

# Jaarverslag

# 2018

Stichting Bibliotheek Rotterdam

[www.bibliotheek.rotterdam.nl](http://www.bibliotheek.rotterdam.nl)

de Bibliotheek   
Rotterdam

# Inhoudsopgave

---

<b>Verslag directeur-bestuurder</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>Pijler 1 – Kernfuncties en programmering</b>	<b>7</b>
1.1 Kernfunctie 1: kennis & informatie	7
1.2 Kernfunctie 2: lezen & literatuur	7
1.3 Kernfunctie 3: ontwikkeling en educatie	8
1.4 Kernfunctie 4: ontmoeting en debat	9
1.5 Kernfunctie 5: Kunst & cultuur	9
<b>Pijler 2 – Aanwezigheidsbeleid</b>	<b>10</b>
<b>Pijler 3 – Bibliotheek digitaal</b>	<b>12</b>
3.1 De digitale klantreis	12
3.2 De digitale vestiging	12
3.3 De digitale stadstuin	12
<b>4 - Organisatie en medewerkers</b>	<b>13</b>
<b>5 - Randvoorwaarden</b>	<b>15</b>
5.1 Finance & Control	15
5.2 Marketing & communicatie	15
5.3 Collectie	16
5.4 Klantencontactcentrum	17
5.5. Werving externe middelen	17
5.6 ICT	18
5.7 Facilitair Management	18
<b>6 - Financiële gang van zaken in 2018</b>	<b>20</b>
6.1 Uitvoering van het financiële beleid	20
6.2 Resultaat exclusief niet-terugkerende baten en lasten	20
6.4 Risicoparagraaf	22
6.5 Governance	23
6.6 Begroting 2019	25
<b>Jaarrekening 2018</b>	<b>27</b>
Balans per 31 december 2018	27
Staat van baten en lasten over 2018	29
Kasstroomoverzicht 2018	30



# Verslag directeur-bestuurder

---

We kijken terug op het tweede jaar van de meerjarenbeleidsperiode 2017-2020. Bibliotheek Rotterdam heeft een succesvol jaar achter de rug. Het is tevens het jaar, waarin kort na de zomer een nieuw college van burgemeester en negen wethouders is geïnstalleerd. De subsidierelatie van de bibliotheek met de stad valt formeel onder de wethouder van Onderwijs, Cultuur en Toerisme. Onder de regie van deze wethouder onderhoudt de bibliotheek inhoudelijke relaties met vrijwel alle andere wethouders. Opvallend en hoopgevend voor Rotterdam –en daarmee voor de bibliotheek- is de benoeming van een wethouder die taal in haar portefeuille heeft. Gezien de betrokkenheid van de bibliotheek bij veel Rotterdamse instellingen op het gebied van non-formeel leren en laaggeletterdheid is van meet af aan samengewerkt om te komen tot gezamenlijk beleid.

De bibliotheek profileert zich steeds nadrukkelijker als laagdrempelige, openbare en neutrale *public space* c.q. *third place*. De bibliotheek wil optimaal bijdragen aan een inclusieve samenleving. De uitgangspunten van de gemeente ten aanzien van het beleid van de bibliotheek hebben daar in belangrijke mate richting aan gegeven. In dit jaar mocht de bibliotheek in al haar vestigingen opnieuw op substantieel meer bezoeken rekenen dan het vorig jaar. Zowel de uitbreiding van de openingsuren, het verhuizen en/of herinrichten van een aantal bestaande vestigingen, het realiseren van enkele nieuwe servicepunten, en zeker ook de uitgebreide programma-agenda hebben aan deze groei bijgedragen.

Op alle fronten van de vijf wettelijke kerntaken, Kennis & informatie, Lezen & literatuur, Ontwikkeling & educatie, Ontmoeting & debat en Kunst & cultuur zijn programma's verbeterd en vernieuwd. 2018 kende vele hoogtepunten, maar de organisatie van het zeer complexe en volledig volgeboekte Lijsttrekkersdebat samen met Stichting Lokaal en het Algemeen Dagblad was zonder meer een mijlpaal binnen de bibliotheek. Veel energie is gestoken in de ontwikkeling van de Maakplaats010 in de Centrale Bibliotheek en daaraan verwant een uitgebreide formule om jongeren te helpen bij hun zoektocht naar informatie en kennis voor leren, studeren, werken en persoonlijke ontwikkeling. Diverse nieuwe programma's werden in dat licht in 2018 gelanceerd. Een andere opvallende nieuwteling binnen de bibliotheek is de 'Stadsondernemer', waarmee in 2018 inmiddels twee uitverkochte netwerkbijeenkomsten zijn georganiseerd rond relevante thema's voor startende en jonge ondernemers en de rol die de bibliotheek hierin kan spelen.

Op personeel gebied werd een begin gemaakt met de doorontwikkeling van de organisatie. Zowel op het gebied van leiderschapskwaliteiten als organisatiecultuur en -structuur zijn de eerste stappen gezet naar een duurzame, meer op samenwerking gerichte organisatie. Veel aandacht is daarbij besteed aan de ontwikkeling en start van het meerjarig Management Developmentprogramma.

Niet onbelangrijk is tevens dat in 2018 ter vervanging van de sinds 2013 van

kracht zijnde regeling een nieuwe, vereenvoudigde en daarmee minder foutgevoelige Overgangsregeling –met instemming van OR en vakbond- werd overeengekomen en vastgesteld. Hiermee is bij HRM de basis nagenoeg op orde gebracht. Nagenoeg, want voor 2019 staat de reiskostenregeling op de rol.

Overal in de organisatie zijn in 2018 voorbereidingen getroffen voor projecten die in 2019 en zelfs later hun beslag gaan krijgen. In het oog springen de voorbereiding en aanbesteding van de herinrichting van de begane grond en eerste etage van de Centrale Bibliotheek met daarin meer ruimte voor nieuwe partners op de begane grond, de Maakplaats in de Centrale Bibliotheek; opening van servicepunten in Afrikaanderwijk en het Oude Noorden en een nieuwe, kleinere en meer flexibele mobiele bibliotheek. Tevens is een businesscase voorbereid voor het uitbreiden van het warehouse voor de nog steeds groeiende behoefte aan dienstverlening aan het onderwijs bovenop de diensten in het kader van de Bibliotheek op school. Al met al wordt 2018 afgesloten als een succesvol jaar, waarin de bibliotheek voor nog meer mensen relevant is geweest. Alle inspanningen waren en zijn erop gericht om veelal ook samen met partners, te werken aan maximale inclusiviteit. De bibliotheek wil van betekenis zijn voor letterlijk alle Rotterdammers. Innoveren in diensten, producten en programma's en steeds weer slimmer omgaan met de beschikbare middelen is daarbij het dagelijks werk van honderden zeer betrokken medewerkers, vrijwilligers en partners.

Dr. Theo C.M. Kemperman  
Directeur-bestuurder

# Inleiding

---

Het verslagjaar was het tweede van de nieuwe beleidsplanperiode 2017-2020.

Het meerjarenbeleidsplan werd opgesteld tegen de achtergrond van de beleidsuitgangspunten van de gemeente. Die gemeentelijke beleidsuitgangspunten waren:

- Maatwerk: producten- en dienstenaanbod worden afgestemd op de specifieke omstandigheden en behoeften van een wijk/gebied en doelgroepen;
- Toegankelijkheid en bereikbaarheid voor zoveel mogelijk Rotterdammers door het hanteren van redelijke prijzen, ruime openingstijden en samenwerking met bijvoorbeeld de Huizen van de Wijk en/of andere partners in de stad;
- Bijdragen aan de gemeentelijke prioriteiten, zoals talentontwikkeling, participatie en integratie;
- Zorgdragen voor behoud, beheer en ontsluiting van (lokaal) erfgoed (ondere andere de Erasmuscollectie);
- Flexibiliteit om snel(ler) te reageren op ontwikkelingen;
- Ondernemerschap en innovatie om aanvullende markten en fondsen aan te boren, producten en diensten te ontwikkelen en kosten te besparen.

De wettelijke functies vanuit de Wet stelsel openbare bibliotheken (Wsob) zijn in het meerjarenbeleidsplan vertaald in drie pijlers. Dit jaarverslag is ingedeeld volgens deze drie pijlers: 'kernfuncties en programmering' (hoofdstuk 1); 'aanwezigheidsbeleid' (hoofdstuk 2) en de 'digitale bibliotheek' (hoofdstuk 3). De hoofdstukken 4 en 5 gaan over personeel en organisatie en de overige randvoorwaarden.

Het jaarverslag sluit in een zesde hoofdstuk af met een bespreking van de financiële gang van zaken, een risicoparagraaf, een beschrijving van de governance voor de bibliotheek en een korte verwijzing naar de begroting van 2019.

# Facts & figures 2018

Lijsttrekkers-  
debat

Boekstart-  
coach

Nieuw:  
Rotterdam  
Schrijft



# Pijler 1 – Kernfuncties en programmering

---

Sinds 2015 worden openbare bibliotheken geacht invulling te geven aan vijf functies, die beschreven staan in de Wsob. De opdracht is om de dienstverlening van de traditionele uitleenfunctie uit te breiden en zo brede, maatschappelijk-educatieve bibliotheken te creëren. De bibliotheek zet in haar meerjarenbeleidsplan sterk in op het verbreden van haar dienstverlening in overeenstemming met deze vijf kernfuncties. In dit hoofdstuk worden de activiteiten die in 2018 zijn ontplooid voor elk van de kernfuncties nader toegelicht.

In 2018 vonden er 3.679 activiteiten plaats, met een deelnemersaantal van ruim 83.000. Dit is exclusief de bezoekers van de Erasmus Experience.

## 1.1 KERNFUNCTIE 1: KENNIS & INFORMATIE

De bibliotheek is hét kennis- en informatiecentrum van Rotterdam. De kernfunctie kennis en informatie wordt vooral ingevuld door het uitlenen van de collectie en het deskundig en adequaat helpen van de bezoeker bij informatievragen, zowel fysiek als digitaal. Wel blijft digitaal achter, waardoor in het derde kwartaal van 2018 besloten is daarop sterker in te zetten en de online beschikbare informatie beter te ontsluiten en aan te laten sluiten bij de wensen en behoeften van de (potentiële) klant.

Met ruim 690.000 fysieke materialen en daarboven nog een collectie digitale materialen stelde de bibliotheek een actuele, brede en relevante collectie beschikbaar aan het publiek. Het afgelopen jaar was goed voor 1.925.537 uitleningen en verlengingen van fysieke materialen (2017: 2.074.087).

In 2018 steeg het aantal accounts voor het lenen van e-books. Met ruim 2.000 nieuwe accounts worden er inmiddels een kleine 81.000 e-books geleend. Hiermee ligt de ontwikkeling gelijk aan het landelijke trend.

In 2018 is besloten dat de ontsluiting van de erfgoedcollectie toe is aan een nieuw, meer eigentijds

jasje. De huidige website Schatkamers is verouderd en delen daarvan draaien op software die niet meer wordt ondersteund. Een nieuwe insteek gaat uit van storytelling in combinatie met communicatieplatforms als Twitter en Instagram, waardoor de bijzondere collecties weer bekendheid krijgen onder het Rotterdamse publiek. De verdere uitwerking van het concept zal plaatsvinden in 2019.

## 1.2 KERNFUNCTIE 2: LEZEN & LITERATUUR

In 2017 is een meerjarencollectiebeleidsplan opgesteld. Vanaf eind 2017 wordt uitvoering gegeven aan dit plan. In 2018 is bijvoorbeeld de erfgoedcollectie uitgebreid: ook materialen van voor 1901 komen nu in aanmerking (dit was 1801). Deze arbeidsintensieve operatie houdt onder meer in dat een aanzienlijk aantal collectie-items is geselecteerd, die in 2019 naar de geklimatiseerde opslag worden verplaatst.

Collectie wordt steeds meer op maat aangeboden. Niet alleen wordt in de 'nieuwe' vestigingen steeds beter aangesloten bij de signatuur van de wijk en de behoefte van de mensen die daar wonen. Ook wordt collectie steeds vaker ondersteunend aan activiteiten ingezet. Een voorbeeld hiervan is *Hip-Hop in je bieb*, een op jongeren gericht programma dat door heel Nederland trekt en waarvoor heel specifieke collectie wordt ingekocht en gepresenteerd.

Opnieuw werd in het verslagjaar een grote hoeveelheid (voor)leesactiviteiten georganiseerd. De meest in het oog springende activiteiten waren *Slimme baby's* en de wekelijkse voorleeshalfuurtjes in de diverse bibliotheken.

Deze kernfunctie beperkt zich niet tot binnen de muren van de bibliotheek. Door het houden van boekenmarkten - waarmee afgeschreven boeken een tweede leven krijgen - wordt literatuur ook toegankelijk voor mensen met een kleinere beurs. Het mes snijdt aan twee kanten, omdat met de opbrengst (dit

jaar circa € 16.000) het boekenfonds wordt gevuld. Daaruit kunnen allerlei partnerorganisaties collectie gesponsord krijgen. In het afgelopen jaar was dat onder andere de Hangout10, maar ook de nieuwe jeugdbibliotheek van Leeszaal West, die in januari 2019 is geopend.

### 1.3 KERNFUNCTIE 3: ONTWIKKELING EN EDUCATIE

De bibliotheek speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling en educatie. Dat begint al op zeer vroege leeftijd. Ook in 2018 werd van de 10.500 geboren baby's in Rotterdam weer een flink aantal door de ouders lid gemaakt van de bibliotheek. Dit is mede te danken aan de steeds nauwere samenwerking met het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG).

De 'boekstartcoach' speelt eveneens een essentiële rol. Deze bezoekt de boxenkamers van de consultatiebureaus en geeft voorlichting aan ouders over het belang van voorlezen aan en het lezen met kinderen. Ook de online Facebook-community 'Slimme baby's' heeft inmiddels meer dan vierhonderd leden. Hiermee zorgt de bibliotheek ervoor dat het belang van voorlezen al op zeer jonge leeftijd onder de aandacht wordt gebracht, zodat zoveel mogelijk kinderen dezelfde kansen krijgen op gebied van taalontwikkeling. Daarmee wordt taalachterstand voorkomen en dat is een goede start voor de toekomst.

In 2018 heeft de gemeente voorleeswaardebonnen uitgedeeld aan kinderopvanglocaties. Hiervan is door de kinderdagverblijven goed gebruik gemaakt. De twee leesbevorderaars hebben locaties door heel Rotterdam bezocht met hun interactief-voorlezenkoffertjes. Het aantal kinderopvanglocaties dat een boekenhoek heeft gekregen door gebruik te maken van de subsidie 'Boekstart in de kinderopvang' is in 2018 met negen locaties gestegen. Deze landelijke subsidie wordt jaarlijks teruggeschroefd, waardoor het in de toekomst steeds lastiger zal worden het bereik in de kinderopvang te doen stijgen. In het basisonderwijs bereiken we met het product 'de Bibliotheek op school' momenteel 35.646

leerlingen. Voor het eerst lopen we echter aan tegen beperkingen in de capaciteit op verschillende gebieden. Denk hierbij aan het aantal beschikbare uren voor leesconsulenten, de beschikbare middelen voor het transport van de collectie en het aantal vierkante meters voor de collectie in het Warehouse. In 2018 is daarom gestart met het opstellen van een business case voor de uitbreiding van het Warehouse, zodat we in de toekomst de scholen die nu op de wachtlijst staan ook blij kunnen maken met de Bibliotheek op school.

In 2018 is er onder basisscholen onderzoek uitgevoerd naar de beleving van en waardering voor onze diensten en dienstverlening. In 2019 zullen wij op basis van de onderzoeksresultaten onze dienstverlening verder ontwikkelen en verbeteren, zodat wij ook in de toekomst blijven voldoen aan de behoeften en verwachtingen van de scholen en de leerlingen.

In het voortgezet onderwijs is het programma verder uitgebreid en is een subsidie door de gemeente toegekend om het programma te vervolmaken. Niet alleen op het gebied van leesplezier, maar ook voor het thema burgerschap zal het programma met een aantal activiteiten worden uitgebreid. In 2019 zal een geheel vernieuwd programmaboekje worden uitgebracht en ligt een verdere stijging van het aantal deelnemende scholen, klassen en leerlingen voor de hand. Afgelopen jaar namen al dertien middelbare scholen een programma af bij Bibliotheek Rotterdam (nog exclusief de Erasmus Experience). In 2019 wordt ingezet op verdere ontwikkeling en groei in het voortgezet onderwijs.

In 2018 is het aantal taalcafés - bedoeld om de mondelinge taalvaardigheid in de Nederlandse taal te oefenen - uitgebreid tot zeventien locaties. Drie van deze gespreksgroepen vinden plaats in samenwerking met en bij partnerorganisaties als Dock en Oostervant.



Het programma *Ouderen in de wijk* kent een werkwijze die bij Bibliotheek Rotterdam past, te weten informatievoorziening door het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, en tegelijkertijd het programma-aanbod van partnerorganisaties goed onder de aandacht van de doelgroep brengen. Het succes hiervan leidde ertoe dat in 2018 verkennende gesprekken met de gemeente gestart zijn over een mogelijke regierol voor Bibliotheek Rotterdam, waardoor zij op dezelfde wijze een stevige bijdrage kan leveren aan de digitale inclusie van ouderen.

#### 1.4 KERNFUNCTIE 4: ONTMOETING EN DEBAT

Bibliotheek Rotterdam helpt jongeren in Rotterdam bij hun zoektocht naar neutrale informatie en kennis voor leren, studeren, werken en persoonlijke ontwikkeling. Daarmee kunnen zij actief, kritisch en zelfbewust deelnemen aan de samenleving. Juist deze - vaak moeilijk te bereiken - doelgroep heeft veel (latente) behoefte aan steun bij het volwassen worden. Ons activiteitenaanbod levert hier mede een bijdrage aan. Zo zijn we in samenwerking met Quardin Music in 2018 gestart met masterclasses hiphop, waarbij de nadruk ligt op persoonlijke groei, het in gesprek raken met elkaar en ontwikkeling. Voorts is in 2018 een samenwerking met de SKVR bekrachtigd, zodat we zowel in de Centrale als in de vestigingen Overschie en IJsselmonde in 2019 kunnen starten met workshops 'persoonlijke vaardigheden & skills'. Ook de begeleide gamersbijeenkomsten in de Centrale en de vestigingen dragen bij aan interactie tussen diverse jongerengroepen.

Rondom de gemeentelijke verkiezingen vond het 'Lijsttrekkersdebat' plaats in de hal van de Centrale Bibliotheek. Dit is georganiseerd in samenwerking met stichting Lokaal en het Algemeen Dagblad. Het was een eneroverende avond met volle tribunes en discussie alom.

#### 1.5 KERNFUNCTIE 5: KUNST & CULTUUR

##### **Bibliotheektheater**

De programmering in het Bibliotheektheater

richt zich met bekende namen, jeugdtheater en inspiratielezingen voor jonge vrouwen (girlbosses) op een breed publiek. In 2018 stonden onder anderen Fresku, Akwasi, Paul van Vliet, Rens Kroes, Ellen Hoog en Javier Guzmán op het podium. Daarbij is er een ruim aanbod voor kinderen en hun ouders, met zowel reguliere voorstellingen als schoolvoorstellingen. De bibliotheekcolleges richtten zich in 2018 vooral op de focusdoelgroep Rotterdamse ouderen. Onderwerpen zoals Napoleon in Rotterdam, de Fabeltjeskrant en gevangenis Noordsingel passeerden de revue.

##### **Erasmus Experience**

In 2018 ontvingen we weer veel schoolklassen in de Erasmus Experience. Naast het huidige aanbod van het bezoek aan de Erasmus Experience en de les 'Filosoferen over vriendschap' in het aanbod van de Bibliotheek op school is daar in 2018 een lesbrief aan toegevoegd. Hiermee kunnen de docenten en leerlingen zich op school goed voorbereiden op het bezoek aan de bibliotheek.

Daarnaast startten we in 2018 met de interactieve workshopreeks 'Filosofie en levenskunst', waarbij in gesprek gaan met elkaar, meedenken en nieuwsgierig zijn centraal stonden. In 2018 vond weer een editie plaats van de 'Human Library', een beproefd concept van Deense oorsprong, dat mensen met elkaar in contact brengt om zo vooroordelen te onderzoeken en tegen te gaan. In de Human Library lees je geen boeken, maar zijn mensen de boeken en is het publiek de lezer. Een van de edities vond plaats tijdens de Erasmusweek.

##### **Rotterdam Schrijft**

In 2018 startten we een nieuwe samenwerking met 'Sweek', een online platform waarop verhalen gedeeld worden. De samenwerking mondde uit in 'Rotterdam Schrijft', een schrijfwedstrijd waarbij ook Donner en ambassadeurs - waaronder burgemeester Aboutaleb - zich aansloten. De finale en prijsuitreiking vonden in het Bibliotheektheater plaats.

# Pijler 2 – Aanwezigheidsbeleid

## Terugblik

Eind 2018 is Bibliotheek Rotterdam halverwege het meerjarenbeleidsplan 2017-2020, waarin een van de doelstellingen is de fysieke toegankelijkheid en bereikbaarheid van de bibliotheken te vergroten. De stijging in toegankelijkheid blijkt uit de toename in het aantal locaties van vijftien bibliotheken in 2015 naar achttien eind 2018. Het is de bedoeling dat dit aantal groeit naar 21 in 2020. Tegelijkertijd is het totaal aantal openingsuren eind 2018 bijna tweemaal zo groot als in 2015 (840 versus 443). Enkele bibliotheken zijn verhuisd naar meer toegankelijke locaties, zoals die van Hoek van Holland en Schiebroek. Daarnaast zijn er vestigingen heringericht en gemoderniseerd (Delfshaven en Overschie). Aan vergroting van de toegankelijkheid is tevens gewerkt door meer samen te werken met partners (bijvoorbeeld de Huizen van de Wijk, het Centraal Station en theaters), inzet van vrijwilligers (zoals gastheren en -vrouwen en activiteitenvrijwilligers) en techniek (onbemande openingsuren). Hierdoor weten meer Rotterdammers de weg te vinden naar de bibliotheek. De toegenomen bereikbaarheid blijkt bijvoorbeeld uit een stijging in het aantal bezoeken, ondanks de dalingen in het aantal uitleningen. In 2018 is het aantal fysieke bezoeken aan de bibliotheken zelfs met 9 procent gestegen.

De afgelopen jaren is ook ingezet op het leveren van maatwerk, waarbij inrichting, collectie en activiteiten per locatie toegespitst worden op de behoeften van de wijk. Vanwege de wens naar wendbaarheid van de

bibliotheek hebben ook flexibiliteit in de inrichting, inzet van personeel en de huurcontracten veel aandacht gekregen.

## Gerealiseerde acties in 2018



In 2018 zijn er twee nieuwe servicepunten geopend: **Uitleenpunt in Hillegersberg Noord** in AH XL. Hier kunnen klanten boeken inleveren en gereserveerd materiaal ophalen. Deze nieuwe vorm van dienstverlening wordt zeer gewaardeerd door gebruikers, hetgeen zich uit in een klanttevredenheidsscore van 8. Het leidt ook tot verhoogd gebruik van de bibliotheek.

**Servicepunt in Kralingen West**, in samenwerking met de Melanchthonschool en mogelijk gemaakt door een subsidie van de gemeente. Deze subsidie maakt ook programmering mogelijk in De Nieuwe Branding in Oud Crooswijk, in samenwerking met de welzijnsaanbieder DOCK.



Daarnaast zijn er drie bestaande vestigingen heringericht in 2018:

**Vestiging Overschie.** Hier is de bestaande ruimte volledig opnieuw ingericht om deze *fifty-fifty* te kunnen delen met het Huis van de Wijk van WMO Radar en de bewonersorganisatie. Hierdoor zijn de bezoeken fors gestegen en is het programmaanbod uitgebreid. De kosten worden *fifty-fifty* gedeeld met WMO Radar, waardoor de bibliotheek de vestiging niet meer hoefde te verkleinen tot servicepunt.

**Vestiging Schiebroek** is verhuisd en heropend in uitgebreidere vorm aan de Peppelweg. Het aantal openingsuren is uitgebreid, onder andere door toevoeging van onbemande openingsuren. Het winkelend publiek weet de nieuwe vestiging goed te vinden en het aantal bezoeken in de tweede helft van 2018 is daardoor gestegen.

**Vestiging Rozenburg** is aangepakt om ruimte te maken voor het Huis van de Wijk DIA.



### In ontwikkeling

In 2018 is gewerkt aan diverse aanwezigheidsprojecten, die uiteindelijk in 2019 opgeleverd worden. Te weten: de mobiele bibliotheek, Afrikaanderwijk, herinrichting van de begane grond en de eerste verdieping van de Centrale Bibliotheek, Oude Noorden en eventueel verkleining van Nesselande. Daarnaast is er gewerkt aan een tweetal aanwezigheidsprojecten voor 2020. Te weten: Zuidplein en Lombardijen. Tot slot zijn de haalbaarheidsonderzoeken naar vernieuwing van de hele Centrale Bibliotheek en sloop/nieuwbouw van het Romeynshof in Ommoord opgestart onder leiding van de gemeente in 2018.

# Pijler 3 – Bibliotheek digitaal

---

‘Bibliotheek digitaal’ is één van de drie strategische pijlers van Bibliotheek Rotterdam. Hiermee willen de bibliotheek extra aandacht schenken aan de ontwikkeling van producten en diensten die Rotterdammers helpen bij het (verder) ontwikkelen van hun digitale vaardigheden. Daarnaast valt binnen deze pijler de ambitie meer producten en diensten digitaal aan te bieden aan zoveel mogelijk Rotterdammers. In 2018 heeft een werkgroep, samengesteld uit medewerkers van de verschillende afdelingen van de bibliotheek, op dit vlak langs drie programmalijnen een behoorlijk aantal projecten/klussen geïnitieerd en gerealiseerd. Hieronder worden deze beknopt vermeld.

## 3.1 DE DIGITALE KLANTREIS

Doelstelling bij deze programmalijn is de digitale dienstverlening zo persoonlijk, klantvriendelijk en efficiënt mogelijk te maken. In 2018 zijn gerealiseerd:

- Verbetering van digitale zichtbaarheid en vindbaarheid op internet;
- Plaatsing van informatiezuilen waar leden snel de gewenste status kunnen opvragen;
- Mogelijkheid tot online inschrijven in de bibliotheek en ook online uitschrijven;
- Start van de pilot digitale bewegwijzering;
- Mogelijkheid tot chipbetaling bij de ingang van het toilet;
- Start van een onderzoek naar een tool voor media-monitoring.

## 3.2 DE DIGITALE VESTIGING

Deze programmalijn heeft als doelstelling het aanbieden via diverse digitale kanalen van producten en diensten van de bibliotheek zelf, die van partners of producten die in co-creatie ontwikkeld zijn. Dit gebeurt zowel via eigen platforms (website, Facebook et cetera) als via kanalen van andere partijen. In 2018 zijn gerealiseerd:

- Toename aantal uitgezonden evenementen op digitale kanalen;
- Uitbreiding van *community building* inclusief platforms en gastbloggers;
- Start van de e-bookchallenge (mede dankzij een innovatiesubsidie van de Koninklijke Bibliotheek).
- Start van het Schatkamerproject (erfgoedcollectie).

## 3.3 DE DIGITALE STADSTUIN

De laatste programmalijn heeft als doelstelling het creëren van een fysieke plek waar alle Rotterdammers terecht kunnen om te leren omgaan met digitale media en/of digitale vaardigheden te ontwikkelen. Hierbij wordt samengewerkt met creatieve ondernemers om vorm en invulling te geven aan de platformgedachte van het Rotterdam Wide Web. In 2018 zijn gerealiseerd:

- Voorbereiding van de Maakplaats010;
- Selectie van mobiele digitale vloer(en) voor de jeugd in vestigingen;
- Workshops en training voor Rotterdammers om hen te leren omgaan met de digitale overheid (onder andere in het kader van het landelijke project ‘Bibliotheek en de Belastingdienst’).

## 4 - Organisatie en medewerkers

---

### **Blij en duurzaam inzetbare medewerkers**

De maatschappij verandert, de bibliotheek verandert en daarbij loopt HRM voorop. Bibliotheek Rotterdam wil een bibliotheek zijn waar Rotterdam blij van wordt en een organisatie waar de medewerker blij van wordt. Immers, een betrokken en bevlogen medewerker is een goed visitekaartje. Talentontwikkeling en mobiliteit zijn hierbij de sleutelwoorden. Op drie niveaus wordt ingespeeld op het ontwikkelen en 'mobiliseren' van medewerkers.

Als eerste is een ontwikkelprogramma uitgevoerd om de competenties en klantgedrevenheid bij de medewerkers in de dienstverlening blijvend te versterken. Op kleine schaal zijn bijvoorbeeld diverse initiatieven gestart in de vestigingen, waarbij is voortgebouwd op het signaleren van kansen en risico's en het benutten van mogelijkheden voor verbeteringen of vernieuwingen. Hierbij zijn stappen gezet in het definiëren van klantgedrevenheid om zo de medewerker voor te bereiden op zijn/haar nieuwe rol binnen de bibliotheek.

Omdat de rol van de groep leidinggevenden als integraal managers cruciaal is in het ontwikkelingsproces is iedere leidinggevende gestart met zijn eigen ontwikkeling en is het management-development-traject (MD-traject) in 2018 vervolgd. Hierbij hebben alle leidinggevenden hun eigen leiderschapsopgave gedefinieerd en wordt gezamenlijk gewerkt aan het verbeteren van de samenwerking binnen de bibliotheek en de impact.

In 2018 is de in 2017 gestarte pilot 'Georganiseerde Mobiliteit', als middel om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, uiteindelijk vroegtijdig beëindigd. Interne omstandigheden en de verantwoordingsdruk vanuit de subsidieverstrekker zorgden daarvoor.

### **Flexibel netwerk**

Het flexibele netwerk van Bibliotheek Rotterdam bestaat uit verschillende groepen mensen, zoals vrijwilligers, stagiairs, werkzoekenden en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Doel is om meer, maar vooral passend, gebruik te maken van het flexibele netwerk om daardoor de inzet van de flexibele schil (extra inzet van eigen medewerkers of uitzendkrachten) te verkleinen. Daarnaast kan de inzet van kennisvrijwilligers verrijkend werken.

In 2018 is het aantal vrijwilligers gegroeid naar 330 personen en hiermee is de doelstelling gehaald om dit aantal groter te laten zijn dan het aantal medewerkers. 2018 is benut om door middel van de input van onze vrijwilligerscoördinator te komen tot een verdere aanscherping van de mogelijkheden en kaders van het flexibel netwerk. Hierbij is de gedachte leidend dat per team een verschillende inrichting van dit netwerk wordt gerealiseerd, die past bij de resultaten, het team en de desbetreffende medewerkers. Daarnaast zijn medewerkers en mensen van het flexibele netwerk getraind zodat hun inzet succesvol wordt.

### **Veranderstrategie**

De verschuiving van traditionele dienstverlening naar klantgedrevenheid en ondernemerschap vraagt een actievere houding van de medewerkers. Ze krijgen meer mogelijkheden én verantwoordelijkheid om zelf invulling te geven aan de manier waarop ze hun resultaten boeken. De gewenste veranderingen liggen met name op het competentieniveau van de medewerkers. Deze verandering komt niet vanzelfsprekend tot stand en heeft veel te maken met een verandering van de organisatiecultuur. Door het ontwikkelingsprogramma, het sturen op eigen regie en door steun van de teammanagers met behulp van het MD-traject wordt de gewenste verandering in gang gezet.

## **Employment Self Service en Manager Self Service**

In 2018 zijn onderdelen van Employment Self Service en Management Self Service verder verbeterd en zo is er gewerkt aan de standaard werkwijze op gebied van de HR-processen. Hierbij wordt het click-call-face-principe gehanteerd. Daarnaast zijn er verbeteringen doorgevoerd op het salarisverwerkingsdeel door middel van controles. De hieruit ontdekte inrichtingsfouten zijn hersteld. Hiermee is gezorgd voor meer stabiliteit en een betrouwbare HR-dienstverlening.

## **Regelingen**

In 2018 is er een nieuwe Overgangsregeling overeengekomen en heeft de eenduidige uitleg van de voorgaande Overgangsregeling geleid tot een correctie. Deze correctie en implementatie is op 1 oktober gerealiseerd voor alle medewerkers die voor 1 januari 2013 in dienst waren en nog steeds zijn. De oude regeling was foutgevoelig, arbeidsintensief en moeilijk uitvoerbaar. Met de komst van deze nieuwe regeling is dit probleem verholpen.

Het is nog niet gelukt om overeenstemming te krijgen over een nieuwe uniforme reiskostenregeling in 2018. Wel zijn alle werkwijzen getoetst en wordt de uitvoering van de huidige reiskostenregeling nu fiscaal juist uitgevoerd.

# 5 - Randvoorwaarden

---

## 5.1 FINANCE & CONTROL

De afdeling F&C is erin geslaagd om de in 2017 terug naar huis gehaalde transactionele processen in te bedden in de bestaande werkzaamheden. Als bijkomend voordeel van deze beweging verloopt de communicatie met de interne organisatie over onduidelijke facturen een stuk makkelijker.

De ondersteuning die de afdeling op het gebied van inkoop biedt is logischerwijs voor het eerste jaar overwegend operationeel van aard geweest. Om de volgende stappen in het proces van volwassen worden van inkopen te zetten, wordt in 2019 ingezet op het meer tactische en strategische aspect van inkopen (spend-analyse, ABC-analyses, toedeling in en handelen naar de Kraljic-matrix), zodat de organisatie als geheel zo doelmatig en rechtmatig mogelijk blijft inkopen.

In 2018 konden opdrachtgevers en projectleiders voor het eerst verzoeken tot het opstarten van een project indienen bij een daarvoor opgericht portfolio-board. Zoals vaker met nieuwe werkwijzen, was het een leerproces, waarbij de communicatie van en naar de board beter kan. Om dit soepeler te laten verlopen, worden in 2019 verbeterplannen doorgevoerd.

Op het gebied van risicomanagement heeft met een nieuw team van experts een herijking van de benoemde risico's plaatsgevonden. Deze zijn in eerste instantie besproken met de eigenaren binnen de organisatie, met als inzet dat gedurende 2019 mitigerende maatregelen en hun effecten in kaart kunnen worden gebracht.

In het kader van kwaliteitsmanagement is in 2018 de weg ingezet richting meer processturing binnen de organisatie. Hiertoe hebben alle teammanagers en MT-leden een training gevolgd, teneinde dezelfde taal te leren spreken wanneer het gaat om processen. Opzet is de processen zoveel mogelijk te bezien

vanuit klantperspectief. Er is een eerste overzicht van alle door de managers relevant geachte processen gemaakt. In 2019 wordt bepaald voor welke groepen klanten welke klantprocessen als eerste zullen worden aangepakt. Daarbij worden proceseigenaren aangewezen (een MT-lid of een teammanager) en procesmanagers (een lid van hun team), die meestal ook andere teamleden erbij betrekken. Zij beschrijven allereerst de processen zoals die op dat moment bestaan, om van daaruit te gaan optimaliseren. Hoewel dit een open deur lijkt, is het een uitdaging voor een organisatie waarin de lijnstructuur heersend is.

## 5.2 MARKETING & COMMUNICATIE

Om relevant te zijn voor zoveel mogelijk Rotterdammers is het van groot belang dat wij een zo groot mogelijk aantal van hen weten te bereiken. Ook in 2018 zijn weer veel inspanningen verricht op het gebied van marketing en communicatie om de zichtbaarheid van de bibliotheek en de bekendheid van onze producten en diensten te vergroten.

### **Bibliotheek Rotterdam online**

In 2018 is een contentstrategie uitgewerkt. In het verlengde hiervan zijn verschillende online campagnes ingezet, bijvoorbeeld één rond het thema 'minimalisme' en één rond het evenement 'Human Library'. Voor deze laatste interviewde vlogger Kelly een keur aan Rotterdammers, aan de hand van uitspraken van Erasmus. De bibliotheek zet actief sociale media in (inclusief advertising) om te werken aan verbinding met publieksgroepen.

### **Onderzoek marketing en communicatie**

In 2018 is een breed scala aan onderzoeken uitgevoerd. Bijvoorbeeld naar de klantbeleving en -waardering van het programma de Bibliotheek op school. Ook is onderzoek uitgevoerd naar de klantwaardering van het Plusabonnement, naar de effectiviteit van

de 'Ik Bieb'-merkcampagne, de bekendheid van het programma Boekstart en de algemene tevredenheid van Rotterdammers met de bibliotheek.

### Customer Relationship Management (CRM)

In 2018 is Bibliotheek Rotterdam een traject gestart om de CRM-strategie verder vorm te geven. Dit wordt gedaan in samenwerking met een aantal collega-bibliotheken en de provinciale ondersteuningsinstelling ProBiblio. Verder zijn de serviceberichten aan klanten herschreven in kortere, meer heldere teksten en is de communicatie uitgebreid en aangepast aan de nieuwe AVG-regels.

### Overige zaken

In 2018 is de in 2017 gelanceerde abonnementsstructuur voor het eerst geëvalueerd. Hierbij zijn de resultaten van het klantonderzoek meegenomen. Dit heeft geleid tot een aantal aanpassingen, die inmiddels zijn doorgevoerd (bijvoorbeeld verkorting van de uitleentermijn bij Plusabbonnementen). Ook was dit jaar wederom de 'Ik Bieb'-merkcampagne te zien via diverse communicatiekanalen, zoals tram, outdoor en RTV Rijnmond. De medewerkers van het team M&C hebben voor hun collega's een training verzorgd op het gebied van klantgericht schrijven, online communicatie, contentcreatie en huisstijlgebruik.

## 5.3 COLLECTIE

In 2017 werd het algemene collectiebeleidsplan opgesteld en vastgesteld in het MT. Een prima basis om de komende jaren de speciale collecties met boeken die gerelateerd zijn aan Rotterdam, te beheren en uit te breiden. In 2018 heeft dit onder andere geleid tot het uitbreiden van de erfgoedcollectie door het uitbreiden van de erfgoedgrens van 1801 tot 1901.

De Koninklijke Bibliotheek heeft de wettelijke taak een landelijk aanbod van digitale content in te kopen en beschikbaar te stellen aan de leden van openbare bibliotheken. Een belangrijk deel hiervan vormt de collectie e-books. In 2018 is hiertoe een specialist collectiemanagement aangesteld, die als opdracht heeft om de online beschikbare informatie beter te

ontsluiten en aan te laten sluiten bij de wensen en behoeften van Rotterdammers.

Ook zijn in het kader van het aanwezigheidsbeleid collectieplannen en –adviezen opgesteld en zijn de daarbij behorende collecties aangeschaft en verwerkt voor onder andere de vestigingen Schiebroek, Kralingen en Afrikaanderwijk.

De collectie voor het primair onderwijs is opnieuw gegroeid. Dit was nodig omdat het aantal kinderen dat daarvan gebruik maakt is gegroeid, maar ook doordat de bibliotheek nieuwe doelgroepen bereikt. Steeds vaker voorziet de bibliotheek namelijk ook integrale kindcentra (IKC's) van collectie, waardoor er meer behoefte is aan boeken voor 0-4 jarigen. Door de groei in omvang van de collectie zijn de grenzen bereikt van wat er in het warehouse geplaatst kan worden. In 2019 wordt een project gestart om naar een groter warehouse te verhuizen. Zo is groei van de dienstverlening aan de scholen ook in de toekomst mogelijk.

Nadat de bibliotheek in 2016 de internationale wisselcollectie met de categorieën Italiaans en Spaans introduceerde, is in 2017 de categorie Arabisch toegevoegd. In 2018 is deze ontwikkeling voortgezet door het toevoegen van een Chinese, een Turkse en een Russische collectie.

In 2018 is opnieuw gesproken over het invoeren van bibliotheekcollectiebeheer (BCB). Deze werkwijze zou tot een aanzienlijke verbetering van efficiency en effectiviteit kunnen leiden. Vanwege de grote impact op de organisatie en het geven van prioriteit aan andere projecten zal het onderzoek naar de wenselijkheid voor het invoeren van BCB in 2019 worden gedaan.

### Erfgoedcollecties

Bibliotheek Rotterdam heeft belangrijke erfgoedcollecties in beheer. Deze bestaan uit bijzondere boeken van vóór 1901. In de Erasmuszaal kunnen klanten deze boeken inzien. Vanwege de inhoud zijn het bijna uitsluitend specialisten die hiervan gebruikmaken.



Om de inhoud van de erfgoedcollecties bij een breed publiek onder de aandacht te brengen, bestaat sinds september 2016 de Erasmus Experience. Daar kun je als bezoeker op een interactieve manier ontdekken waarover Erasmus schreef en daar een eigen mening over vormen. In februari is actief bijgedragen aan een uitverkochte publieksherenking van 500 jaar Reformatie, georganiseerd in en door de KB in Den Haag. Verder zijn er presentaties aan allerlei groepen gegeven, waaronder het College van B&W Rotterdam, en zijn thematische evenementen georganiseerd voor een breed publiek. RTV Rijnmond heeft ruim een half jaar lang aandacht besteed aan Erasmus' boek *Gesprekken* en aan spectaculaire natuurboeken uit de erfgoedcollectie, waaronder Nozemans Nederlandsche Vogelen. Hugo Borst hebben we exclusief ondergedompeld in Erasmus in de context van Hugo's onderscheiding met de Lof-der-Zotheidspeld. In 2018 heeft de bibliotheek ook weer actief bijgedragen aan activiteiten van het stedelijke Comité Erasmus Icoon van Rotterdam, dat het uitdragen van Erasmus' gedachtegoed en het profileren van Erasmus als boegbeeld van Rotterdam als doelstelling heeft. Ten slotte waren boeken uit de erfgoedcollectie via bruikleen te bewonderen op exposities in Utrecht (Catharijneconvent), Leeuwarden (Tresoar) en Uden (Museum voor Religieuze Kunst). Ook zijn in 2018 weer bijzondere erasmiana aangeschaft, waaronder een zeldzame aanklacht tegen Erasmus, gedrukt in Rome in 1522.

#### 5.4 KLANTENCONTACTCENTRUM

Het Klantencontactcentrum (KCC) heeft in 2018 vooral gefocust op het optimaliseren van de klantprocessen, het beschrijven van procedures en het werken aan bredere inzetbaarheid van de medewerkers. Betreffende klantprocessen (inschrijvingen, klachten, reserveringen en interbibliothecair leenverkeer) zijn met behulp van de LEAN-methode doorgelicht om ze zo te kunnen optimaliseren. Vanuit de Community of Practice Optimalisatie Transformatie is het KCC samen met andere bibliotheken in het land gestart met het delen van best practices. Ook is - met het oog op bredere inzetbaarheid van de medewerkers - aan

het inwerkprogramma van nieuwe en bestaande medewerkers aandacht besteed.

#### 5.5. WERVING EXTERNE MIDDELEN

##### Werving van fondsen

In 2018 zijn fondsen ontvangen voor het Kinderboekenfeest en de Schoolschrijver. Dankzij deze fondsen kon de bibliotheek kinderen een onvergetelijk Kinderboekenfeest geven.

Het was een wat langer gekoesterde wens van de bibliotheek om met hulp van Stichting de Schoolschrijver bekende kinderboekenschrijvers schrijfworkshops te laten geven aan basisschoolleerlingen. Bibliotheek Rotterdam ontving hiervoor een aantal wat grotere fondsbijdragen. Op deze wijze leverde de bibliotheek een bijdrage aan het bevorderen van de geletterdheid en expressievaardigheden van deze kinderen.

##### Werving van subsidies

In 2018 heeft de bibliotheek wederom subsidies ontvangen voor een aantal educatieve activiteiten, zoals de Kennisquiz voor excellente leerlingen in het voortgezet onderwijs, leesbevordering VMBO en Burgerschap in het VO. Het betrof met name incidentele subsidies van de gemeente Rotterdam. Daarnaast kreeg Bibliotheek Rotterdam een subsidie via de KB voor het realiseren van een digitaal hulpmiddel voor burgers op het gebied van belastingen en digitale inclusie. De bibliotheek ontving verder subsidiegelden vanuit de Europese Commissie voor het project 'Ouderen in de Wijk'. Ook werden subsidies ontvangen in het kader van de Maakplaats en het servicepunt Kralingen-West, dat gerealiseerd werd in samenwerking met de Melanchthonschool. In 2018 zijn tot slot verdere stappen gezet om het programma van de bibliotheek 'Focus op Jongeren' uit te breiden en te versterken. In 2019 zullen de producten verder doorontwikkeld worden. 2019 zal verder vooral in het teken staan van het onderzoeken van de mogelijkheden van structurele financiering ten opzichte van incidentele subsidies.

## Inkomsten uit verhuur Bibliotheektheater, zalen en ticketverkoop

In 2018 steeg het aantal incidentele verhuringen opnieuw. Het Bibliotheektheater werd in totaal 68 keer verhuurd. In totaal vonden er voor de zalen 326 verhuringen plaats, gemiddeld 6 verhuringen per week. De gerealiseerde omzet was € 137.964. Een van de nieuwe huurders was de afdeling Publiekszaken van gemeente Rotterdam; vanaf het najaar van 2018 fungeert de Blaakzaal namelijk als trouwlocatie voor de gratis en goedkope huwelijken.

In 2018 genereerde de bibliotheek ook inkomsten uit de verkoop van toegangskaarten voor voorstellingen. Deze inkomsten waren voldoende om de kosten voor productie en techniek te bekostigen, evenals de kosten voor de maatschappelijke theatervoorstellingen 'Theater voor een Prikkie'.

Daarnaast zijn er diverse barterdeals gesloten met samenwerkingspartners, zodat een groot deel van de activiteiten aangeboden kon worden met gesloten beurzen.

## 5.6 ICT

In 2018 zijn diverse projecten uitgevoerd om de digitale dienstverlening voor de klanten te verbeteren. ICT was onder andere betrokken bij de realisatie van de aanwezigheidsprojecten Schiebroek, Kralingen en Overschie.

Het kernsysteem Profit is verbeterd, met een verdere stroomlijning van de bedrijfsvoering tot gevolg. In uitleensysteem Bicat is het uploaden van leerlinggegevens voor Schoolwise efficiënter en veiliger voor de databescherming gemaakt. Het werken met Ticketwise voor het kopen van kaartjes is eveneens sterk verbeterd. Bovendien zijn alle systemen van de bibliotheek tijdig doorgelicht in het kader van de AVG en voldoen ze aan de nieuwe wetgeving. Met het vernieuwen van de storage en switch is het hardwareplatform geheel op orde gebracht. Op de datalijnen is een grote kostenbesparing gerealiseerd.

Voor 2019 staan in ieder geval vervanging van de

werkstations, up- en downloadstations en betaalautomaten op de planning, alsmede de migratie naar Windows 10.

## 5.7 FACILITAIR MANAGEMENT

Facilitair Management heeft in 2018 ondersteuning verleend bij de uitvoering van het aanwezigheidsbeleid. De verhuizing van locatie Schiebroek werd gerealiseerd, waarvoor een winkelpand moest worden verbouwd tot bibliotheek. Daarnaast is de verbouwing van de locatie Overschie gebeurd in samenwerking met WMO Radar. De gedeelde huisvesting heeft een waardevol concept opgeleverd. De locatie Rozenburg heeft een beperkte make-over ondergaan, om de samenwerking met DIA goed in te kunnen richten. Tenslotte is de nieuwe locatie Melanchthon ingericht, waarbij in dit specifieke geval het inrichtingsontwerp niet door een architect, maar in eigen beheer is gedaan.

Binnen de Centrale Bibliotheek zelf is de Maakplaats voorbereid voor opening begin 2019. Richting de nabije toekomst zijn onderhandelingen en veel gesprekken gevoerd over de locaties Ommoord, Nesselande, Lombardijen en het project Zuidplein. Parallel daaraan vindt onderzoek plaats naar de mogelijkheid van verhuizing van het warehouse naar een ruimere locatie.

In 2018 is samen met de inkoopadviseur gericht gewerkt naar het verkrijgen van meer regie op contracten en kosten. De eerste besparingen werden al gerealiseerd, bijvoorbeeld met de nieuwe energie-overeenkomst en de nieuwe klimaat-onderhoudsovereenkomst.

Op het gebied van bedrijfsveiligheid werd het BHV-bedrijfsnoodplan opgesteld, werden op de locaties trainingen gegeven en zijn afspraken met de beheerders van locaties inzake hun rol in de BHV-organisaties geformaliseerd.

Verder is een interim senior-projectleider aangesteld, die bijdraagt aan de verdere inrichting en profes-

sionalisering van de facilitaire organisatie. Deze projectleider houdt zich ook bezig met de aanwezigheidsprojecten en de overdracht daarvan aan de facilitaire organisatie.

Naast de standaard werkzaamheden op het gebied van planmatig onderhoud, is ook het restant van achterstallig correctief onderhoud uitgevoerd. De algehele onderhoudsstatus is daardoor verbeterd.

Het ontwikkelen van nieuwe concepten en het verder professionaliseren van de afdeling Facilitair management zullen ook in 2019 doorlopen.

In 2018 is aanbesteding van het project 'Herinrichting begane grond en eerste etage' van de Centrale Bibliotheek mislukt door de overspannen bouwmarkt. Het project wordt waarschijnlijk in de zomer van 2019 opgeleverd.

# 6 - Financiële gang van zaken in 2018

## 6.1 UITVOERING VAN HET FINANCIËLE BELEID

De bibliotheek wil een verantwoord financieel beleid voeren. Ze wil de middelen optimaal inzetten ten behoeve van de kwaliteit van de bibliotheken en tegelijkertijd de risico's voldoende afdekken.

Belangrijke aandachtspunten in 2018 waren:

- W Het terug in huis halen van de factuurafhandeling zonder capaciteitsuitbreiding en met verbetering van inzicht en doorzicht ('in control' zijn);
- W Het verder versterken van de kwartaalbesprekingen door ook de status van de lopende projecten te betrekken in terug- en vooruitblik;
- W Het bestand met vervangingsinvesteringen, planmatig onderhoud, correctief onderhoud en regulier onderhoud als middel bij de planning voor het operationele werk inzetten en na oplevering van nieuwe projecten up-to-date houden;
- W Door sterkere sturing op formatie en bezetting per team, met daarnaast vereenvoudigingen in de overgangsregeling verkrijgen van betere sturing op de personeelslasten, welke zo'n 50 procent van alle lasten beslaan;
- W Met lering uit 2018 een gerichtere begroting voor jaarschijf 2019 uit de meerjarenbegroting opstellen.

### Financiële positie

De in 2017 ingerichte beheersinstrumenten voor groot onderhoud en vervangingsinvesteringen zijn in 2018 in de praktijk toegepast. Er heeft nog geen overleg met de gemeente plaatsgevonden voor het bepalen van de noodzakelijke reserve voor vervangingsinvesteringen en de wijze waarop met de voorziening voor groot onderhoud zal worden omgegaan. Dit is enerzijds nodig, omdat de wijze van berekening voor de opbouw van de voorziening telkens nauwlettender wordt beoordeeld. Anderzijds vindt een telkens intensiever gesprek plaats over

vernieuwing van de Centrale Bibliotheek waarbij de vervangingsinvesteringen en het groot onderhoud belangrijke onderdelen zijn. In 2019 neemt de bibliotheek de tijd om hier samen met haar externe adviseurs en experts invulling aan te geven.

### Resultaat

In 2018 is er sprake van een positief exploitatieresultaat van € 282.047 (begroot € 52.613). In vergelijking met de realisatie 2017 (€ 133.995) valt op dat er vooral meer baten uit incidentele subsidies werden gerealiseerd, waartegenover weliswaar stijgende lonen en sociale lastenpersoneelslasten en huisvestingslasten, doch minder uitgaven aan automatisering, administratie en bestuur en organisatie.

## 6.2 RESULTAAT EXCLUSIEF NIET-TERUGKERENDE BATEN EN LASTEN

In 2018 was geen sprake van posten die de baten, noch de lasten materieel beïnvloedden. Derhalve is dit jaar geen resultaatweergave op deze manier gemaakt.

### 6.3 EXPLOITATIERESULTAAT

De bibliotheek heeft over het boekjaar 2018 een exploitatieresultaat behaald van

€ 282.047 (2017: € 133.995). Het resultaat is als volgt tot stand gekomen:

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
<b>BATEN</b>			
Subsidies	19.704.584	19.238.805	19.246.852
Gebruikersinkomsten	1.141.861	1.279.235	1.232.332
Specifieke dienstverlening	888.943	915.799	813.751
Evenementen / activiteiten	28.972	25.348	53.606
Overige baten	377.533	638.899	163.088
	<b>22.141.893</b>	<b>22.099.086</b>	<b>21.509.629</b>
<b>LASTEN</b>			
Lonen en sociale lasten	10.965.569	11.046.465	10.618.343
Overige personeelslasten	938.973	824.350	1.242.293
Afschrijvingen	655.033	880.672	765.600
Huisvestingslasten	4.468.107	4.567.357	4.102.275
Administratie- en beheerslasten	371.158	409.828	401.908
Bestuur en organisatie	329.585	360.833	389.699
Automatisering	772.298	718.534	861.390
Collectie en media	1.882.005	1.969.295	1.687.453
Specifieke kosten	1.034.074	884.087	984.982
Transport	93.046	177.622	94.713
Overige lasten	331.296	196.206	207.038
	<b>21.841.144</b>	<b>22.035.249</b>	<b>21.355.694</b>
	300.749	63.837	153.935
Financiële baten en lasten	-18.702	-11.224	-19.940
<b>TOTAAL EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b><u>282.047</u></b>	<b><u>52.613</u></b>	<b><u>133.995</u></b>

#### Toelichting

Per kostencategorie volgt verderop in de jaarrekening een uitgebreidere toelichting. Hier wordt volstaan met het benoemen van de kostencategorieën en het aanstippen van de uitgaven daarbinnen, die het verschil tussen realisatie en begroting respectievelijk tussen realisatie 2018 en realisatie 2017 bepalen.

#### Resultaat in vergelijking met begroting

Aan de batenkant werd € 42.807 meer gerealiseerd dan begroot. Op het gebied van subsidieontvangsten werd € 465.779 meer gerealiseerd dan begroot, voornamelijk door gemeentelijke subsidies (accres, bijdrage gebiedsorganisatie Kralingen/Crooswijk). De gebruikersinkomsten liepen verder terug met

€ 137.374 voornamelijk door hogere kortingen op contributies en door langere leentermijnen. De overige baten vallen voornamelijk lager (-/- € 261.366) uit als gevolg van het bijstellen van de opbrengsten uit sponsoring en fondsen naar een realistisch niveau.

De lasten waren in totaal -/- € 194.105 lager dan begroot. Naast enkele kleine plus- en minposten komen de voornaamste bijdragen enerzijds van lonen en sociale lasten -/- € 80.896 (afkoop oude regelingen lager dan begroot), lagere afschrijvingen ad -/- € 225.639 (minder investeringen dan begroot), collectie en media ad -/- € 87.290, huisvestingslasten -/- € 99.250 (grote projecten uit begroting vertraagd) en transport -/- € 84.576 (nieuwe bus pas in 2019 en transport de Bibliotheek op school efficiënter).

Daartegenover staan anderzijds vooral een verbetering aan overige personeelslasten (€ 114.623) door inhuur derden; hogere specifieke kosten ad € 149.987 (gerelateerd aan zaalverhuur) en € 135.090 overige lasten (nagekomen lasten voorgaande dienstjaren).

### In vergelijking met 2017

Aan de batenkant is er een toename van € 632.264. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat we € 457.732 meer subsidies ontvingen (vooral gemeentelijke subsidies), de baten uit specifieke dienstverlening € 75.192 toenamen (zaalverhuur) en de overige baten met € 214.445 toenamen (baten voorgaande dienstjaren en doorbelasting in Overschie aan onderhuurder). Daarentegen namen de gebruikersinkomsten met -/- € 90.471 af (contributies en boetegelden) en daalden de baten uit evenementen/activiteiten met -/- € 24.634.

Aan de lastenkant zien we ook een stijging ten opzichte van 2017, te weten € 485.450. Toenames bij de lonen en sociale lasten met € 347.226 (afkoop regelingen en periodieken), huisvestingslasten met € 365.832 (advies derden, onderhoudslasten, huur, en kosten ten behoeve van onderverhuur), collectie en media met € 194.552 (inrichting nieuwe locaties en aanschaf voor nog te openen Afrikaanderwijk)

en overige lasten met € 124.258 (nagekomen lasten voorgaande dienstjaren).

Tegenover deze toenames zien we afnames bij overige personeelslasten ad -/- € 303.320 (minder inhuur derden door strakkere sturing), afschrijvingen ad -/- € 110.567 (weinig geïnvesteerd en enkele inhaalafschrijvingen), automatisering ad -/- € 89.092 (datalijnen) en bestuur & organisatie ad -/- € 60.114 (voornamelijk inhuur advies derden).

### Resultaat en bestemming van het exploitatieresultaat

Dit alles leidt ertoe dat het resultaat € 229.434 hoger uitkomt dan begroot. Het exploitatieresultaat voor 2018 bedraagt € 282.047. Het voorstel is om dit toe te voegen aan de bestemmingsreserve voor vervangingsinvesteringen.

## 6.4 RISICOPARAGRAAF

De bibliotheek dient te beschikken over voldoende weerstandsvermogen om bij onverhoopte tegenvallers de daaruit voortkomende klappen te kunnen opvangen. Het gaat dan niet alleen om financiële risico's, maar ook om operationele, organisatorische en andere risico's.

Eens per kwartaal wordt een sessie georganiseerd volgens de methodiek van de Risk and Control Self Assessment (RCSA<sup>1</sup>) om de reeds geïdentificeerde risico's na te lopen en mogelijk nieuwe risico's en benodigde mitigerende maatregelen te benoemen. Ook het benodigde weerstandsvermogen wordt hierbij herkend. De uitkomsten ervan worden in een vaste paragraaf van de kwartaalrapportages aan het college gerapporteerd.

Bij de verzelfstandiging in 2013 is een weerstandsvermogen van € 2,5 miljoen meegekregen. Eind 2018 is het benodigde weerstandsvermogen aan de hand van de laatste inschatting herkend. Het benodigde bruto weerstandsvermogen volgens de RCSA metho-

1 De gemeente Rotterdam hanteert het Rotterdamse Risico Cumulatiemodel.

diek komt uit op € 4 miljoen. Het netto benodigde weerstandsvermogen (het weerstandsvermogen na het nemen van mitigerende maatregelen) komt volgens dit model uit op € 1.7 miljoen.

Met een vermogenspositie van € 6.7 miljoen ultimo 2018 heeft de bibliotheek daarmee een marge van € 4.2 miljoen, hetgeen nodig is om tevens in de financieringsfunctie voor de vaste activa te voorzien.

Het management van de bibliotheek is zich ervan bewust dat zij één van de grootste gesubsidieerde instellingen van de gemeente Rotterdam leidt. Vanuit dat besef ontstaat een lage risicobereidheid: risico's voor bijvoorbeeld nieuwe vestigingsvormen worden alleen genomen als de gevolgen te overzien zijn. Daarbij hoort ook een besluitvormingsproces met concreet geformuleerde evaluatiemomenten en voldoende bewegingsvrijheid om zich op enig moment terug te kunnen trekken.

### Nieuwe aanpak 2018

Eind vorig jaar werden de risico's die het bereiken van de doelstellingen van de bibliotheek op korte en middellange termijn in de weg zouden kunnen staan door een nieuw team van experts opnieuw tegen het licht gehouden. Bedoeling was dat meer dan in het verleden kan worden getoetst of risico's en mitigerende maatregelen werken en/of nog passen.

De bestaande set risico's vormde het vertrekpunt voor deze opdracht. Door middel van de Delphi-methode is bepaald hoe groot de kans en impact van de geïdentificeerde risico's zijn.

Het resultaat is een lijst van risico's die vanaf 2018 op dezelfde manier als voorheen via de RCSA gescoord worden op kans en impact. Ieder risico is voorzien van een eigenaar, die eens per kwartaal door de leden van de werkgroep risicomanagement wordt bevraagd over de voortgang van de genomen mitigerende maatregel.

### Risico's met een hoge kans/impact met hun mitigerende maatregelen

Vanuit de RCSA-methode zijn een drietal risico's benoemd dat een hoge kans/impact heeft. Het betreft

de volgende risico's:

1. Een te hoge werkdruk voor het personeel.
2. Maatregel: aanbieden van gerichte opleidingen aan personeel om kwaliteit te verhogen. Kort verzuim wordt gericht aangepakt en werkzaamheden worden binnen de matrix beter afgestemd;
3. Onvoldoende zicht op de behoefte en het gewenste niveau van de flexibele schil.
4. Maatregel: vanaf 2019 zal dit onderwerp worden meegenomen in de kwartaalgesprekken, waardoor er meer sturing op het onderwerp zal plaatsvinden;
5. Ontbreken van uniforme toetsingskaders voor beleidsbeslissingen.
6. Maatregel: er is een procesflow opgesteld voor de werkwijze bij het toetsen van beleidvoorstellen. Daarnaast zal een korte beleidstoets worden ontwikkeld.

### Risico's met een gemiddelde kans/impact

Naast de hierboven weergegeven risico's is ook een zestal risico's benoemd met een gemiddelde kans/impact. Deze zullen worden behandeld, nadat de bovenstaande risico's zijn gemitigeerd. De volgende risico's zijn geïdentificeerd.

- Onvoldoende/gebrek aan focus op afrekenbare KPI's met gevolgen voor subsidieteruggave;
- Onvoldoende vraaggedreven werken bij de ontwikkeling van nieuwe producten/diensten, met als gevolg een mismatch tussen vraag en aanbod;
- Beveiliging van systemen, waardoor kans op inbreuk op onze data, dan wel ontvreemding ervan;
- Nauwelijks bestaan van toetredingsdrempels tot de markt, waardoor andere partijen een deel van onze uitleenfunctie kunnen overnemen;
- Onvoldoende oog voor mogelijke nadelige passages in contracten, waardoor kans op disputen en/of geconfronteerd worden met onverwachte kosten.

## 6.5 GOVERNANCE

De bibliotheek kent een toezichtstructuur die is ingericht volgens het Raad-van-Toezichtmodel. Daarbij ontwikkelt de directeur-bestuurder het beleid en brengt het ten uitvoer. Hij legt verantwoording af

over het gevoerde beleid aan de Raad van Toezicht en wordt daarbij gesecondeerd door de business controller. De Raad van Toezicht informeert zich tevens over de gang van zaken binnen de bibliotheek door middel van periodiek overleg met de ondernemingsraad. Zij kan desgewenst de business controller rechtstreeks benaderen voor nadere toelichting. De Raad van Toezicht conformeert zich aan de Governance Code Cultuur.

De verhouding tussen directeur-bestuurder en Raad van Toezicht wordt gekenmerkt door het constant zoeken en vinden van de juiste balans tussen een controlerende en preventief-actieve taakstelling door de Raad van Toezicht. In het functioneren van de Raad is zij zich bewust van de principes van good governance conform de governance code, waarvan in 2019 het nieuwe model van kracht wordt. Zij stelt zich actief, doch terughoudend op. Bijvoorbeeld wanneer zij het bestuur bijstaat door het verwijzen van relevante contacten in de stad op het gebied van onderwijs, doch zich afzijdig houdt van verdere bemoeienis met de aard van de contacten/ samenwerking die daaruit voortvloeit. De Raad van Toezicht bestond in 2018 uit vijf leden, benoemd door B&W van de gemeente Rotterdam.



## 6.6 BEGROTING 2019

In juni 2018 is een begroting ingediend met een negatief exploitatieresultaat van +/- € 157.720. Dit is een aanscherping ten opzichte van de begroting die onderdeel was van de meerjarenbegroting. Een en ander is op hoofdlijnen gebaseerd op voortschrijdend inzicht met betrekking tot de te realiseren baten uit fondsenwerving, verdere ontwikkeling van de gebruikersinkomsten met daartegenover scherper contracten op ICT-gebied. Daarnaast zijn er effecten van hogere incidentele subsidies (met als pendant hogere specifieke en overige lasten) op educatief vlak, lagere kosten op het gebied van huisvesting door verschoven fasering in het aanwezigheidsplan en

hogere lasten voor collectie en media door meer inzet op jeugd en jongeren.

Gemeente Rotterdam had eerder al voor de nieuwe Cultuurplanperiode vanaf 2017 tot 2020 een toezegging gedaan voor het bestendigen van haar subsidierelatie met de bibliotheek op een niveau dat nagenoeg gelijk is aan dat van 2016. Inmiddels is dit bedrag voor 2019 ook aangepast met accres. Hiermee is er - zonder dat er een directe relatie is tussen de twee - een sterke mate van compensatie voor de middelen uit de derde geldstroom die voor de gehele beleidsplanperiode naar beneden moest worden bijgesteld. De begroting ziet er als volgt uit:

Staat van BATEN en LASTEN 2019		
		Begr. 2019
<b>BATEN</b>		
	Subsidies	19.514.000
	Gebruikersinkomsten	1.173.000
	Specifieke dienstverlening	929.048
	Evenementen / activiteiten	12.000
	Diverse baten	220.000
		<b>21.848.048</b>
<b>LASTEN</b>		
	Lonen en sociale lasten	10.924.086
	Overige personeelslasten	852.915
	Bestuur en organisatie	361.818
	Huisvesting	4.965.546
	Administratie	393.181
	Transport	161.586
	Automatisering	1.104.394
	Collectie en media	2.075.892
	Specifieke kosten	923.720
	Overige kosten	223.630
		<b>21.986.768</b>
	Financiële baten en lasten	-19.000
<b>TOTAAL</b>		<b>-157.720</b>

De directie dankt de Raad van Toezicht, de Ondernemingsraad en alle medewerkers van de bibliotheek voor de geleverde inzet en prestaties in 2018.

De directie heeft er vertrouwen in dat de ingezette koers met voortvarendheid zal kunnen worden voortgezet.

Namens de Directie,

dr. Theo C.M. Kemperman, directeur bestuurder

# Jaarrekening 2018

## BALANS PER 31 DECEMBER 2018

BALANS PER 31 DECEMBER 2018 (voor resultaatbestemming)		
	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
<b>ACTIVA</b>		
<b>VASTE ACTIVA</b>		
Materiële vaste activa		
Verbouwing	1.593.974	1.450.643
Inventaris en inrichting	1.184.981	1.306.468
ICT (hard- & software)	580.320	576.519
Overige activa in uitvoering	-	-
Collectie	pm	pm
	<b>3.359.275</b>	<b>3.333.630</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
Vorderingen		
Debiteuren	179.217	204.931
Gemeente Rotterdam	29.260	35.168
Belastingen en pensioenen	366.104	416.257
Overige vorderingen en overlopende activa	525.314	429.105
	<b>1.099.895</b>	<b>1.085.461</b>
Liquide middelen	7.349.731	6.853.285
	<b>11.808.901</b>	<b>11.272.376</b>

**BALANS PER 31 DECEMBER 2018 (VERVOLG)**

<b>BALANS PER 31 DECEMBER 2018 (voor resultaatbestemming)</b>		
	31-12-2018 €	31-12-2017 €
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Algemene reserve	5.134.736	5.134.736
Onverdeeld resultaat	282.047	133.995
Bestemmingsreserve vervangingsinvesteringen	1.289.876	1.155.881
	6.706.659	6.424.612
<b>Voorzieningen</b>		
Personeel	161.233	140.897
Groot onderhoud	1.195.088	1.028.840
	1.356.321	1.169.737
<b>VLOTTENDE PASSIVA</b>		
<b>Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	515.941	651.082
Gemeente Rotterdam	236.704	245.700
Belastingen en pensioenen	642.630	574.154
Overige schulden en overlopende passiva	2.350.646	2.207.091
	3.745.921	3.678.027
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>11.808.901</b>	<b>11.272.376</b>

## STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2018

	Realisatie 2018 €	Begroting 2018 €	Realisatie 2017 €
<b>BATEN</b>			
Subsidies	19.704.584	19.238.805	19.246.852
Gebruikersinkomsten	1.141.861	1.279.235	1.232.332
Specifieke dienstverlening	888.943	915.799	813.751
Evenementen / activiteiten	28.972	25.348	53.606
Overige baten	377.533	638.899	163.088
	<b>22.141.893</b>	<b>22.099.086</b>	<b>21.509.629</b>
<b>LASTEN</b>			
Lonen en sociale lasten	10.965.569	11.046.465	10.618.343
Overige personeelslasten	938.973	824.349	1.242.293
Afschrijvingen	655.033	880.672	765.600
Huisvestingslasten	4.468.107	4.567.357	4.102.275
Administratie- en beheerslasten	371.158	409.828	401.908
Bestuur en organisatie	329.585	360.833	389.699
Automatisering	772.298	718.534	861.390
Collectie en media	1.882.005	1.969.295	1.687.453
Specifieke kosten	1.034.074	884.087	984.982
Transport	93.046	177.622	94.713
Overige lasten	331.296	196.206	207.038
	<b>21.841.144</b>	<b>22.035.249</b>	<b>21.355.694</b>
	<b>300.749</b>	<b>63.837</b>	<b>153.935</b>
Financiële baten en lasten	-18.702	-11.224	-19.940
<b>TOTAAL EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>282.047</b>	<b>52.613</b>	<b>133.995</b>

## KASTROOMOVERZICHT 2018

Het onderstaande kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Hierbij wordt het saldo baten en lasten als uitgangspunt genomen, waarop vervolgens correcties worden aangebracht voor verschillen tussen de baten en ontvangsten en de lasten en uitgaven.

	2018 €		2017 €	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Saldo van baten en lasten	300.749		153.935	
Mutaties werkkapitaal				
- Afschrijvingen	655.033		765.600	
- Vorderingen	-14.434		237.693	
- Kortlopende schulden	67.894		-401.223	
Mutaties voorzieningen	186.584		-171.284	
		1.195.826		584.721
Ontvangen rentebaten	379		60	
Betaalde bankkosten en rentelasten	-19.081		-20.000	
		-18.702		-19.940
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
(Des)investeringen materiële vaste activa	-680.678		-376.281	
(Des)investeringen activa in uitvoering	0		23.569	
		-680.678		-352.712
<b>Kasstroom uit financieringen</b>				
	-		-	
		-		-
		496.446		212.069
Beginstand liquide middelen	6.853.285		6.641.216	
Mutatie liquide middelen	496.446		212.069	
Eindstand liquide middelen		7.349.731		6.853.285

### Toelichting

Door een hoger dan begroot resultaat en een toename van de voorzieningen (onderhoudsvoorziening en jubilea als gevolg van rekenrenteaanpassing) in combinatie met achterblijvende investeringen zien we dat het saldo aan liquide middelen in 2018 met € 496.446 toeneemt.



© Bibliotheek Rotterdam, april 2018 / Vormgeving PARDON / Fotografie René Castelijn