

HIEMSTRA & DE VRIES BV  
ORGANISATIE-ADVIESBUREAU  
T +31 (0)30 252 37 77  
F +31 (0)30 254 05 70  
www.hiemstraendevries.nl

HIEMSTRA & DE VRIES

Ramstraat 27  
3581 HD Utrecht

rapport

## Quickscan zoekrichtingen financiële balans

*Bibliotheek Gooi en meer & gemeente Gooise Meren*

2017/055/TV

Utrecht, 2 juni 2017

## Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1 Opzet quickscan</b>	<b>6</b>
<b>2 Context en feitelijke situatie</b>	<b>7</b>
<b>3 Overzicht van zoekrichtingen en conclusies</b>	<b>13</b>
<b>4 Zoekrichtingen: inkomsten verhogen</b>	<b>15</b>
<b>5 Zoekrichtingen: kosten verlagen</b>	<b>21</b>

## Inleiding

### 1 Aanleiding

Op 1 januari 2016 is de nieuwe gemeente Gooise Meren ontstaan als samenvoeging van de gemeenten Bussum, Naarden en Muiden. Naar aanleiding van het ontstaan van de nieuwe gemeente Gooise Meren is gelijktijdig – formeel per 1 januari 2016 - Bibliotheek Gooi en meer ontstaan als het resultaat van een fusie van de bibliotheken DeBibliotheek en Bibliotheek Naarden-Bussum.

De gemeentelijke fusie heeft ertoe geleid dat de financiële balans van de gemeente onder druk is komen te staan. In de Perspectiefnota 2017 zijn daardoor zoekrichtingen geformuleerd om de balans te herstellen. Eén van de zoekrichtingen is een bezuiniging op het bibliotheekwerk. Het college van B&W en Bibliotheek Gooi en meer zijn in gesprek over de mogelijkheden voor de invulling van de mogelijke bezuinigingen.

### 2 Vraag

De bibliotheek is gestart met een inventarisatie hoe zij vorm zou kunnen geven aan de mogelijke bezuinigingen. De bibliotheek en het college van B&W van gemeente Gooise Meren hebben Hiemstra & De Vries gevraagd om met een quickscan inzicht te geven in:

- de mate waarin de geïntariseerde bezuinigingsmaatregelen realistisch zijn en;
- aanvullende (on)mogelijkheden voor het verlagen van de kosten en het verhogen van de inkomsten

Dit document is een weergave van de resultaten van de quickscan en bestaat uit:

- Hoofdstuk 1 beschrijft de opzet van de quickscan.
- Hoofdstuk 2 beschrijft de relevante context (de feitelijke situatie) waarbinnen de quickscan geplaatst moet worden.
- Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van mogelijke maatregelen en biedt aanbevelingen voor het vervolgtraject.
- Hoofdstuk 4 beschrijft zoekrichtingen om inkomsten te verhogen, inclusief de daarbij horende randvoorwaarden en consequenties.
- Hoofdstuk 5 beschrijft zoekrichtingen om kosten te verlagen, inclusief de daarbij horende randvoorwaarden en consequenties.

## HIEMSTRA & DE VRIES

### 3. Antwoord op hoofdlijnen

#### *Bezuinigingsopgave komt in een periode waarin de bibliotheek volop in ontwikkeling is*

De bibliotheek is gefuseerd sinds 1 januari 2016. Het eerste volle boekjaar als nieuwe organisatie was er voornamelijk op gericht om de basis op orde te krijgen en tegelijkertijd de afgesproken nieuwe dienstverlening in Naarden en Bussum te implementeren. Er zijn tijdens het fusieproces meerdere maatregelen doorgevoerd die gericht zijn op het stabiliseren van de organisatie en haar financiën. De meeste realistische zoekrichtingen zijn niet gericht op stabilisatie op korte termijn, maar juist op verandering. Het jaar 2016 was het eerste jaar waarin de bibliotheek een nieuwe koers heeft gevaren, maar tegelijkertijd in een opstartfase zat. De motivatie bij de bibliotheek is groot om de nieuwe koers voort te zetten en om van de bibliotheek een eigentijdse voorziening te maken voor het hele werkgebied die (met haar bereik van een dwarsdoorsnede van de bevolking). Door haar klassieke kennis en informatiefunctie en ondersteunende rol aan het onderwijs heeft de bibliotheek een stevige positie in het sociaal domein op de terreinen van informatie, preventie en signalering. Deze nieuwe positionering heeft tijd én aandacht nodig, bijvoorbeeld om te verkennen welke raakvlakken en mogelijkheden er zijn om activiteiten van het welzijnsveld en de bibliotheek op termijn te combineren.

#### *Bezuiniging op de frontoffice leidt tot zichtbare effecten voor leden en bezoekers*

In het coalitieakkoord wordt uitgegaan van een bibliotheekfunctie in de kernen. Een bezuiniging van €250.000,- op de frontoffice<sup>1</sup> is enkel haalbaar als de vestigingen in de kernen Naarden en Muiden en het daaraan gekoppelde servicepunt Muiderberg worden gesloten. Ook Breeduit (de jeugdvestiging in Bussum) zal in dit geval gesloten moeten worden. Bij elkaar opgeteld levert dit een bezuiniging op van ongeveer €200.000,-. Een vergaande bezuiniging zal de integrale positionering van de bibliotheek in de toekomst van het sociaal domein moeilijk maken, omdat ze de lokale (ver)binding in dorpen en wijken verliest. Wij achten dit scenario dan ook niet wenselijk.

#### *Inzetten op sociaal domein als grootste kans*

De grootste kansen zien wij in de vernieuwde positionering van de bibliotheek in het maatschappelijke en sociale domein, waarbij de bibliotheek een natuurlijke partner is in het (gezamenlijk) uitvoeren van taken in het welzijnsdomein. Daarvoor is het nodig om de raakvlakken tussen het sociaal domein en het bibliotheekwerk te onderzoeken, zodat de gemeente (als opdrachtgever) en bibliotheek (als opdrachtnemer) samen kunnen bouwen aan een plek met een stevige maatschappelijke missie die toegankelijk is voor elke doelgroep.

---

<sup>1</sup> In de samenwerkingsovereenkomst is afgesproken dat de bibliotheek taken uitvoert voor meerdere gemeenten en dat bij bezuinigingen door één van de vier gemeenten er alleen bezuinigd kan worden op de front office. Immers: bij bezuinigingen op de backoffice leidt de bezuiniging van gemeente Gooise Meren tot een verlies van kwaliteit van de voorziening bij de andere gemeenten.

## HIEMSTRA & DE VRIES

### 3 Aanpak quickscan

Voor de uitvoering van deze quickscan hebben we de volgende aanpak gehanteerd:

- Er is een documentenanalyse uitgevoerd op basis van het vooronderzoek van de bibliotheek waarin onder andere de begroting, de regiovisie, het fusiedocument, de samenwerkingsovereenkomst en de reeds geïnventariseerde zoekrichtingen zijn bekeken. Ook de perspectiefnota 2017 en het coalitieakkoord 2016-2018 zijn in deze analyse betrokken.
- Op basis van de documentenanalyse zijn twee werksessies georganiseerd met het MT van de bibliotheek waarin we de eerdere zoekrichtingen van de bibliotheek tegen het licht hebben gehouden en nieuwe mogelijke zoekrichtingen hebben verkend. Daaruit is opgemaakt:
  - welke bezuinigingsmaatregelen in het verleden al zijn verwerkt;
  - welke besparings- of inkomstenverhogende maatregelen in de afgelopen periode al zijn geïnventariseerd;
  - welke mogelijkheden betrokkenen zien om de inkomsten te verhogen en/of de uitgaven te verlagen.
- Er zijn gesprekken gevoerd met de betrokken portefeuillehouders en ambtenaren van gemeente Gooise Meren. Daaruit is opgemaakt:
  - welke positie de bibliotheek inneemt in het veld van maatschappelijke voorzieningen
  - hoe deze positie zich verhoudt tot wensen in de toekomst
  - welke mogelijkheden betrokkenen zien om de inkomsten te verhogen en/of de uitgaven te verlagen
- Op basis van de documentenanalyse, de werksessies en de gesprekken zijn zoekrichtingen geformuleerd die inzicht geven in de beschrijving van de zoekrichting, voorwaarden voor een zoekrichting, een globale raming van de omvang en de consequenties voor de bibliotheekorganisatie en de samenleving van Gooise Meren.

Tot slot benadrukken we dat een quickscan een ander schaalniveau heeft dan een doorlichting. Dit betekent dat de zoekrichtingen (en bijbehorende ramingen) een indicatie geven en niet tot in detail zijn doorgerekend en/of getoetst.

# 1 Opzet quickscan

## 1 Onze visie op bezuinigen

Bezuinigen is een verwarrend begrip. Ons perspectief op bezuinigen is gebaseerd op het literatuuronderzoek dat onze oud-collega Tom Overmans heeft verricht in het kader van zijn proefschrift naar bezuinigen in de publieke sector (zie ook bijlage A). Op basis van dit onderzoek definiëren wij bezuinigen als 'het herstellen van de balans in de begroting'. Hiermee bedoelen we dat we zowel kijken naar maatregelen die leiden tot minder kosten als naar maatregelen die de inkomsten verhogen.

Grofweg zijn er twee manieren om de balans in een begroting te herstellen, namelijk door kosten te verlagen of door inkomsten te verhogen. Per categorie kijken we voor de bibliotheek naar de volgende zoekrichtingen, inclusief randvoorwaarden en consequenties. De zoekrichtingen zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4 en 5.

Verhogen baten:	Verlagen lasten:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhogen eigen bijdrage                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– het verhogen van abonnementsprijzen</li> <li>– het verhogen van toegangsprijzen voor activiteiten</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhogen efficiëntie                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– het slimmer inrichten van processen</li> <li>– samenwerking (in aanbod en/of bedrijfsvoering)</li> <li>– overige organisatorische maatregelen (aanpassen ramingen, reserveringen, etc)</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekken extra externe inkomsten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– aantrekken van meer sponsorinkomsten</li> <li>– introduceren van horecaopbrengsten</li> <li>– verhuur van vastgoed (incidenteel en structureel)</li> <li>– overig (bijvoorbeeld deelname aan reïntegratie- en leertrajecten)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versoberingen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– beperken van de openingstijden</li> <li>– verminderen van het aantal vestigingen</li> <li>– afslanken van de collectie</li> <li>– afslanken van het activiteitenaanbod</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroten aantal bezoekers/leden                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– het vergroten van promotie van aanbod en activiteiten</li> <li>– het verbreden van het aanbod, bijvoorbeeld welzijnsgerelateerde activiteiten in het sociaal domein</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlagen kosten huisvesting                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– verkleinen van huisvesting</li> <li>– combineren van huisvesting</li> </ul> </li> </ul>

## 2 Context en feitelijke situatie

In dit hoofdstuk beschrijven we de context waarin het bibliotheekwerk zich beweegt, waaronder het wettelijke kader, de geldende afspraken met de samenwerkende gemeenten, een overzicht van eerder gerealiseerde bezuinigingen en ten slotte overige ontwikkelingen die invloed hebben op de (financiële) positie van de bibliotheek.

### 1 Wettelijk kader

Sinds 1 januari 2015 is de nieuwe bibliotheekwet, de Wet Stelsel Openbare Bibliotheekvoorziening (Wsob), van kracht. Hierin zijn de rol en verantwoordelijkheden van alle actoren (Koninklijke Bibliotheek, provincie, gemeente, etc.) vastgelegd. De Wsob<sup>1</sup> schrijft voor: *"Een voor een ieder toegankelijke openbare bibliotheekvoorziening omvat in ieder geval de volgende functies, die bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en verbetering van de maatschappelijke kansen van het algemene publiek:*

- *ter beschikking stellen van kennis en informatie;*
- *bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie;*
- *bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur;*
- *organiseren van ontmoeting en debat;*
- *laten kennis maken met kunst en cultuur."*

De Wsob biedt een kader, maar laat de gemeenten alle ruimte om daarbinnen de inrichting van de lokale bibliotheek in te vullen. De Wsob<sup>2</sup> omschrijft een 'lokale bibliotheek' als volgt: *"organisatie met rechtspersoonlijkheid die een of meerdere voor een ieder toegankelijke openbare bibliotheekvoorzieningen verzorgt en die in overwegende mate door een of meer gemeenten dan wel de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius of Saba wordt gesubsidieerd of in stand gehouden. De verplichtingen in deze wet zijn van toepassing op de rechtspersoon als geheel en niet op iedere vestiging afzonderlijk".* Uit deze passage blijkt dat de gemeente een belangrijke (financiële) verantwoordelijkheid heeft in de invulling van het lokale bibliotheekwerk.

In het najaar van 2016 is de Gezamenlijke Innovatieagenda 2016-2018<sup>3</sup> ondertekend door OCW, IPO en VNG. Deze agenda heeft als doel *"de vernieuwingskracht van de bibliotheeksector te versterken om zo toegevoegde waarde te kunnen bieden aan burgers en samenleving in lijn met de vijf functies van de bibliotheek."* De agenda formuleert de volgende speerpunten voor de komende 3 jaar:

1. Jeugd en onderwijs
2. Participatie en zelfredzaamheid

<sup>2</sup> De Wsob is te vinden via: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0035878/2015-01-01>

<sup>3</sup> De Gezamenlijke Innovatieagenda 2016-2018 is te vinden via: [https://www.kb.nl/sites/default/files/docs/gezamenlijke\\_innovatieagenda\\_2016-2018\\_def\\_0.pdf](https://www.kb.nl/sites/default/files/docs/gezamenlijke_innovatieagenda_2016-2018_def_0.pdf)

## HIEMSTRA & DE VRIES

3. Persoonlijke ontwikkeling
4. Verandering en verbreding klassieke bibliotheek in het netwerk.

### 2 Samenwerkingsconstructie en bijbehorende afspraken

De bibliotheek Gooi en meer met een groeiend verzorgingsgebied van ruim 106.000 inwoners (2016) is gebaseerd op een samenwerking van de gemeenten Eemnes, Gooise Meren, Weesp en Wijdemeren. Voor de inhoudelijke koers van deze samenwerking is de Regiovisie 2017-2020 leidend. Deze visie is opgesteld door bovengenoemde gemeenten en bevat vier programmalijnen:

- Taal- en leesbevordering
- Participatie en zelfredzaamheid
- Terugdringen laaggeletterdheid
- Een leven lang leren

Op basis van de visie is door bovenstaande gemeenten een samenwerkingsovereenkomst 2017-2020 opgesteld en ondertekend in november 2016. Deze overeenkomst regelt onder andere de juridische, organisatorische en financiële verhoudingen tussen de gemeenten. De samenwerkingsovereenkomst ziet er op toe dat er een gezamenlijke koers is ingezet (uitgewerkt in een regiovisie) én dat uit het oogpunt van kwaliteit en continuïteit bepaalde onderdelen van de bibliotheek collectief worden uitgevoerd. Voor de onderverdeling van back- en frontofficekosten wordt in de samenwerkingsovereenkomst het volgende onderscheid gemaakt:

*"Frontofficekosten: kosten die direct zijn toe te rekenen aan de afzonderlijke lokale exploitatie van de bibliotheekvestiging, inclusief de ontwikkel- en uitvoeringskosten die uitsluitend ten behoeve van deze bibliotheekvestiging worden gemaakt."*

*"Backofficekosten: collectieve kosten die niet direct zijn toe te rekenen aan de lokale exploitatie van bibliotheekvestigingen." <sup>4</sup>*

In de overeenkomst is vastgelegd dat gemeenten in beginsel niet kunnen bezuinigen op de backofficekosten. Er is daarnaast overeengekomen dat budgetsubsidiering door alle gemeenten wordt toegepast.

Voor wat betreft de inhoud van de frontoffice maken gemeenten afzonderlijke afspraken met de bibliotheek (*NB: dit is niet het geval bij bijvoorbeeld de hoogte van contributies. Ook dit is een collectieve afspraak*). In de gemeente Gooise Meren zijn er 5 bibliotheekvestigingen of servicepunten, namelijk:

- vestiging Bussum
- vestiging Naarden
- vestiging Muiden
- servicepunt Breeduit (jeugd)
- servicepunt Muiderberg

De vestigingen bevinden zich in de kernen. Hier wordt naast de uitleenfunctie de ondersteuning van het onderwijs gecoördineerd. De servicepunten zijn gekoppeld

---

<sup>4</sup> Samenwerkingsovereenkomst 2016



## HIEMSTRA & DE VRIES

aan de vestigingen (zo is het servicepunt Muiderberg gekoppeld aan de vestiging van Muiden). Voor de vestiging in Bussum geldt dat deze een centrale functie vervuld in het werkgebied.

In totaal zijn alle vestigingen in Gooise Meren in 2016 goed voor 16.419 leden en 323.934 bezoekers (exclusief Muiderberg) (op een totaal van 29.540 leden en 500.504 bezoekers).

### 3 Eerder gerealiseerde bezuinigingen

Bezuinigen en efficiencyverhoging is niet nieuw voor bibliotheek Gooi en meer. Zo zijn er voor – en tijdens – de recente fusie meerdere maatregelen doorgevoerd om kosten te verlagen en opbrengsten te verhogen. Sinds de fusie heeft de bibliotheek naar eigen zeggen een verbeteringslag gemaakt in de structuur van haar organisatie. Voor de fusie waren veel activiteiten in Naarden-Bussum ad-hoc georganiseerd. Sinds de fusie wordt gewerkt met een programmatische aanpak waarvoor het jaarwerkplan de basis vormt. Het doel is om beschikbare uren zo efficiënt mogelijk in te zetten én de output zichtbaar te maken. Een greep uit de eerder genomen maatregelen:

Jaartal	Maatregel	€
2005/2006	Inkrimping centrale vestiging Bussum: Jeugdafdeling op de 1 <sup>e</sup> verdieping opgeheven en deze verdieping omgebouwd tot verhuurbare ruimten voor maatschappelijke instellingen	heeft geleid tot meer eigen inkomsten
2011/2012	begroting verlaagd met 2.6% ten laste van de collectie, formatie en algemene reserve (Naarden-Bussum)	€33.000,-
2012/2013	afslanken Muiden en Muiderberg (o.a. op de collectie en ingezette uren van medewerkers)	€50.000,-
2014/2015	begroting verlaagd ten laste van collectie, formatie en algemene reserve (Naarden-Bussum)	€24.000,-
2015	De landelijke verlaging van het gemeentefonds voor Ebooks is doorbelast aan Bibliotheek Naarden-Bussum	€15.000,-
2016	voordeel als gevolg van de fusie leidt tot een lagere bijdrage voor gemeente Gooise Meren	€5.000,- vanaf 2018 €10.000,- vanaf 2019 €15.000,- vanaf 2020

### 4 Overige ontwikkelingen die invloed hebben op de context

#### Timing

Het jaar 2017 is het eerste volledige jaar waarin de bibliotheek in haar nieuwe samenstelling bestaat. Een fusieorganisatie moet eerst een proces van gewenning en training door voordat er van de voordelen geprofiteerd kan worden.

#### Indexatie

Jarenlang heeft er geen indexering plaatsgevonden op de subsidies, terwijl de personele lasten in dezelfde periode gestegen zijn. De daarbij horende kosten zijn

## HIEMSTRA & DE VRIES

gedekt uit andere posten. Op zichzelf is dit geen bezuiniging, maar heeft deze ontwikkeling wel effect op de verhouding tussen inkomsten en kosten.

### Dalende opbrengsten

Het aantal betalende leden is de afgelopen jaren gedaald. Dit is een landelijke trend waardoor de inkomsten uit bijvoorbeeld contributies terug lopen. Het opvangen van de dalende inkomsten gaat ten koste van andere posten.

### De bibliotheekorganisatie is in beweging

De bibliotheek is doorgaand bezig met de balans tussen inkomsten en uitgaven.

- Tijdens de fusie in 2016 zijn alle contracten herzien voor bijvoorbeeld schoonmaak, automatisering, het aanleveren van diensten en andere leveranciers. In de begroting voor 2017 en 2018 heeft dit €25.000,- euro opgeleverd.
- De eerste begroting na de fusie (boekjaar 2017) is gedurende het jaar aangescherpt. Op basis hiervan is ook de begroting voor 2018 aangescherpt.
- In Bussum wordt er sinds januari 2017 gewerkt met één informatiebalie in plaats van 3. Inroosteren kan daardoor efficiënter.

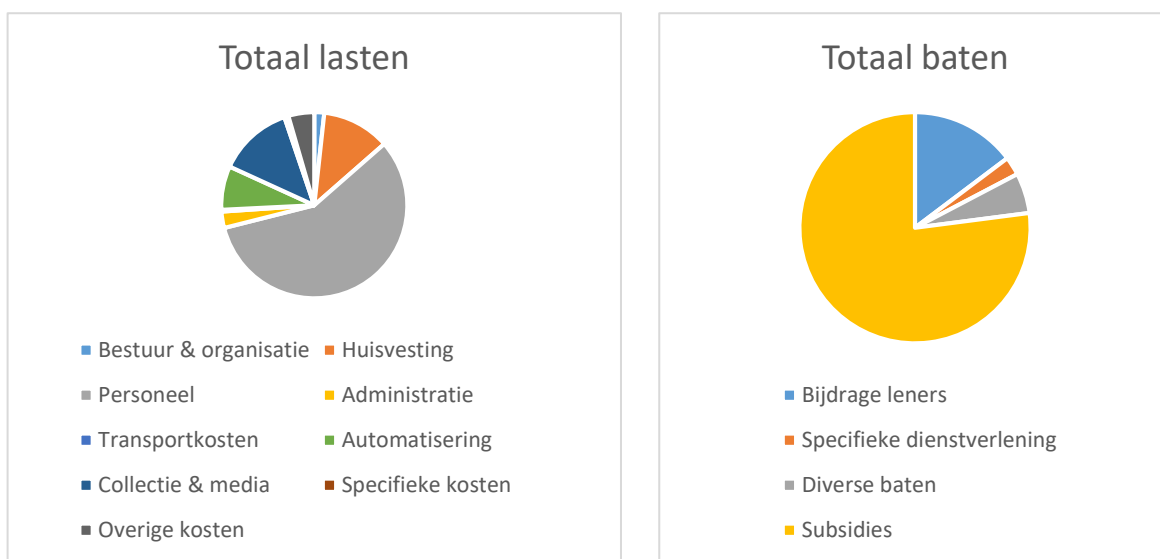
### Inzet vrijwilligers

De inzet van vrijwilligers is fors. In totaal werkt de bibliotheek voor alle gemeenten met bijna 300 vrijwilligers die taken uitvoeren variërend van klusjesman tot bibliotheekdienst aan huis. Bibliotheek Gooi en meer heeft ter vergelijking een personeelsbestand van 62 personen verdeeld over 27,5 FTE. Projecten worden veelal opgestart en gecoördineerd door medewerkers van de bibliotheek en vervolgens uitgevoerd door vrijwilligers. De inzet van vrijwilligers zorgt ervoor dat bibliotheekmedewerkers zich kunnen focussen op het uitvoeren van de regiovisie. De inzet van vrijwilligers biedt veel voordelen, maar moet ook in balans blijven met de basisorganisatie. De CAO biedt een duidelijk kader voor vrijwilligerswerk zodat er van verdringing van regulier werk geen sprake is.

## HIEMSTRA & DE VRIES

### 5 Financieel overzicht op hoofdlijnen voor de gemeente Gooise Meren

De subsidie van gemeente Gooise Meren aan de Stichting Bibliotheek Gooi en meer over 2016 bedraagt €1.437.933,-. Hiervan is €1.396.150,- een exploitatiesubsidie en €41.783,- een bijdrage voor Breeduit. De baten- en lastenstructuur (op basis van de jaarrekening 2016) is als volgt opgebouwd:



Tabel 1: Verdeling van baten en lasten op basis van de staat van baten en lasten 2016.

De gemeentelijke subsidie is de voornaamste inkomstenbron. De eigen inkomsten bedragen ongeveer 24% (tegenover 21% landelijk gemiddelde<sup>5</sup>). De totale kosten zijn onderverdeeld in back- en frontofficekosten. In de samenwerkingsovereenkomst is afgesproken dat de gemeenten de backoffice financieren op basis van inwonersaantallen én dat de backofficekosten in beginsel geen mogelijkheden bieden voor bezuinigingen. Op basis van de in de samenwerkingsovereenkomst opgenomen verdeelpercentages komen we tot de volgende verdeling van front- en backofficekosten voor Gooise Meren:

- Gemeente Gooise Meren draagt (op basis van inwoneraantal) €309.383,- bij aan de backofficekosten. Dit is vergelijkbaar met 22.2% van het totale subsidiebedrag van €1.437.933,-.
- Het overige bedrag - €1.086.767,- - is toe te rekenen aan de exploitatie van de bibliotheekvestigingen en servicepunten (de frontofficekosten).

De afspraken in de samenwerkingsovereenkomst leiden ertoe dat alleen de frontofficekosten beïnvloedbaar zijn. Daarbij moet opgemerkt worden dat deze middelen grotendeels ingezet worden om de wettelijke taken (zoals beschreven in paragraaf 2.1) uit te voeren en dat ook een deel van de frontofficekosten (gezien

<sup>5</sup> OCW in cijfers: <https://www.ocwincijfers.nl/cultuur-media/inhoud/bibliotheeken/financien-openbare-bibliotheek>



## HIEMSTRA & DE VRIES

de begrotingssystematiek) niet direct toe te rekenen is aan een individuele gemeente. Zo worden medewerkers ingezet op alle vestigingen van Bibliotheek Gooi en meer. Een bezuiniging op frontoffice taken kan daardoor ook gevolgen hebben voor de samenwerkende gemeenten.

### 3 Overzicht van zoekrichtingen en conclusies

De bibliotheek is kritisch op haar eigen rol en de activiteiten die zij uitvoert. In de voorgaande hoofdstukken zijn de zoekrichtingen uitgewerkt om inkomsten te verhogen en om kosten te verlagen. Samenvattend komen we tot het volgende overzicht van zoekrichtingen gericht 1) op stabiliteit en 2) op verandering:

#### 1 Zoekrichtingen gericht op stabiliteit (en korte termijn)

De mogelijkheden om kosten te verlagen zijn grotendeels te vinden in de frontoffice. Daarbij moet opgemerkt worden dat deze middelen grotendeels ingezet worden om de wettelijke taken (zoals beschreven in paragraaf 2.1) uit te voeren en dat ook een deel van de frontofficekosten niet direct toe te rekenen is aan een individuele gemeente. Een bezuiniging namens één van de samenwerkende gemeenten zal in beginsel ten koste gaan van de frontoffice (de locaties, het personeel en de activiteiten) van die gemeente.

Bezuinigingen die de bibliotheek in het verleden heeft verwerkt met een totaalbedrag van ongeveer €100.000,- (zie paragraaf 2.3) hebben allemaal een versoberend karakter. Nieuwe versoberende maatregelen zullen de effecten daarvan versterken. Een zoekrichting van €250.000,- op de frontoffice is op basis van deze quickscan enkel te realiseren als een aanzienlijk deel van de vestigingen wordt gesloten en enkel de hoofdvestiging blijft bestaan. Het afslanken van vestigingen lijkt geen reële optie, omdat de vestigingen grotendeels door vrijwilligers worden bezet en de ureninzet van medewerkers minimaal is. De mogelijkheden zijn:

- Sluiting van jeugdbibliotheek Breeduit per 2018. Deze zoekrichting leidt tot een kostenverlaging van €41.000,-. Hierover zijn mondeling reeds afspraken gemaakt.
- Sluiting van vestiging Muiden (en daarmee het servicepunt Muiderberg) per 2019. Deze zoekrichting leidt tot een kostenverlaging van €95.000,- en bestaat uit personeels-, huisvestings-, collectie- en automatiseringskosten.
- Sluiting van vestiging Naarden per 2019. Deze zoekrichting leidt tot een kostenverlaging van €70.000,- en bestaat uit personeels-, huisvestings- en automatiseringskosten.
- Beperking van de openingstijden in Bussum met één dagdeel leidt tot een kostenbesparing van €20.000,- en bestaat uit personeelskosten.
- Een verhoging van contributieprijzen leidt op het eerste gezicht tot een aanzienlijke inkomstenstijging. Een geleidelijke verhoging van 10% leidt tot €20.000,- inkomsten. De verwachting is dat deze verhoging aan inkomsten niet is in te boeken, omdat het ledenaantal zal dalen bij een

## HIEMSTRA & DE VRIES

verhoging van de contributie. Daarnaast geldt dat er een landelijke dalende trend waarneembaar is in het aantal bibliotheekleden. Voor de begroting van 2018 is reeds een verhoging van €2,50 (ongeveer 5%) doorgevoerd om het inkomstenniveau gelijk te houden bij een verdere terugloop in het aantal betalende leden.

- Een verhoging van toegangsprijzen van activiteiten leidt tot een minimale verhoging van de inkomsten. De prijzen zijn op dit moment marktconform en een deel van de (doelgroepgerichte) activiteiten is prijsgebonden en wordt samen met andere maatschappelijke en commerciële partners georganiseerd.
- De incidentele verhuur van beschikbare ruimtes kan – hetzij minimaal – opbrengsten opleveren. Hiervoor is het nodig om een inventarisatie te maken van de huidige ruimtebehoefte- en beschikbaarheid, alvorens de ruimtes actief aan te kunnen bieden. Een raming bij deze zoekrichting vereist nader onderzoek.

### 2 Zoekrichtingen gericht op verandering (en lange(re) termijn)

- Een vernieuwde positie in het sociaal domein kan leiden tot een verschuiving van middelen. Verder onderzoek is noodzakelijk om de mogelijkheden van deze zoekrichting (en bijbehorende raming) te concretiseren.
- Naast de inhoudelijke wens om een horecafunctie toe te voegen aan de vestiging in Bussum kan dit op termijn ook financieel een interessante zoekrichting zijn. Potentieel kan dit per 2020 (rekening houdend met de noodzakelijke voorinvesteringen) inkomstenverhoging opleveren van €20.000,- per jaar.
- De deelname aan reïntegratie- en leertrajecten biedt kansen voor een nieuwe inkomstenbron, maar vraagt ook om een intensieve begeleiding van deelnemers. Per 2018 levert dit bij 20 deelnemers een inkomstenverhoging op van €15.000,- per jaar (dit bedrag is exclusief de inzet die nodig is voor begeleiding).
- Bibliotheek Gooi en meer heeft tijdens de fusie al veel mogelijkheden uitgenut om door het verhogen van efficiëntie de kosten te verlagen. De meeste contracten zijn op prijs ingekocht. Het aflopen van service- en inkoopcontracten is een natuurlijk moment om de kaders voor inkoop tegen het licht te houden.
- Gezamenlijke huisvesting met andere maatschappelijke instellingen en/of samenwerkingspartners kan op termijn inhoudelijke voordelen bieden én potentieel leiden tot kostenverlaging doordat voorzieningen kunnen worden gedeeld. Ten slotte kan verhuizing van de bibliotheek in Muiden leiden tot eenmalige inkomsten, omdat het de gemeente Gooise Meren in staat stelt om het gebouw te verkopen.

## 4 Zoekrichtingen: inkomsten verhogen

### 1 Verhogen eigen bijdrage

#### a. verhogen contributies volwassenen

Beschrijving van de maatregel: door de contributies voor volwassenen te verhogen kunnen meer inkomsten worden gegenereerd. Er zijn momenteel drie soorten abonnementen; Budget, Comfort en Top.

Randvoorwaarde:

- Het is belangrijk om met de overige gemeenten uit de samenwerkingsovereenkomst overeenstemming te bereiken over het verhogen van contributiegelden, omdat dit een gezamenlijke afspraak is.
- Deze maatregel leidt enkel tot extra inkomsten bij een gelijkblijvend aantal betalende leden. In de praktijk krimpt het aantal betalende leden met ongeveer 10%.

Raming van de opbrengsten: een verhoging van bijvoorbeeld 10% over het gehele ledenbestand leidt bij een gelijk blijvend aantal leden tot een opbrengst van ongeveer €20.000,- per jaar. Ervaringen van andere bibliotheken laten zien dat deze maatregel leidt tot een terugloop in het ledenaantal, waardoor er minder betalende leden zijn die een hoger contributietarief betalen.

Consequenties:

- Bij de fusie in 2016 zijn nieuwe contributieprijzen ingevoerd. De hoogte hiervan is bepaald in afstemming met het landelijke gemiddelde en buurgemeenten. Gemiddeld zijn door de fusie de abonnementsprijzen voor het verzorgingsgebied van de bibliotheek gelijk gebleven.
- In de begroting voor 2018 is voorgesteld om de contributieprijzen te verhogen met € 2,50 (ongeveer 5%). Bij een daling van het aantal betalende leden met 10% leidt dit tot gelijkblijvende inkomsten.
- Verdere verhoging van contributie kan leiden tot verplaatsing van leden. Het is met het landelijk leensysteem mogelijk om elders lid te zijn van een bibliotheek en gebruik te maken van een lokale vestiging. Hierdoor draagt de bibliotheek wel de kosten, maar ontvangt een andere bibliotheek de opbrengsten.

#### b. invoeren jeugdcontributie

Beschrijving van de maatregel: de Wsob schrijft voor dat bibliotheken vrij toegankelijk moeten zijn voor jongeren tot 18 jaar. Een college van B&W kan met een besluit van deze regel afwijken, waardoor het mogelijk is om een contributie in te stellen.

Randvoorwaarde: het is noodzakelijk om met de overige gemeenten uit de samenwerkingsovereenkomst overeenstemming te bereiken over het invoeren van een jeugdcontributie.

## HIEMSTRA & DE VRIES

Raming van de opbrengsten: er zijn ongeveer 10.000 leden tot 18 jaar. Het instellen van bijvoorbeeld een contributie van €10,- leidt bij een gelijk blijvend aantal jeugdleden tot een opbrengst van €100.000,- per jaar. Ongeveer 600 ouders betalen momenteel een vrijwillige eigen bijdrage. De totaal opbrengsten daarvan zijn in de huidige begroting geraamd op €9.000. Omdat ouders niet dubbel zullen betalen zal een potentiële opbrengst daardoor lager uitvallen.

Consequenties:

- In de huidige situatie haken veel jeugdleden af als zij de leeftijd van 18 jaar bereiken en verhuizen (en dus de overstap maken naar een betaald abonnement). Een verlaging van de leeftijd waarop jongeren over moeten stappen naar een betaald abonnement zal deze grens mogelijk vervroegen.
- Verdere verhoging van contributie kan leiden tot verplaatsing van leden. Het is met het landelijk leensysteem mogelijk om elders lid te zijn van een bibliotheek en gebruik te maken van een lokale vestiging. Hierdoor draagt de bibliotheek wel de kosten, maar ontvangt geen opbrengsten.
- Een lager bereik onder jeugd en jongeren in tegen de gemeentelijke ambitie om taalachterstand tegen te gaan.
- Met het toepassen van deze maatregel zullen met name de kwetsbare groepen getroffen worden.

c. instellen/verhogen toegangsprijs activiteiten en aanbod

De bibliotheek organiseert verschillende activiteiten, veelal in samenwerking met anderen (en grotendeels uitgevoerd door vrijwilligers). Veel activiteiten vinden plaats in samenwerking, bijvoorbeeld met de boekhandel, het humanistisch verbond, de Volksuniversiteit of met Versa. Voor lezingen wordt doorgaans een marktconform tarief van €10,- tot €15,- euro gerekend. Deze opbrengsten worden gedeeld met de mede-organisator. Voor cursussen en de VoorleesExpress wordt een prijsgebonden bijdrage van €15,- gehanteerd. Themaochtenden hebben altijd een sociaal-maatschappelijk karakter (eenzaamheid bestrijden, informatiefunctie, zelfredzaamheid) en zijn daarom vrij toegankelijk. Veel activiteiten worden uitgevoerd in samenwerking met scholen.

Beschrijving van de maatregel: het verhogen van de toegangsprijzen van eenmalige activiteiten, zoals lezingen en workshops.

Raming van de opbrengsten: momenteel zijn de opbrengsten maximaal €10.000,- per jaar. Een verhoging leidt nauwelijks tot extra inkomsten.

Consequenties:

- De activiteiten van Digisterker en de Voorleesexpress zijn prijsgebonden en daardoor niet beïnvloedbaar. Het komt voor dat de huidige eigen bijdragen voor deze activiteiten moeten worden kwijtgescholden omdat gezinnen de bijdrage niet kunnen betalen. Een verhoging van de bijdrage zal dat aantal naar verwachting doen stijgen.



## HIEMSTRA & DE VRIES

### 2 Aantrekken extra externe inkomsten

#### a. sponsoropbrengsten

Bibliotheek Gooi en meer ontvangt ongeveer voor het hele verzorgingsgebied €100.000,- aan projectgelden per jaar (opbrengsten van derden).

Beschrijving van de maatregel: inzetten op het aantrekken van meer inkomsten uit sponsoring en fondsen kan leiden tot een verhoging van de inkomsten.

Randvoorwaarde:

- De samenwerkingsovereenkomst regelt dat alle inkomsten uit derde geldstromen niet toegevoegd worden aan de exploitatie van lokale vestigingen, maar gebruikt worden voor het (projectmatige) doel waarvoor ze ter beschikking gesteld worden.
- Tegenover het ontvangen van inkomsten van derden staat een uitvoeringsverplichting.
- Er is extra capaciteit nodig om meer sponsoropbrengsten te genereren.

Raming van de opbrengsten: voor de exploitatie van Gooise Meren levert dit geen opbrengsten op.

Consequenties:

- De bibliotheek heeft haar zoektocht naar externe middelen al geïntensiveerd, door kennis te delen met bedrijven en partnerships aan te gaan. Overigens leidt deze zoektocht niet direct tot extra opbrengsten, maar leidt het wel tot een vergroot netwerk in een omgeving waarin de bibliotheek nog niet heel bekend is.
- Sponsorgeld is veelal projectgeld dat voor een bepaalde duur ter beschikking wordt gesteld (bv. voor 3 jaar). Daarbij geldt in veel gevallen de voorwaarde van cofinanciering door een overheid.
- Tegenover meer inkomsten staat ook meer uitgaven, omdat vorm moet worden gegeven aan de uitvoeringsverplichting.

#### b. horecaopbrengsten

Beschrijving van de maatregel: het toevoegen van horeca aan de vestiging in Bussum kan meer bezoekers en leden opleveren. Tevens leidt het tot extra inkomsten, hoewel dit aandeel naar verwachting niet hoog is<sup>6</sup>.

Randvoorwaarde:

- Er zal een horecaondernemer gevonden moeten worden die verantwoordelijk is voor de exploitatie van de horeca.

<sup>6</sup> Een verkenning bij vergelijkbare bibliotheken laat zien dat de opbrengsten uit horeca uiteenlopen van minimaal €0,- tot maximaal €20.000,- per jaar.

## HIEMSTRA & DE VRIES

- Een alternatief is horeca in eigen beheer, bijvoorbeeld in samenwerking met een maatschappelijke en/of een onderwijsinstelling uit de regio.
- Ruime openingstijden zijn voorwaardelijk voor een horecaexploitant. Deze randvoorwaarde is in strijd met de zoekrichting om openingstijden te beperken.
- Er zijn op dit moment geen horecavoorzieningen in het pand aanwezig. Op basis van een verkenning door de bibliotheek blijkt een voorinvestering nodig van naar schatting €35.000,-.
- Een horecavergunning is noodzakelijk om horeca activiteiten te ontplooiën.

Raming van de opbrengsten: De bibliotheek heeft deze optie op hoofdlijnen onderzocht door te vergelijken met collega-bibliotheken. Daaruit blijkt dat een goed draaiende horecavoorziening op termijn naar schatting €20.000,- huurinkomsten per jaar zou kunnen opbrengen.

Consequenties:

- Het toevoegen van een extra horecavoorziening in Bussum kan leiden tot meer concurrentie voor de aanwezige horecavoorzieningen in Bussum. Deze afweging moet in breder verband worden gezien.

### c. reïntegratie- en leertrajecten

Beschrijving van de maatregel: deelnemen aan de uitvoering/ondersteuning van reïntegratie- en leertrajecten in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De bibliotheek begeleidt vanaf 2017 20 deelnemers per jaar met een afstand tot de arbeidsmarkt in hun zoektocht naar nieuw arbeidsperspectief.

Randvoorwaarde:

- Deze doelgroep vraagt om een intensieve begeleiding.
- De bibliotheek is voor het aantal deelnemers afhankelijk van gemeente Gooise Meren.

Raming van de opbrengsten: in 2017 ontvangt de bibliotheek hier geen vergoeding voor. Bij 20 deelnemers leidt deze maatregel tot extra inkomsten van €15.000,- per jaar vanaf 2018 (€250,- per maand per deelnemer).

Consequenties:

- De inzet van reïntegratiemedewerkers leidt ondanks de intensieve begeleiding tot verlichting van de werkdruk van het reguliere personeel, omdat zij zich kunnen focussen op de kerntaken. Dit wordt als zeer positief ervaren.
- De geraamde opbrengsten zijn afhankelijk van het aantal deelnemers en zijn conjunctuurgevoelig.
- Bij eventuele sluiting van vestigingen kunnen minder deelnemers geplaatst worden.

## HIEMSTRA & DE VRIES

### d. verhuur vastgoed

De bibliotheek verhuurt reeds structureel een deel van haar vloeroppervlak in Muiden, Naarden en Bussum. De bijbehorende huurprijzen zijn recent verhoogd.

Beschrijving van de maatregel: permanent of activiteitengericht verhuren van ruimtes die (tijdelijk) niet worden gebruikt.

Randvoorwaarde:

- De bibliotheek zal actief op zoek moeten gaan naar potentiële huurders voor weekenden en schoolvakanties.
- De bibliotheek zal waarschijnlijk faciliteiten moeten upgraden om de ruimtes aantrekkelijk te maken voor (tijdelijke) verhuur. De investering die hiervoor nodig is moet nader worden uitgezocht.
- In samenwerking met een horecafunctie in de vestiging in Bussum is verhuur aantrekkelijker.
- Er is nader onderzoek nodig om deze zoekrichting te concretiseren, bijvoorbeeld hoeveel ruimte er op welke momenten beschikbaar is.

Raming van de opbrengsten: de verhuur van gebouwen ligt rond de €40.000,- per jaar. Een verhoging van een fictieve 15% kan op termijn leiden tot extra opbrengsten van €6.000,- bij gelijke bezetting.

Consequenties:

- De geraamde huuropbrengten zijn rechtstreeks gekoppeld aan de vestigingen, zo komt circa de helft van de huidige huurinkomsten voort uit de verhuur van ruimte aan de kinderopvang in Naarden.
- Doordat de bibliotheek zelf meer (betaalde) activiteiten aan gaat bieden in samenwerking met partners, of in de toekomst meer activiteiten in samenwerking met welzijnsorganisaties op gaat pakken, zal de voor verhuur beschikbare ruimte minimaal zijn doordat zij deze ruimte zelf in gebruik heeft.
- Indien een huurverhoging wordt doorgevoerd, kan dit leiden tot opzegging van de huur door de huidige grootste huurders (kinderopvang en Volksuniversiteit).
- Voor maatschappelijke partijen en samenwerkingspartners wordt een niet-commerciële huur berekend. Dit verlaagt de potentiële opbrengsten.
- De bibliotheek is gestart met het onderzoeken van de mogelijkheden voor de verhuur van de locatie voor bedrijfsfeesten in de avonden. Voor deze activiteit zijn horecavoorzieningen vereist.

### 3 *Vergroten aantal bezoekers/leden*

#### a. vergroten promotie

Het aantal leden in Gooise Meren is hoog. Gemiddeld is 29% van de bevolking van Gooise Meren lid van de bibliotheek (in Muiden 37%, Muiderberg 19%, Bussum 36%, Naarden 15%). Landelijk gezien is dit 22%

## HIEMSTRA & DE VRIES

(CBS statline, 2016). De promotionele activiteiten van bibliotheek Gooi zijn er veelal op gericht om bestaande betalende leden te behouden (er is bijvoorbeeld via ProBiblio gekeken of mensen die hun abonnement wilden opzeggen tóch lid wilden blijven). Gezien het nu al hoge lidmaatschapspercentage en de landelijke dalende trend is het niet aannemelijk dat het vergroten van promotionele activiteiten (bijvoorbeeld door kortingsacties of combinatieabonnementen) gaat leiden tot een aanzienlijke groei in leden.

### b. verbreden van het aanbod (activiteiten)

De Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) schreef op 20 februari 2014 aan de VNG de brief '*Brede functie openbare bibliotheken*'. Hierin wordt onderstreept dat openbare bibliotheken vanzelfsprekende partners voor gemeenten zijn in het nieuwe gemeentelijke sociale domein. De reden daarvoor is dat bibliotheken een groot en breed bereik hebben, ze helpen de burger zelfredzaam te zijn op meerdere onderdelen en zijn erg laagdrempelig.

Beschrijving van de maatregel: als natuurlijke partner (mede) invulling geven aan onderdelen van het welzijnswerk of via een directe subsidierelatie met de gemeente Gooise Meren. Vanuit de huidige subsidierelaties zijn er drie logische verbindingen te leggen met het bibliotheekwerk in Gooise Meren. Dat zijn de subsidierelaties met:

- Versa: welzijnswerk
- STAD: jongerenprojecten
- Stichting Vluchtelingenwerk

#### Randvoorwaarde:

- Een stevige gezamenlijke visie van bibliotheek en gemeente op de nieuwe rol en positionering van de bibliotheek in het sociaal domein van de gemeente Gooise Meren (bijvoorbeeld ten opzichte van eenzaamheid en laaggeletterdheid).
- Nader onderzoeken van de natuurlijke verbindingen tussen welzijnsorganisaties- en initiatieven en het vertalen daarvan naar concrete activiteiten inclusief middelen, op gemeentelijk initiatief.
- in gesprek met gemeente Gooise Meren over de mogelijkheden voor volwasseneducatie vanuit de WEB gelden.

Raming van de opbrengsten: Naar verwachting kan deze maatregel op termijn leiden tot een verschuiving van financiële middelen aan de zijde van gemeente Gooise Meren.

#### Consequenties:

- De inrichting van het subsidiebeleid van de gemeente Gooise Meren wordt in 2017 onderzocht en kan input leveren voor de gemeente brede vernieuwing van subsidierelaties.
- Het uitvoeren van welzijnsactiviteiten heeft mogelijk invloed op de organisatie die deze taken momenteel uitvoert. Overlap en/of dubbeling is onwenselijk.

## 5 Zoekrichtingen: kosten verlagen

### 1 Verhogen efficiëntie

#### a. slimmer inrichten van processen en digitalisering

Tijdens de fusie in 2015 zijn de belangrijkste processen tegen het licht gehouden en waar mogelijk geoptimaliseerd en gedigitaliseerd. Ook in de uitlening is op dit moment geen optimalisatie mogelijk. In alle vestigingen en servicepunten is het uitlenen en innemen volledig digitaal ingericht.

#### b. samenwerking in aanbod

Beschrijving van de maatregel: de ondersteuning van de onderwistaken uitvoeren in samenwerking met andere bibliotheekorganisaties in het Gooi. In samenwerking met bibliotheek Huizen Laren Blaricum en Bibliotheek Hilversum worden al veel projecten uitgevoerd. Dit gebeurt ook met de gemeente / Regiokantoor.

Randvoorwaarde:

- nadere verkenning van de mogelijkheden
- overeenstemming over de invulling van een gezamenlijke agenda

Raming van de opbrengsten:

- op basis van een verkenning nader te bepalen

Consequenties:

- efficiënte inzet van bestaande middelen door taken door bibliotheken gezamenlijk te laten uitvoeren

#### c. samenwerking in bedrijfsvoering

Ondersteunende en specialistische processen (zoals automatisering, salaris- en financiële administratie, schoonmaak en beheer) zijn in grote mate uitbesteed. De contracten zijn tijdens het fusieproces heroverwogen. Het aflopen van contracten is een natuurlijk moment om diensten opnieuw aan te besteden.

#### d. overige organisatorische maatregelen

Het aanpassen van ramingen en het afschaffen van reserveringen is reeds in de praktijk doorgevoerd:

- De begroting van 2017 is in de loop van het jaar herzien.
- De begroting voor het jaar 2018 bevat geen reserveringen meer, maar werkt met een afschrijvingenmodel.

## HIEMSTRA & DE VRIES

Qua onderhoud en inrichting is de bibliotheek sober. Bij de herinrichting van de vestiging Bussum is het bestaande interieur hergebruikt.

### 2 *Versoberingen van het aanbod en diensten*

#### a. beperken openingstijden

De openingstijden van de vestigingen in Naarden en Muiden worden voor een groot deel gerealiseerd met vrijwilligers. Beperken van de openingstijden leidt daardoor enkel tot een beperking van de dienstverlening en nauwelijks tot kostenverlaging.

Beschrijving van de maatregel: beperken van de openingstijden in Bussum met een dagdeel

Raming van de opbrengsten: het beperken van de openingstijden in Bussum met een dagdeel leidt tot ongeveer €20.000,- kostenverlaging per jaar.

Consequenties:

- Bij een gelijkblijvend aantal bezoekers zullen deze op andere dagdelen naar de bibliotheek komen, wat leidt tot grotere drukte op andere momenten. Hiervoor zal extra personeel moeten worden ingezet.
- Het beperken van de openingstijden levert relatief weinig kostenverlagingen op, omdat een deel van de backofficekosten (bijvoorbeeld automatisering en bijdrage branchevereniging) berekend worden op basis van inwonersaantal.
- In 2016 zijn de openingstijden in Bussum verruimd (op basis van de afspraken uit de Regiovisie).

#### b. verminderen van communicatieuitingen

Het communicatiebudget van de bibliotheek is minimaal. De opmaak en productie van drukwerk voor het aanbod wordt vanuit kosten oogpunt veelal in samenwerking gedaan met andere bibliotheken.

#### c. verminderen van het aantal vestigingen

Beschrijving van de maatregel: sluiten van Breeduit en omvormen tot een bibliotheek op school (BOS)

Randvoorwaarde:

- bereidheid van een school (en samenwerking met de gemeente) om een ruimte ter beschikking te stellen, te ondersteunen bij het toezicht en een deel van de financiering van de BOS op zich te nemen

Raming van de opbrengsten: het sluiten van Breeduit leidt tot een besparing in de kosten van €41.000,- per jaar en kan gerealiseerd worden per 2018.

## HIEMSTRA & DE VRIES

### Consequenties:

- Bussum-Zuid is een wijk waar een bibliotheekvoorziening (vanuit de programmaliijnen bezien) nodig is.
- De dienstverlening wordt beperkt tot de kinderen van de school i.p.v. alle inwoners van de wijk.
- Intensivering van de samenwerking tussen de bibliotheek en scholen leidt tot betere uitvoering van leesbevordering, maatwerk voor de school.
- Scholen krijgen een kleinere collectie tot hun beschikking.
- Het aantal uren ondersteuning die vanuit de bibliotheek wordt geleverd voor taalachterstand op scholen wordt verkleind.
- Organisatorisch veel werk om de omvorming te begeleiden.

### Beschrijving van de maatregel: sluiten van de vestiging in Naarden

#### Randvoorwaarde:

- Overleg met Stichting Stebib over het gebruik van het pand (het pand is in eigendom van Stebib)
- Er moet een sociaal plan opgesteld worden voor personeel inclusief bijbehorende frictiekosten

Raming van de opbrengsten: het sluiten van de vestiging in Naarden leidt tot een besparing in de kosten van maximaal €70.000,- per jaar, bestaande uit €25.000,- personeel, €10.000,- automatisering en €35.000,- huisvesting. De maatregel kan gerealiseerd worden per 2019.

#### Consequenties:

- Een deel van de kostenposten (bijvoorbeeld automatisering en bijdrage branchekosten) blijft ook na sluiting van de vestiging overeind, omdat deze berekend worden op basis van het aantal inwoners.
- Voorzieningsniveau in Naarden daalt, door het ontbreken van een vrij toegankelijke voorziening
- Kinderen komen niet automatisch (via school) in aanraking met de voorzieningen van de bibliotheek (gericht op bijvoorbeeld laaggeletterdheid).
- Sluiting is in strijd met de gemeentelijke ambitie om laaggeletterdheid en digibetisme tegen te gaan.
- Mogelijke daling van het ledenaantal door verplaatsingen.
- Een sluiting leidt tot organisatorische effecten bij andere vestigingen van de bibliotheek (bijvoorbeeld door het wegvallen van expertise).
- Verlies van vrijwilligerswerk.
- Door het sluiten van de vestiging Naarden verdwijnen er werkplaatsen voor kandidaten via MVO Gooise Meren
- Informatieverstrekking (wettelijke taak) is voor een bepaalde doelgroep (ouderen) moeilijker bereikbaar.

## HIEMSTRA & DE VRIES

Beschrijving van de maatregel: sluiting van de vestiging Muiden (en daarmee waarschijnlijk ook het servicepunt in Muiderberg)

Randvoorwaarde:

- De gemeente zal, bij de wens om inkomsten uit huur te behouden, op zoek moeten naar een andere huurder of kan besluiten het pand te verkopen (het pand in Muiden is eigendom van gemeente Gooise Meren).
- Er moet een sociaal plan opgesteld worden voor personeel inclusief bijbehorende frictiekosten

Raming van de opbrengsten: het sluiten van de vestiging in Muiden (inclusief het servicepunt Muiderberg) leidt tot een besparing van ongeveer €95.000,- per jaar en kan gerealiseerd worden per 2019.

Consequenties:

- Een deel van de kostenposten blijft ook na sluiting van de vestiging overeind, omdat deze berekend worden op basis van het aantal inwoners.
- Sluiting leidt voor de leden tot een langere reisafstand naar de dichtstbijzijnde bibliotheek (Weesp). Informatieverstrekking (wettelijke taak) is voor een bepaalde doelgroep (ouderen) moeilijker bereikbaar.
- Sluiting zal voor een deel van de leden leiden tot een verplaatsing naar Weesp.
- Sluiting leidt tot het vervallen van de enige algemeen toegankelijke voorziening in Muiden.
- Het werken met scholen moet opnieuw ingericht worden als er geen fysieke locatie meer beschikbaar is van waaruit gewerkt kan worden.
- Verlies van vrijwilligerswerk.
- Door het sluiten van de vestiging Muiden verdwijnen er werkplaatsen voor kandidaten via MVO Gooise Meren
- Sluiting is in strijd met de gemeentelijke ambitie om laaggeletterdheid en digibetisme tegen te gaan.

### d. afslanken van de collectie

Er zijn geen zoekrichtingen om de collectie aan te passen. Tijdens de fusie is besloten om over te gaan op een zogenoemde 'floating collectie'. Dit houdt in dat er één collectie is voor het hele verzorgingsgebied van de bibliotheek. Dit leidt er (ten opzichte van het onderhouden van meerdere collecties) toe dat er minder boeken hoeven te worden aangeschaft omdat de collectie over de vestigingen wordt verdeeld. Een bezuiniging op de collectie treft ook de andere gemeenten.

Met betrekking tot de collectie wordt waar mogelijk gewerkt met certificeringsnormen. Onlangs is besloten om niet langer DVD's en bladmuziek aan te schaffen, maar om te collectioneren voor doelgroepen (VoorleesExpress, NT2, Digisterker, etcetera). Ten slotte wordt er momenteel al creatief invulling gegeven aan de certificeringsnorm, ten gunste van de jeugdboeken. Gezien de toename van het aantal jeugdleden



## HIEMSTRA & DE VRIES

heeft een verschuiving plaatsgevonden van het aanschaffen van de volwassen collectie naar de jeugdcollectie.

### 3 *Verlagen kosten huisvesting*

#### a. verkleinen huisvesting

Er zijn geen zoekrichtingen gevonden om de huidige huisvesting te verkleinen. Ruimte die op dit moment structureel extra is, wordt verhuurd. Incidentele huur vindt plaats op basis van beschikbaarheid. Wellicht dat toekomstige ontwikkelingen rondom nieuwbouw kansen bieden voor gezamenlijke huisvesting met maatschappelijke partners.

#### b. gezamenlijke huisvesting

In de toekomst is gezamenlijke huisvesting met maatschappelijke partners wellicht een optie. De verkenning van de verhuizing in Naarden naar MFC Keverdijk is daarvan een voorbeeld. Inhoudelijk kan een verhuizing bijdragen aan de doelstellingen van de bibliotheek. De bibliotheek staat hier dan ook zeer positief tegenover. Een verhuizing zal in de kostenstructuur enkel positief uitvallen als de huisvestingslasten daarmee worden verlaagd ten opzichte van het huidige niveau. Dit zal in detail moeten worden uitgezocht om hiervan een inschatting te kunnen maken.

In Muiden is het aan te bevelen om een verplaatsing van de bibliotheek te onderzoeken. Het huidige gebouw (De Kazerne) is in eigendom van gemeente Gooise Meren. Verkoop van dit gebouw kan voor de gemeente Gooise Meren leiden tot eenmalige inkomsten. De waarde van het gebouw is op dit moment niet bekend.

## B Bijlage: perspectief op bezuinigen

In het kader van een promotieonderzoek<sup>7</sup> is wetenschappelijke literatuur over het managen van bezuinigingen bestudeerd. 46 publicaties beschrijven zowel de conceptuele verkenningen van het begrip als de resultaten van empirische studies naar het managen van bezuinigingen in private en publieke organisaties.

Resultaten van het onderzoek laten zien dat bezuinigingsmaatregelen verschillen op twee manieren:

- maatregelen zijn voornamelijk gericht op stabiliteit (reactief, korte termijn) of op verandering (strategisch, lange termijn);
- maatregelen zijn primair gericht op begroting (financieel-technisch van aard) of op organisatie (verandering in omvang of manier waarop eigen organisatie en activiteiten zijn vormgegeven)

Door deze constatering met elkaar te combineren ontstaan er vier perspectieven op bezuinigen. Doordat we ook kijken naar inkomstenverhogende maatregelen spreken wij niet zozeer over bezuinigingen maar over het herstellen van de balans in de begroting. De resultaten uit het onderzoek leiden tot de volgende matrix:



Figuur 1: matrix met vier perspectieven om de balans in de begroting te herstellen.

Bovenstaande matrix helpt bij het duiden van de verschillende zoekrichtingen en is ondersteunend bij het uitleggen van de verschillen en overeenkomsten tussen de zoekrichtingen.

<sup>7</sup> (Overmans & Noordegraaf (2012). *Managing austerity: reframing responses to fiscal stress in local government*)