

Handleiding

Dienstencatalogus voor bibliotheken

Als sturingsinstrument en grondslag voor de subsidiëring van bibliotheken

Augustus 2023

Marc Jacobs
Organisatieadvies en interim-management
www.marc-jacobs.nl
Dijkstraat 83
6828JS Arnhem
0655128375
gm.jacobs@icloud.com

In opdracht van de provinciale steunorganisaties BISC en Probiblio

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Veranderende dienstverlening in complexe omgeving	4
Financierings- en sturingsmodellen	5
Sturen op resultaat, koersen op effect	6
Van Wet naar dienstverlening	11
Invoeren dienstencatalogus	13
Stappenplan	16
Prijsberekening dienstenpakket	18
Bijlage: Formulier dienstencatalogus	27

Inleiding

*Wat wordt geleverd aan welke doelgroep, wanneer, tegen welke prijs,
met welk beoogd effect
en hoe wordt gemonitord en geëvalueerd?*

Deze vraag stellen steeds meer gemeenten bij de subsidiering van bibliotheken. Een manier om die vraag praktisch te beantwoorden is het opstellen van een zogenaamde 'dienstencatalogus' of 'productenboek'. Daarin wordt systematisch antwoord gegeven op bovenstaande vraag.

Bij verschillende gemeenten en bibliotheken wordt de dienstencatalogus al gebruikt als basis voor de jaarlijkse subsidieaanvraag. Een voordeel van het gebruik van een dienstencatalogus als onderbouwing van de subsidie is dat het gesprek met de gemeente verschuift van de kosten van de organisatie naar de maatschappelijke meerwaarde die de dienstverlening levert. Bovendien geeft het bibliotheken een instrument in handen om de bedrijfsvoering effectiever en efficiënter in te richten en de grip op de dienstverlening te verbeteren.

Inmiddels is veel ervaring opgedaan met het ontwikkelen van dienstencatalogi, zowel vanuit de opdrachtgevers kant (gemeenten en provincies) als vanuit de opdrachtnemerskant, de bibliotheken. De opgedane ervaring is de basis van deze handleiding waarmee een bibliotheekorganisatie stapsgewijs een dienstencatalogus kan ontwikkelen.

De handleiding gaat eerst in op de redenen om een dienstencatalogus te gebruiken. Daarna worden verschillende sturingsmodellen of financieringswijzen behandeld. Vervolgens wordt dieper ingegaan op het sturingsmodel 'sturen op resultaat, koersen op effect' dat de basis vormt voor de dienstencatalogus. Het daarop volgende hoofdstuk gaat in op aandachtspunten bij de invoering van een dienstencatalogus, gevolgd door een stappenplan als leidraad bij het opzetten van een catalogus.

In het hoofdstuk prijsberekening staat beschreven hoe bibliotheken de kosten, inkomsten en prijzen per dienst kunnen bepalen. In het rekenmodel worden baten en lasten vanuit de exploitatiebegroting toegedeeld aan diensten. Hierbij wordt aangesloten op de (financiële) administratie van de deelnemers en het rekeningschema van de Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB). Een onderdeel van het rekenmodel is een vereenvoudigd rekenblad met 'all-in' rekeneenheden waarmee heel snel en eenvoudig prijzen per dienst berekend kunnen worden.

Veranderende dienstverlening in complexe omgeving

Zoals zoveel gesubsidieerde instellingen hebben bibliotheken zich ontwikkeld van organisaties die een beperkt en stabiel dienstenpakket aanbieden naar organisaties die een breed en wisselend dienstenpakket aanbieden aan diverse doelgroepen, gefinancierd door meerdere opdrachtgevers.

De bibliotheken hebben een bredere maatschappelijke opgave gekregen en sluiten daar op aan met een **wisselend en divers dienstenpakket** voor uiteenlopende doelgroepen. In veel gevallen maakt de bibliotheekorganisatie deel uit van een grotere, **multifunctionele organisatie** (MFO), waar bijvoorbeeld ook een theater, muziekschool, kunstencentrum of museum onder vallen. De samenwerking met andere partijen is geïntensiveerd, steeds meer dienstverlening is een coproductie van verschillende partijen. De dienstverlening vindt bovendien niet alleen plaats op de klassieke bibliotheekvestigingen maar ook bij andere organisatie zoals scholen, zorgcentra en buurthuizen. Steeds vaker zitten de bibliotheekvestigingen in een multifunctionele accommodatie waar meerdere maatschappelijke functies onder een dak gehuisvest zijn. Deze ontwikkelingen maken dat de dienstverlening die bibliotheekorganisaties leveren steeds minder herkenbaar zijn als typisch van een bibliotheek.

Tegelijkertijd is de **financiering** van de dienstverlening van bibliotheken hybride en complex. De inkomsten lopen uiteen van bescheiden en eenmalig tot omvangrijk en langdurig. Er zijn meerdere financiers, klanten en partners die allemaal een bijdrage leveren aan de dekking van de kosten. Daarbij zijn er grote verschillen in voorwaarden, in de 'contracten', met financiers en klanten. De afspraken gaan zowel over de exploitatie van de organisatie, als de dienstverlening als over de te behalen effecten. Bibliotheken hebben te maken met exploitatiesubsidie, projectsubsidies, opdrachten, inkoop, bijdrage, verkoop et cetera. De voorwaarden die de verschillende partijen stellen zijn regelmatig moeilijk met elkaar te verenigen en soms is er zelfs sprake van conflicterende eisen en belangen. Tot slot is de aandacht voor verantwoording van de dienstverlening bij financiers toegenomen.

De klassieke wijze van financieren door gemeenten, het subsidiëren op basis van de exploitatie van de bibliotheekorganisatie, geeft onvoldoende inzicht in de kosten van de dienstverlening. Dat maakt dat er zowel bij bibliotheken als gemeenten de behoefte is om de financiering te baseren op de dienstverlening die geleverd wordt. Met als voornaamste vraag: Wat wordt geleverd en wat kost dat? Die vraag is ook de basis voor de dienstencatalogus. Hier onder wordt uitgebreider ingegaan op de verschillende financierings- en sturingsmodellen.

Financierings- en sturingsmodellen

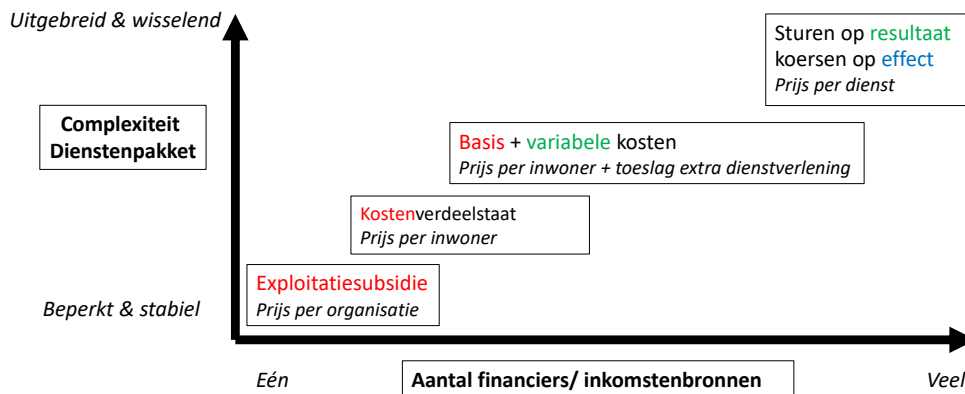
Zoals zoveel gesubsidieerde instellingen hebben bibliotheken zich ontwikkeld van organisaties die een beperkt en stabiel dienstenpakket aanbieden naar organisaties die een wisselend dienstenpakket aanbieden aan diverse doelgroepen, gefinancierd door meerdere opdrachtgevers.

Versimpeld gesteld zijn er vier gangbare manieren waarop bibliotheken worden gefinancierd door gemeenten:

1. De exploitatiesubsidie, de gemeente betaalt voor de organisatiekosten
2. De Kostenverdeelstaat, de gemeenten betaalt per inwoner
3. Basis + variabel, prijs per inwoner met een toeslag voor extra dienstverlening
4. Sturen op resultaat, koersen op effect, Financiering op basis van de prijs per dienst.

Hoe complexer het dienstenpakket en hoe groter het aantal financiers, des te vaker de financiering gebaseerd wordt op de dienstverlening en minder op het instant houden van de organisatie. Schematisch is dat weergegeven in onderstaande grafiek.

Financieringsmodellen



De **exploitatiesubsidie** financiering op basis van de exploitatiebegroting is gericht op het in stand houden van de (bibliotheek)organisatie. Deze wijze van financieren komt voort uit de situatie waarbij één financier (de gemeente) één organisatie (de bibliotheek) financiert. Hierbij is er geen directe relatie tussen de baten en lasten van de organisatie en de geleverde dienstverlening. Doorgaans geeft de bibliotheek wel aan welke activiteiten of diensten zij levert, maar dit is meestal niet uitgedrukt in aantallen en in prijzen. De subsidiegever betaalt een prijs per organisatie per jaar.

De **kostenverdeelstaat** verdeelt de kosten van de organisatie tussen de financiers. De kostenverdeelstaat heeft als doel een eerlijke verdeling van de kosten tussen de grootste financiers (meestal gemeenten) voor het in stand houden van de (bibliotheek)organisatie. Een veel gebruikte manier is het verdelen van de kosten op basis van de inwoners aantallen.

Dan betaalt een gemeente een bedrag per inwoner. Hoe meer inwoners, des te meer de gemeente betaalt.

Een variant op de kostenverdeelstaat is de **basis + variabele kosten** verdeling. Hierbij worden de vaste kosten zoals huisvesting en 'overhead' verdeeld op basis van inwoner aantal. De variabele of directe kosten worden in rekening gebracht op basis van de diensten die een gemeente afneemt. Die variabele kosten zijn dan bijvoorbeeld de directe kosten van een lees-mediaconsulent die ingezet wordt voor de Bibliotheek op School (dBos). De gemeenten betalen dan een bedrag per inwoner met een toeslag voor aanvullende diensten.

De verdeling van de organisatiekosten in zowel de kostenverdeelstaat als de basis + variabele kosten verdeling gaat uit van onderlinge solidariteit en de acceptatie van verschillen in werkelijke kosten per inwoner. Vaak komt deze verdeling van kosten onder druk te staan als er grote verschillen zijn tussen wat de verschillende gemeenten afnemen of wanneer gemeenten moeten bezuinigen en kritisch gaan kijken naar hun uitgaven. Gemeenten die veel diensten afnemen leggen een onevenredig groot beslag op de 'basis' kosten, denk hierbij aan algemene kosten en 'overhead'.

De vierde wijze van financieren is op basis van de **prijs per dienst**. Hierbij wordt door de bibliotheek een voorstel gedaan voor een dienstenpakket met prijzen. Bij de gemeentelijke subsidie gaat het meestal om een **dienstencatalogus** als onderbouwing van de structurele subsidie. Maar het kan ook in de vorm van een ad-hoc aanvraag van een doelsubsidie zijn of een offerte voor een onderwijsinstelling. In deze handleiding is de prijs per dienst gekoppeld aan de beoogde effecten volgens het sturingsmiddel 'sturen op resultaat, koersen op effect'.

Sturen op resultaat, koersen op effect

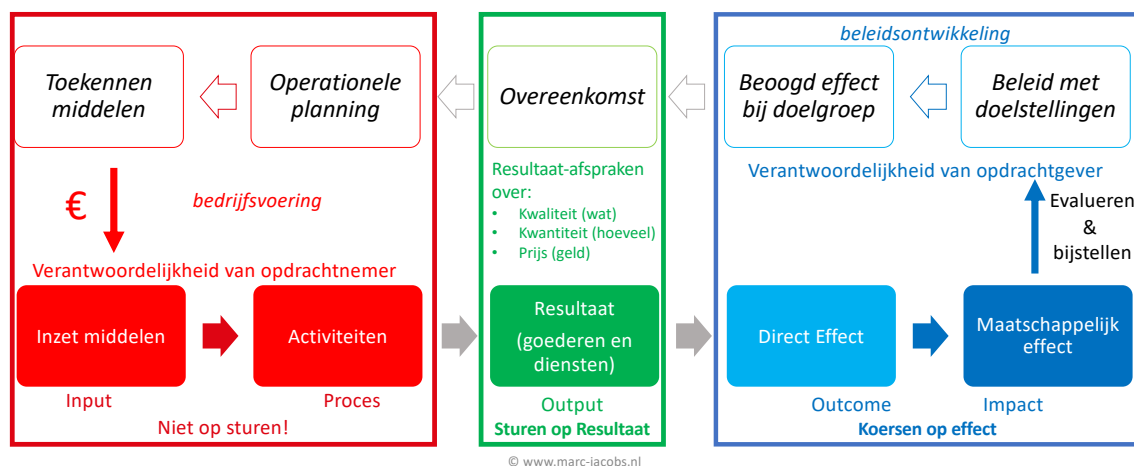
Het sturingsmodel '**sturen op resultaat, koersen op effect**' is een instrument om tot betere afspraken en afstemming te komen tussen een opdrachtgever (gemeente) en opdrachtnemer (bibliotheekorganisatie). Het model bouwt voort op bestaande modellen, maar maakt een scherpere taakverdeling tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Het combineert harde afspraken over resultaten (dienstverlening) met het monitoren en bespreken van effecten. Consequent toegepast kan het model een forse vermindering van de werklust voor beide partijen opleveren en de relatie aanzienlijk verhelderen en verbeteren. *Minder moeite, betere sturing.*

Het model bouwt voort op de veelgebruikte planningscyclus en het procesmodel. Kenmerkend voor het sturingsmodel is:

1. Maatschappelijke doelstellingen staan centraal, niet de organisatie of bedrijfsvoering.
2. Financiering op basis van resultaten (kwaliteit, kwantiteit en prijs).
3. Scherp onderscheid in verantwoordelijkheden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
4. Koppeling van afrekenbare resultaten aan evaluatie en bijstelling van doelstellingen.
5. Evaluatie en bijstelling op basis van eerder vastgesteld beleid.

Het sturingsmodel 'sturen op resultaat, koersen op effect' volgt de bekende planningscyclus: **plannen, doen, evalueren en bijstellen**. Het **plannen** loopt van beleid met doelstellingen naar het toekennen van middelen (in onderstaand schema van rechtsboven naar linksboven). Daarna volgt het 'doen' dat begint bij het inzetten van middelen en het uitvoeren van activiteiten die leiden tot resultaten (goederen en diensten). Die resultaten hebben vervolgens effecten in de samenleving. In het schema van linksonder naar rechtsonder. Na afloop van het 'doen' en het optreden van effecten volgt de **evaluatie en het bijstellen** van het beleid. Dat is de blauwe pijl rechts.

Sturen op resultaat, koersen op effect



Het sturingsmodel maakt ook de **rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer** inzichtelijk. Beleid met doelstellingen en beoogde effecten zijn het domein van de opdrachtgever (het blauwe vlak). De **opdrachtgever** is verantwoordelijk voor het opstellen van het beleid dat de kaders biedt voor het aanbod van de opdrachtnemer. De opdrachtgever bepaalt het beleid, al zal dat wel vaak in afstemming met de opdrachtnemer gebeuren.

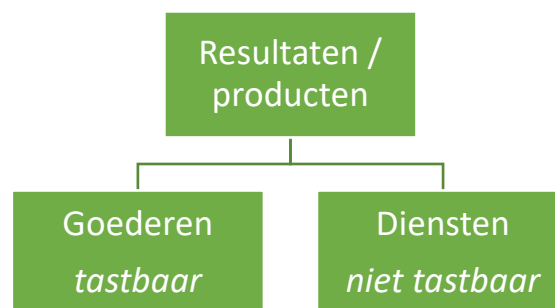
De **opdrachtnemer** doet vervolgens een voorstel waarbij deze omschrijft wat er geleverd kan worden tegen welke prijs met welk (beoogd) effect. Samen maken de opdrachtgever en opdrachtnemer afspraken over de te leveren resultaten (diensten), de overeenkomst (het groene vlak). De opdrachtnemer is vervolgens verantwoordelijk voor de realisatie van de producten. De realisatie en de bedrijfsvoering is het domein van de opdrachtnemer (het rode vlak). Op de resultaat-afspraken wordt door de opdrachtgever gestuurd en afgerekend. Dat is **sturen op resultaat**.

De overeenkomst geeft bovendien aan op welke wijze de resultaten en de effecten worden gemonitord en geëvalueerd. De opdrachtgever koerst immers op een vooraf bepaald gewenst maatschappelijk effect. De behaalde effecten worden gezamenlijk besproken door de opdrachtgever met de opdrachtnemer. Waar nodig stelt men de plannen bij. Dit noemen we **koersen op effect**.

Middelen zijn al die zaken die nodig zijn om iets te produceren. Dat zijn bijvoorbeeld geld, machines, computers, data, advies, verbruiksmaterialen en natuurlijk arbeid. De opdrachtgever stelt meestal middelen ter beschikking in de vorm van geld. Soms wordt (een deel van) de middelen 'in natura' ter beschikking gesteld. Denk daarbij aan huisvesting of detachering van medewerkers. Van het geld dat de opdrachtnemer ter beschikking krijgt, koopt deze vervolgens middelen voor de productie van de afgesproken goederen en diensten. De Engelse benaming voor middelen is *input*.

Activiteiten zijn werkzaamheden waarbij met de beschikbare middelen iets geproduceerd wordt. Er wordt een auto in elkaar gezet, een les voorbereid, een tentoonstelling gemaakt, een gezinsplan ontwikkeld. De Engelstalige term is *throughput*.

Het **resultaat** is een directe uitkomst van de activiteiten. Een veelgebruikt synoniem is product. Producten of resultaten zijn weer onder te verdelen in tastbare producten oftewel goederen en in niet tastbare producten oftewel diensten.



Voor goederen, tastbare producten, is er een duidelijk onderscheid te maken tussen de activiteiten, het maken, en het eindproduct. Bij diensten is dat veel moeilijker. Daarbij overlappen een deel van de werkzaamheden het resultaat. Een les geven lijkt zowel een activiteit als een resultaat. Wat hierbij helpt is om de voorbereiding te onderscheiden van de uitvoering. Het opstellen van het lesprogramma is dan de voorbereiding en dus een activiteit. De les geven aan kinderen is dan het resultaat. Het resultaat is te omschrijven in kwaliteit (wat), kwantiteit (hoeveel) en prijs (geld). In het Engels heeft men het over 'Output' of 'Result'.

Resultaten zijn betrouwbaar en afrekenbaar, er kunnen harde afspraken gemaakt worden over wat er geleverd wordt tegen welke prijs. Vandaar dat resultaten de basis vormen van de afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer; **'sturen op resultaat'**.

Effecten zijn het gevolg van een resultaat dat de opdrachtnemer levert. Als het goed is komen de effecten overeen met de doelstellingen die vooraf bedacht waren. Door kennis en ervaring kan men inschatten of een bepaald effect bereikt wordt. Of dat in de praktijk ook gebeurt is echter onzeker, doordat het afhankelijk is van meerdere factoren waar de opdrachtnemer minder invloed op heeft.

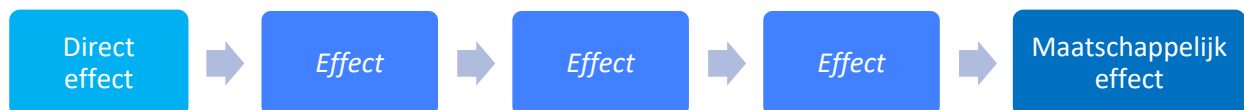
Over te behalen resultaten zijn goed afspraken te maken en is goed op te sturen. Met het optreden van effecten neemt de beheersbaarheid en voorspelbaarheid van het proces sterk af. Dat komt doordat de invloed van andere factoren toeneemt en de mogelijkheden om

invloed uit te oefenen afnemen. Effecten vormen dan ook geen goede basis voor harde afspraken. Afrekenen op effecten is gecompliceerd en doorgaans af te raden. Wel is het raadzaam de effecten te monitoren in relatie tot de doelstellingen. Het monitoren van effecten en waar nodig doelstellingen bijstellen is *'koersen op effect'*.

Het directe effect is wat er meteen gebeurt nadat het resultaat (product) geleverd is aan een persoon of organisatie. Een nieuwkomer begrijpt de Nederlandse taal beter, een kind kan zwemmen na zwemlessen, iemand met schulden komt na schuldhulpverlening van een lening af. Vaak wordt ook de Engelse term *'outcome'* (uitkomst) gebruikt.

Indirecte effecten zijn alle verwachte en onverwachte gevolgen die veroorzaakt worden door de directe effecten. Vaak wordt het ook wel maatschappelijk effect genoemd of wordt de Engelse term *'impact'* gebruikt. Denk bijvoorbeeld aan meer zelfredzame burgers doordat zij schuldhulpverlening gehad hebben of gezondere kinderen door een voorlichtingscampagne over gezond eten.

Directe en indirecte effecten kunnen gezien worden als een keten van oorzaak en gevolg. Effecten leiden dan weer tot andere effecten. Gezondere kinderen zorgen voor een daling aan gezondheidszorg en daarmee nemen de kosten voor de gezondheidszorg af.



Overigens hebben ook andere effecten invloed op het maatschappelijk effect. Denk bijvoorbeeld aan sporten en verplicht minder suiker in frisdrank dat ook de gezondheid van kinderen bevordert. Tenslotte hebben resultaten vaak meerdere gewenste en ongewenste effecten. Meer sportende kinderen maakt hen niet alleen gezonder, maar ook socialer. Minder suiker in frisdrank kan er toe leiden dat het beeld ontstaat dat "light" frisdrank minder schadelijk is voor de gezondheid waardoor er toch weer meer frisdrank gedronken wordt.

Monitoren, evalueren en bijstellen

Voorafgaand aan de werkzaamheden zijn er afspraken gemaakt over de wijze waarop de resultaten en effecten gemonitord en geëvalueerd worden. Na afloop van de werkzaamheden van de opdrachtnemer zijn er als het goed is resultaten behaald en worden er effecten zichtbaar. Deze resultaten en effecten kunnen dan afgezet worden tegen de vooraf gemaakte afspraken. Gezamenlijk evalueren opdrachtnemer en opdrachtgever de uitkomsten. Die uitkomsten kunnen aanleiding zijn tot bijstelling van de het beleid en de uitvoering (dienstverlening).

Rolverdeling opdrachtgever en opdrachtnemer

Het is goed om in overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer het beleid en de uitvoering op elkaar af te stemmen, maar wel duidelijk vanuit ieders rol. De stelregel is dat de subsidieverstrekker het beleid bepaalt en dat de opdrachtnemer bepaalt hoe de afgesproken dienstverlening gerealiseerd wordt. Fricities ontstaan veelal als beide partijen zich niet aan deze rolverdeling houden. Dat kan gebeuren met de beste bedoelingen, maar staat een zuivere rolverdeling en goede relatie in de weg.

Een bekende valkuil is dat de opdrachtgever zich met de bedrijfsvoering van de opdrachtnemer bemoeit. Een andere valkuil is dat de opdrachtnemer het beleid van de subsidieverstrekker op gaat stellen. Dan bedenkt de opdrachtnemer waarvoor zij subsidie moet krijgen en hoeveel. Het is de slager die zijn eigen vlees keurt. Dit gaat voorbij aan de primaire verantwoordelijkheid van de opdrachtgever, namelijk beleid maken. Hieronder een overzicht van de gewenste rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Rolverdeling	
Opdrachtnemer	Opdrachtgever
Ontvangt financiering	Verstrekt financiering
.... voor dienstverlening aan de samenleving die voldoet aan het beleid van de subsidieverstrekker.	
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor de organisatie en de realisatie van diensten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor het beleid op basis waarvan subsidie verstrekt wordt.
<ul style="list-style-type: none"> • Bepaalt op welke manier middelen worden ingezet en welke activiteiten uitgevoerd worden om diensten te realiseren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaalt strategie met doelstellingen, beoordeelt geleverde dienstverlening.
<ul style="list-style-type: none"> • Legt verantwoording af over de geleverde dienstverlening en geeft inzicht in de opgetreden effecten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalueert en stelt waar nodig het beleid bij, liefst in overleg met de opdrachtnemer.

Voorkom hybride sturing

Opdrachtgevers hebben nogal eens de neiging om zowel op de bedrijfsvoering als de resultaten en de effecten te willen sturen en afrekenen. Dan ontstaat er een hybride sturing die op verschillende onderdelen van het proces stuurt; op kosten (input), op activiteiten, op resultaten en op effecten. Het gevolg daarvan is dat de sturing juist verslechtert. Het is namelijk onduidelijk waar nu echt op gestuurd wordt en de verschillende eisen zijn vaak strijdig met elkaar. Bovendien neemt de regeldruk bij beide partijen toe. De opdrachtgever stelt meer voorwaarden en moet meer controleren, de opdrachtnemer moet meer rapporteren. Bovendien neemt de kans op conflicterende voorwaarden toe. Zeker als financiële afspraken gemaakt worden over zowel kostensoorten (input) als over resultaten (output) ontstaan er fricties.

Hybride sturing komt vaak voort uit onvoldoende vertrouwen van de opdrachtgever in de opdrachtnemer en uit de behoefte om meer grip te krijgen op de organisatie. Het gaat echter niet om grip op de organisatie, maar om het bereiken van maatschappelijke doelstellingen. En daarvoor is grip nodig op de resultaten die geleverd worden en inzicht in de maatschappelijke effecten die deze resultaten hebben.

Van Wet naar dienstverlening

Het opstellen van een dienstenpakket is maatwerk, er is geen wettelijk of praktisch standaardpakket dat iedere bibliotheek moet aanbieden. De vertaling van de bibliotheekwet (WSOB) naar concrete dienstverlening, namelijk wat er werkelijk geleverd moet worden om aan de wet te voldoen, is buitengewoon lastig. De bibliotheekwet (WSOB) geeft aan welke functies bibliotheken vervullen, maar deze zijn zeer algemeen gesteld en niet direct te vertalen naar concrete dienstverlening.

Aan de andere kant zijn de dienstenpakketten tussen bibliotheken zo verschillend dat daar niet een standaardpakket uit af te leiden is. Er zijn een aantal gebruikelijke diensten die vrijwel alle bibliotheken aanbieden, denk aan het uitlenen van boeken. Maar er zijn ook diensten die slechts bij een klein aantal bibliotheken aangeboden worden. Wat het rondit onoverzichtelijk maakt, is dat er onder dezelfde naam verschillende diensten aangeboden worden. En er worden diensten aangeboden die verschillende titels hebben, maar inhoudelijk vrijwel hetzelfde zijn.

Deze diversiteit maakt dat de dienstverlening tussen bibliotheken zowel inhoudelijk als financieel moeilijk te vergelijken is. Ook de bekende vergelijking van de bedragen per inwoner zeggen maar weinig over de geleverde bibliotheekdiensten. Er is geen direct verband te leggen tussen de subsidie per inwoner en de dienstverlening. Het bedrag per inwoner geeft bovendien geen inzicht in de effectiviteit en efficiëntie van de dienstverlening.

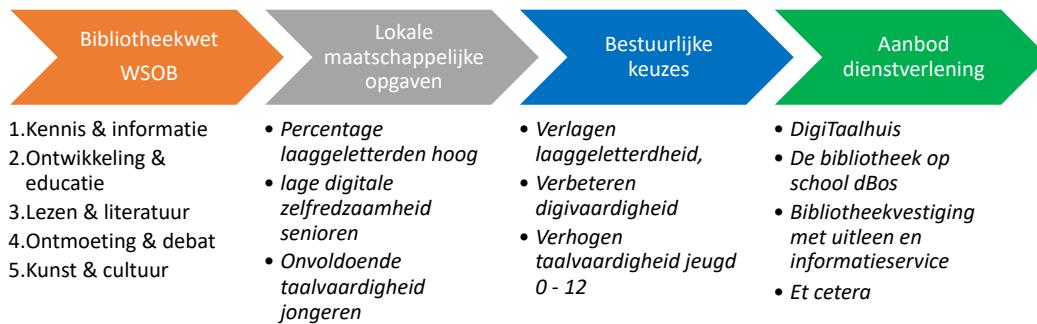
Kortom er is geen standaard dienstenpakket, iedere bibliotheek stelt zelf haar dienstenpakket op. Bij het opstellen van een dienstenpakket helpt het om stapsgewijs de wettelijke (WSOB) taken te vertalen naar een dienstenpakket voor de lokale gemeenschap.

De eerste stap is om de lokale maatschappelijke opgaven in kaart te brengen die binnen de wettelijke taken vallen. Daarvoor zijn verschillende statistieken en onderzoeken beschikbaar. Denk hierbij aan landelijke bronnen als het CBS en het SCP, maar ook aan lokale informatie die gemeenten verzamelen. Deze bronnen geven inzicht in welke maatschappelijke opgaven binnen de wettelijke kaders (WSOB) er bij de doelgroepen in het betreffende werkgebied (gemeente, wijk, regio) zijn. Dat is bijvoorbeeld een hoog percentage laaggeletterden in een wijk of lage zelfredzaamheid van senioren.

De tweede stap is het in kaart brengen van de (politiek-) bestuurlijke keuzes van de gemeente. Welke maatschappelijke opgaven vinden zij belangrijk en willen zij actie op ondernemen? Deze keuzes staan meestal in de gemeentelijke coalitieakkoorden en beleidsnota's.

De derde stap is het vertalen van de bestuurlijke keuzes naar een aanbod van dienstverlening. Dat aanbod is dan de dienstencatalogus waarin staat welke diensten aangeboden worden die naar verwachting een bijdrage leveren aan het oplossen van de maatschappelijke opgaven die de gemeente van belang vindt. Per dienst staat vermeld: *Wat wordt geleverd aan welke doelgroep, wanneer, tegen welke prijs, met welk beoogd effect en hoe wordt gemonitord en geëvalueerd?*

Van wet naar dienstverlening



Bij het indelen van doelgroepen zijn er verschillende indelingen mogelijk. De meest eenvoudige indeling is op basis van leeftijdscategorie en vervolgens per leeftijdscategorie de maatschappelijke opgaven verder uitwerken. In ieder geval is voor iedere leeftijdscategorie inzicht gewenst in de maatschappelijke opgaven. Waar mogelijk en nodig kunnen de leeftijdscategorieën gedifferentieerd worden naar subgroepen.

Invoeren dienstencatalogus

Het invoeren van een dienstencatalogus is voor een bibliotheekorganisatie een forse opgave die doorgaans de relatie met financiers ingrijpend verandert. Het is daarom raadzaam om de invoering als een project op te zetten, voldoende capaciteit vrij te maken en ruim aandacht te besteden aan het interne en externe draagvlak. Als eenmaal de dienstencatalogus opgezet is, dan is het vernieuwen per jaar eenvoudiger en vraagt minder inspanning.

Project op maat

Het initiatief om te gaan werken met een dienstencatalogus komt meestal van de directie, soms van een subsidiegever of een Raad van Toezicht. De directie van een bibliotheekorganisatie is echter in alle gevallen de projecteigenaar en opdrachtgever voor de ontwikkelaars van de dienstencatalogus. De directie bepaalt de doelstellingen en het beoogde resultaat bij het invoeren van een dienstencatalogus. De projectleider is verantwoordelijk voor het realiseren van het project. In dit geval het opleveren van een dienstencatalogus waar medewerkers mee kunnen werken en die gedragen wordt door de opdrachtgevers. Op basis van de projectopdracht stelt de projectleider een projectvoorstel op. In het projectplan staat wat er wanneer door wie gedaan wordt om de dienstencatalogus te realiseren. Het projectplan bevat een planning met fasering en het geeft aan welke capaciteit nodig is.

Er is geen standaard projectplan voor het invoeren van een dienstencatalogus, daarvoor verschillen de bibliotheekorganisaties te veel van elkaar. Vandaar dat het invoeren van een dienstencatalogus een projectplan op maat vraagt voor de betreffende organisatie. Als hulpmiddel is er een stappenplan opgesteld, gebaseerd op onze ervaring bij het invoeren van dienstencatalogi bij bibliotheekorganisaties. Het stappenplan is als basis te gebruiken bij het opstellen van een projectplan op maat.

Inzet voldoende capaciteit

Het ontwikkelen en implementeren van een dienstencatalogus vraagt om extra inzet van de organisatie bij het opstellen en vervolgens ook om te leren werken met een dienstencatalogus. Die extra inzet bestaat uit het formuleren en kwantificeren van de diensten, het financieel doorrekenen van de prijzen per dienst en kennisoverdracht aan de medewerkers zodat zij kunnen werken met de dienstencatalogus.

Wees daarom realistisch in wat er van de eigen organisatie verwacht kan worden en welke externe ondersteuning nodig is. Maak daarvoor een inschatting van de benodigde extra capaciteit en bepaal of deze binnen de organisaties vrij te maken is en welke externe ondersteuning nodig is. Adviseurs van de provinciale steunorganisaties Probiblio en Bisc kunnen helpen om de juiste ondersteuning te vinden. Zij kunnen bovendien helpen bij het werven van aanvullende financiering voor de invoering van een dienstencatalogus.

Draagvlak intern en extern cruciaal voor succes

Het creëren van intern en extern draagvlak is essentieel voor het succesvol invoeren van een dienstencatalogus. Draagvlak betekent dat alle betrokkenen de nieuwe wijze van afspraken begrijpen, het nut er van inzien en er mee kunnen werken. Alleen als er voldoende draagvlak

is, heeft het zin om de dienstencatalogus te ontwikkelen en in te zetten om afspraken te maken.

Neem bij het creëren van draagvlak alle betrokkenen vroegtijdig mee bij de besluitvorming en invoering van de dienstencatalogus. Begin met het vertellen over de noodzaak om op een andere manier afspraken te maken met financiers. Leg vervolgens de keuze voor het sturingsmodel 'sturen op resultaat en koersen op effect' uit waarbij afspraken gemaakt worden over de dienstverlening en de beoogde effecten. Stel daarbij voor om te gaan werken met een dienstencatalogus als instrument, hoe deze ingevoerd wordt en wat dat betekent voor de organisatie en haar relaties. Geef tijdens het hele proces in alle overleggen ruimte voor vragen, zorgen en bezwaren.

Overgang naar dienstencatalogus vereist scherpe keuzes

Het overgaan van exploitatiesubsidiering naar financiering van dienstverlening met een dienstencatalogus vereist dat gemeenten en bibliotheken andere afspraken maken. De afspraken gaan dan niet meer over de exploitatie van de bibliotheekorganisatie maar over de te leveren dienstverlening. Het gevolg daarvan is ook dat er geen eisen of afspraken meer gemaakt worden over de bedrijfsvoering van de bibliotheekorganisatie.

In de praktijk blijkt dat bestuurders en ambtenaren weliswaar enthousiast zijn over het werken met een dienstencatalogus, maar dat zij vaak moeite hebben om de sturing op de bedrijfsvoering los te laten. Het gevolg is dan dat er zowel op bedrijfsvoering als op dienstverlening gestuurd wordt en er een onnodige toename van regels en afspraken ontstaat. Veel afspraken blijken bovendien strijdig met elkaar te zijn. De gemeente stelt dan bijvoorbeeld eisen aan de omvang van het eigen vermogen, 'overhead' of salariskosten die botsen met een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Ook zijn de eisen veelal niet haalbaar omdat er (wettelijke) verplichtingen zijn waar de bibliotheek zich aan moet houden. Denk aan de verplichte loonsverhogingen die vastgelegd zijn in de CAO.

Deze dubbele sturing leidt in de praktijk tot verhoging van de werkdruk en frustraties bij alle betrokkenen. De belangrijkste boodschap is dan ook dat overstappen naar financiering op basis van een dienstencatalogus alleen kan als de eisen aan de bedrijfsvoering vervallen. Simpel gezegd moeten de afspraken gaan over wat de bibliotheek levert en niet hoe zij dat organiseert.

Introductie dienstencatalogus vaak aanleiding herijking dienstverlening

De ervaring leert dat het formuleren van de dienstverlening meestal ook leidt tot een discussie over het bestaande dienstenpakket en vaak ook tot een bijstelling van de dienstverlening. Dat komt doordat de bestaande dienstverlening veel preciezer geformuleerd wordt en de koppeling gemaakt wordt met de doelstellingen, de beoogde maatschappelijke effecten. Tot slot geeft de financiële doorrekening inzicht in hoe efficiënt een dienst is.

Het is raadzaam om ruimte te geven aan deze discussie en het ontwikkelen van de dienstencatalogus te gebruiken voor een herijking en waar nodig bijstelling van het dienstenpakket. Wel is het verstandig dit pas te doen op basis van de eerste evaluatie van het werken met de dienstencatalogus. Zo blijft er overzicht over het dienstenpakket en is er

een stevige basis voor een eventuele bijstelling van het dienstenpakket. Doe dit vooral in overleg met de financiers en klanten zodat zij niet verrast worden door wijzigingen in het dienstenpakket.

Als de dienstencatalogus geïntroduceerd is en alle partijen hier aan gewend zijn, dan kan diepgaander naar het dienstenpakket gekeken worden. In zo'n portfolio analyse wordt gekeken naar:

- Behoeft van de doelgroepen
 - *Voldoet de dienstverlening aan de behoefte van de doelgroep, de mensen die de dienst geleverd krijgen?*
- Volledigheid dienstenaanbod
 - *Is er voor alle doelgroepen voldoende aanbod?*
- Aansluiting op gemeentelijke vraagstukken en beleid.
 - *Sluit de dienstverlening aan op de maatschappelijke vraagstukken in de gemeente en op het gemeentelijke beleid van de subsidiegever?*
 - *Is er bij de financiers behoefte en draagvlak voor de betreffende diensten? Zijn zij bereid voor de diensten te betalen?*
- Overlap in het dienstenpakket
 - *Zijn er verschillende diensten die dezelfde doelstelling hebben voor dezelfde doelgroep? Is er een reden om meerdere diensten aan te bieden voor dezelfde doelstelling?*
- Effectiviteit en efficiëntie
 - *Is er inzicht in de doeltreffendheid (effectiviteit) en doelmatigheid (efficiëntie) van de dienstverlening.?*

Stappenplan

1. Besluit invoeren dienstencatalogus

- Informeer en consulteer voorafgaand aan de besluitvorming de belangrijkste belanghebbenden. Dat zijn aan de ene kant de medewerkers van de bibliotheek en aan de andere kant de belangrijkste financiers, doorgaans de subsidiërende gemeenten.
- Geef uitleg over de redenen om een dienstencatalogus te introduceren, wat het werken met een dienstencatalogus inhoudt en wat het voor hen betekent.
- Neem op basis van de consultatie en de afweging van voor- en nadelen het besluit om een dienstencatalogus in te voeren.

2. Opstellen projectplan, instellen projectorganisatie

- Stel een projectplan op nadat er besloten is om te gaan werken met een dienstencatalogus.
- Zet in het projectplan de planning met fasering, resultaten en inzet menskracht, expertise en middelen.
- Leg de projectorganisatie vast met daarin de opdrachtgever (meestal de directie), de stuurgroep (vaak het Managementteam), de projectleider en de samenstelling van de projectgroep.

3. Inventarisatie bestaand dienstenpakket

- Begin de uitvoering van het projectplan met een inventarisatie van het bestaande dienstenpakket.
- Stel een compleet overzicht op van alle bestaande diensten die geleverd worden.
- Zorg voor een zuivere beschrijving van diensten. Niet alle werkzaamheden van medewerkers zijn diensten. Zo zijn het opstellen van een intern marketingplan of het opruimen van boeken geen diensten. Dat zijn ondersteunende werkzaamheden voor diensten.

4. Uitwerking dienstenpakket

- Laat medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering per dienst een formulier invullen. Dat kan in het voorbeeld dienstenformulier (zie bijlage).
- Zorg voor voldoende ondersteuning van deze medewerkers bij het omschrijven van de diensten en de berekeningen, dat kan door collega's, projectgroepleden of externe specialisten.
- Vul in het standaardformulier in wat er geleverd wordt, voor welke doelgroep en met welk maatschappelijk doel, de berekening van de kosten en de wijze van monitoren en evalueren. Het resultaat is een stapel met ingevulde formulieren die gezamenlijk de basis vormen van de dienstencatalogus.

5. Analyse en vaststellen dienstenpakket

- Toets het uitgewerkte pakket met diensten, de stapel ingevulde formulieren, op consistentie, structuur en inhoud.
- Stel het dienstenpakket definitief vast en gebruik deze bij het opstellen van een dienstencatalogus per financier.

- Stel significante wijzigingen in de samenstelling van het dienstenpakket uit tot na de eerste evaluatie van het werken met de dienstencatalogus. Dit om het overzicht over de dienstverlening voor alle partijen te behouden en spaarzaam om te gaan met de beschikbare capaciteit.

6. Toerekening van kosten en inkomsten aan diensten

- Bereken voor het vastgestelde dienstenpakket de kosten en inkomsten per dienst. Reken daarbij alle baten en lasten van de organisatie toe aan diensten. Zie het hoofdstuk Prijsberekening.
- Zet de prijsberekening met kosten en inkomsten per dienst in de ingevulde dienstenformulieren.

7. Toetsing en definitief vaststellen toerekening

- Bespreek de eerste toerekening van kosten en inkomsten inclusief de methodiek met de directie en het management.
- Pas waar nodig de toerekening aan.
- Maak de toerekening definitief en documenteer de rekenmethode zodat deze later herhaalbaar en aanpasbaar is.
- Voorzie iedere dienst van een prijsberekening (zie het hoofdstuk Prijsberekening)

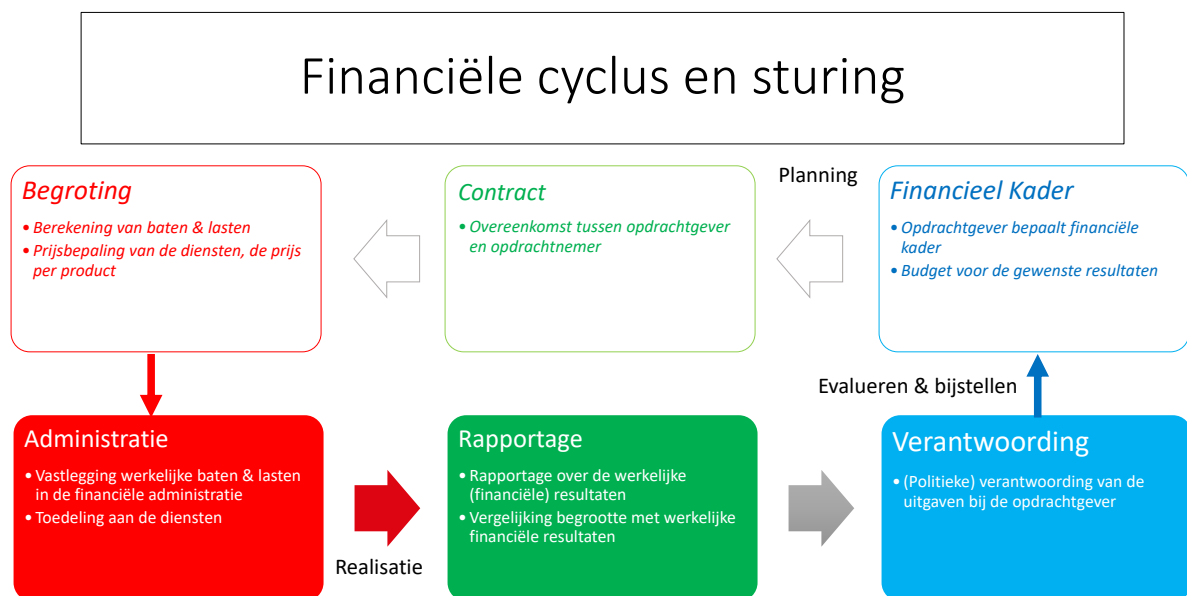
8. Pakket diensten omzetten naar catalogus voor subsidiegevers

- Verwerk de 'stapel' met ingevulde diensten en toegerekende kosten en inkomsten in een catalogus voor de subsidieverstrekkers.
- Vul de catalogus aan met een inleiding, een uitleg over de opzet, en een overzicht van alle diensten. Geef per dienst aan wat de dienst inhoudt, hoeveel er geleverd wordt, tegen welke prijs en met welk beoogd effect.
- Presenteer de definitieve dienstencatalogus aan de opdrachtgever(s) en gebruik deze als onderbouwing van de structurele subsidie.

Prijsberekening dienstenpakket

Om de prijzen per dienst te kunnen bepalen is het noodzakelijk om eerst de diensten zo exact mogelijk te definiëren. Na het formuleren van de diensten die de bibliotheek aanbiedt, is de volgende stap het bepalen van de kosten, de inkomsten en de prijs per dienst die gevraagd wordt aan de financier (veelal de subsidiërende gemeente).

De dienstencatalogus is een hulpmiddel om beter grip te krijgen op de dienstverlening, waaronder de financiële sturing. Ook voor de financiële sturing gebruiken we het sturingsmodel 'sturen op resultaat, koersen op effect'. Voorafgaand aan de uitvoering wil je een goede inschatting hebben wat een resultaat (product of dienst) kost en hoe je deze met de verschillende inkomsten dekt. Tijdens de uitvoering wil je zicht hebben op de werkelijke kosten en inkomsten. En na afloop wil je de werkelijke resultaten met de begroting vergelijken om daarmee inzicht te krijgen in de oorzaken van winst of verlies. De **financiële cyclus** bestaat uit de volgende stappen:



2

Voor het bepalen van de kosten, inkomsten en de prijs worden alle baten en lasten toegerekend aan diensten. Een deel van de baten en lasten zijn echter niet direct aan een dienst te relateren. Denk aan de salarissen voor ondersteunend personeel. Vandaar dat de baten en lasten via een aantal stappen worden toegerekend aan diensten.

Hieronder volgt eerst een aantal uitgangspunten voor de prijsberekening. Vervolgens wordt uitgelegd wat in deze handleiding wordt verstaan onder kosten, inkomsten en prijs, daarna volgt de wijze waarop ze berekend worden.

Uniforme en integrale toerekening

Voorwaarde voor grip op de financiële cyclus is een uniforme en integrale toerekening van baten en lasten. **Uniform** wil zeggen dat de wijze van toerekenen bij iedere stap in de financiële cyclus telkens op dezelfde manier gebeurt. Dat maakt vergelijkingen tussen de

stappen mogelijk, zoals de vergelijking tussen begroot en gerealiseerd. In deze handleiding wordt uitgegaan van de indeling van de boekhouding volgens het zogenaamde VOB rekeningschema.

Een andere voorwaarde voor grip op de financiële cyclus is een **integrale toerekening**; alle baten en lasten worden toegerekend aan resultaten (producten of diensten).

De **integrale kostprijs** bevat alle lasten ('kosten') van een organisatie, doorbelast in de verschillende kostprijzen van de resultaten. In het Engels wordt het vaak 'absorption costing' genoemd, omdat de kostprijs alle kosten heeft 'geabsorbeerd'.

Exploitatiebegroting als basis voor toerekenen

De basis voor het berekenen van de kosten en inkomsten per dienst is de exploitatiebegroting van de organisatie (de bibliotheek). Die exploitatiebegroting is de meest betrouwbare inschatting van de baten en lasten van de organisatie. De exploitatiebegroting is bij de meeste bibliotheken gebaseerd op jarenlange ervaring met de financiële huishouding en kennis van de trends en ontwikkelingen die voor de organisatie van belang zijn. Zo kan de organisatie doorgaans heel goed inschatten wat zij het komende jaar aan personele lasten en huisvestingslasten kwijt zijn.

Voorwaarde voor een goede toerekening is een correct ingerichte administratie en een juiste boeking van baten en lasten. Daarnaast moet de exploitatiebegroting sluitend zijn en aansluiten op de inrichting van de boekhouding. Het is raadzaam om bij de invoering van een dienstencatalogus de controle op de juiste inrichting van de administratie en juiste boeking door een externe financieel expert uit te laten voeren.

Berekeningen eerst in spreadsheet later in financiële administratie

De toerekening van baten en lasten wordt meestal uitgevoerd door gegevens vanuit de administratie in een spreadsheet te zetten en daarin de berekeningen te maken. Die spreadsheet wordt weliswaar gevuld met data uit de administratie, maar mutaties in de spreadsheet hebben geen effect op de administratie en vice-versa. Dat handmatig berekenen heeft wel als nadeel dat het relatief veel tijd kost om de toerekeningen te maken en dat het foutgevoelig is.

Als de berekeningen in de spreadsheet kloppen en werkbaar zijn, dan kunnen de toerekeningen ook in het administratieve systeem gezet worden. Dat vraagt wel een forse (tijds)investering, maar heeft als voordeel dat het sneller, efficiënter en betrouwbaarder actuele informatie oplevert.

In de meeste administratieve applicaties werkt men met 'projecten'. Dit is op te vatten als resultaten bestaande uit diensten of goederen, ook wel de 'output', van de organisaties. De projectenadministratie kan als hulpmiddel gebruikt worden bij de toerekening. Voorwaarde is wel dat alle geboekte baten en lasten worden toegekend aan projecten, oftewel resultaten. In het administratieve systeem kan daarvoor als eis gesteld worden dat alle boekingen aan een project (resultaat) gekoppeld worden.

Kosten, inkomsten en prijzen

De **kosten** van een dienst bestaan uit de lasten uit de begroting die toegerekend worden aan dienst. Denk hierbij aan de kosten voor personeel en huisvesting om een bibliotheekvestiging met uitleenfaciliteiten en klantenservice te laten functioneren. De kosten van een dienst worden vaak door meerdere **inkomsten** gedekt. Denk hierbij aan inkomsten van bibliotheekleden, maar ook aan inkomsten uit verhuur, horeca, doelsubsidies, sponsoring, et cetera.

De som van de kosten en inkomsten per resultaat geeft aan of er **winst of verliest** gemaakt wordt. Voor een gezonde financiële bedrijfsvoering is het noodzakelijk dat de kosten per dienst gedekt worden door de inkomsten per dienst. In dat geval zijn de kosten en inkomsten van alle diensten bij elkaar opgeteld, gelijk aan de baten en lasten in de exploitatiebegroting.

Het overzicht van de kosten en inkomsten van alle diensten is een dienstenbegroting. Die dienstenbegroting laat alle diensten zien met aantallen, kosten en inkomsten. De totalen van de dienstenbegroting zijn dan gelijk aan die van de exploitatiebegroting.

Met de **prijs** bedoelen we het geldbedrag dat gevraagd wordt aan een van de financiers om een bepaalde dienst te kunnen leveren. Die financiers zijn subsidiegevers, fondsen en klanten. De prijs die gevraagd wordt voor een dienst aan één van de financiers is vaak lager dan de totale kosten van dienst. Dat komt omdat er ook nog andere inkomsten van andere financiers zijn waarmee de kosten gedekt worden. Alle prijzen samen dekken de totale kosten per dienst. In sommige gevallen worden alle kosten gedekt door de inkomsten van één financier. Dat is bijvoorbeeld het geval bij zaalverhuur tegen kostprijs. Een ander voorbeeld is de Bibliotheek op School (dBos) waarbij zowel een gemeente als een school een deel van de kosten betalen.

De dienstencatalogus wordt meestal gebruikt voor het aanvragen van de structurele subsidie bij gemeenten. Daarin staan dan de prijzen die aangeven welke subsidie er nodig is om de tekorten per dienst op te vangen; gemeenten noemen dat meestal 'subsiëren in het tekort'.

Directe en indirecte baten en lasten

Directe baten en lasten kunnen in de boekhouding direct geboekt worden op een 'project' (resultaat). Indirecte baten en lasten worden met verdeelsleutels verdeeld over projecten.

Directe lasten zijn lasten die rechtstreeks te relateren zijn aan een resultaat, zoals inkoop- of productiekosten uitgedrukt in euro's. Bij een training zijn dat bijvoorbeeld lesmappen, huur van een ruimte en inhuur van een docent.

Indirecte lasten zijn lasten voor middelen (*input*) die niet direct aan één resultaat zijn te relateren. Indirecte kosten zijn bijvoorbeeld huisvesting, ICT, administratie en ondersteunend personeel, directie en marketing.

Directe baten zijn inkomsten die direct aan een resultaat te koppelen zijn. Voor de meeste resultaten (diensten) wordt direct een bedrag betaald, een prijs per product, dit zijn de directe baten. Bijvoorbeeld €1000,- voor een training, of €45 voor een lidmaatschap.

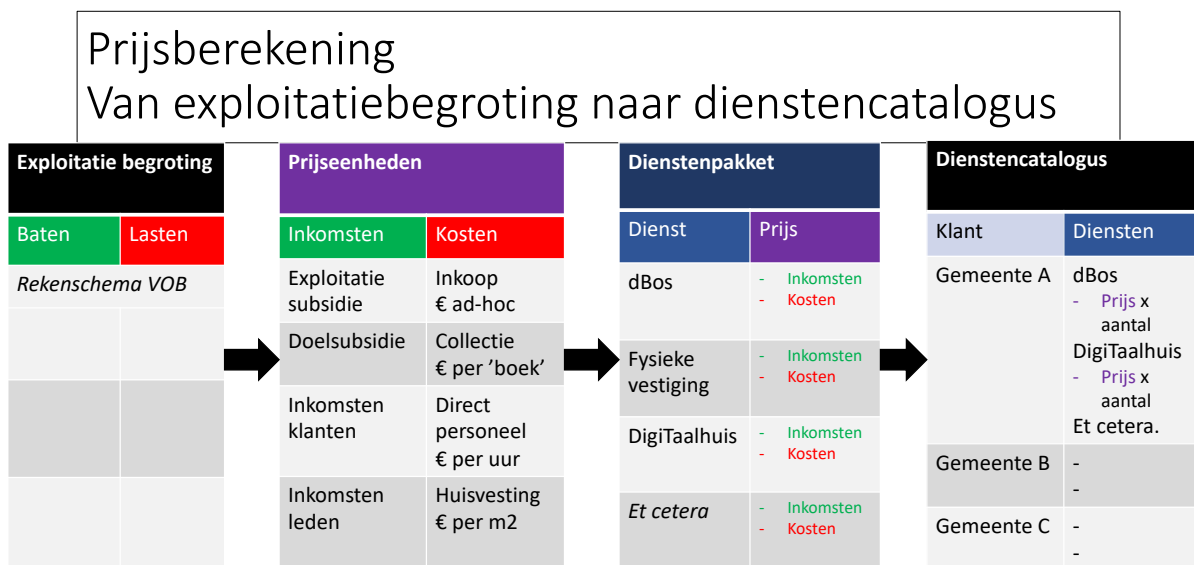
Indirecte baten zijn niet direct aan een product te relateren en komen ten goede aan meerdere resultaten (diensten). Denk hierbij aan duurzaamheidssubsidies voor energiebesparende maatregelen, sponsoring of aan exploitatiesubsidies voor de gehele organisatie.

Prijsberekening in stappen

Voor het bepalen van de prijzen per dienst zijn er een aantal tussenstappen nodig, namelijk:

1. Baten en lasten uit de exploitatiebegroting toekennen aan prijseenheden.
2. Met prijseenheden de inkomsten per dienst bepalen
3. Met prijseenheden de kosten per dienst berekenen

Als de prijseenheden berekend zijn, dan wordt vervolgens een dienstenpakket met alle diensten en prijzen opgesteld. Met dat dienstenpakket wordt een aanbod met prijzen per financier opgesteld, dat is de dienstencatalogus.



Stap 1: Baten en lasten toekennen aan prijseenheden

De eerste stap voor het bepalen van de prijzen per dienst is het berekenen van prijseenheden. Met prijseenheden kunnen de inkomsten en kosten per dienst bepaald worden. Om de prijseenheden te berekenen worden eerst de baten en lasten verdeeld over vier soorten kosten en vier soorten inkomsten:

- Inkomsten:
 - Exploitatiesubsidie
 - Doelsubsidie
 - inkomsten klanten
 - inkomsten leden
- Kosten
 - Inkoop
 - Collectie
 - Direct personeel
 - Huisvesting

De verdeling van baten en lasten over kosten en inkomsten gebeurt op basis van het standaard rekenschema van de Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB). Vrijwel alle bibliotheken in Nederland gebruiken het rekenschema van de VOB voor de indeling van hun boekhouding. In onderstaande schema staat de wijze waarop die verdeling plaats vindt. Alle baten worden toegekend aan inkomsten en alle lasten worden verdeeld over kosten. Vereenvoudigd gesteld: **totaal baten = totaal inkomsten** en **totaal lasten = totaal kosten**

Van exploitatiebegroting naar prijseenheden

Exploitatie begroting		Prijseenheden	
Baten	Lasten	Inkomsten	Kosten
<i>Rekenschema VOB</i>			
80 Gebruikersinkomsten	40 Bestuur en organisatie	Exploitatiesubsidie	Inkoop € ad-hoc
82 Specifieke dienstverlening	41 Huisvesting	88 Bijdrage gemeente	47 Specifieke kosten
85 Overige baten	42 Personeel	Doelsubsidie	Collectie € per 'boek'
88 Bijdrage gemeente	43 Administratie	88XX Doelsubsidie	44 Transport
88xx Doelsubsidies	44 Transport		45 Automatisering (50%)
	45 Automatisering	Inkomsten klanten	46 Collectie
	46 Collectie	82 Specifieke dienstverlening	Personeel € per uur
	47 Specifieke kosten	85 Overige baten	40 Bestuur en organisatie
			42 Personeel
		Inkomsten leden	43 Administratie
		80 Gebruikersinkomsten	45 Automatisering (50%)
			Huisvesting € per m2
			41 Huisvesting

Stap 2: Inkomsten per dienst, dekking van de kosten

Inkomsten ('dekking')	
Exploitatie subsidie 88 Bijdrage gemeente	<ul style="list-style-type: none">Dekking van het (exploitatie) tekort dat over blijft na inzet van de onderstaande baten.
Doelsubsidie 88XX Doelsubsidie	<ul style="list-style-type: none">Geormerkte subsidie, bedoeld voor een specifiek resultaat.Bijvoorbeeld doelsubsidie voor het Informatiepunt Digitale Overheid.Direct te koppelen aan een resultaat (dienst)
Inkomsten klanten 82 Specifieke dienstverlening 85 Overige baten	<ul style="list-style-type: none">Inkomsten uit bijvoorbeeld lezingen en zaalverhuur.Direct te koppelen aan een resultaat (dienst)
Inkomsten leden 80 Gebruikersinkomsten	<ul style="list-style-type: none">Dit zijn inkomsten van de leden van de bibliotheek, zoals lidmaatschappen en te laat gelden.Zijn in de administratie gekoppeld aan vestigingen. De vaste vestiging met uitleen en informatievoorziening is een van de diensten.
Eigen middelen	<ul style="list-style-type: none">Als er sprake is van een negatief begrotingsresultaat kan dit soms uit (bestemmings)reserves worden opgevangen die op de balans staan. Dit is doorgaans geen duurzame dekking van de kosten en niet aan te raden.

Met één of meer van de vier inkomstensoorten worden de kosten per dienst gedekt. De samenstelling van de dekking wisselt per dienst. Bij sommige diensten worden de kosten gedekt uit alle vier de soorten inkomsten, bij andere diensten is het er één. Denk hierbij aan de reguliere vestigingen waar zowel inkomsten leden, inkomsten klanten, doelsubsidies en exploitatiesubsidies ingezet worden voor het dekken van de kosten. Bij andere diensten zijn het bijvoorbeeld twee inkomstensoorten. Denk hierbij aan de combinatie van een doelsubsidie voor de bibliotheek op school en een eigen bijdrage van een school voor dBos, oftewel inkomsten klanten.

Inkomsten leden

80 Gebruikersinkomsten

Dit zijn inkomsten van de leden van de bibliotheek, zoals lidmaatschappen en "te laat gelden". Deze inkomsten leden zijn in de boekhouding meestal uitgesplitst naar bibliotheekvestiging en daarmee goed te koppelen aan de kosten van een bibliotheekvestiging. In de dienstencatalogus voor bibliotheken is de vaste vestiging met uitleen- en informatievoorziening een van de diensten.

Inkomsten klanten

82 Specifieke dienstverlening

85 Overige baten

Dit zijn inkomsten uit bijvoorbeeld lezingen en zaalverhuur en zijn daarmee direct te koppelen aan een specifieke dienst.

Doelsubsidie

88XX Doelsubsidie

Een doelsubsidie is een geormerkte subsidie, bedoeld voor een specifiek resultaat. De subsidiegever geeft hierbij aan voor welke specifieke dienst de subsidie gegeven wordt.

Daarmee is de betreffende doelsubsidie ook direct gekoppeld aan een dienst. Een voorbeeld is de doelsubsidie voor het Informatiepunt Digitale Overheid (IDO).

Exploitatie subsidie

88 Bijdrage gemeente

De (exploitatie)subsidie is bedoeld om het tekort te dekken dat overblijft na inzet van de andere inkomsten. In de dienstencatalogus wordt de exploitatiesubsidie verdeeld over de verschillende diensten. Daarmee is ook voor de subsidiegever inzichtelijk voor welke diensten de exploitatiesubsidie ingezet wordt en welke andere inkomsten er zijn om de kosten te dekken.

Eigen middelen

Als er sprake is van een negatief begrotingsresultaat kan dit soms uit (bestemmings-) reserves worden opgevangen die op de balans staan. Het inzetten van eigen middelen zijn geen inkomsten, maar het tijdelijk inzetten van reserves om een tekort te overbruggen. Dit is doorgaans geen duurzame dekking van de kosten en niet aan te raden. Voor een gezonde bedrijfsvoering en het borgen van de continuïteit van de organisatie moeten er voldoende inkomsten staan tegenover de kosten van een dienst.

Stap 3: Kosten per dienst, tarieven

Na de verdeling over de vier soorten inkomsten en vier soorten kosten worden collectie, personeel en huisvesting omgerekend naar tarieven. Het huisvestingstarief is het bedrag per m², het personeelstarief is het bedrag per uur dat een medewerker kost en het tarief voor collectie is het bedrag per aangeschaft boek of titel. Hieronder wordt dit verder uitgelegd. Inkoop bestaat uit specifieke kosten die direct aan een dienst te relateren zijn, bijvoorbeeld de inhuur van een spreker voor een lezing.

Met de rekeneenheden kunnen per dienst de kosten, inkomsten en prijzen berekend worden. De berekende tarieven kunnen gebruikt worden voor de dienstencatalogi, maar ook voor ad-hoc voorstellen, offertes of incidentele subsidies.

Kosten en tarieven	
Inkoop 47 Specifieke kosten	€ ad-hoc <ul style="list-style-type: none">• Kosten die direct nodig zijn om de betreffende dienst te realiseren.• Bijvoorbeeld inhuur externe sprekers, advertentiekosten of inkoop materiaal.
Collectie 44 Transport 45 Automatisering (50%) 46 Collectie	€ per 'boek' <ul style="list-style-type: none">• Kosten gedeeld door aantal items dat aangeschaft wordt.• Bijvoorbeeld €15 per boek, dvd, cd, of mediatype.• Toerekenen op basis van omvang collectie per locatie.
Personeel 40 Bestuur en organisatie 42 Personeel 43 Administratie 45 Automatisering (50%)	€ per mensuur per niveau per uur <ul style="list-style-type: none">• Kosten per direct ingezette medewerker• Tarief per uur (Salariskosten + overhead)• Gedifferentieerd naar niveau (bv MBO, WO)
Huisvesting 41 Huisvesting	€ per m² per jaar per locatie <ul style="list-style-type: none">• Huisvestingslasten per locatie : delen door netto bruikbare oppervlakte = kosten per oppervlakte per locatie.• Tarief per locatie ivm grote verschillen huisvestingslasten tussen vestigingen.

Kosten huisvesting

41 huisvesting

Tarief: € per m² per jaar per locatie

Omdat de huisvestingslasten per locatie sterk uiteen lopen wordt per vestiging een tarief berekend, namelijk € per m². In de administratie staan de kosten per locatie, deze worden gedeeld door de oppervlakte van de betreffende vestiging. De formule voor het huisvestingstarief per locatie is:

kosten per locatie / oppervlakte in m² per locatie = € per m²

Voorbeeld:

- Huisvesting locatie *Anderdorp*: €80.000 per jaar.
- Oppervlakte 800m² netto.
- Kosten: € 100 per m² per jaar.

Kosten huisvesting

Huisvesting 41 Huisvesting	Tarief: € per m2 per jaar per locatie <ul style="list-style-type: none">• Tarief per locatie vanwege grote verschillen in huisvestingslasten.• Kosten per locatie zijn direct uit de administratie te halen.• Huisvestingslasten / oppervlakte per locatie = kosten per oppervlakte per locatie. = € per m2	Voorbeeld: <ul style="list-style-type: none">• Huisvesting locatie: €80.000 per jaar.• Oppervlakte 800m2 netto.• Kosten: € 100 per m2 per jaar.
-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kosten (direct) personeel, uurtarieven

40 Bestuur en organisatie

42 Personeel

43 Administratie

45 Automatisering (50%)

Tarief: € per uur per medewerker per niveau of inschaling (bv MBO, HBO)

Formule: directe personeelskosten per niveau per uur + opslag overhead per uur

De uurtarieven zijn de kosten voor de inzet van medewerkers die direct ingezet worden voor diensten zoals de medewerkers in de frontoffice op MBO niveau of een medewerker educatie op HBO niveau die programma's voor scholen maakt. Directe personeelskosten zijn kosten voor personeel (#42 personeel) dat direct aan resultaten (dienstverlening) te koppelen is.

De uurtarieven worden per tariefgroep bepaald, bijvoorbeeld voor medewerkers Mbo-niveau en medewerkers HBO niveau. Daarbij worden alle salariskosten (inclusief werkgeverslasten) voor een tariefgroep opgeteld en gedeeld door het aantal uren dat zij maken. Bijvoorbeeld €50 voor een medewerker dienstverlening en €60 voor een medewerker educatie.

Op de directe salariskosten per uur komt vervolgens een opslag per uur voor de overhead. De uurtarieven bestaan dus uit de salariskosten met een opslag voor overhead. Die overhead bestaat uit:

40 Bestuur en organisatie

42 Personeel. Alleen ondersteunend personeel.

Dit zijn de kosten voor medewerkers die niet direct aan een dienst zijn te verbinden zoals marketingmedewerkers, directie, management en secretariaat.

43 Administratie

45 Automatisering (50%)

De overheadkosten worden gedeeld door het aantal uren direct personeel. Dat levert een opslag per uur per directe medewerker op, bijvoorbeeld €7,50 opslag per uur voor overhead. Voorbeeld tarief medewerker dienstverlening (front-office):

- Loonkosten €50 per uur
- Overhead 7,50 per uur
- Uurtarief: €57,50 per uur

Bijlage: Formulier dienstencatalogus

Hier onder staat een standaard formulier met voorbeelden voor het beschrijven van de diensten die een bibliotheek levert. Het is vooral bedoeld als hulpmiddel en bibliotheken kunnen het aanpassen zoals zij dat willen. Vaak zetten bibliotheken het formulier in een spreadsheet bestand waarin zij dan ook de realisatie van de diensten zetten en de financiële gegevens. De ingevulde formulieren vormen de basis voor de dienstencatalogus.

Naam dienst	Wat wordt geleverd? <i>De Bibliotheek op School Primair Onderwijs (dBos PO), BoekStartcoach of Informatiepunt Digitale Overheid (IDO)</i>
Doelgroep	Aan welke doelgroepen? Wie 'krijgt' het, wie heeft er direct baat bij? Aan wie 'lever' je de dienst, voor wie is het bedoeld? Dus niet de financier of een organisatie. <i>Leerlingen Primair Onderwijs. Nieuwkomers met een taalachterstand. Senioren die digitaal vaardiger willen worden.</i>
Doelstelling	Waarom? Met welk beoogd (maatschappelijk) effect? Gaat meestal om een verandering; beter, meer, minder, hoger, etc. <i>Verhogen taalvaardigheid kinderen 4 – 12 jaar Afname laaggeletterdheid met 5% Toename zelfredzaamheid onder 60plussers</i>
Kwantiteit	Hoeveel wordt geleverd? <i>300 leerlingen, in 12 groepen op 2 vestigingen</i>
Tijd	Wanneer en hoe vaak wordt het geleverd? <i>Voor het schooljaar 2024 – 2025 Twee keer per week, dagelijks van 10:00 tot 18:99</i>
Plaats	Waar wordt het geleverd? <i>In de vestiging in Aanderdorp Op de locaties van Stichting Aanderdorps Onderwijs Via het digitale portal van bibliotheek.nl</i>
Prijs	Tegen welke prijs ? Wat zijn de kosten, opbrengsten en de 'vraagprijs'? Zie Prijsberekening in de handleiding.
Monitoren	Hoe wordt de uitvoering gemonitord ? Sluit aan op al beschikbare instrumenten en onderzoeken. Bijvoorbeeld de dBos monitor, voortgangsgesprekken, beschikbare bronnen van Stichting Lezen, Koninklijke Bibliotheek en het CBS.
Evalueren en bijstellen	Hoe en met wie wordt geëvalueerd ? En op welke wijze wordt de dienstverlening zo nodig bijgesteld? <i>Jaarlijks gesprek met schooldirecteur en lees coördinator.</i>