



Een moderne bibliotheek

Adviesrapport over de invulling van
de maatschappelijke rol van de OBA
in de gemeente Amsterdam

Datum

23 september 2021

Opdrachtgever

Openbare Bibliotheek Amsterdam (OBA)
in samenwerking met de gemeente Amsterdam

Team AEF

Peter van Zoest
Bene Colenbrander
Maarten van Poelgeest

Referentie

AO55/aef - rapportage oba een moderne bibliotheek

Dataclassificatie en versie

II.1 - Intern\gedeeld

bezoekadres	Maliebaan 16	3581 CN Utrecht	telefoon	+31 30 236 30 30
postadres	Postbus 85198	3508 AD Utrecht	website	www.aef.nl

/ Managementsamenvatting

Er spelen landelijk veel maatschappelijke ontwikkelingen waar de stad Amsterdam de komende jaren op in zal moeten spelen. Dit vertaalt zich ook naar het beleid en taakuitoefening van de OBA. Het tegengaan van laaggeletterdheid van de inwoners, het ontwikkelen van digitale vaardigheden voor inwoners, het vergroten van de sociale cohesie in de buurten en wijken en het leven lang ontwikkelen zijn voorbeelden van opgaven waar de OBA een rol in wil spelen. De OBA richt zich dan ook op de educatieve functie volgens het concept *community library*, met op een locatiegerichte aanpak op digitale en sociale inclusie, zelfredzaamheid, gelijke kansen en een leven lang leren.

Rondom al deze ontwikkelingen staat er de laatste én de komende jaren veel druk op de beschikbare middelen bij de OBA, waarvan de gemeente Amsterdam de belangrijkste verstrekker is. Er ligt een taakstelling om per 2025 € 1,5 miljoen te kunnen besparen op het onderdeel cultuur van de begroting van de gemeente Amsterdam én invulling te geven aan de voorliggende inhoudelijke opgaven. Dit betekent dat het bedrag per inwoner van € 39 in 2010 zakt naar € 28 in 2025. Een benchmark laat zien dat Amsterdam daarmee op het laagste bedrag per inwoner uitkomt binnen de G4-gemeenten. Daarbij speelt dat er steeds minder te 'besteden' is per euro, door stijging in de loonkosten en prijspeil voor huisvesting de afgelopen en komende jaren. Zo is de prijs die OBA in Amsterdam per vierkante meter aan huisvesting betaalt, met afstand de hoogste van de G4-gemeenten.

AEF heeft daarom een verkenning uitgevoerd om de koers van de OBA voor de toekomst te concretiseren en te voldoen aan de taakstelling. Dit vraagt een doorontwikkeling voor de OBA, met een meer ondernemende opstelling naar buiten toe. Deze lijn is al deels ingezet, maar dit kan OBA niet alleen. AEF constateert veel potentieel en toegevoegde maatschappelijke waarde die alleen verzilverd kunnen worden in samenwerking met gemeente Amsterdam en andere (publieke) partners, waaronder scholen.

De belangrijkste kansen zijn tevens opgaven voor de toekomst:

- ▶ Een herijking van het vestigingennetwerk is nodig, omdat de capaciteit op de vestigingen slechts ten dele wordt benut. Met onderhuur en zaalhuur in combinatie met horeca is, na investeringen in aanpassing van de gebouwen en extra inzet van personeel, zijn extra eigen inkomsten te genereren.
- ▶ Programmering: werken met een basisprogrammering en een specifiek aanbod toeschrijven op de behoefte van de wijken: niet direct extra inkomsten te verwachten.
- ▶ Educatie: de samenwerking met het onderwijs nog actiever opzoeken: introductie van Bibliotheek op School kan inverdieneffecten opleveren.
- ▶ Digitalisering: veranderen van dienstverlening- en ontwikkelprocessen met digitale technologie en aanbieden (gemeentelijke) diensten levert inverdieneffect op.
- ▶ Collectie: het elders onderbrengen en afstoten van de bewaarcollecties en de ratio tussen het aanbod voor jeugd en volwassenen: zeer beperkte besparingen te verwachten.

De te realiseren extra financiële ruimte is echter in zeer grote mate afhankelijk van investeringen. Om echt economische en maatschappelijke waarde aan de gemeente Amsterdam toe te voegen, zal juist eerst een impuls nodig zijn.

De investeringen en daaruit voortvloeiende financiële effecten zijn te categoriseren naar onderwerp:

Onderwerp	Benodigde investeringen	Financieel netto effect
Herijking vestigingennetwerk	Investerings vestigingen	€ 0,8 - € 1,0 miljoen per jaar
Onderhuur, zaalhuur en horeca	FTE voor partnermanagement	extra inkomsten, na aftrek investeringen
	Bijdrage van partners	
Educatie	Uitrol van DBOS in	€ 0,3 - € 0,4 miljoen per jaar
Bibliotheek op school (DBOS), maakplaats en mediawijsheid	Amsterdams model	inverdieneffect, na gedane investeringen
	€ 3 miljoen per jaar	
Digitalisering	OBA Next, OBA heeft bijdrage	€ 0,1 - € 0,2 miljoen per jaar
Inzet op digitale inclusie en transformatie	in digitaliseringsprogramma's van gemeente Amsterdam	inverdieneffect, na gedane investeringen
TOTAAL		€ 1,2 - € 1,6 miljoen per jaar

AEF geeft de overweging mee om in plaats van de bezuiniging op de begroting, de potentiële netto-opbrengsten te herinvesteren voor het vergroten van het aanbod, de openingstijden en de beschikbare capaciteit en competenties van het personeel.

Om invulling te geven aan de inhoudelijke en financiële opgaven vraagt dit de komende drie jaren (2022, 2023 en 2024) intensieve inzet binnen een programma dat bestaat uit verschillende projecten:

- ▶ OBA beschikt over een krachtig vestigingennetwerk: flexibele en multifunctionele vestigingen op plekken waar zij nodig zijn. Voor de herijking van het vestigingennetwerk gaat OBA actief op zoek naar partners voor onder- en zaalhuur en doet (gezamenlijke) investeringen op de locaties om hiervoor attractief te zijn.
- ▶ Daarnaast heeft OBA een educatieve functie, die vergroot kan worden. Er zal dan door OBA samen met de gemeente en scholen(gemeenschappen) moeten worden gekeken naar de invulling van verschillende programma's zoals de bibliotheek op school (DBOS), maakplaatsen en mediawijsheid. Concretisering van rol- en taakverdeling en financiële afspraken zijn bij deze (door)ontwikkelingen van groot belang.
- ▶ OBA kan ook een belangrijke positie vervullen in de digitale inclusie binnen de stad. Rondom digitalisering spelen naast de ontwikkeling van OBA Next, ook kansen in de digitale dienstverlening van bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam. Dit moet verder worden verkend en uitgewerkt om ervoor te zorgen dat beide organisaties de inwoners zo optimaal mogelijk van dienst zijn.

Om dit tot een succes te brengen zal dit moeten gebeuren met gedeeld eigenaarschap en opdrachtgeverschap vanuit de OBA én de gemeente, om de economische en maatschappelijke meerwaarde voor de (inwoners van de) stad Amsterdam zo hoog mogelijk te maken.

Idealiter komen de opgaven zoals in dit rapport gesteld, ook samen met de gemeente Amsterdam tot uitwerking. De komende periode vraagt dit concretisering van de onderzoeksvragen en een inschatting van de benodigde capaciteit van zowel gemeente Amsterdam als de OBA.

Hier horen ook nieuwe (zakelijke) afspraken bij met de OBA als integrale gesprekspartner. Naast de afspraken over verdeling van inzet, zouden alternatieve suggesties voor de verdeling van middelen ook één van de onderzoeksvragen kunnen zijn binnen het programma. Daarbij kan gedacht worden aan een splitsing tussen het in stand houden van de benodigde infrastructuur (basisinzet personeel en huisvesting) en de uitvoering van beleid (inzet op verschillende opgaven), zoals nu ook bij OBA Oosterdok en OBA NEXT het geval is.

/ Inhoud

/	Managementsamenvatting	3
/ 1	Introductie	6
1.1	Aanleiding	6
1.2	Verkenning	7
1.3	Leeswijzer	7
/ 2	Aanpak	8
/ 3	Situatie	9
3.1	Maatschappelijke tendens	9
3.2	Ingezette koers	10
3.3	Druk op de bedrijfsvoering	10
3.4	Personeelsbestand	13
/ 4	Potentieel	15
/ 5	Opgaven	17
5.1	Strategische keuzes	17
5.2	Voorkeursscenario	19
5.3	Herijking vestigingennetwerk	19
5.4	Programmering	23
5.5	Educatie	24
5.6	Digitalisering	27
5.7	Collectie	29
5.8	Personeel en bedrijfsvoering	30
/ 6	Nieuwe afspraken	32
6.1	Verzilvering	32
6.2	Stappenplan	32
6.3	Organisatieontwikkeling	33
6.4	Veranderstrategie	34
6.5	Programma- en projectteam	35
6.6	Herijking van afspraken	36
/	Bijlage: kengetallen	37

/ 1 Introductie

1.1 Aanleiding

De rol van de OBA verandert

De OBA biedt in haar 27 locaties (26 volwaardige en een pilot) verdeeld over het werkgebied een plek voor alle Amsterdammers. Het aanbod – boeken/kranten/ tijdschriften, activiteiten, verblijven, ontmoeten en studieplekken – is groot, continu in ontwikkeling, en past zich aan aan de behoeften van inwoners en maatschappij. Dat vraagt inmiddels meer dan het uitlenen van boeken. Daarom heeft de OBA in een beleidsplan vol ambities doelen voor de toekomst gedefinieerd.

Komende jaren staan er verschillende inhoudelijke en financiële opgaven te wachten

Als uitvloeisel van dit beleidsplan zijn er de komende jaren investeringen in twee vestigingen (OBA Next en het Verhalenhuis) gepland en wordt er gewerkt aan een ambitieus digitaliseringsprogramma waardoor een digitale OBA ontstaat, op termijn complementair aan de fysieke OBA. Ook wordt er in meerdere buurten samengewerkt met partners om een zo breed mogelijk aanbod te creëren.

De laatste jaren zijn bezuinigingen doorgevoerd vanuit de begroting van de gemeente

Ontving de OBA in 2010 nog € 30 miljoen aan subsidie, is dat inmiddels teruggelopen tot € 27,6 miljoen. De gemeente Amsterdam heeft de OBA nu opgedragen om vanaf 2025 € 1,5 miljoen structureel bij te dragen aan een besparing op het onderdeel cultuur van de begroting. Daarmee zou de subsidie verder zakken naar € 26,1 miljoen: een daling van € 39 naar € 28 per inwoner. Daarbij is er steeds minder te 'besteden' per euro, door stijgingen in het loon en prijspeil de afgelopen jaren.

Momenteel zijn vestigingen maar deels open, omdat de personele capaciteit er niet is

Er is momenteel geen financiële ruimte om bezetting op de locaties te vergroten en daarmee de openingstijden te verruimen. Ondanks de stijging van de openingsuren in de buurtvestigingen van gemiddeld 30 naar 45 uur per week tussen 2016 en 2019, zorgt dat ervoor dat vestigingen – in 2020 ook vanwege covid19 – voor een (groot) deel van de week gesloten zijn, terwijl de huur wel voor de volledige maand betaald wordt.

Transformatie naar *community library* en programmering vormen grote inhoudelijke opgaven

Twee stromen zijn bepalend voor de doorontwikkeling van de OBA, waarbij ook financieel effect te verwachten is. Allereerst is de OBA van plan haar vestigingen een functie als bibliotheek van de wijk (***community library***) te geven, gericht op participatie. Daarnaast speelt de OBA in op een aantal andere maatschappelijke ontwikkelingen die genoemd worden in het Bibliotheekconvenant: educatie en (**digitale**) inclusie. In dat kader organiseert het programma's op het gebied van Digitalisering, het Leesoffensief en een **Leven Lang Leren**. Deze onderwerpen spelen dan ook een belangrijke rol in het integrale toekomstplan.

Deze ontwikkelingen en nieuwe taken vragen om een andere koers en rol van de organisatie

De genoemde ontwikkelingen zullen bepalend zijn voor de OBA van de toekomst. Over de invulling is daarom een verkenning uitgevoerd. Daarnaast zullen ook het personeel, inrichting, ondersteuning en gebruik van de vestigingen veranderen. De maatschappelijke rol die de OBA op zich wil nemen, vragen immers andere competenties van het personeel en andere functionaliteiten van de huisvesting.

1.2 Verkenning

AEF is gevraagd een verkenning uit te voeren en advies te geven voor de toekomstige OBA

De OBA is samen met haar partners hard aan de slag met het inspelen op alle ontwikkelingen. AEF is gevraagd adviserend op te treden en om de verschillende ontwikkelingen samen te brengen door de mogelijke koers van de organisatie uit te werken. Het doel van de verkenning is meer inzicht te krijgen in de koers van de OBA en invulling van het integrale toekomstplan.

Kijkend vanuit de huidige situatie is de toekomstige opening van de vestiging OBA NEXT geen primair onderdeel van deze opdracht, maar is vooral gekeken vanuit het huidige vestigingsnetwerk.

Afgelopen maanden is door AEF samen met de OBA intensief gewerkt aan deze verkenning

Vanaf de maand mei heeft AEF in nauwe samenwerking met medewerkers van de OBA de huidige situatie in kaart gebracht en verschillende toekomstscenario's afgewogen. Het voorkeursscenario heeft verdere uitwerking gekregen en is in een iteratief proces steeds verder aangescherpt en gecompliceerd.

1.3 Leeswijzer

U leest in deze rapportage de uitkomsten

1. Dit eerste hoofdstuk geeft een **introductie van het vraagstuk**, waarin ook de aanleiding en het doel van de verkenning zijn opgenomen.
2. In het tweede hoofdstuk wordt de **gehanteerde aanpak** gepresenteerd.
3. Hoofdstuk drie schetst de huidige **situatie**, waarbij ook de ontwikkelingen uit het verleden worden meegenomen en een vergelijking is opgesteld met de andere bibliotheken in de G4.
4. De huidige situatie en de ontwikkelingen brengen naast een aantal knelpunten, vooral ook veel **potentieel**. Dat wordt weergegeven in het vierde hoofdstuk.
5. Om dit potentieel te kunnen benutten, staat de OBA voor een aantal **opgaven**. Deze worden per onderwerp besproken in hoofdstuk vijf.
6. Afsluitend wordt in grote lijnen inzicht gegeven in een mogelijke veranderaanpak in hoofdstuk zes, waarbij ook de strategie, het stappenplan en te formeren projectteam worden behandeld. Dit vraagt samen om **nieuwe afspraken** met gemeente Amsterdam.

12 Aanpak

In dit hoofdstuk is de aanpak van de verkenning uiteengezet

Afgelopen maanden zijn verschillende stappen doorlopen om te komen tot een koers voor de komende jaren.

Na een documentstudie zijn ter verdieping verschillende gesprekken gevoerd

Binnen de OBA en de bibliotheeksector zijn de afgelopen jaren verschillende beleidsdocumenten opgesteld. Zowel het interne beleid binnen OBA en de gemeente Amsterdam, als het landelijk beleid vanuit het ministerie van OCW en de Koninklijke Bibliotheek (KB) zijn continu in ontwikkeling. Voor de uitvoering van de inhoudelijke beleidsplannen zijn op themaniveau verschillende projectleiders gesproken. Met medewerkers van Personeelszaken, Financiën en Huisvesting is de vertaling naar de bedrijfsvoering gemaakt.

Voor een breder beeld zijn werkbezoeken afgelegd en is gekeken naar andere bibliotheken

Om meer gevoel te krijgen bij de dagelijkse praktijk bezocht AEF meerdere OBA-locaties. Voor een objectiever beeld van de ontwikkelingen in Amsterdam ten opzichte van andere G4-gemeenten is informatie ingewonnen bij Rotterdam en Utrecht. Deels vonden deze gesprekken op locatie plaats.

In verschillende gremia is gesproken over de huidige situatie en mogelijke toekomstscenario's

Gedurende de verkenning is veel contact gezocht met belanghebbenden. In de begeleidingsgroep zaten Martin Berendse, Maarten Lammers en Willem Berghoef van de OBA en Martine Brinkhuis vanuit Kunst en Cultuur en David van Traa als directeur Zuidas van de gemeente Amsterdam. De klankbordgroep bestond uit Duco Stuurman (Stedelijk directeur Sociaal), Tanja Jadnanansing (stadsdeelbestuurder Zuidoost), Jean Tillie (decaan faculteit Maatschappij en Recht van de Hogeschool van Amsterdam), Marleen Stikker (directeur van Waag) en de voorzitter van de Raad van Toezicht van de OBA Job Cohen. In verschillende bijeenkomsten zijn ook met de RVT van de OBA voorlopige inzichten gedeeld, besproken en aangescherpt.

Op basis van dit geheel is een tussenrapportage opgesteld en breed voorgelegd

In een tussenrapportage zijn de bevindingen gedeeld over de huidige situatie en de belangrijkste opgaven voor de toekomst. In verschillende scenario's zijn mogelijkheden voor de organisatie van de OBA opgenomen. Hoofdstuk 3 geeft een samenvatting van de kern van tussenrapportage: de huidige situatie.

Met de conclusies is de verdieping van het voorkeursscenario opgesteld

Uit de gesprekken over de tussenrapportage ontstond een gezamenlijk beeld over een voorkeursscenario. De zomerperiode is gebruikt om dit scenario te verdiepen. Samen met de OBA is op de belangrijkste thema's zo concreet mogelijk uitgewerkt waar de opgaven liggen.

Daarbij is ook een kwantitatieve analyse opgesteld en is een rekenmodel ontwikkeld

Naast de meer inhoudelijke, kwalitatieve uitwerking, is gekeken naar de cijfermatige vertaling. De mogelijkheden voor met name het onderwerp huisvesting zijn hierdoor concreter geworden. Met behulp van een rekenmodel zijn op locatieniveau de mogelijke inkomsten door onderhuur, zaalhuur, en horeca inzichtelijk gemaakt.

In dit rapport leest u de uitwerking van de verkenning en een advies voor vervolgstappen.

/ 3 Situatie

3.1 Maatschappelijke tendens

Er staan de OBA en Amsterdam de komende jaren inhoudelijke, maatschappelijke en financiële opgaven te wachten waardoor de functie van de OBA verandert

Amsterdam heeft een grote opgave t.a.v. ontmoeten, sociale inclusie en sociale cohesie. Ook neemt de rol van technologie en digitalisering in de samenleving toe, terwijl er een grote groep is die daar niet mee overweg kan. Daarnaast is de laaggeletterdheid in Amsterdam hoog. Door de verantwoordelijkheid voor de eigen duurzame inzetbaarheid bestaat er behoefte onder Amsterdammers om een Leven Lang te blijven Leren. Dit zijn grote, maar ook abstracte vragen die vragen om een praktische invulling.

Dat heeft gevolgen voor de klassieke functies van de bibliotheek, deze veranderen

Door deze ontwikkelingen veranderde het gebruik van traditionele bibliotheekfunctie de afgelopen jaren gestaag. De vraag verandert en om hier op in te spelen verandert het aanbod van boeken, tijdschriften en studieruimten. Dit positioneert de OBA op een andere manier: namelijk als instelling die rechtstreeks voor (de inwoners van) de gemeente werkt aan maatschappelijke thema's, welke tegen geringe betaling of gratis worden aangeboden, en voor iedereen toegankelijk zijn.

Komende jaren vraagt dit onder andere:

▶ **Van statische naar dynamische informatie**

Een verandering van 'individuele en persoonlijke consumptie van statische informatie' naar 'interactieve en collectieve kennisconsumptie van veranderende informatie (in termen van toegang, vorm, context en volume)'.

▶ **Van individuele naar collectieve ontwikkeling**

Een verandering van 'individuele en persoonlijke ontwikkeling' naar 'participatieve en gedeelde ontwikkeling'. Kennis en informatie wordt niet alleen aangeboden, maar actief bevraagd, verrijkt en uitgewisseld door individuen en online gemeenschappen: digitaal is alles verbonden en kan iedereen (die dat wil) verbonden zijn.

▶ **Dienstverlening on site en online**

Online 24/7 beschikbaar voor vrije informatie, vrije ontwikkeling en vrije samenkomst gecombineerd door een fysiek netwerk.

Deze drie grote bewegingen vormen de belangrijkste agendapunten voor OBA NEXT.

Ook groeit de stad verder in populatie

De stad groeit door in omvang en ontwikkeling. Maatschappelijke en digitale inclusie blijven de sleutelwoorden voor publieke organisaties. De OBA kan hier een belangrijke rol hebben zoals beschreven in het integrale toekomstplan.

3.2 Ingezette koers

De koers om op deze ontwikkelingen in te spelen is al ingezet

In een integraal toekomstplan speelt OBA in op de ontwikkelingen. Er lopen al verschillende initiatieven omtrent de *community library* en digitalisering (OBA NEXT). Door het vaststellen van actielijnen wordt in verschillende projectteams invulling gegeven aan de opgaven.

3.3 Druk op de bedrijfsvoering

Financieel gezien ligt er een opgave: de druk op de begroting groeit met de jaren

Afgelopen jaren werd er al flink bezuinigd op de OBA. Daarbovenop staat voor 2025 een taakstelling van € 1,5 miljoen structureel ingeboekt op cultuur in de begroting van de gemeente Amsterdam. Een combinatie van deze dalende subsidie, stijgende huisvestingslasten en een toename in het aantal Amsterdammers maakt dat het budget per Amsterdammer de afgelopen jaren is gedaald.

Omdat er budget is vrijgespeeld is er de komende jaren ruimte te investeren

Omdat OBA NEXT vanwege de coronacrisis later opent, kan de OBA de komende jaren gebruikmaken van een incidenteel budget. Dat biedt de kans om dit budget in te zetten als een ontwikkel-/investeringsbudget. Dat gebeurt al voor OBA Next/digitalisering. Vergelijkbare inzet, aanpak en benadering is nodig t.a.v. educatie en de *community library* en de noodzakelijke organisatieaanpassingen. Het gaat dus niet alleen om geld inzetten om te kunnen besparen, maar ook om nieuwe maatschappelijke meerwaarde van de OBA voor de stad te creëren.

Van de kosten wordt 75% gemaakt op huisvesting en personeel, terwijl de beschikbare capaciteit binnen vestigingen niet volledig wordt benut

Hoewel de openingstijden van buurtvestigingen de afgelopen jaren zijn gestegen van gemiddeld 30 naar 45 uur per week zijn sommige vestigingen momenteel nog steeds beperkt open – nu ook mede door covid19. Dit komt door een gebrek aan voldoende financiële middelen om de vestigingen te bemensen. Ook lijkt de vorm en omvang van de vestiging niet altijd in lijn met de behoefte.

Het potentieel van de vestigingen kan beter benut worden zonder daarbij de kosten voor huisvesting en personeel enorm te laten toenemen

Er wordt steeds meer gewerkt met samenwerkingspartners om de locaties optimaler te benutten. Daarmee zijn, met name bij de locatie OBA Oosterdok, door zaalhuur en horeca de opbrengsten flink toegenomen. Door nog meer samenwerking te zoeken met de buurt en lokale initiatiefnemers is het mogelijk de vestigingen meer te gebruiken en daarmee de maatschappelijke waarde te vergroten. Daarmee kunnen de huisvestings- en personeelskosten gedeeld worden én wordt het aanbod verruimd voor de gebruikers: de inwoners van Amsterdam. Met kleine aanpassingen in de inrichting van de vestigingen zijn de afgelopen jaren al stappen gezet. Mogelijk liggen hier kansen voor andere vestigingen, waarbij men het voorbeeld kan volgen van *best practices* zoals de OBA Osdorp. Waar de samenwerking met de startup *TechGrounds* en de Maakplaats 021 een enorm aanzuigende werking hebben en een deel van de huisvestingskosten dekken. Ook de samenwerking met de HvA op verschillende vestigingen wordt als een groot succes ervaren.

Dit vraagt een andere *denkwijze* en vaak ook een ander type medewerker

De afgelopen jaren is de functie van medewerkers op de vestigingen veranderd. De OBA-medewerkers fungeren meer als servicemedewerker in de bibliotheek met een zakelijkere inslag in

de samenwerking. De afdeling Personeel en Organisatie (P&O) heeft stappen gezet in de (door)ontwikkeling en selectie van medewerkers, met ook mutaties in het personeelsbestand tot gevolg. Voor een succesvolle doorontwikkeling van de OBA is het belangrijk om deze ontwikkeling door te zetten. Het personeel moet de juiste (hulp)middelen, vaardigheden en scholing krijgen om de transformatie tot een succes te maken. Daarbij moeten ook de backoffice en bedrijfsvoering betrokken worden.

3.3.1 Historisch perspectief

Om goed zicht te krijgen op de financiële ontwikkelingen is een aantal jaar teruggekeken. Daarbij is zichtbaar dat er bij de inkomsten een verschuiving plaatsvindt

De OBA wordt grotendeels gefinancierd vanuit subsidies, waarin de gemeente Amsterdam in 2019 € 27 miljoen per jaar voor zijn rekening neemt. Deze financiering valt in de begroting van Cultuur, waar dit in andere grote steden vaak onder Onderwijs is opgenomen. De inkomsten uit projecten zijn de laatste jaren opgelopen naar 4%. Daarnaast zijn ook de inkomsten uit overige baten (zaalverhuur en horeca) gestegen. De inkomsten uit contributies en administratiegelden nemen de laatste jaren af.

Inkomsten (in miljoenen)	2014 (€ en %)	2018 (€ en %)	2019 (€ en %)
Subsidies	€ 28,0 (89%)	€ 26,7 (86%)	€ 27,4 (85%)
Projecten		€ 1,0 (3%)	€ 1,2 (4%)
Contributies en administratiegelden	€ 2,6 (9%)	€ 1,9 (6%)	€ 1,7 (5%)
Overige baten	€ 0,9 (3%)	€ 1,4 (4%)	€ 1,8 (6%)
Totaal	€ 31,6 (100%)	€ 30,9 (100%)	€ 32,2 (100%)

De uitgaven zijn sinds 2014 sterk gestegen, waar met name de kosten voor personeel en afschrijving toegenomen zijn

Op totaalniveau zijn de kosten de afgelopen jaren toegenomen. Dat is met name zichtbaar in de uitgaven aan personeelskosten (primaire en secundaire kosten) en afschrijvingen op huisvesting en ICT. De relatief automatiseringskosten bleven relatief stabiel omdat dat over deze periode nog gezien werd als werkplekondersteuning.

Uitgaven (in miljoenen)	2014 (€ en %)	2018 (€ en %)	2019 (€ en %)
Personeel	€ 12,5 (36%)	€ 15,6 (45%)	€ 15,4 (45%)
Afschrijvingen	€ 1,0 (3%)	€ 2,3 (7%)	€ 2,4 (7%)
Huisvesting	€ 10,3 (30%)	€ 11,6 (30%)	€ 10,4 (30%)
Organisatie	€ 3,0 (9%)	€ 3,2 (9%)	€ 3,3 (10%)
Media	€ 2,7 (8%)	€ 2,1 (6%)	€ 2,2 (6%)
Automatisering	€ 0,7 (2%)	€ 1,2 (4%)	€ 0,9 (3%)
Totaal	€ 30,3 (100%)	€ 36,0 (100%)	€ 34,5 (100%)

Dit leverde in 2014 een positief resultaat op van € 1,3 miljoen. In 2018 en 2019 was dit negatief: € 5,1 miljoen in 2018 (met name door investeringen OBA Oosterdok) en € 2,4 miljoen in 2019.

In de bijlage van deze rapportage is tevens gekeken naar de economie per vestiging, waarbij een aantal kengetallen is opgenomen.

3.3.2 Benchmark

Voor de vergelijking met andere gemeenten is een benchmark opgesteld. Aan de hand van de begroting van 2018 is een vergelijking opgesteld voor de huisvestings- en personeelskosten

Van alle gemeenten zijn met name Rotterdam en Utrecht vergelijkbaar met Amsterdam. De andere G4-gemeente, Den Haag, heeft een andere financieringssystematiek (de bibliotheek is een gemeentelijke dienst) wat het onvergelijkbaar maakt.

Begroting 2018	Amsterdam	Rotterdam	Utrecht
Vierkante meters	46.475	27.614	17.309
Huisvestingskosten	€ 13.392.000	€ 4.926.000	€ 3.169.000
<i>Gemiddelde prijs per m2</i>	€ 288	€ 178	€ 183
Aantal bezoekers	3.822.000	2.490.000	1.225.000
<i>Huisvestingskosten per bezoeker</i>	€ 3,50	€ 1,98	€ 2,59
Personeelskosten	€ 15.633.000	€ 11.905.000	€ 6.815.000
<i>Personeelskosten per bezoeker</i>	€ 4,09	€ 4,78	€ 5,56

Amsterdam springt in het oog met relatief hoge huisvestingskosten

Bovenstaande vergelijking laat zien dat de personeelskosten aan de lage kant zitten, maar dat Amsterdam op de huisvestingskosten duidelijk aan de bovenkant zit. Deze kosten zitten grotendeels in de vestiging aan het Oosterdok (met 60% van het totaal aan oppervlakte OBA), waar zich ook alle centrale functies bevinden.

En een laag bedrag aan subsidie per inwoner

Het bedrag dat Amsterdam per inwoner van de gemeente krijgt, is zeker met de taakstelling van € 1,5 miljoen per 2025, de laagste binnen de benchmark.

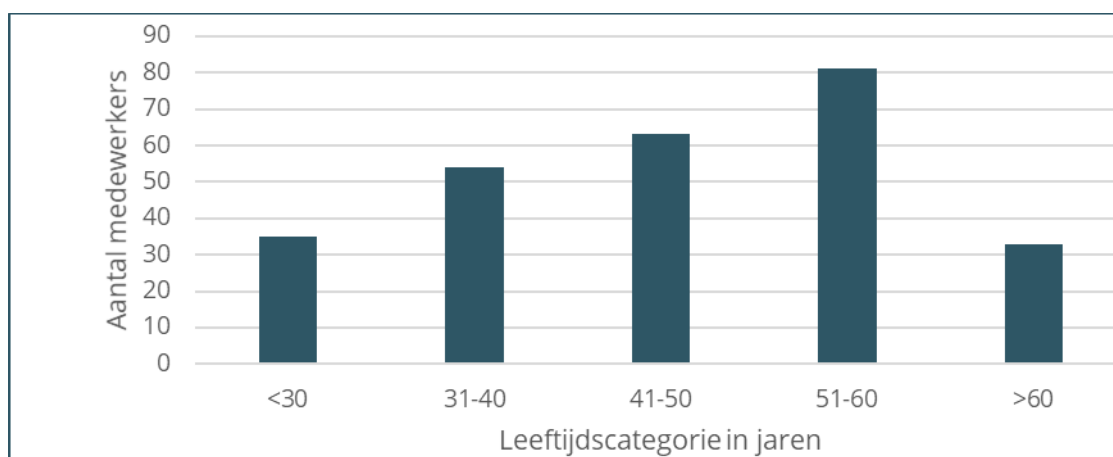
Subsidiebedrag per inwoner	Amsterdam	Rotterdam	Utrecht
Subsidie per inwoner 2018	€ 32	€ 38	€ 33
Subsidie per inwoner 2025	€ 28	€ 38	€ 33

Voor Rotterdam en Utrecht zijn de bedragen en inwoners per 2025 onbekend. Daarom is ervan uitgegaan dat de subsidie gelijk stijgt met de inwoners en het bedrag per inwoner daarmee ten minste gelijk blijft.

3.4 Personeelsbestand

Bijna de helft van medewerkers in dienst is ouder dan 50 jaar; 10 procent is 60 jaar of ouder

Veel medewerkers zijn al vele dienstjaren bij de OBA werkzaam en de gemiddelde leeftijd van OBA-medewerkers is hoog. Bijna de helft van de medewerkers (114 van de 266, oftewel 43%) is ouder dan 50 jaar en ruim een kwart daarvan (33 van de 114) is 60 jaar of ouder. Dat betekent dat een groot deel van het personeel richting pensioengerechtigde leeftijd gaat.¹



Figuur 1: Leeftijdsverdeling OBA-personeel, juli 2021

De komende jaren moet de OBA een aanzienlijke hoeveelheid nieuw personeel aannemen

Van de medewerkers die ouder zijn dan 55 jaar werkt een groot aantal als medewerker Dienstverlening of Ondersteuning in de vestigingen. Gezamenlijk kosten zij per jaar € 3 miljoen.² Dit gegeven impliceert een keuze op beleidsniveau: welke competenties worden er gevraagd van de medewerkers die de OBA ter vervanging aanneemt? Er wordt van hen verwacht dat ze kunnen adviseren, doorverwijzen bij maatschappelijke problematiek en zorg dragen voor een fijn verblijf in de vestiging? Of moeten ze zich vooral richten op het faciliteren van programmaring? Vormen horecatalaken onderdeel van het takenpakket? Afhangende van de strategische keuze die de OBA maakt, verandert het antwoord op deze vraag – mogelijk per vestiging, afhankelijk van de behoefte uit de wijk.

Met de OBA Academy wordt ingezet op doorontwikkeling van de medewerkers

Dezelfde vraag ligt ook voor bij de OBA Academy, die zich richt op het trainen van alle medewerkers. Er is een aanzienlijk additioneel budget (zo'n € 200.000 bovenop opleidingsbudget) beschikbaar om de huidige medewerkers voor te bereiden op de competenties die de OBA vanwege haar veranderende positie in Amsterdam van hen zal vragen. Daaruit zijn trainingen georganiseerd en gepland voor competenties als digitale vaardigheden, samenwerken, (bege)leiding geven en persoonlijke ontwikkeling.

¹ Deze genoemde cijfers zijn exclusief vrijwilligers, maar inclusief parttimemedewerkers: in totaal had de OBA in het eerste kwartaal van 2021 198 fte in dienst. Zie 'P&O kwartaalcijfers 1^e kwartaal 2021'.

² Afhankelijk van de schaal waarin Medewerkers Ondersteuning zitten (variërend van schaal 4 tot schaal 8), ligt dit bedrag tussen € 2,8 en € 3,1 miljoen. Medewerkers actief in de vestigingen van 61 jaar en ouder kosten gezamenlijk tussen € 1,2 en € 1,3 miljoen.

Samenvattend ziet AEF grote opgaven voor de OBA met druk op de beschikbare middelen.

- inhoudelijk kan de OBA een belangrijke rol spelen in de maatschappelijke ontwikkelingen van Amsterdam als 'educatief buurthuis'. Dit betekent voor de buurtvestigingen dat ze als *community library* een rol moeten spelen in het leren en ontwikkelen van en door de bewoners van Amsterdam – waarvan er de komende jaren meer bij zullen komen.
- Digitalisering speelt hierin een erg belangrijke rol, dit vraagt met name inzet op drie ontwikkelingen: van statische naar dynamische informatie, van individuele naar collectieve ontwikkeling en dienstverlening die ook *on site* en *online* plaatsvindt.
- De organisatie en financiële huishouding van de OBA heeft hier de afgelopen jaren al de effecten van gevoeld: het beschikbare budget per inwoner krimpt en van de medewerkers worden andere competenties verwacht.
- OBA heeft een relatief 'oud' personeelsbestand – een groot deel van de medewerkers is 50 jaar of ouder – waardoor er de komende jaren veel wisseling plaats gaat vinden met natuurlijk verloop.
- Ook voor de komende jaren wordt druk op de bedrijfsvoering verwacht. Huisvesting, wat een groot deel van de kosten beslaat, speelt hierin een bepalende rol. Daarnaast zal digitalisering ook invloed hebben op de ontwikkel- en beheerkosten van automatisering. Ook aan de kant van personeel zal (door)ontwikkeling nodig zijn.

/ 4 Potentieel

De ontwikkelingen binnen en buiten de OBA bieden ook kansen voor een duidelijke koers

Er is veel potentieel in de huidige organisatie met kansen om een nog belangrijkere maatschappelijkere positie te pakken in de ontwikkeling van de Amsterdammer van de toekomst. Dit is onder te verdelen in drie thema's die met elkaar in verbinding staan:

1. OBA beschikt over vestigingen op belangrijke plekken in de stad die gevonden worden

▶ OBA is een sterk merk en heeft aantrekkelijke locaties voor publiek en partners

De vestigingen van OBA zijn verspreid over de stad en bereiken een groot publiek: het is een machtig instituut, waarvan de kracht soms nog niet overal bekend is. De vestigingen kunnen een bepalende rol spelen in het vergroten van de sociale cohesie binnen de stad en tussen maatschappelijke partners.

▶ Er is veel meer te halen uit de locaties; ze kunnen optimaler worden benut

Openingstijden zijn te vaak beperkt vanwege onvoldoende middelen en capaciteit. Ook worden delen van de aanwezige ruimten niet benut. Toch zijn er tal van (publieke) partners die (in de schaarse markt) graag gebruik zouden willen maken van meer capaciteit, zeker in combinatie met horeca. Hiermee kan voor hetzelfde geld meer aangeboden worden.

2. Op deze locaties heerst een veilig (leer)klimaat om te ontwikkelen en zijn plekken waarop mensen digitaal vaardig(er) kunnen worden

▶ De meer educatieve functie voor de inwoners van Amsterdam in samenwerking met partners is al gestart, maar dit zou zich nog veel sterker kunnen uitbreiden

Beleidsmatig zijn er plannen gevormd en wordt een visie uitgedragen. De OBA beweegt naast cultuur steeds meer naar educatie. Daarom kan de OBA een logische partner zijn voor gemeentelijke en landelijke partijen, maar wordt de OBA nog niet altijd gevonden. Projecten vormen zich op basis van maatwerk. Met meer uniformiteit en afspraken en uitstraling op de vestigingen kan dit groter en robuuster worden vormgegeven.

▶ Vooral ook omdat veel verschillende groepen samenkomen op de vestigingen

De bibliotheek is er voor iedereen: kinderen, jeugdigen, studenten, ouders en ouderen; van alle achtergronden en overtuigingen die Amsterdam rijk is³.

▶ Daarom is OBA een aantrekkelijke partner op het gebied van educatie in de stad, kan stimulerend werken op een leven lang leren en op het gebied van digitalisering

In nauwere samenwerking met het onderwijs en op gebied van inclusie en participatie kan de OBA een belangrijke rol vervullen, door als platformorganisatie de verbindende schakel zijn. Er horen vanzelfsprekend wel dekkende middelen bij het (gaan) vervullen van deze functie. Hiervoor zal gekeken worden naar de gemeente, het ministerie van OCW en scholen.

3. Dit vertaalt zich in maatschappelijke waarde van de (inwoners van de) stad Amsterdam

▶ Maatschappelijke en economische waarde van inwoners Amsterdam groeit

Met het ruimere aanbod stijgt ook de 'waarde van de inwoner van gemeente Amsterdam': maatschappelijk en economisch zorgt de ontwikkeling van de inwoners, onder andere dankzij de OBA, voor groei in waardeontwikkeling en kwaliteit van leven.

³ Onderzoek van de VU zien dat de OBA wordt gezien als taalinstuut, waardoor mensen die de Nederlandse taal minder machtig zijn het niet aandurven naar binnen te stappen. De bibliotheek heeft dus een groot bereik, maar kan toegankelijkheid vergroten.

De maatschappelijke ontwikkelingen geven kansen om de OBA beter te benutten.

AEF ziet met name kansen als het gaat om:

- **Vestigingsnetwerk:** flexibele en multifunctionele vestigingen op plekken waar zij nodig zijn. Een krachtige infrastructuur, ook voor een netwerk van maatschappelijke partners
- Maatschappelijke positie: bereiken van een groot publiek en spelen van een verbindende rol als het gaat om **educatie** en **digitale inclusie**
- Economische waarde: door kennisontwikkeling waarde toevoegen aan de inwoners en stad

/ 5 Opgaven

Om dit potentieel dan ook werkelijk te kunnen verzilveren, staat de OBA voor een aantal opgaven. Dit begint met de vraag over de inrichting en positionering van de locaties.

5.1 Strategische keuzes

OBA kent verschillende soorten locaties met diversiteit in omvang en aanbod

Naast de iconische toren aan het Oosterdok heeft de OBA over de hele stad buurtvestigingen. Deze zijn momenteel grofweg georganiseerd aan de hand van de geldende dekkinggraad van één OBA per 30.000 Amsterdammers. Deze situatie vormt het uitgangspunt van het toekomstscenario. Ook met het oog op de OBA's die naar verwachting geopend zullen worden vanwege de groeiende bevolkingsgroei van Amsterdam is het zinvol om na te denken over de theoretische uitersten van de inrichting van een OBA vestiging. Een vestiging kan immers een toren zijn, maar ook zo klein zijn als een trap in een café, zoals de OBA in Casa Sofia in Nieuw-West. Hoe zouden we de vestigingen van de OBA indelen als hij nu opgericht zou worden? Hoe flexibel en schaalbaar zijn ze?

AEF onderscheidt de volgende drie elementen die samen een OBA vormen: het formaat, het aanbod en het personeel dat er werkzaam is.

In theorie is het zowel mogelijk om zes grote OBA's als 52 kleine OBA's te exploiteren

Momenteel heeft de OBA 27 vestigingen verdeeld over de stad. In theorie zou dit aantal teruggebracht kunnen worden naar 6 OBA's van het formaat XL: één per stadsdeel. Zoals Nieuw-West het Verhalenhuis krijgt en Zuid OBA NEXT, zouden er in elk stadsdeel grote OBA's openen. Hierin zouden alle functies bijeengebracht worden: boekenuitleen, studiezalen, programmering, et cetera. Het andere uiterste vormen de *Hotspots*, zoals de OBA Casa Sofia of de OBA Ganzenhoef. In het uiterste scenario zouden alle OBA's plaatsnemen in panden van partners, in plaats van plaatsnemen in eigen vestigingen. Omdat *Hotspots* goedkoper en schaalbaar zijn, staat dat veel meer OBA's toe die over de hele stad verdeeld zouden kunnen worden – voor de jaarlijkse kosten van 6 OBA XL's kun je 52 OBA HS's draaiende houden, berekend volgens de becijfering uit het Financieel Kader bij de OBA Beleidsvisie 2019-2022.⁴ Voor het formaat van OBA-buurtvestigingen geldt dus een theoretische keuze tussen 6 OBA XL's en 52 OBA HS's, uitgaande van een minimum van één OBA per stadsdeel.

Kosten	HS	S	M	L	XL
Personeelskosten	€ 75.000	€ 280.000	€ 339.000	€ 452.000	€ 509.000
Afschrijvingen	€ 35.000	€ 83.000	€ 89.000	€ 141.000	€ 141.000
Huisvestingskosten	€ 36.000	€ 103.000	€ 147.000	€ 268.000	€ 669.000
Programmakosten	€ 5.000	€ 12.000	€ 17.000	€ 33.000	€ 33.000
Mediakosten	€ 12.000	€ 28.000	€ 36.000	€ 52.000	€ 52.000
Automatisering	€ -	€ 11.000	€ 14.000	€ 17.000	€ 17.000
Overhead	€ 18.000	€ 59.000	€ 81.000	€ 116.000	€ 148.000
Totaal	€ 181.000	€ 576.000	€ 722.000	€ 1.078.000	€ 1.568.000

⁴ Financieel kader bij de OBA Beleidsvisie 2019-2022, p. 22.

Het aanbod van de OBA wordt gevormd door meer dan boeken alleen

De OBA biedt hulp bij het maken van een afspraak voor een coronavaccinatie en meerdere buurtvestigingen beschikken over Leef en Leerpunten, waar onder meer Eerste Hulp Bij Online wordt geboden. Dit aanbod kan uitgebreid worden door gerichte samenwerking met partners. In de OBA Geuzenveld werkt men bijvoorbeeld samen met de HvA. Voor elke vestiging is er daarom een keuze te maken op het gebied van partnersamenwerking. Dat geldt ook voor de collectie – een begrip dat breed opgevat kan worden, zo blijkt uit de recente Collectiestrategie.⁵ Voor de collectie – tijdschriften, (e- of luister)boeken, cd's, of juist een *human library* – heeft de OBA een keuze te maken tussen bijvoorbeeld een collectie voor de hele stad, een collectie die per stadsdeel/wijk verschilt, een collectie gericht op volledigheid, of juist een collectie gericht op specifieke maatschappelijke thema's.

Het aanbod heeft invloed op de competenties die van het personeel gevraagd worden

Afhangend van de strategie die de OBA kiest, zullen er andere competenties gevraagd worden van het personeel. Momenteel hebben medewerkers van de OBA veelal een lang, vast dienstverband, en zijn gericht op het helpen van bezoekers bij de boekenuitleen. Mocht er echter gekozen worden voor een sterkere nadruk op de functie als *community library*, zal er naast het specialistisch personeel behoefte zijn aan wijk-/stadsdeelmanagers die al dan niet met behulp van vrijwilligers/buurtgenoten het contact met de buurt onderhouden. Indien de OBA er daarnaast voor kiest om programmering een centralere rol te geven, zal het personeel bij moeten dragen aan het begeleiden van programma's of aan het onderhouden van contact met partners die de programma's verzorgen. Ten slotte is er een type medewerker denkbaar dat naast de boekenuitleen ook horecawerkzaamheden verricht - in vestigingen met een OBA Café is dit al de praktijk. Hierbij kan men denken aan jonge mensen die als bijbaan bij de OBA werken - dit gebeurt in de flexpool. Voor al deze competenties geldt dat de OBA afspraken kan maken met partners zodat zij assisteren met het openhouden van de deur. Daarmee zou de OBA met dezelfde personele inzet meer openingsuren kunnen bieden.

Bovenstaande strategische keuzes vormen samen verschillende mogelijke toekomstscenario's

De combinatie van het formaat, aanbod en personeel leidt tot verschillende scenario's, die gezien kunnen worden als uiterste scenario's:

- ▶ Het optimaliseren van de huidige situatie – huidige locaties fungeren als basis
- ▶ Big is beautiful – 6 grote OBA-vestigingen verdeeld over de stad
- ▶ De huiskamer om de hoek – 40 tot 50 kleine vestigingen verdeeld over de wijken en buurten
- ▶ Het dienstverleningscentrum – positionering van de OBA binnen gebouwen met een brede, publieke functie, al dan niet in eigen beheer.

Concrete uitwerking van de scenario's moet uiteindelijk de volgende vragen beantwoorden:

- ▶ Bezuiniging van € 1,5 miljoen op de begroting cultuur in 2025: wordt aan de taakstelling voldaan?
- ▶ Bereidheid van relevante partijen: doet iedereen mee?
- ▶ Praktische uitvoerbaarheid: is het binnen de planning en het budget realistisch?
- ▶ Identiteit OBA: blijft de identiteit van de OBA als maatschappelijke partij in stand?

Daarnaast moet de wenselijkheid van elk scenario getoetst worden aan een aantal criteria:

- ▶ Financiële uitkomsten: mate van financieel gewin en wijze van financiering (in de cultuur- of onderwijsbegroting?)
- ▶ Kwaliteit van dienstverlening: mate van mogelijkheden binnen de expertises van het personeel
- ▶ Toegankelijkheid: openingstijden, dekkingsgraad en ontwikkeling van de (bevolking van de) stad
- ▶ Visie OBA: behouden van ingezette koers

⁵ Anne van den Dool, 'De bibliotheek als bron van kennis, verhalen en ontmoetingen: Collectiestrategie 2021'.

5.2 Voorkeursscenario

Uit de beoordeling bleek weinig draagvlak bij belanghebbenden voor de extreme scenario's

Zes XL-vestigingen voldoen niet aan de gewenste dekkingsgraad en vragen binnen de gestelde periode een te grote transformatie en ontwikkeling van het vestigingennetwerk. Met een groot aantal kleine vestigingen is het daarentegen, zeker op de korte termijn, lastig om de kwaliteit van dienstverlening te behouden. Pilots met *Hotspots* zijn nog onvoldoende geëvalueerd om aan te geven wat de opbrengsten zijn, zowel financieel als maatschappelijk. Ditzelfde geldt voor het plaatsen van OBA's binnen andere gebouwen, zoals nu in het Casa Sofia.

Uit de verkenning kwam daarom naar voren dat het huidige vestigingennetwerk de beste basis biedt om door te ontwikkelen. Daarbij weegt zwaar dat de beweging richting een **educatief buurthuis** het best aansluit bij de behoeften van de inwoners van Amsterdam. OBA's inrichten als educatief buurthuis kan minder ingrijpend zijn dan mogelijk wordt gedacht. Er wordt namelijk gekeken vanuit de 27 vestigingen die OBA nu heeft; op een later moment is er de mogelijkheid om op of af te schalen.

Om deze redenen is het voorkeursscenario op een aantal thema's verdiept. Per paragraaf worden de belangrijkste uitkomsten per onderwerp benoemd.

5.3 Herijking vestigingennetwerk

AEF heeft voor elke OBA-vestiging mogelijkheden voor herijking in kaart gebracht

De uitdaging van de OBA is tweeledig. Allereerst moet er uitvoering gegeven worden aan strategieën op het gebied van o.a. leesbevordering, een leven lang leren en digitalisering. Het concept van de *community library* staat daarbij centraal. Daarnaast staat de OBA voor een structurele bezuinigingsopgave van € 1,5 miljoen per 2025. AEF heeft per vestiging in kaart gebracht op welke manieren ze kunnen bijdragen aan zowel de strategische doelen van de OBA als de structurele bezuinigingsoperatie vanaf 2025. Daarbij is er met name gelet op mogelijkheden om per vestiging geld te besparen of de inkomsten te vergroten en maatschappelijke partners ruimte te bieden.

OBA-buurtvestigingen zijn onder te verdelen in vier categorieën

De buurtvestigingen van de OBA variëren sterk qua grootte, locatie, openingstijden en faciliteiten. Dit maakt het onmogelijk om een eenduidig advies te geven voor alle vestigingen. Daarom is het behulpzaam om de vestigingen in te delen aan de hand van potentieel. Daarbij maakt AEF onderscheid tussen vier categorieën:

- ▶ **Model A:** een partner huurt een deel van een OBA-vestiging. Dit levert een **besparing** op.
- ▶ **Model B:** een partner huurt een deel van een OBA-vestiging – mogelijk voor een lager bedrag per m² – en levert als tegendienst personeel om de deur open te houden. Hierdoor kan de OBA in deze vestiging één fte minder inzetten. Gezamenlijk levert dit een **besparing** op.
- ▶ **Model C:** de OBA verhuurt zalen in combinatie met horeca en genereert hieruit **inkomsten**.
- ▶ **Model D:** afschaling van locatie naar *Hotspot*, tegelijkertijd digitaal opschalen. In deze situatie verhuurt de OBA een deel van haar vestiging en bespaart hierdoor mogelijk ook op het aantal in te zetten fte's. Dit levert een **besparing** op.

Waarbij de opbrengsten niet alleen direct financieel van aard zijn

Naast de besparingen en inkomsten maken deze soorten OBA-vestigingen het mogelijk om de rol als *community library* beter in te vullen: horeca maakt de vestiging een aantrekkelijkere ontmoetingsplek in de buurt, partners kunnen programmering aanbieden en op andere manieren ondersteunen. Door met kleine investeringen extra zalen te creëren, kan er extra programmering georganiseerd worden. Daarbij moet opgemerkt worden dat Model D vooralsnog voor geen enkele OBA is opgenomen en meer als theoretische mogelijkheid wordt beschouwd. De pilots met de *Hotspots* in Ganzenhoef en Casa Sofia moeten namelijk geëvalueerd worden voordat besloten kan worden over mogelijke uitbreiding naar andere vestigingen.

Het realiseren van het model vraagt een financiële en organisatorische inspanning

Slechts bij een aantal vestigingen zijn deze modellen al (deels) gerealiseerd. Zo verhuurt de OBA CC Amstel 46% van de vestiging aan Cultureel Clubhuis Amstel en is in OBA De Hallen Café Belcampo gevestigd. Om alle buurtvestigingen op soortgelijke manieren te benutten, is er voor de meeste vestigingen allereerst een financiële inspanning vereist om de vestiging geschikt voor (onder-/zaal)verhuur te maken. Daarnaast zal de OBA managers moeten inhuren die actief de relatie met partners onderhouden. Deze managers moeten ingepast worden in de organisatie en met het te betalen salaris moet rekening worden gehouden. In de berekening wordt voor alle vestigingen een inschatting gemaakt van de benodigde investering voor zowel verbouwing als partnermanagers.

De berekening gebruikt per vestiging de meest realistische waarde voor elke variabele

Onderstaande variabelen vormen de input van de berekening. Per vestiging zijn de integrale huisvestingskosten berekend inclusief servicekosten, zijn de personeelskosten rekening houdend met verschillende schalen berekend aan de hand van de formatie van 2019 (pre-corona), is er gekeken naar (mogelijk te creëren) beschikbare zalen voor verhuur en is gekeken naar (mogelijke) netto-horecaopbrengsten. Bij alle wordt er onderscheid gemaakt tussen de verwachte opbrengst, die per vestiging sterk kan verschillen. Voor het tarief voor onderhuur wordt een verschil aangebracht tussen een standaardtarief van € 250/m²/jaar voor Model A en € 150/m²/jaar voor Model B, waar de partner vervolgens bijdraagt aan de bezetting in de vestiging. Per vestiging is ook gekeken naar de financiële effecten van extra openingsuren en, zoals hierboven aangegeven, de vereiste inzet van een partnermanager en de benodigde investering. Daarnaast zullen nog kosten gemaakt voor inrichting en klein materiaal (whiteboards etc.). Deze investering wordt over tien jaar afgeschreven. In de berekening wordt een investering van € 100.000 dus € 10.000 per jaar opgenomen. De waarden waarmee bij elke vestiging gerekend is, is bepaald aan de hand van input vanuit de OBA.

Knoppen	Basis	S	M	L
Tarief onderhuur		€ 150		€ 250
Zaalverhuur		€ 150		€ 250
Netto opbrengst horeca per week		€ 250	€ 500	€ 750
Investeringen ombouw		€ 50.000	€ 100.000	€ 250.000
Kosten partnermanager (schaal 9), per jaar	€ 69.000			
Benodigde fte partnermanager		0,1	0,2	0,3
Extra openingsuren		8	8	16

Op de volgende pagina zijn de uitkomsten van het rekenmodel gepresenteerd. Aansluitend wordt een tekstuele toelichting gegeven.

Naam vestiging en modeltype	Toekomstig te realiseren (SOLL)	Reeds gerealiseerd (IST)	Potentieel Δ SOLL - IST	Kosten verruimen openingstijden	Δ Potentieel - verruimen openingstijden
Noord					
OBA Banne - A	€ -2.700	€ -	€ -2.700	€ -26.500	€ -29.200
OBA Molenwijk - C	€ 11.300	€ -	€ 11.300	€ -25.700	€ -14.400
OBA Van der Pek -C	€ 24.200	€ -	€ 24.200	€ -27.700	€ -3.500
OBA Waterlandplein - A	€ -5.700	€ -	€ -5.700	€ -38.300	€ -44.000
<i>Totaal en gemiddelde Noord</i>	€ 27.000	€ -	€ 27.000	€ -118.200	€ -91.200
Nieuw-West					
OBA Casa Sofia - PM	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
OBA Geuzenveld - B	€ 49.200	€ 25.800	€ 23.400	€ -34.200	€ -10.800
OBA Osdorp - A	€ 33.000	€ 53.700	€ -20.700	€ -81.900	€ -102.600
OBA Slotermeer -C	€ 21.200	€ 13.200	€ 8.000	€ -38.600	€ -30.600
OBA Postjesweg - C	€ 37.100	€ -	€ 37.100	€ -24.200	€ 12.900
<i>Totaal en gemiddelde Nieuw-West</i>	€ 140.600	€ 92.700	€ 47.900	€ -178.900	€ -131.000
Zuidoost					
OBA Bijlmerplein - C	€ 82.300	€ -	€ 82.300	€ -54.700	€ 27.600
OBA Ganzenhoef (HS) - PM	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
OBA Reigersbos - B	€ 47.700	€ -	€ 47.700	€ -80.300	€ -32.600
<i>Totaal en gemiddelde Zuidoost</i>	€ 130.100	€ -	€ 130.100	€ -134.900	€ -4.800
Oost					
OBA IJburg - N.v.t.	€ -	€ -	€ -	€ -29.400	€ -29.400
OBA Javaplein - C	€ 97.300	€ -	€ 97.300	€ -75.100	€ 22.200
OBA Linnaeus - B	€ 42.300	€ 8.700	€ 33.600	€ -27.700	€ 5.900
<i>Totaal en gemiddelde Oost</i>	€ 139.600	€ 8.700	€ 130.900	€ -132.200	€ -1.300
West					
OBA Mercatorplein - C	€ 33.200	€ -	€ 33.200	€ -27.800	€ 5.400
OBA Spaardammerbuurt - A	€ 83.200	€ 45.000	€ 38.200	€ -27.300	€ 10.900
OBA De Hallen - B+C	€ 79.800	€ 30.000	€ 49.800	€ -53.700	€ -3.900
OBA Staatsliedenbuurt - B	€ 42.800	€ -	€ 42.800	€ -27.800	€ 15.000
OBA Bos en Lommer - A	€ 36.400	€ -	€ 36.400	€ -27.500	€ 8.900
<i>Totaal en gemiddelde West</i>	€ 275.500	€ 75.000	€ 200.500	€ -164.100	€ 36.400
Zuid					
OBA Buitenveldert - A+C	€ 61.500	€ -	€ 61.500	€ -26.500	€ 35.000
OBA CC Amstel - B	€ 108.100	€ 108.100	€ -	€ -38.700	€ -38.700
OBA Roelof Hartplein - C	€ 64.200	€ -	€ 64.200	€ -55.800	€ 8.400
OBA Olympisch Kwartier - A	€ -	€ -	€ -	€ -26.800	€ -26.800
<i>Totaal en gemiddelde Zuid</i>	€ 233.800	€ 108.100	€ 125.700	€ -147.900	€ -22.200
Subtotaal zonder Oosterdok	€ 946.500	€ 284.400	€ 662.100	€ -876.200	€ -214.100
Overig					
OBA Oosterdok - A	€ 867.100	€ 700.000	€ 167.100	€ -	€ 167.100
<i>Totaal en gemiddelde Overig</i>	€ 867.100	€ 700.000	€ 167.100	€ -	€ 167.100
TOTAAL	€ 1.813.600	€ 984.400	€ 829.200	€ -876.200	€ -47.000

Toekomstig te realiseren (SOLL): bedrag jaarlijks te realiseren aan onderhoud, verhuur en horeca met aftrek van investeringen op verbouwing en personeel per 2025

Reeds gerealiseerd (IST): bedrag momenteel gerealiseerd aan onderhoud, verhuur en horeca

Potentieel Δ SOLL - IST: bedrag jaarlijks aanvullend te realiseren op huidige situatie per 2025

Kosten verruimen openingstijden: jaarlijkse (personeels)kosten door verruimen openingstijden

Δ Potentieel - verruimen openingstijden: netto-opbrengst inclusief verruimen openingstijden

Aanvullende opbrengsten met onderhoud en zaalverhuur plus horeca zijn € 0,8 tot € 1,0 miljoen per jaar per 2025, rekening houdend een met stijging van het percentage verhuur en de tarieven.

Volgens de berekening kan de OBA op termijn met minstens 7 fte's minder in de vestigingen

Door de OBA-vestigingen met model B, waar één fte overgenomen wordt door een partner, hoeven de OBA's minder fte in te zetten. Bij de vermindering van het aantal benodigde fte's kan men rekening houden met het natuurlijke verloop in het personeelsbestand: de komende vijf jaar gaan er naar verwachting zo'n 20 medewerkers in de vestigingen met pensioen. In dit scenario hoeft een deel van deze medewerkers niet per se vervangen te worden. Het vrijkomende budget kan de OBA gebruiken voor het inhuren van gespecialiseerde medewerkers. Dit vraagt echter wel om een langjarige verbinding met deze partners, zodat personeel geïntegreerd wordt in de vestigingen.

De opbrengst van het herijken van buurtvestigingen kan in een realistisch scenario oplopen tot bijna € 1 miljoen, waarvan € 0,3 miljoen inmiddels al wordt gerealiseerd

Er is een realistische, maar daarmee ook conservatieve schatting gemaakt van de inkomsten vanaf 2025. Hier zal de komende jaren gefaseerd naartoe gegroeid worden. Volgens de huidige berekening is hiervan al bijna drie ton gerealiseerd. Dit komt voor een belangrijk deel uit de onderverhuur in OBA Osdorp en OBA CC Amstel.

Aan de vestiging OBA Oosterdok kan tot negen ton verdiend worden

Waar de mogelijke opbrengst in de buurtvestigingen nog grotendeels niet is gerealiseerd, geldt voor de vestiging aan het Oosterdok dat er jaarlijks al zo'n € 0,7 miljoen wordt verdiend aan onderverhuur en OBA Congres. Daarmee bedraagt de potentiële additionele opbrengst van het herijken van alle vestigingen samen € 0,8 tot € 1,0 miljoen.

Deze winst vervalt indien wordt overgegaan tot het verruimen van de openingstijden

Een grote wens is om de openingstijden te verruimen. Er wordt immers per jaar meer dan € 10 miljoen aan huisvestingskosten betaald voor een volle week, terwijl de functionaliteiten maar een deel daarvan beschikbaar zijn. Hierdoor stijgen echter de personeelskosten, beheerkosten en verdampt de opbrengst van de onder- en zaalhuur.

Per model levert deze berekening verschillende soorten winst op per type vestiging

De netto-opbrengsten verschillen per type model. Wanneer we de netto-opbrengsten categoriseren per model, komt er onderstaande verdeling van opbrengsten uit. Daarbij is het belangrijk op te merken dat deze cijfers een eerste schatting zijn gebaseerd op de uitkomsten van het rekenmodel dat hierboven is uitgelegd.

Type	Totale investering	Opbrengst totaal 2025	Opbrengst per geïnvesteerde € totaal	Opbrengst additioneel 2025	Opbrengst per geïnvesteerde € additioneel 2025
A	€ 202.000	€ 1.011.000	€ 6,00	€ 212.600	€ 1,05
B	€ 58.000	€ 290.000	€ 6,00	€ 147.600	€ 2,60
C	€ 202.000	€ 371.000	€ 2,85	€ 357.800	€ 1,80
D	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Rest	€ 58.000	€ 141.000	€ 3,50	€ 111.300	€ 1,95
Totaal	€ 520.000	€ 1.814.000	€ 4,50	€ 829.200	€ 1,60

Hieruit blijkt dat de modellen gericht op het delen van locaties met partners de grootste besparingen opleveren. Model B (onderhuur met inzet medewerker op vestiging) levert de hoogste netto-opbrengst op, hoewel de daadwerkelijke cijfers af zullen wijken van deze berekening, mocht het

model ingevoerd worden. Daarnaast betekent de hoge berekende netto-opbrengst van model B niet dat alle vestigingen model B zouden moeten volgen. De OBA-buurtvestigingen komen beter tot hun recht als ze niet allemaal hetzelfde zijn en de OBA is gebaat bij een divers aanbod aan vestigingen; daarnaast zijn niet alle vestigingen geschikt voor hetzelfde model. Deze overwegingen zijn al meegenomen in de modelkeuze per vestiging.

De potentiële netto-opbrengsten impliceren een keuze

Zoals blijkt uit het bovenstaande zijn er verschillende mogelijkheden om extra inkomsten of besparingen te genereren in de OBA-vestigingen. Daarbij is gerekend vanuit de huidige situatie, dit staat los van eventuele benodigde investeringen op de korte termijn die noodzakelijk zijn. Zoals bijvoorbeeld bij de locatie in IJburg. Het uitgangspunt voor deze verkenning is dat deze netto-opbrengsten bijdragen aan de structurele bezuiniging die de OBA vanaf 2025 moet leveren op cultuur in de begroting van de gemeente Amsterdam. Er kan ook voor gekozen worden de opbrengsten te investeren in extra openingsuren om zo de maatschappelijke waarde van de OBA voor de Amsterdammers te vergroten.

Ten slotte moet de OBA bij haar strategie rekening houden met de groei van de stad

De OBA belooft elke 30.000 Amsterdammers een vestiging. Als het vast wil houden aan deze dekkingsgraad moet het nu beginnen met nadenken over te openen vestigingen in stadsdelen waar de bevolking snel toeneemt, zoals Oost. Daarbij kunnen de Modellen A tot en met D het uitgangspunt vormen voor de keuze voor een type vestiging volgens variabelen als formaat, bezetting en faciliteiten.

Per 1 januari 2022 zal een 28e vestiging worden toegevoegd: OBA Weesp. Vanwege verdere (nieuw)bouw is de verwachting dat ook in andere stadsdelen nieuwe of andere vestigingen nodig zijn.

AEF adviseert de OBA daarom om het vestigingsnetwerk te herijken

Door middel van relatief kleine ingrepen in de vestigingen is het mogelijk om de bestaande buurtvestigingen te benutten voor horeca en zaalverhuur of om ze te delen met geschikte partners. Daarmee is het mogelijk om de buurtvestigingen om te vormen tot *community library*, en is het mogelijk om met de netto-opbrengsten bij te dragen aan de structurele bezuiniging vanaf 2025, dan wel extra maatschappelijke waarde te creëren door het aantal openingsuren te vergroten. De berekening uit deze paragraaf kan hierbij als uitgangspunt dienen.

5.4 Programmering

Er is beperkte capaciteit en kennis om programmering te ontwikkelen

Het ontbreekt de OBA momenteel aan twee factoren die nodig zijn voor het ontwikkelen van programmering die aansluit bij de maatschappelijke behoefte. Allereerst is er een beperkt aantal mensen in dienst die in staat zijn om programma's te ontwikkelen, en daarnaast zijn deze mensen niet als één team, gefocust georganiseerd. Daarbij komt dat er een gebrek is aan financiële middelen om ontwikkelde programma's optimaal uit te voeren. Het succesvolle recente voorbeeld van de Maakplaatsen – waarbij kinderen digitaal, creatief, cultureel, en technisch *makerschap* ontwikkelen – kwam tot stand door een aparte subsidie, waarin is afgesproken dat deze jaarlijks wordt afgebouwd.

Er zou door de gemeente vaker naar de OBA gekeken kunnen worden

Wil de OBA soortgelijke initiatieven blijven (mede-) organiseren, dan zouden er middelen van andere gemeentelijke beleidsterreinen zoals onderwijs en participatie aangeboord moeten worden om deze te financieren. Op dit moment heerst het gevoel dat de OBA nog niet altijd als een partij gezien waar de gemeenschappelijke middelen effectiever ingezet kunnen worden.

De OBA richt zich nu op een Leven Lang Leren, het Leesoffensief, en Digitalisering

De programma's die de OBA momenteel biedt zijn georganiseerd aan de hand van de drie pijlers Leven Lang Leren, Digitalisering, en Leesoffensief. Het principe van een **Leven Lang Leren** richt zich op het ontwikkelen van basisvaardigheden. Daarvoor wordt bijvoorbeeld het Taalcafé (waarbij bewoners Nederlands kunnen oefenen) georganiseerd. Via het House of Skills heeft de OBA bovendien een oriëntatiepunt voor werkzoekenden om werk te vinden dat bij hun vaardigheden past. Er is daarnaast specifiek aandacht voor programmering op het gebied van **Digitalisering**. Er zijn immers veel Amsterdammers die digitaal niet vaardig zijn, noch beschikking hebben over digitale basisvoorzieningen met betrouwbare en veilige software. Programma's die in dit kader al worden georganiseerd zijn Digisterker (een cursus e-overheid), Klik & Tik (oefenen met digitale vaardigheden), en EHBO (Eerste Hulp Bij Online: een spreekuur voor computervragen). De OBA besteedt tenslotte veel aandacht aan **leesbevordering**. Hierbij valt te denken aan participatie aan de Nationale voorleeswedstrijd, de Kinderboekenweek, en de Nederlandse Kinderjury, maar vooral op het gebied van samenwerking met scholen is er een grote vraag waaraan de OBA kan voldoen. Zie daarvoor de volgende paragraaf.

AEF adviseert om de buurtvestigingen in te richten met programmering die aansluit bij de behoeften van de wijk

Om de pijlers van Leven Lang Leren, Leesoffensief en Digitalisering beter in te kunnen vullen, zou de OBA haar vestigingen hierop moeten inrichten. Daartoe kunnen kleine investeringen in de vestigingen worden gedaan om ruimte te creëren. Daarnaast kan er gespecialiseerd personeel aangenomen worden om programmering te ontwikkelen of voor programmering de samenwerking met partners te zoeken, zoals gebeurt bij de Mokum Maakcoalitie of het House of Skills. Het is belangrijk stil te staan bij de manier waarop deze investeringen gefinancierd moeten worden. De gemeente Amsterdam en de OBA zouden hierover met elkaar in gesprek moeten gaan. Als de OBA, zoals hier aanbevolen, inderdaad meer gaat programmeren op het gebied van educatie, moet het bespreekbaar zijn om gefinancierd te worden uit de educatiebegroting. Het vraagt van beide partijen inzet om elkaar op dit punt te vinden.

5.5 Educatie

De gemeente Amsterdam heeft grote uitdagingen op het gebied van educatie

Volgens cijfers van Stichting Lezen en Schrijven ligt het aantal laaggeletterden in de gemeente Amsterdam hoger dan in de rest van Nederland. 57% van de laaggeletterden in deze gemeenten zijn migranten (30+) met partner en/of kinderen, terwijl dat in de rest van Nederland gemiddeld 31% is.⁶ Dit heeft grote gevolgen voor kansgelijkheid: één van de zes ambities uit het Coalitieakkoord.

⁶ <https://geletterdheidinzicht.nl/>.

Door haar educatieve functie te versterken kan de OBA de gemeente hierbij ondersteunen

De OBA is één van de ondertekenaars van het Amsterdams Taalakkoord, en heeft al verschillende initiatieven gelanceerd om laaggeletterdheid tegen te gaan. Zo werkt 96% van de scholen van primair onderwijs samen met de OBA, bijvoorbeeld door een Amsterdamse variant van het initiatief 'De Bibliotheek op school' (DBOS), dat als voornaamste doel heeft om lezen te stimuleren. Dit laat zien dat de OBA, door haar kennis, uitgebreide netwerk van buurtvestigingen, en contacten bij de scholen de gemeente kan ondersteunen bij het terugdringen van taalachterstanden.

Er is geen financiële prikkel om meer maatschappelijke waarde te creëren

Toch is de samenwerking met scholen tot nu toe vrij gefragmenteerd, en ligt er een kans om een structurelere, intensievere relatie aan te gaan. Het OBA-op-school-initiatief kan bijvoorbeeld slechts bij vijf scholen tegelijk aangeboden worden, terwijl er meer behoefte is. Zoals bij programmering als geheel, legt dit het probleem bloot dat de vraag groter is dan het aanbod zonder dat er voor de OBA een prikkel is om hierop in te spelen. Het gevolg hiervan is dat de OBA met haar gehele programmering veel minder leerlingen bereikt dan potentieel mogelijk is. Zo werden er in 2019 30.000 leerlingen uit het primair onderwijs bereikt met het gehele OBA-educatieaanbod, terwijl er in Amsterdam 66.000 basisschoolleerlingen waren.

Er is dus duidelijk ruimte om het OBA-educatieaanbod uit te breiden. Dit zou echter een grote investering vragen, omdat de programma's niet kostendekkend zijn: de netto-opbrengst van de programmering voor jeugd en jongeren was in 2019 € 80.000 negatief. Zeker in tijden van bezuinigingen ontbreekt er dus een financiële prikkel om het educatieaanbod uit te breiden, terwijl daar wel maatschappelijke waarde mee gecreëerd zou worden.

In andere steden, bijvoorbeeld Rotterdam, zijn succesvolle voorbeelden te vinden

Zou OBA een manier vinden om het educatieaanbod uit te breiden, kan er ter inspiratie worden gekeken naar de uitrol van het DBOS-model. Zie onderstaande tabel voor de basisgegevens.

Basisgegevens	Gegevens DBOS-model
Aantal leerlingen	60.000
Bijdrage per leerling	€ 10
Aanwezig startcollectie	27%
Prijs per titel	€ 12,50
Aantal leerlingen per leesconsulent	3.750 leerlingen

Dit vraagt de volgende investeringen per jaar:

Kostenposten	Investering per jaar DBOS-model
Collectie	€ 525.000
Leesconsulenten (16 FTE)	€ 950.000
Scholing	€ 115.000
Overige	€ 490.000
Totaal investering	€ 2.080.000
<i>Bijdrage scholen</i>	<i>€ 600.000</i>
<i>Bijdrage gemeente/onderwijs</i>	<i>€ 1.480.000</i>

Dit vraagt wel eerst een investering, van naar verwachting ruim € 3 miljoen per jaar

In Rotterdam worden met dit initiatief op tal van locaties in het primair onderwijs, kleine bibliotheken ingericht met een eigen collectie. Er worden momenteel zo'n 25.000 leerlingen bereikt. Hiervoor zijn investeringen gedaan voor de collectie, het personeel (met name leesconsulenten), scholing en overige kosten welke onder andere bestaan uit aanpassingen aan het gebouw of inventaris. Het totaal aan investeringen bedraagt zo'n € 2 miljoen per jaar. Wanneer de vergelijking wordt gemaakt tussen de theoretische uiterste situatie in Amsterdam met 60.000 leerlingen en de praktische uitwerking in Rotterdam van 25.000 leerlingen betekent dit in Amsterdam een investering van ruim € 3 miljoen per jaar. Er zijn in Amsterdam immers meer leesconsulenten nodig en een ruimere collectie, doordat een groter aantal leerlingen wordt bereikt.

Met uitrol van het DBOS-programma is € 0,3 à 0,4 miljoen per jaar inverdieneffect mogelijk

Doordat de OBA al leesconsulenten in dienst heeft die hier binnen hun functie inzet op kunnen plegen, totaal bijna 5 FTE, wordt € 0,3 miljoen per jaar gewonnen. Met het inzetten van een deel van de huidige collectie binnen dit programma komt hier eventueel nog € 0,1 miljoen per jaar bij. Samen kan dit 'inverdieneffect' zo'n € 0,4 miljoen per jaar zijn. Dit heeft nog enkel betrekking op het primair onderwijs. Indien ook het voorschoolse en voortgezette onderwijs wordt betrokken, kan dit verder oplopen – maar hiervoor is eerst een investering vanuit Onderwijs nodig.

Mogelijk liggen er ook nog kansen rond de Maakplaatsen

Ook de Maakplaats (ooit opgezet voor buitenschools) kan in potentie binnen scholen een grote rol gaan spelen in het aanbod dat zij bieden m.b.t. technologie, wereldoriëntatie, maakonderwijs en burgerschap.

AEF adviseert samen met de gemeente de opgaven van scholen in kaart te brengen

Taalachterstanden vormen duidelijk een probleem binnen de gemeente Amsterdam, OBA kan een bepalende rol spelen in de aanpak. Toch is nog niet voldoende duidelijk waar scholen de hulp van de OBA precies bij kunnen gebruiken en dit gebeurt momenteel nog te gefragmenteerd. Door samen te kijken naar de opgaven 'voor de hele stad' kan de rol van de OBA robuuster worden.

Voor optimalere benutting en het bieden van maatschappelijke meerwaarde zullen de OBA en de gemeente elkaar op moeten zoeken

Indien er proactief programma's op het gebied van leesbevordering op scholen kunnen worden georganiseerd door de OBA, zal OBA met de gemeente in overleg moeten gaan over de ontwikkeling van deze programma's. Daarbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het opschalen van het DBOS-initiatief. Dit vraagt een stevige investering van de gemeente, ruim € 3,0 miljoen per jaar. Door dit bij de OBA neer te leggen, kan jaarlijks € 0,3 tot 0,4 miljoen aan inverdieneffect te realiseren zijn. Hier horen wel langdurige (financiële) afspraken bij, als garantie voor de benodigde investeringen.

5.6 Digitalisering

OBA NEXT is een gebouw én programma: het prototype van de bibliotheek van morgen

In het voorjaar van 2021 heeft de Amsterdamse gemeenteraad definitief ingestemd met de financiering van OBA NEXT. De gemeente, OBA en een breed scala aan maatschappelijke organisaties hebben de handen ineengeslagen om van deze grootstedelijke bibliotheek nieuwe stijl een inspirerende plek te maken voor heel Amsterdam. Inhoudelijk gezien is OBA NEXT het prototype van de bibliotheek van morgen en staat de ambitie centraal om alle Amsterdammers te helpen ontwikkelen en emanciperen in een verregaand gedigitaliseerde samenleving. In de komende jaren gaat de OBA daarom zowel op personeel als materieel flink investeren.

De OBA houdt technologie, data, kennis en informatie toegankelijk voor de stad

De collectie van nu en de toekomst bestaat niet alleen uit informatiebronnen, maar juist ook uit digitale voorzieningen waarmee de Amsterdammer de beschikking heeft over de juiste up-to-date middelen zoals een tablet of laptop inclusief betrouwbare en veilige basissoftware voor mailen, tekstverwerking en het streamen van lessen. Via de OBA is er toegang tot goed werkend internet in de publieke ruimte waarbij betrouwbaarheid en privacy geborgd worden. Dit is vooral belangrijk in Zuidoost, Nieuw-West en Noord, waar de behoefte aan goede voorzieningen het grootst is.

En kan een digitaal platform bieden voor alle Amsterdammers

De OBA kan als digitaal knooppunt mogelijkheden geven om onderling verbonden ontwikkel- en leerprogramma's te bieden door digitale kanalen voor web-, mobiele en conversatietoepassingen te faciliteren. Hierdoor kan de OBA bijdragen aan een leeromgeving waar Amsterdammers zich creatief, sociaal, cultureel, digitaal en techn(olog)isch kunnen ontwikkelen. Daarvoor zijn al leerlijnen gestart in samenwerking met de Vrije Universiteit, Hogeschool van Amsterdam, het MediaCollege, Techgrounds, de Mokum Maakcoalitie en de Volksuniversiteit. In de toekomst zou dat kunnen leiden tot een platform waar nieuwe functies eenvoudig aan kunnen worden toegevoegd. Met een dergelijk platform zou de OBA naast de eigen digitale kanalen de mogelijkheid voor partners bieden om eigen kanalen te onderhouden en te ontwikkelen.

De OBA kan de gemeente Amsterdam helpen door het inrichten van steunpunten

Digitalisering biedt een opening voor de OBA om meer als platformorganisatie te functioneren waar maatschappelijke partners maatschappelijk relevante programmering aanbieden. Momenteel organiseert de OBA al programmering op het gebied van digitalisering, zoals Eerste Hulp Bij Online, Klik&Tik en Digisterker. Naast dit soort voorbeelden is het ook een mogelijkheid om verder te bouwen aan de OBA Belastingdagen, waarbij studenten van de HvA hulp bieden met de belastingaangifte. Dit soort initiatieven hebben meerwaarde omdat een substantieel deel van de inwoners niet goed genoeg overweg kan met een computer om (overheids)zaken online te regelen. De OBA kan overwegen om een permanentere vorm te vinden voor dit soort ondersteuning, zoals al deels gebeurt via de landelijke Informatiepunten Digitale Overheid (IDO). Nu de gemeente Amsterdam het sociaal domein decentraliseert, zouden lokale steunpunten voor digitale gemeentezaken (zoals vergunningen, uitkeringen, regelingen en kwijtscheldingen) een logische uitbreiding kunnen zijn. De gemeente ondervindt zelf immers ook de nadelen van Amsterdammers die hen niet op de juiste wijze of op het juiste moment weten te vinden. Bezwaarschriften zijn hiervan een voorbeeld (ruim € 200.000 per jaar). De OBA zou de gemeente kunnen helpen bij het aantal bezwaarschriften doen verminderen door permanente steunpunten in haar locaties in te richten waar Amsterdammers terecht kunnen met vragen. Dit zou de jaarlijkse kosten voor deze procedures kunnen laten afnemen.

Het inrichten van permanente steunpunten vereist een ingreep in de vestigingen

Permanente steunpunten vragen allereerst bemensing. Net als bij de OBA Belastingdagen kan het raadzaam zijn om deze te organiseren in samenwerking met een partner in de locatie, zoals mogelijk de HvA. Bovendien vraagt het uitbreiden van digitale diensten om beter beheer van persoonsinformatie die nodig zal zijn om deel te nemen aan OBA-platformen. Hierin zal geïnvesteerd moeten worden. Ten slotte moet rekening gehouden worden met de fysieke gevolgen voor de vestiging: met elk permanent steunpunt is er mogelijk minder ruimte voor boeken, zaalverhuur of onderverhuur, en bovendien vragen steunpunten plekken met voldoende privacy omdat het vaak gaat om zeer persoonlijke zaken. Deze fysieke gevolgen zijn niet noodzakelijk een probleem, maar kunnen gezien worden als voorbeeld van de gevolgen voor de bibliotheek wanneer ze een meer educatieve functie krijgt in plaats van primair een culturele.

Digitalisering kan € 0,1 à 0,2 miljoen per jaar bijdragen aan de financiële opgave

Door in te zetten op lokale steunpunten voor digitale overheids- en gemeentezaken kan de OBA de gemeente beduidend ontlasten. Met betere ondersteuning zouden procedures mogelijk efficiënter verlopen en het aantal bezwaarschriften mogelijk dalen. Daarmee zou de gemeente minder fte hoeven in te zetten, omdat de OBA bijdraagt aan haar taken. Bij één fte zou dat bedrag, inclusief werkgeverslasten, al rond de € 0,1 miljoen per jaar uitkomen. Bovendien kan de OBA, als ze er in slaagt een succesvol online leerplatform op te zetten, mogelijk extra inkomsten verkrijgen door externen toegang te verlenen *powered by OBA*. Daarmee wordt niet alleen maatschappelijke waarde gecreëerd, maar wordt er ook bijgedragen aan het bedrag dat structureel bijgedragen moeten worden aan de bezuiniging op de begroting van de gemeente Amsterdam.

AEF adviseert de OBA én gemeente om ondersteuning bij digitale zaken te overwegen

Gezien de snelle digitalisering bestaat er voor een deel van de Amsterdammers behoefte aan digitale toegang en ondersteuning. De OBA kan onderzoeken of ze haar maatschappelijke waarde kan uitbreiden door hierop in te spelen. De bestaande programmering op het gebied van digitalisering is daarom een logische ontwikkeling en het is aan te raden met de gemeente het gesprek aan te gaan over andere vormen van ondersteuning, zoals permanente steunpunten voor digitale overheids- en gemeentezaken in een aantal buurtvestigingen. Door hier als gemeente op te investeren, kan dit leiden tot inverdieneffecten binnen de OBA en daarmee op de begroting van de gemeente Amsterdam.

5.7 Collectie

De inhoudelijke opgaven, vragen om een vertaling naar de collectie van de OBA

Een analyse op de, zowel fysieke als digitale, collectie leert ons dat OBA beschikt over een omvangrijke collectie. Op deze collectie is de afgelopen jaren echter fors bezuinigd.

Voor meer diepgang over de strategie voor de collectie voor de komende jaren, verwijzen wij graag naar het onlangs verschenen rapport 'Collectiestrategie OBA 2021'.

Onder andere door de omvang van het archief worden de ratio's niet gehaald

Een belangrijkste bevinding is dat Amsterdam momenteel niet voldoet aan twee belangrijke landelijke normen. Het gewenste jaarlijkse vervangingspercentage van de fysieke collectie is 10%. Met de verhouding tussen de omvang van de collectie en het beschikbare budget is deze norm niet haalbaar. Maar liefst een kwart van de collectie bevindt zich als bewaarcollectie in het magazijn. Daar staat een erg laag aantal uitleningen tegenover. Het is de vraag of de OBA de meest logische partij is om deze bewaarfunctie moet bekleden als daar geen gepaste financiering tegenover staat.

Daarnaast wordt het minimale aantal van vijf items per jeugdlid niet gehaald. Dat zijn er nu vier. Hoewel de OBA over de grootste boekencollectie van alle openbare bibliotheken beschikt, is het te overwegen om het zwaartepunt van volwassenen te verleggen naar de jeugd.

Met een blik op de inhoudelijke opgaven de komende jaren is een kanteling noodzakelijk

Intern wordt nu gewerkt met een vervangingspercentage van 5%, wat gezien het beschikbare budget niet anders kan. Om de leesbevordering een impuls te geven kan de verbinding met (basis)scholen gemaakt worden. Bijvoorbeeld door te investeren in collecties voor scholen.

AEF adviseert kritisch te kijken naar de omvang van het archief

Zoals ook in *Collectiestrategie OBA 2021* wordt aangegeven is logischer als het behoud van gespecialiseerde collecties landelijk worden georganiseerd. De KB lijkt hiervoor de meest geschikte partij. Daarmee wordt ook ruimte vrijgespeeld op de locatie in het Oosterdok.

En parallel meer in te zetten op jeugdboeken en de zichtbaarheid op scholen te vergroten

Vertrouwd raken met lezen en de bibliotheken begint op de lagere school. Momenteel heeft OBA een te laag aantal jeugdboeken in relatie tot het aantal jeugdleden. Er zijn twee vliegen in één klap te slaan door meer jeugdboeken in te kopen, deze deels ook toe te voegen aan de wisselcollectie en die op scholen beschikbaar te stellen tegen een kleine vergoeding.

5.8 Personeel en bedrijfsvoering

Bovenstaande ontwikkelingen komen samen in de inzet van personeel en middelen

De inhoudelijke opgaven vragen om andere expertise en competenties, wat gevolgen heeft voor de personele bezetting op de vestigingen. De samenwerking zal meer gezocht worden en ook de bezetting zal veranderen: soms zullen partners eindverantwoordelijk voor de vestiging zijn als er geen OBA-medewerkers aanwezig zijn. Ook de veranderende programmering en leesbevordering vragen een impuls op dit gebied. Hetzelfde geldt voor het delen van kennis rondom digitalisering. Hier zal mogelijk specifiek op geworven moeten worden indien deze kennis nog niet in huis is. Met de OBA Academy en het lopende opleidingsprogramma is hier al een start mee gemaakt.

Met natuurlijk verloop zal komende jaren personeel worden vervangen door vers bloed

Daarnaast kent het personeelsbestand een groot deel (20%) met een leeftijd van 60 jaar of ouder. Komende jaren zullen zij met pensioen gaan, wat ruimte geeft om binnen de formatie medewerkers te werven die invulling geven aan de bredere functie waarvoor ook andere competenties nodig zijn.

Voor zowel interne als externe medewerkers zal voldoende tijd en aandacht moeten zijn

De beleidsvisies en inhoudelijke plannen zullen uiteindelijk door de medewerkers op de locaties moeten worden uitgevoerd. Om beleid en uitvoering goed op elkaar aan te laten sluiten is een ontwikkeling op basis van verbinding en gelijkwaardigheid met aandacht voor elkaar noodzakelijk. Dit is opgenomen in het volgende hoofdstuk, waarin de veranderaanpak wordt toegelicht.

Ook op het gebied van interne bedrijfsvoering zullen de veranderingen voelbaar zijn

Met een toename van de contractuele verplichtingen met samenwerkingspartners zal het inkoopproces en het relatiemanagement meer aandacht vragen.

Investeer in de samenwerking met partners en voer daarbij goed contractmanagement

Zeker bij de start van de samenwerking met nieuwe partners is het scheppen van wederzijdse verwachtingen van essentieel belang. Ook gedurende het contract zal dit gesprek met een bepaalde frequentie (bijvoorbeeld per kwartaal) gevoerd moeten worden.

Samenvattend voorziet AEF in elk van deze opgaven een impuls voor de maatschappelijke en economische waarde voor de stad Amsterdam en haar inwoners

- Op het huidige vestigingennetwerk is herijking nodig, waarbij veel kansen liggen voor onderhuur en zaalverhuur plus het bieden van horeca. Dit kan in een realistisch scenario leiden tot aanvullende opbrengsten van € 0,8 tot € 1,0 miljoen per jaar vanaf 2025. Deze opbrengsten vervallen als dit wordt geïnvesteerd om de openingstijden uit te breiden. Daar staat grotere maatschappelijke waarde tegenover.
- Met algemene programmering (Leven Lang Leren, Leesoffensief en Digitalisering) en programma's op de vestigingen die aansluiten bij de wijk wordt zo optimaal mogelijk voorzien in de behoeften van de stad Amsterdam.
- Op het gebied van educatie liggen grote opgaven voor de gemeente Amsterdam, waarbij de OBA een belangrijke kan spelen in de uitvoering. De OBA wordt nog niet altijd gevonden en zij zullen hierover samen het gesprek moeten voeren. Dat geldt zeker ook over de financieringsvorm: structurele middelen zijn nodig om robuustheid te creëren. Hier is met een stevige intensivering op de Bibliotheek Op School zo'n € 3,0 miljoen aan investeringen nodig. Dit levert € 0,3 tot € 0,4 miljoen aan inverdieneffect op.
- Met het ondersteunen van inwoners rondom digitalisering kan de OBA, naast het helpen bij het invullen van belastingaangiftes, een grotere en impactvolle rol spelen in het ondersteunen van inwoners bij digitale procedures. De gemeentelijke diensten zijn hier ook een voorbeeld van. Als hierop wordt geïnvesteerd, is de inschatting dat hier € 0,1 tot 0,2 miljoen aan inverdieneffect te genereren is.
- De collectie kan meer in verbinding worden gebracht met de (leer- en ontwikkel)behoeften van de inwoners. Medewerkers kunnen aan de hand van vragen over de collectie vaststellen of er een leer behoefte/ hulpvraag is. Met name ook door samenwerking met scholen kan de blik meer gericht worden op de jeugd. Ook om aan de gestelde ratio's te voldoen.
- Door personeel aan te trekken of op te leiden dat het best invulling kan geven aan deze opgaven kan dit potentieel ook daadwerkelijk verzilverd worden.
- In de bedrijfsvoering vragen de intensievere samenwerkingsvormen om contractmanagement, impactmeting, kostenanalyse en relatiebeheer.
- Er is in deze exercitie niet gekeken naar het vergroten van de inkomsten door een stijging in (het tarief van) de lidmaatschappen. Dit wordt niet realistisch geacht gezien de teruglopende ledenaantallen de laatste jaren (ook als gevolg van de coronacrisis).

Een grove doorvertaling van de maatschappelijke opbrengsten uit deze opgaven leidt ook tot economische meerwaarde op andere beleidsterreinen van de gemeente, dit wordt op dit moment nog onvoldoende gezien

Bovenstaande opgaven zijn zeker niet enkel de opgaven voor de OBA, maar juist ook voor de gemeente Amsterdam. De OBA kan een deel van de benodigde maatschappelijke en economische meerwaarde bieden, maar wordt nog niet altijd gevonden. Voor de verbinding en samenwerking ligt een opgave voor de OBA én de gemeente Amsterdam.

Met de inzet op programmering op het gebied van digitale inclusie en laaggeletterdheid door OBA, groeien de vaardigheden van de inwoners van Amsterdam. Met de vestigingen in de wijk, die een veilige leeromgeving bieden, is naar verwachting de sociale cohesie te vergroten. Naast een beter gekwalificeerde arbeidsmarkt door betere educatie kan dit ook leiden tot minder overlast, maatschappelijke problematiek en meer onderlinge verbinding. Zo kunnen de (financiële) resultaten op verschillende beleidsterreinen van de gemeente van invloed zijn.

/ 6 Nieuwe afspraken

6.1 Verzilvering

Samenvattend geeft hoofdstuk 5 ons het volgende inzicht:

Onderwerp	Benodigde investeringen	Financieel netto effect
Herijking vestigingennetwerk Onderhuur, zaalhuur en horeca	Investerings vestigingen FTE voor partnermanagement Bijdrage van partners	€ 0,8 - € 1,0 miljoen per jaar extra inkomsten, na aftrek investeringen
Educatie Bibliotheek op school (DBOS), maakplaats en mediawijsheid	Uitrol van DBOS in Amsterdams model € 3 miljoen per jaar	€ 0,3 - € 0,4 miljoen per jaar inverdieneffect, na gedane investeringen
Digitalisering	OBA Next, OBA heeft bijdrage in digitaliseringsprogramma's van gemeente Amsterdam	€ 0,1 - € 0,2 miljoen per jaar inverdieneffect, na gedane investeringen
TOTAAL		€ 1,2 - € 1,6 miljoen per jaar

Er liggen voor zowel de gemeente als de OBA veel kansen. Het potentieel, maatschappelijk en financieel, is groot. Om dit te verzilveren is inzet van zowel gemeente als de OBA nodig, met daarbij nieuwe afspraken over rol en financiering

Om invulling te geven aan de opgaven zal een gezamenlijk veranderprogramma gestart moeten worden. Dit bestaat uit een harde kant met activiteiten die uitgevoerd moeten worden en dingen die moeten worden uitgezocht. Dit vraagt veel inspanning binnen de bedrijfsvoering (Personeelszaken en Financiën). Maar minstens zo belangrijk is de zachte kant, omdat de 'nieuwe organisatie' ook ander gedrag vraagt van het personeel. De activiteiten van voorbereiding schetsen we in een stappenplan. Aansluitend benoemen we welke organisatieontwikkeling plaats zal moeten vinden. Ook gaan we in op wat dit zou betekenen voor de afspraken tussen de OBA en gemeente Amsterdam.

6.2 Stappenplan

Dit rapport kan als startdocument fungeren voor het opzetten van verdere activiteiten

In deze rapportage zijn eerste uitwerkingen opgenomen van de situatie in 2025. Hierop kan worden voortgeborduurd, wat in de eerste plaats vooral concretere keuzes en richting vraagt. Dit plan is gericht op het perspectief van de OBA.

We voorzien in elk geval de volgende activiteiten, die in grote lijnen en onderstaande volgorde kunnen worden uitgevoerd:

► **Een laatste interne blik op het voorstel voor de herijking van het vestigingennetwerk**

Per locatie zijn nu de openingstijden in combinatie met de bezetting van de vloercapaciteit in vierkante meters weergegeven in een model. Daarbij is ook een inschatting gemaakt van de mate van onderhuur en zaalhuur en horeca. Voordat concreet wordt gekeken naar eventuele verbouwingen is het goed dit een laatste keer te toetsen bij de vestigingen zelf.

- ▶ **Met kleine of grote aanpassingen aan de locaties kan hier vervolg aan worden gegeven**
Om de uitstraling van de ruimten te vergroten voor het publiek, en zeker ook voor de partners in onderhuur en zaalverhuur, zijn investeringen in de inrichting van de locaties nodig. Om uniformiteit uit te stralen zal eerst een 'huisstijl' vastgesteld moeten worden, waarna de aanpassingen plaats kunnen vinden.
- ▶ **Met partnermanagers kunnen de samenwerkingspartners aangetrokken worden**
In het rekenmodel is een aantal partnermanagers opgenomen. Eerst zal het profiel van deze partnermanagers moeten worden vastgesteld. Zij kunnen uit de huidige organisatie komen of worden geworven. Deze medewerkers zullen in elk geval zorgdragen voor het aantrekken van partners die incidenteel of structureel capaciteit willen onderhuren. Aansluitend kunnen deze worden toegevoegd aan de organisatie en worden ingezet om het potentieel in de vestigingen te gaan verzilveren met zakelijke afspraken.
- ▶ **Inhoudelijk zullen programmering, collectie en partners elkaar moeten versterken**
Het geniet de voorkeur dat partners iets bieden dat versterkend werkt op de programmering en collectie zoals deze nu in de vestigingen geboden wordt. Zeker als het gaat om de grote opgave rondom taalachterstanden is samenwerking met het onderwijs geboden. Vanuit Beleid kan hier in samenwerking met de partnermanagers zoveel mogelijk op gestuurd worden.
- ▶ **Voor de opgaven en investeringen rond educatie en digitalisering zal samen met scholen en gemeente gekeken moeten worden naar de (looptijd van) bestaande beleidsmiddelen**
Zoals aangegeven vragen de inverdieneffecten met betrekking tot educatie en de digitalisering, eerste een stevige financiële impuls. Deze middelen zijn niet zomaar beschikbaar, maar zullen o.a. gezocht moeten worden binnen de huidige, bestaande beleidsmiddelen welke op termijn zouden kunnen verschuiven. Gemeente Amsterdam kan hier samen met scholen en OBA naar kijken.
- ▶ **Werk de personele capaciteit om uitvoering te kunnen geven aan de nieuwe rol**
De OBA heeft momenteel niet voldoende capaciteit en competenties in huis om de nieuwe rol van de organisatie en de diensten op de vestigingen te kunnen leveren. Natuurlijk verloop zal ingevuld worden met nieuwe krachten, die andere perspectieven en competenties bieden. Een strategisch opleidingsplan zal de zittende populatie ontwikkelen. Aan de kant van de gemeente zal capaciteit beschikbaar gesteld moeten worden om uitvoering te geven aan deze (bestuurs)opdracht. OBA zal duidelijk moeten zijn over de behoefte van in te zetten capaciteit van de gemeente Amsterdam.

6.3 Organisatieontwikkeling

Aanvullend op dit rapport is in het integrale toekomstplan van de beleidsmatige opgaven de vertaling naar de wijze van uitvoering opgenomen

Na het vormen van een basis en het uitvoeren van de voorbereidende activiteiten uit het stappenplan, zal de ontwikkeling van de organisatie zelf verder in beweging moeten komen.

- ▶ **Het omzetten van de toekomstvisie in concrete doelstellingen en mijlpalen binnen een (plan voor een) veranderprogramma**
Met het uitschrijven van de visie voor de toekomst in het integrale toekomstplan wordt ook de meer uitvoerende kant beschreven. Het gaat hierbij om een grote opgave, die in de jaren 2022, 2023 en 2024 veel vraagt van de organisatie. Om het geheel behapbaar te maken is het verstandig om het op te delen in kleinere projecten met een duidelijke doelstellingen en een tijdpad, wat samen landt in het plan van aanpak voor het veranderprogramma.

► **Veranderprogramma uitvoeren om huidige en nieuw personeel van de organisatie door te ontwikkelen naar de gewenste situatie in 2025**

Er zal veel aandacht moeten worden besteed aan de benodigde kennis en competenties die van medewerkers gevraagd wordt in de 'nieuwe organisatie'. Als grondslag kan in een strategische personeelsplanning inzichtelijk worden gemaakt hoeveel fte van welke functies in de toekomst nodig zijn, wat hiervan nu beschikbaar is en wat aanvullend nodig is. In een intensief en gezamenlijk veranderprogramma, bestaande uit verschillende projecten, zal zowel de verandering als organisatie doorleefd moeten worden.

6.4 Veranderstrategie

Er kan gekozen worden voor zowel een grote klap als een gefaseerde aanpak

De strategie van verandering richting 2025 hangt af van het tempo. Er zijn projecten die relatief snel begonnen kunnen worden, terwijl andere onderdelen meer tijd vragen. Met name als het gaat om het toevoegen van benodigde kennis en expertise voor de nieuwe functies rondom het vestigennetwerk is enig tempo vereist om door te kunnen pakken. Voor de fysieke aanpassingen in de huisvesting geldt naar verwachting dat kleine aanpassingen snel gerealiseerd kunnen worden en de grotere verbouwwerkzaamheden moeten worden uitgesmeerd over langere tijd.

Kijkend naar het personeel op de vestigingen zou de doorontwikkeling rekening houdend met natuurlijk verloop de mooiste route zijn. Dit maakt wel dat op dit front vrij gefaseerd gewerkt zal worden en er een langere tijd overheen gaat.

Komende jaren is er budget beschikbaar om vaart te maken in de vestigingen – doe dit ook

Met het vrijgespeelde budget kunnen de opgaven rondom huisvesting spoedig in gang gezet worden. Afschrijvingen zouden over een korte termijn plaats kunnen vinden om de structurele kosten na 2025 niet te laten stijgen. Hiervan is de grootste meerwaarde om snel uniformiteit in de uitstraling van de vestigingen aan te brengen.

Het behalen van de inverdieneffecten, vraagt eerst een investering vanuit de gemeente

Zonder het verschuiven van taken naar de OBA, vanuit de gemeente, zijn de opgesomde inverdieneffecten op Educatie en Digitalisering niet te realiseren. OBA zal samen met gemeente en scholen tot afspraken moeten proberen te komen voor een (gefaseerde) uitrol van activiteiten en bijbehorende financiële afspraken.

Voor het personeel zou vervanging door natuurlijk verloop de voorkeur hebben

Er is de afgelopen jaren al vaak naar het personeel gekeken. Dit zijn geen prettige trajecten en naar ons idee zijn die nu ook niet nodig. Natuurlijk verloop kost meer tijd maar geeft de medewerkers de waardering die zij verdienen na de inzet die zij jarenlang aan de organisatie hebben geleverd.

6.5 Programma- en projectteam

Het formeren van projectteams met een vaste kern en flexibele schil is nodig

Om duidelijke lijnen uit te zetten en het overzicht te bewaren, zal in de eerste plaats een manager gezocht moeten worden om het veranderprogramma vorm te geven. Daarna zullen verschillende projectleiders projecten oppakken zoals in de opgaven benoemd. Grotendeels zijn deze nu al aan de slag binnen de OBA. De verzameling van projectleiders zal de kern vormen van het programmateam, aangevuld met een flexibele schil die kennis inbrengt per onderwerp.

Dit wordt idealiter gevormd door medewerkers van OBA én de gemeente Amsterdam

Naast medewerkers van de OBA zou het sterk de wens zijn om ook vertegenwoordigers van de gemeente Amsterdam op te nemen in de projectteams. Veel opgaven zullen in afstemming plaats moeten vinden en de kennis over het beleid van de stad als van de OBA is dan complementair en in verbinding aanwezig. Indien nodig kan op specifieke onderwerpen, waarvan de kennis bij beide partijen niet in huis is of onafhankelijkheid een belangrijke element is, externe capaciteit worden ingehuurd.

Waarbij ook het opdrachtgeverschap door beide partijen wordt gevoerd

Hetzelfde geldt in principe voor het opdrachtgeverschap. OBA zal het voortouw nemen, maar bij belangrijke keuzes is het prettig als dit in samenspraak en samenwerking met de gemeente plaatsvindt. Daarbij moet het gesprek op gelijkwaardig niveau gevoerd worden, met gedeeld eigenaarschap voor de opgaven, omdat je voor elkaar enorm veel kunt betekenen.

Momenteel is de samenwerking tussen OBA en gemeente Amsterdam te gefragmenteerd

Op dit moment werken gemeente Amsterdam en OBA al samen op verschillende thema's. Vanuit de OBA wordt daarbij ervaren dat er vanuit verschillende organisatieonderdelen afzonderlijk naar de OBA wordt gekeken, zonder dat er tussen deze onderdelen integraal naar de OBA wordt gekeken als gemeentelijk collectief. Binnen het projectteam zal dit wel moeten gebeuren. Daarnaast zijn afspraken momenteel soms vrij situationeel bepaald. Als integraal gesprekspartner hoort dat wellicht anders, hier gaan we de volgende paragraaf op in.

Dit rapport maakt inzichtelijk dat er veel potentieel ligt binnen de OBA: dit vraagt andere inspanning voor zowel voor de organisatie zelf als vanuit gemeente Amsterdam

Met het voorgestelde stappenplan kan de interne organisatie van de OBA aan de slag. Dit kunnen zij echter niet alleen. Vooral om de maatschappelijke meerwaarde, maar ook de financiële kansen, zo optimaal mogelijk te benutten is intensievere samenwerking op de opgaven tussen de OBA en de gemeente Amsterdam noodzakelijk. Dit vraagt van beide partijen inzet en eigenaarschap, maar bovenal een 'nieuwe stap' in de samenwerking tussen OBA en de gemeente.

Om een volgende stap te kunnen zetten is breed commitment nodig met afspraken waardoor aangewezen capaciteit beschikbaar is om dit als gemeente Amsterdam gezamenlijk invulling te geven met de OBA

Zoals aangegeven is de capaciteit en expertise vanuit de gemeente Amsterdam noodzakelijk om deze koers tot economische meerwaarde zo effectief mogelijk te varen. Dit vraagt een formele afspraak, waarmee beleidscapaciteit van de gemeente beschikbaar wordt gesteld voor de uitvoering van projecten binnen het programma. Zodat er ook commitment is vanuit de ambtelijke organisatie voor het behalen van gemeenschappelijke doelstellingen.

Deze opdracht zal komende periode verdere inkleuring moeten krijgen als het gaat om het specifiekere uitwerken van de onderzoeksvragen en benodigde capaciteit.

6.6 Herijking van afspraken

De extra inkomsten van de OBA vragen om nieuwe afspraken tussen de OBA en gemeente

Enkel met het doen van investeringen, is te voldoen aan de taakstelling van € 1,5 miljoen per 2025. De ontwikkelingen vragen om een robuuste financiering vanuit de gemeente Amsterdam voor de langere termijn, opgebouwd als ander type bekostiging. Daarbij is een onderscheid te maken tussen:

1. **De basisfinanciering voor de infrastructuur**

Een vast jaarlijks bedrag voor de basisfunctionaliteiten en diensten. Welke meegroeit met belangrijke kostendrijvers: het aantal inwoners van de stad, de loonkosten en de prijs die betaald wordt voor huisvesting.

2. **Meerjarige programmafianciering m.b.t. de maatschappelijke opgaven van de stad**

Incidentele, maar meerjarige financiering voor programma's waarin gemeente en OBA samenwerken. Daarbij is te denken aan financiering van het programma De Bibliotheek Op School (DBOS), dat het mogelijk maakt om –met een vaste bijdrage per leerling- alle leerlingen in Amsterdam te bereiken.

Naast financieringsafspraken, is een frequenter, integraal gesprek over activiteiten nodig

Het gesprek over benodigde middelen begint bij de inzet door OBA op de verschillende opgaven. Om OBA hier zo goed mogelijk bij aan te laten sluiten, is het wenselijk bijvoorbeeld eens per jaar een gesprek te voeren over de opgaven en ontwikkelingen die de gemeente Amsterdam voor zich ziet voor de komende periode. Vanzelfsprekend gericht op de ontwikkelingen die de OBA raken of waar een bijdrage wordt verwacht. Er is nu te beperkt zicht op het activiteitsniveau en argumentatie bij gemaakte keuzes van de gemeente.

/ Bijlage: kengetallen

Economie per vestiging

De OBA heeft 27 vestigingen van verschillende formaten

Naast de centrale vestiging aan het Oosterdok zijn de vestigingen te verdelen in de categorieën HS (HotSpot – deze heeft een experimentele basis en is geen ‘volwaardige’ OBA), S, M, en L. In 2025 komt daar in Amsterdam Nieuw-West een OBA XL bij (het Verhalenhuis Nieuw-West), en in 2027 OBA NEXT op de Zuidas: twee OBA's van een groter formaat dan L.

Op deze locaties gebeurt inmiddels veel meer dan alleen het uitlenen van boeken

Op veel locaties vinden programma's plaats. Zo zijn er Maakplaatsen op elf locaties en hebben negen locaties een BoekStart. Dit is een ontwikkeling die zich naar alle verwachting voort zal zetten in de komende jaren. Voorlopig worden de prestaties van OBA-vestigingen echter nog gemeten aan traditionele succesindicatoren: bezoekersaantallen, leden, en uitleningen. De volgende tabel bevat de gegevens van alle OBA-vestigingen van groot naar klein. Er is gekeken naar het jaar 2019, omdat 2020 een uitzonderlijk jaar was vanwege de coronapandemie.

Formaat	Aantal ⁷	m ²	Huur/m ² /jaar (€)	Bezoekers per vestiging	Leden per vestiging	Uitleningen per vestiging
Oosterdok*	1	28.000	€ 129	1.400.000	50.000	800.000
L	6	900 tot 1.600	€ 144 (€ 114 - € 202)	100.000 tot 350.000	3.000 tot 9.000	50.000 tot 125.000
M	11	550 tot 900	€ 171 (€ 127 - € 243)	75.000 tot 125.000	2.000 tot 7.000	50.000 tot 115.000
S	8	200 tot 550	€ 178 (€ 121 - € 220)	30.000 tot 90.000	1.000 tot 4.500	20.000 tot 60.000
HS	1	< 200	€ 156	10.000	< 50	< 200
Gemiddeld	27	1.700	€ 164	150.000	6.000	90.000

* Een aanzienlijk deel van OBA Oosterdok wordt gebruikt als backoffice (magazijnen, distributiecentrum, ICT, kantoren)

Er is een grote spreiding in de huurprijs zichtbaar per vierkante meter

Vanwege de verschillende locaties en wijken in de stad, is de bandbreedte in de gemiddelde huurprijs groot. De prijs voor Oosterdok is per vierkante meter weliswaar laag, maar vanwege het grote aantal vierkante meters is dit de duurste vestiging met een totale huurprijs van ruim € 3,6 miljoen per jaar.

Het aantal bezoekers, leden en uitleningen per m² ligt voor S, M en L dicht bij elkaar

In absolute aantallen is zichtbaar dat de grootte van de locatie het aantal bezoekers, leden en uitleningen ook doet toenemen. De tabel hieronder geeft de gemiddelde resultaten weer per vierkante meter in 2019. Hierin is af te lezen dat de grootste én de kleinste vestiging – OBA Oosterdok en de OBA *Hotspot* Ganzenhoef – de laagste aantallen hebben van alle bibliotheken op alle indicatoren. Daarbij moet aangetekend worden dat de *Hotspot* Ganzenhoef in 2018 beter presteerde dan in 2019, en dat er voor het Oosterdok is gerekend inclusief backoffice en magazijn. Daar moet dus gecorrigeerd worden op de vierkante meters bibliotheek.

⁷ Verdeling naar grootteklasse o.b.v. verdeling in Huisvestingsplan.

Formaat	Bezoekers/m ²	Leden/m ²	Uitleningen/m ²
Oosterdok	52	2	28
L	154	6	88
M	140	6	102
S	147	8	104
HS	51	< 1	1
Gemiddeld	139	6	93

Er zijn enkele vestigingen die de gemiddelden doen toenemen

Daar staan enkele positieve uitschieters tegenover. OBA De Hallen en OBA Bos en Lommer hebben de meeste bezoekers per vierkante meter (309 en 278); OBA Bos en Lommer en OBA IJburg het meeste leden per vierkante meter (17 en 15); en OBA IJburg en OBA Diemen het meeste uitleningen per vierkante meter (187 en 184).