

# OB Haarlemmermeer: van gemeentelijke afdeling naar stichting

Op 1 april 1995 werd de Openbare Bibliotheek te Haarlemmermeer een stichting en kwam een einde aan een periode van ruim vijftien jaar, waarin de bibliotheek steeds meer integreerde in de gemeentelijke organisatie.

In het kader van een proefschrift over verzelfstandiging van overheidsorganisaties deed Henk ter Bogt in de eerste helft van 1996 onderzoek bij deze bibliotheek. Het ging hem daarbij om zowel de voorbereiding van de verzelfstandiging en de erbij gehanteerde argumenten, als om de eerste effecten ervan. In dit artikel doet hij verslag van enkele bevindingen. Han Mennen, directeur van de Openbare Bibliotheek Haarlemmermeer, licht vervolgens de gevolgen van de verzelfstandiging toe.

**D**e Openbare Bibliotheek Haarlemmermeer had in 1995 zes vestigingen: een centrale bibliotheek en vijf filialen. Voor de diverse kleinere kernen in de gemeente beschikte de bibliotheek over een mobiel filiaal ('boekenbus'). Het aantal vaste formatieplaatsen bij de Openbare Bibliotheek bedroeg in 1995 ongeveer 45. Daarnaast waren er nog enkele medewerkers werkzaam via werkgelegenheidsverruimende overheidsregelingen. De totale begrote en werkelijke lasten van de Openbare Bibliotheek kwamen voor 1995 uit op ruim 6 miljoen gulden. Het door de gemeente beschikbaar gestelde basisbudget bedroeg over 1995 bijna 5,1 miljoen gulden (1996: 5,4 miljoen gulden; daarnaast werd in 1995 op

tijdelijke of eenmalige basis 160.000 gulden ontvangen). De 'eigen inkomsten' van de bibliotheek bedroegen circa 750.000 gulden.

Het bibliotheekwerk was in Haarlemmermeer in de periode 1985-1995 niet sterk ontwikkeld in vergelijking tot landelijke gemiddelden en andere grotere gemeenten (Haarlemmermeer telt ongeveer 110.000 inwoners). De personeelsformatie was bijvoorbeeld relatief beperkt (en daarmee het aantal openingsuren per week), evenals het aantal beschikbare boeken per inwoner.

Ook was de bibliotheek vrij traditioneel in haar activiteiten. Het uitlenen van boeken was veruit de belangrijkste taak. Daarnaast konden uiteraard kranten en tijdschriften in de bibliotheekfilialen worden gelezen en werden bijvoorbeeld activiteiten voor scholen en literaire avonden georganiseerd.

De bibliotheekcollectie bestond hoofdzakelijk uit boeken en tijdschriften. Afgezien van bijvoorbeeld educatieve videobanden was er weinig aandacht voor andere bronnen van informatie, zoals bladmuziek, beeldplaten, cd's, computerprogramma's en aansluitingen op databanken. Het met de verzelfstandiging ingestelde stichtingsbestuur gaf dan ook aan dat nieuwe initiatieven dienden te worden ontplooid, die overigens duidelijk moesten aansluiten bij de traditionele activiteiten en doelgroepen.

## Organisatorische geschiedenis van de OB Haarlemmermeer

- Tot en met 1978 bestond de zelfstandige Stichting samenwerkende bibliotheken Haarlemmermeer (in 1958 gevormd uit drie 'verzuilde' bibliotheken).
- In de periode 1979-1983 in beheer door een Commissie ex artikel 61 van de Gemeentewet.
- In de periode 1983-1989 een zelfstandige tak van dienst binnen de gemeentelijke organisatie.
- In de periode 1989-1990 een relatief zelfstandige afdeling binnen de toenmalige gemeentelijke dienst Welzijn Onderwijs en Cultuur (WOC).
- In de periode 1991-1995 een afdeling binnen de sector Cultuur van de dienst WOC.

*Dr. H. J. ter Bogt is universitair docent bij de Economische faculteit Rijksuniversiteit Groningen.*

Hoewel de bibliotheek tot 1991 relatief zelfstandig functioneerde, maakte ze formeel al lange tijd deel uit van de gemeentelijke organisatie. Zowel bij de bibliotheek als de gemeente bestond in de periode 1985-1990 echter nauwelijks aandacht voor beleidsontwikkeling op het gebied van het bibliotheekwerk. Ook de 'inlijving' bij de dienst WOC in 1991 leidde niet tot het ontwikkelen van concrete beleidsvoornemens.

In algemene zin functioneerde de bibliotheek in de periode 1991-1995 naar tevredenheid. Een in 1991 onder de bevolking gehouden onderzoek gaf dit ook aan. Maar in feite bestond bij de dienst WOC en de gemeentepolitiek weinig aandacht voor het inhoudelijke functioneren van de bibliotheek. De bibliotheek hoefde jaarlijks ook slechts zeer beperkt te rapporteren over de prestaties. De te verstrekken prestatiegegevens hadden slechts betrekking op het aantal beschikbare informatiedragers, het aantal uitleningen en het aantal ingeschreven leden. In de jaren tachtig, toen de bibliotheek nog zelfstandiger functioneerde en een zelfstandig jaarverslag presenteerde, werd een breder scala aan prestatiegegevens en kengetallen gepresenteerd.

*Openbare Bibliotheek Haarlemmermeer*  
*Foto: United Photos de Boer bv*



### **Kerntakendiscussie**

De verzelfstandiging tot stichting in 1995 was een voortvloeisel van de in 1992 in de gemeente Haarlemmermeer gestarte Kerntakendiscussie. Daarbij werd van allerlei gemeentelijke taken nagegaan of het om een 'kernverantwoordelijkheid' van de gemeente ging en of ze door de gemeente zelf dienden te worden uitgevoerd.

Problemen met de gemeentefinanciën leidden ertoe dat de Kerntakendiscussie gepaard ging met bezuinigingsvoorstellen. Aanvankelijk lag dat niet in de bedoeling. Doel van de Kerntakendiscussie was in de eerste plaats dat de gemeentepolitiek, door zich minder bezig te houden met uitvoerende taken, de aandacht meer zou kunnen richten op het maken van beleidskeuzes.

### **Vorbereiding van de verzelfstandiging**

De Openbare Bibliotheek was een van de activiteiten waar in de gemeentelijke Kerntakendiscussie de aandacht op werd gericht. Ter voorbereiding van de besluitvorming werd een ambtelijke werkgroep ingesteld die het bibliotheekwerk uitgebreid onderzocht.

In haar eindrapport meldde de werkgroep geen duidelijke voordelen van externe verzelfstandiging van de bibliotheek te hebben gevonden. Enkele van de in het kader van mijn onderzoek geïnterviewde personen ga-

ven aan dat binnen de werkgroep in feite enige voorkeur bestond voor interne verzelfstandiging. Op die manier zou de bibliotheek een zelfstandige positie kunnen krijgen zonder de formele band met de gemeentelijke organisatie door te snijden. Daarbij had bijvoorbeeld gewerkt kunnen worden met een managementcontract, waarin prestatieafspraken werden vastgelegd. De gemeente kon in dat geval het personeelswerk en de financieel-administratieve taken blijven uitvoeren, waardoor schaalvoordelen behouden bleven.

Het was de werkgroep echter bekend, zo werd gesteld, dat de ambtelijke top van de gemeente een sterke voorkeur had voor het zo veel mogelijk op afstand plaatsen van activiteiten. Daarom werd de externe verzelfstandiging tot een stichting toch maar aangedragen als mogelijke toekomstige organisatievorm. Daarbij werd aangekend dat dit niet zonder meer zou leiden tot een hogere kwaliteit van de dienstverlening of wezenlijke besparingen.

Opgemerkt kan nog worden dat het rapport van de ambtelijke werkgroep in gewijzigde vorm bij de gemeenteraad kwam. Enkele pagina's werden niet meegezonden, omdat de door de werkgroep gekozen formuleringen onvoldoende overeenkwamen met het eenduidige advies tot externe verzelfstandiging, zoals de ambtelijke top dat uiteindelijk gaf aan de gemeenteraad. Enigszins vrij weergegeven, was de ambtelijk top van mening dat externe verzelfstandiging van de bibliotheek gewenst was. Om verwarring in de gemeenteraad te vermijden, diende de informatie aan de raad het advies van de ambtelijke top volledig te steunen. Meer in het algemeen mag in dit verband worden gesteld dat de gehele Kerntakendiscussie niet zozeer een initiatief was van de gemeentepolitiek, maar vooral van de ambtelijke top.

In juli 1993 ging de gemeenteraad akkoord met het voorstel tot externe verzelfstandiging van de Openbare Bibliotheek. Begin 1994 ging een voorlopig bestuur van de stichting in oprichting van start. De leden voor dit voorlopige bestuur werden vooral aangezocht door het hoofd van de bibliotheek. Een voormalige wethouder van Haarlemmermeer trad op als voorzitter. Om tegen te gaan dat indirect een bestuurlijke band tussen gemeente en bibliotheek zou blijven bestaan, werd besloten in het (voorlopige) bestuur geen vertegenwoordiger van of namens de gemeente zitting te laten nemen.

Het hoofd van de Openbare Bibliotheek, vanaf 1995 directeur, begon in overleg met dit voorlopige bestuur aan de interne voorbereiding van de verzelfstandiging. De voorbereidingen werden ondersteund door een extern adviesbureau, dat onder andere het Bedrijfsplan 1995 opstelde. In dit plan werd onder meer ingegaan op de 'producten' en de sterke en zwakke punten van de bibliotheek, de door te voeren wijzigingen in de interne organisatiestructuur en de planning en beheersing van de verzelfstandigde organisatie.

Ter voorbereiding van de verzelfstandiging werd door de gemeente een 'programma van eisen' opgesteld. In dat programma werd aangegeven aan welke eisen de Openbare Bibliotheek naar het oordeel van de gemeente in de toekomst zou moeten voldoen. Omdat werd gevreesd dat te uitgebreide eisen de bibliotheek zouden hinderen in het functioneren, drong de gemeenteraad erop aan slechts eisen te stellen omtrent enkele essentieel geachte prestaties.

Begin 1995 kwam tussen de gemeentelijke onderhandlungsdelegatie en het voorlopige bestuur van de Openbare Bibliotheek een 'protocol' tot stand, waarin afspraken werden vastgelegd over de externe verzelfstandiging. De gemeentelijke bemoeienis met de bedrijfsvoering, de financiën en de personeelszaken van de bibliotheek zou volgens het protocol sterk teruglopen. In jaarlijkse subsidiebrieven, te beschouwen als het subsidiecontract, werden de hoogte van de jaarlijkse subsidie en de te realiseren prestaties nader vastgelegd. In de subsidiebrieven voor 1995 en 1996 werden overigens slechts concrete prestatie-eisen geformuleerd over het aantal vestigingen, het wekelijkse aantal openingsuren per vestiging en de groei van de omvang van de collectie 'informatiedragers'. Een in 1997 in te voeren nieuwe Subsidieverordening zou volgens de plannen leiden tot een aanscherping van de door de Openbare Bibliotheek te formuleren prestaties, de te verstrekken informatie, alsmede van de mogelijkheden tot financiële reservevorming.

Het basisbudget van 5,1 miljoen gulden, zoals dat voor 1995 werd vastgesteld, kwam tot stand op basis van - voorzover mogelijk feitelijk onderbouwde - onderhandelingen tussen de gemeente en het bibliotheekbestuur. In de begroting van de dienst WOC stond voor 1995 slechts een budget van ruim 4,6 miljoen gulden voor de bibliotheek. Het verschil van bijna 500.000 gulden was een vergoeding voor mee te nemen overheadtaken (personeelszaken, financiële administratie), vervangingskosten voor langdurig zieken (kosten waarmee de gemeente als 'eigen risicodragers' altijd al geconfronteerd zou zijn) en 'overige' toenames van structurele kosten van de verzelfstandigde bibliotheek.

De personeelskosten maakten meer dan vijftig procent uit van de totale kosten van de Openbare Bibliotheek. De huur van gebouwen, inclusief verzekeringen en dergelijke, was goed voor ruim twintig procent van de totale kosten. Over de wijze van inzet van middelen en de hoogte van de tarieven van de bibliotheek werden geen afspraken gemaakt. De tarieven (zoals abonnementsgelden en boetes), waarmee de bibliotheek 'eigen inkomsten' kon verwerven, mocht de bibliotheek zelfstandig vaststellen.

De externe verzelfstandiging van de bibliotheek diende volgens de aanvankelijke plannen te leiden tot een

bezuiniging van 150.000 gulden per jaar. Hiervan kon slechts 26.000 gulden worden gerealiseerd. De budgetten die de bibliotheek beschikbaar kreeg voor bijvoorbeeld personeel, aankoop van media (boeken en dergelijke), automatisering, energie en promotieactiviteiten ondergingen ten gevolge van de verzelfstandiging geen verandering. Wel kwam tijdelijk 100.000 gulden extra beschikbaar voor aanschaf van boeken. Maar dat hing, in elk geval formeel, in de eerste plaats samen met het relatief bescheiden boekenbezit van de bibliotheek.

Bij dit alles kan worden opgemerkt dat, hoewel oppervlakkig gezien een kleine directe bezuiniging van 26.000 gulden werd gerealiseerd, de externe verzelfstandiging in werkelijkheid eerder leidde tot hogere financiële lasten voor de gemeente. Zo moest de verzelfstandigde bibliotheek in enkele opzichten hogere kosten maken (onder meer vanwege een verandering in werkgeverslasten en btw-verplichtingen). Na de externe verzelfstandiging moest de Openbare Bibliotheek bijvoorbeeld meer indirecte taken zelf (laten) verrichten. De financieel-administratieve taken werden vanaf 1996 uitbesteed aan de Provinciale Bibliotheekcentrale.

Verder kan nog worden opgemerkt dat een met de verzelfstandiging van de bibliotheek te realiseren bezuiniging op de overheadkosten terechtkwam bij de dienst WOC. Allerlei algemene overheadkosten, die tot dan toe ook ten laste van de bibliotheek konden worden gebracht, dienden nu elders binnen de gemeente te worden opgevangen. Per saldo betekende de externe verzelfstandiging van de bibliotheek voor de gemeente in 1996 dus geen kostenbesparing.

## Positie van de medewerkers

Bij de medewerkers van de Openbare Bibliotheek bestond in eerste instantie enige weerstand tegen de externe verzelfstandiging. Gevreemd werd dat de gemeente met de externe verzelfstandiging de verantwoordelijkheid voor het bibliotheekwerk wilde beperken. De rechtspositie van de medewerkers zou ook veranderen. Voortaan zouden de medewerkers onder de Bibliotheek-CAO vallen. Weliswaar zouden, in elk geval voorlopig, verschillen in netto-inkomen en overige arbeidsvoorwaarden zo veel mogelijk worden overbrugd, maar vooral op de langere termijn zou de Bibliotheek-CAO voor de meeste medewerkers iets ongunstiger kunnen zijn dan de gemeentelijke arbeidsvoorwaarden.

Mede vanwege de twijfels die leefden bij verschillende medewerkers, ging het voorlopige bestuur nadrukkelijk aandacht besteden aan hun toekomstige positie. Door de medewerkers regelmatig te informeren en een voorlopige ondernemingsraad op te richten, verdween volgens betrokkenen de aanvankelijke weerstand vrij snel. De medezeggenschapscommissie van de dienst WOC is niet betrokken geweest bij de verzelfstandiging van de bibliotheek. In het Georganiseerd Overleg van de gemeente kwam de verzelfstandiging wel aan de orde. Dit

overlegorgaan ging akkoord met de verzelfstandiging van de bibliotheek, nadat op basis van het voor de Kerntakendiscussie opgestelde Sociaal Statuut een toetsing had plaatsgevonden van de toekomstige rechtspositie van de medewerkers.

## Het eerste jaar als stichting

In mijn onderzoek heb ik alleen het eerste jaar na de verzelfstandiging tot stichting kunnen bekijken. Die periode is te kort om er stellige conclusies aan te verbinden.

Een wezenlijke verandering in de efficiency kon bijvoorbeeld nog niet worden vastgesteld. Wel was duidelijk dat de indirecte personeelsformatie enigszins toenam, mede vanwege de extra overheadtaken die de bibliotheek nu zelf diende te verrichten en de veranderde interne organisatiestructuur (binnen de bibliotheek werden nu formeel twee sectoren onderscheiden: de centrale bibliotheek plus ondersteunende diensten en de filialen).

Op het gebied van de sturing van de bibliotheek waren in het eerste jaar na de verzelfstandiging wel enkele belangwekkende ontwikkelingen waar te nemen. De aandacht voor de toekomstige ontwikkeling van de bibliotheek nam duidelijk toe, zoals onder meer naar voren kwam in het Meerjarenbedrijfsplan 1996-1999. In dit plan werd onder meer aandacht geschonken aan de beleidsontwikkeling, het ontplooiën van nieuwe activiteiten, de toekomstige personeelsbezetting en de financiën van de bibliotheek. De aandacht voor de ontwikkeling van kengetallen nam toe, mede vanwege de wens van de gemeente om een goed beeld te krijgen van de inhoudelijke prestaties van de bibliotheek.

Op financieel-economisch gebied waren de wijzigingen in 1995/1996 nog niet groot. Toch werd ook op dit terrein nagedacht over de nodig geachte ontwikkeling. Met het bestuur van de <sup>foto</sup>stichting werd ook intensiever overlegd over financieel-economische zaken dan voorheen binnen de gemeente het geval was geweest. Aangegeven werd dat dit mede een gevolg was van het feit dat het niet meer mogelijk was om op relatief eenvoudige wijze tussentijds extra gemeentelijke middelen te verkrijgen. Bovendien wilde de bibliotheek enige financiële reserve opbouwen.

Het was de bedoeling te komen tot een zogenaamde outputbegroting en -jaarrekening, waarbij de financiële middelen van de bibliotheek direct in verband werden gebracht met de ermee tot stand gebrachte prestaties. In principe zou dan bijvoorbeeld een kostprijs per eenheid van een bepaalde prestatie berekend kunnen worden. Het lag zelfs in de bedoeling na verloop van tijd te komen tot een 'outcomebegroting', waarbij de uiteindelijke effecten van het bibliotheekwerk worden gerelateerd aan de financiële middelen. Voor 1996 was echter nog sprake van een traditionele inputbegroting, waarbij het totale begrotingsbedrag slechts werd opgesplitst naar kostensoorten (zoals lonen en salarissen, huisvesting en

kosten van boeken en tijdschriften). Wel werd, met het oog op de maandelijkse bevoorschotting door de gemeente, voor 1996 een liquiditeitenbegroting opgesteld. Bovendien werden nu, al waren ze inhoudelijk gezien nog beperkt, per kwartaal financiële en beleidsmatige tussenrapportages opgesteld (naast maandelijkse financiële rapportages).

Hoewel binnen de gemeentelijke organisatie geen nadrukkelijke evaluatie plaatsvond van het eerste jaar van de verzelfstandigde bibliotheek, werd het functioneren van de bibliotheek positief beoordeeld. Het doel van de Kerntakendiscussie en de eruit voortvloeiende verzelfstandigingen, was bovenal het beperken van de politieke bemoeienis met uitvoerende taken. Dit doel werd in 1996 wellicht al in beperkte mate bereikt. Uiteindelijk vond de externe verzelfstandiging van de bibliotheek

waarschijnlijk vooral plaats omdat de ambtelijke top van de gemeente daar belang aan hechtte. Duidelijk is dat de feitelijke effecten voor het functioneren van de bibliotheek in het eerste jaar na de verzelfstandiging nog klein waren. Maar er werden wel enkele aanzetten gegeven voor veranderingen die ertoe kunnen leiden dat de Openbare Bibliotheek Haarlemmermeer op langere termijn haar positie op het gebied van ontspanning en informatie zou kunnen behouden en versterken. Misschien mag dan ook worden gesteld dat de externe verzelfstandiging van de bibliotheek heeft geleid tot initiatieven, zoals de ontwikkeling van het bedrijfsplan en het zoeken naar te ontwikkelen nieuwe activiteiten en bronnen van inkomsten, die binnen de traditionele omgeving van de gemeentelijke organisatie veel moeilijker van de grond waren gekomen. □

## Verzelfstandiging: de gevolgen op langere termijn

### Han Mennen

De verzelfstandiging van de Openbare Bibliotheek Haarlemmermeer in 1995 was een rechtstreeks uitvloeisel van de Kerntakendiscussie, zoals die vanaf 1992 in alle hevigheid heeft gewoed binnen het gemeentelijk apparaat. In het kader van deze discussie is een intern onderzoek verricht naar het openbare bibliotheekwerk in Haarlemmermeer. Belangrijkste vragen daarbij waren:

- is instandhouding van het openbare bibliotheekwerk een gemeentelijke kerntaak?
- is het voorzieningenniveau van het openbare bibliotheekwerk in overeenstemming met omvang en behoefte van de bevolking?
- is verzelfstandiging, intern dan wel extern, van het bibliotheekwerk mogelijk c.q. wenselijk?

Op grond van het onderzoek naar deze drie vragen heeft de gemeenteraad geconcludeerd dat het bibliotheekwerk géén kerntaak, maar wel een kernverantwoordelijkheid van de gemeente is. Dit lijkt op taalkundige haarkloverij, maar het verschil is heel wezenlijk. In het kort: de gemeente moet er wel voor zorgdragen dat er in haar gemeente een openbare bibliotheek is en heeft daartoe een instandhoudingsverplichting (kernverantwoordelijkheid), maar de lokale overheid heeft niet tot taak het bibliotheekwerk ook zelf uit te voeren, uitbesteding van werkzaamheden behoort tot de mogelijkheden.

Beantwoording van de derde vraag wordt door deze

uitspraak het meest wezenlijk bij de bepaling of het bibliotheekwerk verzelfstandigd dient te worden of niet. De overweging die daarbij met name een rol gespeeld heeft is de mate van (wenselijke) beïnvloeding door het gemeentebestuur op de uitvoering van het bibliotheekwerk. Oftewel, wil de politiek uitsluitend voorwaarden-scheppend en beleidsvormend bezig zijn, of wil zij zich ook bezighouden met de zorg voor de uitvoering?

In Haarlemmermeer is voor het eerste gekozen. De politiek wil meer op afstand besturen en wil zich niet bezighouden met de details van de uitvoering. De effecten die daarmee zijn beoogd, hebben te maken met enerzijds de bedrijfseconomische aspecten van de uitvoering van de werkzaamheden (verzelfstandiging leidt tot grotere efficiency) en anderzijds met de meer inhoudelijke aspecten van de uitvoering (minder bureaucratische besloomingen, grotere gerichtheid en motivatie van de medewerkers).

### Bedrijfseconomische gevolgen

Hoewel er een bezuinigingstaakstelling aan de verzelfstandiging gekoppeld was, is deze slechts beperkt gerealiseerd. Het was overigens van begin af aan duidelijk dat de bezuinigingen niet realiseerbaar waren ten aanzien van de uitvoerende werkzaamheden. De kosten voor instandhouding van bibliotheekvoorzieningen zijn, of ze nu uitgevoerd worden door de gemeente of door een privaatrechtelijke stichting, vrijwel gelijk. Het inrichten van een eigen overhead door de Stichting heeft op korte

*Han Mennen is directeur van de Openbare Bibliotheek Haarlemmermeer.*

termijn zelfs geleid tot een verhoging van de uitvoeringskosten. Ook de kosten voor realisering van het Sociaal Statuut, waarin de rechtspositie van de medewerkers werd vastgelegd, hebben op korte termijn tot een verhoging van de kosten geleid.

## Inhoudelijke gevolgen

De vraag rijst of de gemeente Haarlemmermeer er dan wel zo verstandig aan heeft gedaan om het bibliotheekwerk te verzelfstandigen. Na drie jaar Stichting Openbare Bibliotheek Haarlemmermeer met van mijn kant vanaf de start enige scepsis (interne verzelfstandiging had mijn persoonlijke voorkeur) ben ik tot de conclusie gekomen dat voor de gebruikers van de bibliotheek en daarom voor de bibliotheek als geheel verzelfstandiging een zegen is geweest.

Na een aanvankelijk onwennige periode, waarin nog veel, en met name financiële zaken met de gemeente moesten worden gedaan, is de bibliotheek zich uiteindelijk als organisatie op de uitvoering van haar eigen werkzaamheden gaan richten. In 1996 is, met behulp van de inhoudelijke deskundigheid binnen de eigen organisatie, een meerjarenbedrijfsplan opgesteld waarin een beleidsvisie tot het jaar 2000 is vastgelegd. Dit bedrijfsplan heeft ertoe geleid dat de Openbare Biblio-

theek Haarlemmermeer in de afgelopen twee jaar haar positie binnen de lokale samenleving van Haarlemmermeer enorm heeft versterkt. Belangrijkste resultaten van de uitvoering van dit bedrijfsplan zijn tot nu toe geweest:

- een betere verdeling van de inzet van de personele en financiële middelen over de verschillende vestigingen;
- uitbreiding van het aanbod met een compleet pakket van nieuwe media zoals cd-rom en Internet (publieksterminals);
- verbetering van het bestaande aanbod aan schriftelijke media;
- ontwikkeling van een aanbod voor het voortgezet onderwijs en samenwerking met regionale educatieve diensten.

Een en ander heeft ertoe geleid dat het gebruik van de bibliotheek vanaf 1995 fors is gestegen. Waren in 1995 nog (maar) 26.128 inwoners van Haarlemmermeer lid van de bibliotheek, begin 1998 is dit aantal gestegen tot 29.203. Een stijging van bijna 12 procent.

Als belangrijkste reden van dit succes kan volgens mij aangemerkt worden de gerichtheid van zowel bestuur, management als medewerkers op het functioneren van de eigen organisatie en niet op bureaucratische, politieke besluitvorming. De verzelfstandiging dus.

*(advertentie)*