



IEDEREEN DOET MEE

De toekomst van het bibliotheekwerk in de gemeenten Beesel en Peel en Maas

“De bibliotheek is een plek waar mensen samen komen en waar men zich verwonderen kan. In de bibliotheek ligt geen verplichting tot wat dan ook. Men kan er kennis nemen van alles wat zich in de wereld af speelt en zich daar al naar gelang de behoefte verder in verdiepen.”

INHOUD

Inleiding	2
Hoofdstuk 1: Functie en positionering van de bibliotheek	4
Hoofdstuk 2: Bestuurlijke en interne organisatie	11
Hoofdstuk 3: De Bibliotheek en haar omgeving	15
Hoofdstuk 4: Bezuinigingen	19
Hoofdstuk 5: Verdienmodel	23
Hoofdstuk 6: Samenvatting van de aanbevelingen	25
Beschikbare documenten en interviews	28

Inleiding

Ons werd verzocht om een beknopt antwoord te geven op de vraag of na de realisatie van de beleidsvoornemens van de gemeenten Peel en Maas en Beesel, de bibliotheekvoorzieningen in beide gemeenten nog voldoende toegerust zijn om ook in de toekomst haar kerntaken kwalitatief goed te vervullen? In de projectopdracht werd de vraagstelling als volgt verwoord:

1. Is de huidige bibliotheekvoorziening in Peel en Maas en Beesel ook na 2015 (reorganisatiejaar) sterk genoeg om de uitdagingen van de toekomst binnen de bibliotheekwereld aan te gaan?
2. Hoe wordt de beleidsmatige koers van de bibliotheek beoordeeld? Het gaat zowel om de inhoudelijke koers (welke taken, waar aandacht voor, aansluitend op gemeentelijke doelstellingen) als het verdienmodel van bibliotheek Maas en Peel.

Naast de beschikbare beleidsnotities van de beide gemeenten en de bibliotheek verzamelden wij onze informatie in een open gesprek met wethouders en beleidsmedewerkers van beide gemeenten op 1 december 2014 en brachten wij een bezoek aan een vijftal vestigingen en vestigingspunten van de basisbibliotheek. Op 12 januari 2015 presenteerde Hans van Velzen een voorlopige tussenstand in het onderzoek.

Hierbij treft u nu ons advies en een aantal aanbevelingen aan voor de komende periode alsmede een mogelijk inverdienmodel. Het rapport beoogt geen uitputtend antwoord te geven op de gewenste inrichting van de organisatie, daarvoor moeten de bibliotheekprocessen nauwkeuriger onder de loep genomen worden en de omgevingsfactoren nader verkend. Dit rapport beoordeelt tevens de effecten van de bezuinigingen van de provincie en gemeenten op de realisering van de 5 kerntaken van het bibliotheekwerk en geeft aandachtspunten voor de naaste toekomst. Wij hebben wat wij in de praktijk “zagen” als uitgangspunt genomen.

In onze visie gaat het bij het beoordelen van de inzet en kwaliteit van de bibliotheekvoorziening in een gemeente om de “**waarom**-vraag”: Waarom is de bibliotheek de aangewezen partner voor de gemeente als het gaat om de informatievoorziening en waarom is zij nu juist in staat om maatschappelijke doelen binnen de - gemeentelijke - politiek te ondersteunen en daar een meerwaarde aan toe te voegen? Tot slot: waarom is de bibliotheek de aangewezen partner om burgers te ondersteunen in hun zelfontplooiing, een leven lang?

Het voortbestaan en het goed functioneren van het bibliotheekwerk levert een belangrijke bijdrage aan de inrichting van onze democratische samenleving, waarin begrippen als het recht op informatie, respect en begrip voor elkaar centraal staan. Op de korte termijn zijn de bijdragen van de bibliotheek onmisbaar als het gaat om het tot stand komen van twee maatschappelijke mijlpalen: de invoering van de participatiemaatschappij (per 1-1-2015) en de realisatie van een gedigitaliseerde samenleving (per 1-1-2017). Beheersing van de taal en mediavaardig zijn een *must* om in de nieuwe samenleving ook daadwerkelijk actief te kunnen participeren. Een Leven Lang Leren staat binnen de doelstelling van de bibliotheek als centrum voor zelfontwikkeling hoog in het vaandel. In de meeste gemeenten is de bibliotheek de meest bezochte culturele instelling en heeft daardoor het grootste bereik onder de burgers. Gemiddeld 60% van de bewoners bezoekt de bibliotheek, terwijl 30% daar lid van is. Informatieoverdracht is haar domein. Via de bibliotheek kan “verbinding” tussen gemeentelijke informatie en burgers daarom goed worden gerealiseerd.

Met betrekking tot het “**Wat**” hebben wij de lokale invulling van de 5 kerntaken van de bibliotheek afgezet tegen de uitkomsten van het rapport Bibliotheek van de Toekomst: “Op weg naar een sterk en toekomstbestendig bibliotheekbestel”, uitgave: SIOB (Sectorinstituut Openbare Bibliotheken) januari 2014. In de verbinding zoals die tot stand komt in de – bij voorkeur schriftelijk vast te leggen - afspraken tussen gemeenten en bibliotheek als maatschappelijk partner voor die gemeenten komt het draagvlak voor de bibliotheek tot uiting. In de nieuwe bibliotheekwet, die in januari 2015 van kracht werd, worden de voorwaarden benoemd voor een samenhangend en kwalitatief goed ontwikkeld bibliotheekbeleid. De inhoudelijke doorontwikkeling en het verzorgen van de digitale bibliotheek en de Collectie Nederland zijn neergelegd bij de Koninklijke Bibliotheek, die hiermee belast wordt voor de inhoudelijk doorontwikkeling.

Voor wat betreft de “**Hoe**”-vraag: In deze notitie doen wij een aantal aanbevelingen. Zij vormen de basis voor het opstellen van een Plan van Aanpak (PvA) waarlangs stapsgewijs, met in acht neming van de opgelegde bezuinigingen de gewenste doelen worden bereikt. Innovatie, Ondernemerschap en Partnerschap zijn hierbij sleutelwoorden. Wij hebben het erg gewaardeerd u, als beleidsmakers te mogen ontmoeten, wij hebben genoten van de inzet en de betrokkenheid van alle belanghebbenden voor het bibliotheekwerk en vooral ook van de kwaliteit die door de bibliotheekmedewerkers wordt neergezet. Het kan het draagvlak voor de bibliotheek in beide gemeenten versterken. Mede door hun toedoen ontwikkelt zich de nieuwe samenleving.

Amsterdam, 11 mei 2015 Hans van Velzen, Candy Duinker

Hoofdstuk 1: De bibliotheek: Knooppunt voor kennis, contact en cultuur: kerntaken en waarden van het bibliotheekwerk

Landelijk kader

De bibliotheek is een onmisbare schakel in de huidige kennis- en informatiesamenleving. Bibliotheacarissen zijn experts in het vinden en verbinden van informatie en in informatieoverdracht. De opdracht aan de bibliotheek cq bibliothecarissen is het stimuleren, ondersteunen, faciliteren en toerusten van burgers om actief mee te kunnen doen en bij te kunnen dragen aan de moderne kennissamenleving en in het verlengde hiervan een belangrijke sociaal-culturele rol te vervullen.

Het rapport “Bibliotheek van de Toekomst” formuleert de volgende 5 kerntaken:

1. Lezen is de basis: taalontwikkeling en geletterdheid;
2. Het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van mensen: een Leven Lang Leren;
3. Toegang tot informatie: naast laaggeletterdheid is ICT-geletterdheid een basisvaardigheid voor deelname aan de samenleving;
4. Dynamische ontmoetingsplek: Bouwen aan kennis kan niet zonder sociaal-culturele plaatsen van samenkomst. Deze plaatsen zijn zowel fysiek als digitaal in ontwikkeling: Kennis komt steeds meer tot stand in netwerk- en communityverband, op fysieke en virtuele plaatsen waar mensen samen komen, discussiëren, onderhandelen, leren en creëren. In de bibliotheek is iedereen welkom en komen mensen in aanraking met andere culturen, leefwijzen, achtergronden. De bibliotheek draagt hiermee – al dan niet in de samenwerking met andere partners – bij aan het empathisch vermogen van de samenleving;
5. Er bestaat een link met de lokale gemeenschap: De fysieke bibliotheek zorgt voor de lokale inbedding. Door er te zijn draagt de bibliotheek bij en stimuleert de betrokkenheid bij een lokale identiteit. Zij biedt een podium voor bewoners, maatschappelijke en culturele organisaties dat aansluiting weet te vinden bij individuele behoeften en lokale aandachtsgebieden.

De volgende waarden vormen de legitimering voor de publieke taken, die de bibliotheek vervult:

- Toegankelijkheid: voor iedereen, vanuit zo laag mogelijke (financiële) drempel;
- Pluriformiteit: de bibliotheek heeft een aanbod voor alle bevolkingsgroepen en bevordert zoveel mogelijk dat bevolkingsgroepen in aanraking komen met de denkbeelden van anderen;

- Authenticiteit: de bibliotheek heeft een eigen signatuur, is herkenbaar en is een aanvulling op andere voorzieningen binnen het maatschappelijke domein;
- Onafhankelijkheid: de openbare bibliotheek is neutraal en niet-commercieel. Het samenstellen van collecties en het leggen van connecties moet losstaan van (politieke en economische) belangen.
- Betrouwbaarheid: de bibliotheek is een “betrouwbaar” instituut en ondersteunt vanuit deze waarde de burgers bij het vinden en beoordelen van kwalitatief goede en juiste informatiebronnen.

De bibliotheek/bibliothecaris van de toekomst vervult haar opdracht door:

- Mensen te verbinden met informatie: integratie van de fysieke en de virtuele wereld;
- Een platform te bieden voor persoonlijke ontwikkeling: Social learning waarbij mensen kennis halen en kennis brengen;
- Centraal te staan in de lokale infrastructuur: de bibliotheek staat niet op zichzelf, zij opereert binnen de lokale maatschappelijke context;
- Meer te bieden dan het vinden van informatie: naast informatie uit diverse bronnen ook connecties leggen met de lokale gemeenschap en die gemeenschap uit te nodigen zelf verbindingen te leggen en informatie toe te voegen. De bibliotheek is de hub binnen de lokale gemeenschap.

In de beleidsnotitie “Alles is mogelijk mits....” laat de bibliotheek Maas en Peel zien hoe zij in de gemeenten Peel en Maas en Beesel inhoud geeft aan de 5 kerntaken. Hierin wordt het belang van de verwevenheid tussen gemeentelijke doelen en bibliotheekdoelen benadrukt. Het is belangrijk, dat zowel gemeenten als bibliotheek het voorgenomen beleid van de bibliotheek onderschrijven, liefst in een gezamenlijk document. Hiermee wordt de basis gelegd voor de samenwerking en het daaruit voortvloeiende verdienmodel.

De uitgangspunten in het beleid dienen te zijn verbonden aan de landelijk vastgestelde vijf kerntaken voor de bibliotheek. De ontwikkeltaken, die de Koninklijke Bibliotheek verricht voor het toekomstig bibliotheekwerk, zijn op deze 5 kerntaken gebaseerd. De opbrengst daarvan kan daardoor volledig uitgenut worden. Dit levert de lokale bibliotheken, niet alleen efficiëncy, maar ook kwalitatieve en financiële voordelen op. Het is voor een kleine basisbibliotheek niet haalbaar – om alle ontwikkeltaken zelf ter hand te nemen. De door de KB ontwikkelde producten zullen minimaal als “halffabricaat” kunnen functioneren en worden indien nodig nog “op maat” gemaakt in de basisbibliotheek.

De situatie in Peel en Maas en Beesel

Het realiseren van de opgelegde bezuinigingen heeft in 2015 prioriteit. Hiertoe is een reorganisatieplan opgesteld, dat op dit moment geëffectueerd wordt. Een voorgenomen fusie tussen de huidige bibliotheekvestigingen in de beide gemeenten maakt een efficiëntere besturing van de organisatie mogelijk door de werkgeversfunctie in één rechtspersoon onder te brengen. Schaalvergroting door één gezamenlijk bibliotheekbeleid en centralisering van taken, waar mogelijk binnen één gedeelde backoffice waar ook de collectievorming en productontwikkeling voor gehele basisbibliotheek kan plaatsvinden, maken dat de beschikbare expertise aan alle bibliotheken ten goede komt. Logistieke aanpassingen in het distributieproces bevorderen het zo mogelijk inzetten van de beschikbare middelen. Na de reorganisatiefase kan het proces van bouwen aan de bibliotheek van de toekomst een aanvang nemen.

Voor het beoordelen van de levensvatbaarheid hebben wij het dienstenaanbod van de basisbibliotheek afgezet tegen de 5 basisfuncties zoals vermeld in de bibliotheekwet.

1. De bibliotheek is een warenhuis: een vindplaats van kennis en informatie.

Website

Voorafgaand aan ons bezoek bekeken wij de website. De *look and feel* zien er goed uit, de informatie is actueel. De aansluiting op de landelijke website maakt het mogelijk de landelijk ontwikkelde diensten te integreren in de lokale dienstverlening. Het gebruik van sociale media is een *tool* om gebruikers en *communities* in de toekomst nog meer aan de bibliotheek te binden.

Openingstijden

De openingstijden van de bibliotheken zijn aansprekend. De zondag-openstelling kan geëvalueerd worden op haar opbrengst: worden doelgroepen bereikt die anders niet naar de bibliotheek zouden komen, hoe verhouden zich de bezoekersaantallen tot die van door-de-weekse dagen. Welke activiteiten lenen zich juist dan ook voor verwerven van meer eigen inkomsten? Onze ervaring met de zondag-openstelling leert, dat de bibliotheek dan gebruikt wordt door het hele gezin, waardoor ook meer mannen de weg naar de bibliotheek vinden die nieuwe interessesferen oproepen.

Media-aanbod

Naast de digitaal beschikbare bronnen waren wij bij ons bezoek aan de bibliotheken verrast door het brede assortiment en de grote diversiteit in de beschikbare media.

Een professioneel hoogwaardige collectie ondanks het geringe mediabudget. Zichtbaar is de brede oriëntatie op de wereld met daarnaast aandacht voor specifieke onderwerpen als cultuur, gezondheid en educatie. Wij nemen aan dat bij de collectievorming rekening is gehouden met de interesses/behoefte/wensen van de gebruikers dan wel de diverse doelgroepen binnen het werkgebied. Uit onderzoek is gebleken, dat de rubrieken Reizen en Vrije Tijd het meest gevraagd zijn. Zij lenen zich bij uitstek voor verbinding met activiteiten in de bibliotheek en het cultureel ondernemerschap. Dit kan helpen het eigen inkomen te verhogen: voor een lezing over bijvoorbeeld Alaska mag best een bescheiden entreprijs gevraagd worden.

Bibliotheeklocaties

De media worden op een moderne aantrekkelijke wijze gepresenteerd in goed onderhouden vestigingen die er fris en kleurrijk uitzien.

Twee vestigingen krijgen op korte termijn nieuwe huisvesting: de bibliotheek in Panningen wordt ondergebracht in het Huis van de Gemeente en de bibliotheek in Baarlo wordt een van de pijlers van de nieuwe multifunctionele accommodatie De Engelbewaarder. De bibliotheek in Reuver vraagt qua accommodatie acute aandacht. De bibliotheek is gehuisvest op de eerste etage boven de supermarkt, de entree is echter nauwelijks zichtbaar, laat staan wervend en kan zelfs overlast opleveren. Sinds kort zijn ook de directie en de ondersteunende diensten hier ondergebracht. De werkruimtes zijn o.i. ontoereikend voor een professioneel werkklimaat. We adviseren daarom dringend de signing aan de buitenkant van de bibliotheek te verbeteren en de directeur een eigen representatieve werkruimte te geven. Een schatting van de hiermee gemoeide kosten bedraagt € 25.000.

Medewerkers

Wij waren echt getroffen door het enthousiasme en de inzet van de bibliotheekmedewerkers. Bezoekers en leden van de bibliotheek kunnen rekenen op gastvrijheid, ondersteuning en hulp bij het bibliotheekgebruik. Natuurlijk binnen ieders deskundigheid en vermogen. Wij komen hierop terug in hoofdstuk 2.

2. Centrum voor educatie en ontwikkeling: een Leven Lang Leren. "15 minuten lezen per dag = 1.000 extra woorden per jaar"

Jeugd

Voor iedere leeftijdsgroep kent de bibliotheek programma's om de taalontwikkeling te bevorderen. In alle bibliotheken troffen wij het project "boekstart" aan. Dit beoogt om, via de ouders, het lezen vanaf het eerste stadium (0-4 jaar) te bevorderen.

Voor de kinderen tot 12 jaar worden diverse projecten in het kader van leesbevordering aangeboden: Jonge Jury, Voorleesdagen, Kinderboekenweek.

Aanbeveling: Organiseer leesclubs en andere activiteiten buiten school op vrije dagen en in de vakanties. Met behulp van spelenderwijs leren nemen taalontwikkeling, zoeken en mediavaardigheden toe.

Er zijn 13 basisscholen die gebruik maken van het concept: "Bibliotheek op School". Deze voorzieningen draaien kostendekkend dankzij een startbijdrage van de provincie Limburg van € 10.000 per school en een jaarlijkse bijdrage van de school per leerling voor de exploitatie. De inhoudelijke kwaliteit hebben wij binnen dit onderzoek echter niet kunnen beoordelen. Belangrijk is ook in dit concept dat de activiteiten niet beperkt blijven tot leesbevordering (een kast met boeken), maar dat ook – digitale – informatievaardigheden ontwikkeld worden, integratie met de collecties van de bibliotheekvestigingen plaats vindt en dat bibliotheeklessen door professionals worden gegeven. Het regelmatig bezoeken van de bibliotheekvestiging om daar vertrouwd mee te raken en deze ook na de schoolperiode te blijven gebruiken is een voorwaarde. Het lidmaatschap van de bibliotheek moet daarom onderdeel zijn van het concept van de bibliotheek op school. Voor jongeren in het voortgezet onderwijs raden wij het "lezen voor de lijst" aan. Hierin wordt een beperkt overzicht van de Nederlandse literatuur op 4 leesniveaus aangeboden.

De Engelse bookclub voor jongeren is een aanwinst. Jongeren kiezen de bibliotheek vaak als plek om te studeren. Het scheppen van een gunstig klimaat voor studie en concentratie verbetert de prestaties op school. Huiswerkbegeleiding is daarop een aanvulling. De bibliotheek wil laagdrempelig en voor iedereen toegankelijk zijn. Uitbesteden aan een commerciële partner betekent dan, dat bijdragen betaald moeten worden die juist in die gezinnen niet beschikbaar zijn.

Volwassenen

Voor de volwassen bibliotheekgebruikers geldt, dat de bibliotheek hen ondersteunt in hun taalontwikkeling en hen toerust in het verwerven van mediavaardigheden.

Het bestrijden van laaggeletterdheid onder autochtonen en allochtonen en het verwerven van mediavaardigheden voor iedereen moeten anno 2015 prioriteit krijgen

en tot het basispakket moeten worden gerekend. Voor een groot aantal autochtonen geldt, dat zij weliswaar het technisch lezen beheersen, maar moeite hebben met het begrijpend lezen. Voor allochtonen geldt, dat zij ook de Nederlandse taal technisch nog onvoldoende beheersen om deze actief te kunnen gebruiken. In het werkgebied van de bibliotheek woont bovendien een grote groep Polen die naast taalontwikkeling belang heeft bij inburgeringscursussen. Ook het mediacafé is hierin van toegevoegde waarde. Het – liefst dagelijks - aanbieden van trainingen in internetgebruik op de korte termijn is noodzakelijk om een gedigitaliseerde samenleving per 1 januari 2017 te realiseren.

Nota Bene: er zullen altijd mensen blijven voor wie hulp nodig is bij het begrijpen en invullen van documenten en formulieren. In de bibliotheek zijn hiervoor spreekuren mogelijk.

3. Encyclopedie van kunst, cultuur en maatschappij

Als het gaat om de overdracht van cultureel erfgoed zijn uitgaande van de media tal van verbindingen te leggen: activiteiten, andere cultuuruitingen, met andere instellingen. In de collectie troffen wij een ruim aanbod aan literatuur, informatie over muziek, schilderkunst, architectuur. Het uitnodigen van (amateur)schrijvers, -dichters, -schilders, -acteurs en -musici in de bibliotheek ligt voor de hand. Op die manier geeft de bibliotheek invulling aan het begrip een voor talentontwikkeling.

4. Informatiebron van lezen en literatuur

Inmiddels hebben alle bibliotheken toegang gekregen tot de “Collectie Nederland”, waardoor alle titelaanvragen vanuit het publiek kunnen worden gehonoreerd.

Leeskringen, zowel fysiek als digitaal, zorgen voor verbeteren van de leesvaardigheid en leesplezier en brengen mensen rond alle mogelijke onderwerpen en thema's met elkaar in contact. Hierdoor ontstaat discussie en meningsvorming over alle mogelijke onderwerpen. Bij voorkeur in de fysieke bibliotheek omdat daar, met een aantrekkelijke presentatie van het product mensen verleid worden steeds meer te weten willen komen en dat te delen met anderen.

5. Podium voor ontmoeting en debat

De bibliotheken in Peel en Maas en Beesel zijn neutrale, objectieve, onpartijdige en niet verplichtende ontmoetingsplaatsen. Zij zijn belangrijk, omdat zij aanzetten tot

kennisdeling en onderlinge communicatie. Zij bieden ruimte voor lokale initiatieven en bieden ZZP'ers een podium. Bestuurders van de gemeenten hebben de mogelijkheid makkelijk in contact te komen met de burgers. 60% bezoekt de bibliotheek door het organiseren van inspraakbijeenkomsten, discussies en debatten over belangrijke lokale en landelijke ontwikkelingen. Omdat bibliotheken vindplaatsen voor informatie zijn lenen zij zich bij uitstek voor voorlichting over belangrijke thema's als gezondheid, nieuwe wetgeving, lokale veranderingen.

In het algemeen moet worden gezegd, dat wij onder de indruk waren van de kwaliteit van het bibliotheekwerk, die in de gemeenten wordt geleverd. Bezuinigingen op het bibliotheekwerk kunnen leiden tot het inboeten op die kwaliteit.

Hoofdstuk 2: Bestuurlijke en interne organisatie

Bestuurlijke organisatie: Cultural Governance

Aansluitend bij de *Cultural Governance* gedachte adviseren wij het huidige bestuur om te vormen naar een Raad van Toezicht. Het huidige bestuur bestaat uit 2 personen en fungeert in feite als vijf keer een bestuur voor de diverse vestigingen. Aanbeveling is dan ook om de voorgenomen fusie zo snel mogelijk te realiseren, waardoor 1 rechtspersoon en 1 werkgever ontstaan. Onduidelijkheden in de huidige juridische situatie worden weggenomen. Er ontstaat één beleid en één operatie, waarin de talenten van medewerkers beter uitgenut kunnen worden.

De functie van directeur van de bibliotheek ontwikkelt zich hierdoor naar die van directeur/bestuurder. Deze functie heeft een zwaardere verantwoordelijkheid: de bestuurder is eindverantwoordelijk, de RvT ondersteunt hem in zijn taakuitoefening met haar adviezen. De functie krijgt hierdoor meer slagkracht en een heldere positionering in de lokale gemeenschap. In bestuurlijk en zakelijk opzicht worden rechtstreeks door partijen met hem onderhandelt en afspraken gemaakt.

Bij de invulling van de leden van de RvT raden wij aan te zoeken naar expertise die het hele managementterrein omvat: financiën, organisatiekunde, marketing en pr. Daarnaast is een afspiegeling van de belangrijkste gebruikersgroepen aan te bevelen: grote culturele minderheden, onderwijs. Om een staking in de stemmen te voorkomen is een oneven aantal leden (5 of 7) gewenst en een voorzitter, die de kring zelf uit hun midden kiest.

De Raad van Toezicht heeft minimaal 4x per jaar overleg met de bestuurder en brengt in ieder geval een positief advies uit over de volgende onderwerpen: begroting, jaarrekening, jaarverslag en beleidsplan. Wij adviseren om de bibliotheekorganisatie bij te laten staan door een expert in werving en selectie bij het vormen van de Raad en de huidige directeur een aanbod te doen om zich in strategisch management verder te bekwamen.

Interne organisatie

Het "instituut" bibliotheek maakt meer en meer plaats voor het persoonlijke contact met de gebruiker, dat bepalend is voor de kwaliteit van de dienstverlening. De virtuele wereld heeft plaats en tijd overbodig gemaakt en de communicatie via de sociale media enorm doen toenemen. Hierin staan persoonlijke adviezen en maatwerk centraal. Steeds vaker krijgt de bibliotheekprofessie ook buiten de muren van de bibliotheek een gezicht. Begrippen als

stimuleren, ondersteunen, toerusten kunnen niet worden gerealiseerd door een instituut, maar worden bereikt door de rol die de professional hierin vervult als de spil in het proces. In de bibliotheek ligt deze spin-in-het-web-functie op het gebied van informatie en van de overdracht daarvan bij de bibliothecaris van de toekomst: “Het is de professie van de bibliothecaris om informatie te ontsluiten en op maat aan te bieden en daarmee een gids te zijn bij het vinden van de informatie die nodig is om een op respect gebaseerde samenleving met elkaar te bouwen en daarin goed met elkaar te communiceren. Anno 2015: zijn de belangrijkste skills voor burgers: taal-, communicatie- en mediavaardig zijn”

De professionals

Front- en backoffice taken: Om de vertaalslag tussen gebruikers en bibliotheek te kunnen maken, verdient het aanbeveling de professionals zowel front- als backoffice taken te laten verrichten. Tijdens openingsuren tevens de rol van eerst verantwoordelijke te geven, zodat zij in de bibliotheek de taken kunnen verdelen, namens de bibliotheek naar buiten treden en aansprakelijk zijn voor de gang van zaken tijdens de openingstijden. Het gevolg hiervan is dat de directeur verder van de dagelijkse operatie komt te staan en zich meer kan concentreren op het leidinggeven aan de organisatie, de beleidsontwikkeling en de vertegenwoordiging naar buiten toe. (gemeente, andere instellingen, bibliotheekbranche).

Gezien het belang van directe interactie tussen bibliotheek(aris) en de gebruiker moeten functies worden ontworpen waarin een drietal specialisaties worden geborgd: informatieprofessional/bibliothecaris, educatief medewerker, medewerker marketing en programmering. In alle gevallen speelt het kunnen vervullen van coördinerende taken een rol. De professionals vervangen elkaar bij afwezigheid. Stel de functies niet voor minder dan 24 – 32 uur per week open om de combinatie van front- en backofficetaken tot zijn recht te laten komen. De huidige kwetsbaarheid van de organisatie bij uitval wordt hierdoor voorkomen.

In de Backoffice worden bibliotheekdiensten ontwikkeld en voorbereid op het gebied van informatie en educatie, de programmering van activiteiten en pr en marketing. De taken worden bij de diverse deskundigen belegd en worden vervuld ten behoeve van alle bibliotheekvestigingen.

In de huidige situatie is de directeur te veel betrokken bij de directe dienstverlening. Hierdoor ontbreekt de focus vanaf een zekere afstand ten opzichte van de dagelijkse praktijk.

In de hierboven geschetste situatie wordt de directeur vrijgesteld van taken in de directe dienstverlening. Deze tijd komt ten goede aan het besturen van de organisatie en de externe

contacten, die vanuit de bibliotheek onderhoudt op strategisch en tactisch niveau. De directeur volgt de ontwikkelingen binnen de bibliotheekwereld en vertaalt deze naar het strategisch en tactisch beleid.

Op dit moment zijn de professionals te zwaar belast. Het is goed dat medewerkers ambitieus zijn, maar een al te grote inzet kan leiden tot ongewenste uitval en dat betekent bij deze kleine formatie dat de continuïteit van de dienstverlening al snel in gevaar komt. Ook om die reden zijn focus en prioriteitsstelling van belang.

De medewerkers klantenservice of gastheer/gastvrouw

Het takenpakket van deze medewerkers wordt overwegend bepaald door administratieve werkzaamheden en taken op het gebied van gastheer-, en gastvrouwschap: ontvangen en ondersteunen van gebruikers bij hun verblijf in de bibliotheek, het faciliteren van activiteiten. Voor deze taken wordt een aantal vrijwilligers gezocht.

Stagiaires

Voor een kleine basisbibliotheek is het aantrekkelijk te werken met stagiaires. Niet alleen uit kostenperspectief maar ook vanuit een win-win situatie: de stagiaires krijgen de gelegenheid vaardigheden aan te leren en omgekeerd krijgt de bibliotheek de nieuwste kennis aangereikt.

Overige medewerkers

Deze medewerkers worden voornamelijk ingezet op beheerstaken. Afhankelijk van de situatie: *stand-alone* bibliotheek of partner in een multifunctionele organisatie worden de taken door de bibliotheek zelf bekostigd, dan wel uitbesteed aan de beheersorganisatie. Om de doelstellingen van het bibliotheekwerk te waarborgen moeten medewerkers dan wel vrijwilligers worden gezocht die in ieder geval over de volgende skills beschikken:

- Goede contactuele vaardigheden en inlevingsvermogen;
- Het kunnen ontdekken van de vraag achter de vraag;
- Secuur werken en associatief denken;
- Organisatorische vaardigheden;
- Bereid en in staat zijn om met alle leeftijdsgroepen en culturen om te gaan.

Omvang van de formatie

In totaal zijn de bibliotheken nu 204,5 uur open, waarbij gedurende 186 uur volledige service wordt geboden en 18,5 uur alleen een gastvrouw aanwezig is. Dit betreft de vestigingen in Baarlo (6,0 uur van de 27,5) en Kessel (12,5 uur van de 24,5). De zogenoemde servicepunten met een beperkt dienstenaanbod zijn hierin niet meegenomen. Om de

kwaliteit in de dienstverlening te waarborgen dient in de hoofdvestiging en de overige bibliotheken tijdens de openingsuren de bezetting altijd minimaal te bestaan uit: een bibliothecaris, tevens coördinator en één of twee medewerkers klantenservice dan wel vrijwilligers. In de vestigingen met beperkte dienstverlening wordt aangegeven wanneer een bibliothecaris raadpleegbaar is.

De omvang van de huidige bezetting van de bibliotheken bestaat uit 400 uur betaalde medewerkers en 700 uur vrijwilligers. Zij verrichten uiteenlopende taken van uitleenwerkzaamheden tot het geven van taallessen en het inrichten van tentoonstellingen. Wij adviseren om de verhouding tussen betaalde en niet-betaalde medewerkers meer in balans te brengen.

Wanneer de bibliotheek gehuisvest is in een multifunctioneel gebouw kunnen de beheerstaken en – een deel van de - administratieve taken worden gedeeld. Denk aan: onderhoud, schoonmaak, horeca, bewaking en klantenservice.

Om de beschikbare capaciteit optimaal te benutten is het noodzakelijk de voorgenomen fusie zo snel mogelijk te realiseren.

Overige Personeelskosten

Door de vele ontwikkelingen binnen de kennis en informatie-economie raakt de vereiste vakkennis voor de medewerkers snel verouderd. Doorlopende scholingsactiviteiten zijn daarom nodig. Wij adviseren hiervoor een bedrag van 4% van de loonsom op te nemen.

Hoofdstuk 3: De bibliotheek is een dynamische ontmoetingsplek: verbindende schakel tussen: gebruikers, partners, politiek, denkracht en creativiteit.

Gebruikers, bewonersparticipatie en co-creatie

Het aantal burgers dat lid is van de bibliotheek bedraagt 30%. Dit komt overeen met landelijk gemiddelde. Er is een vuistregel dat ieder lid één extra bezoeker met zich mee brengt in de bibliotheek. Met andere woorden, 60% van de bevolking van Peel en Maas en Beesel bezoekt de bibliotheek. Om die reden is de bibliotheek bij uitstek geschikt om als de “sociale plek” in de gemeenschap te functioneren.

De bibliotheek van de toekomst brengt als plek waar alle informatie gedeeld wordt nieuwe energie en creativiteit onder de mensen. Gekoppeld aan discussie en debat is het tevens de plek waar mensen hun lokale identiteit bevorderen en vernieuwing binnen de samenleving van onderop tot stand kan komen. Door het grote aantal bezoekers maakt zij het de bestuurders mogelijk zo dicht mogelijk bij de burgers te staan. Mensen lenen allang niet meer alleen boeken, maar werken in de bibliotheek, maken kennis met elkaar, delen elkaars ervaringen en wisselen meningen uit. Hierdoor ontstaat nieuwe meningsvorming, begrip voor elkaars cultuur.

In Peel en Maas en Beesel faciliteren de bibliotheken al vele activiteiten van derden: het zijn dynamische ontmoetingsplekken geworden. Maar ook digitaal is er veel aan de hand. De sociale netwerken hebben de onderlinge communicatie enorm doen toenemen. Het is de rol van de bibliothecaris hierin deel te nemen als leverancier van betrouwbare informatie. Door kennis en burgers bij elkaar te brengen zorgt de bibliotheek ervoor dat steeds opnieuw nieuwe dynamiek ontstaat. Dit past helemaal in de gedachte van de participatiemaatschappij. Mensen maken met elkaar hun sociale leefklimaat, de bibliotheek voedt hen met informatie die daarvoor nodig is of biedt hen de gelegenheid elkaar te ontmoeten en met elkaar kennis te delen om daarvan met elkaar nieuwe informatie te maken. Veranderingen komen zo van onderop tot stand: “mijn of onze bibliotheek”.

Het is noodzakelijk dat iedere burger een helder beeld voor ogen staat met betrekking tot wat de bibliotheek wel en niet te bieden heeft. Binnen de 5 kerntaken dient de bibliotheek heldere keuzes te maken, deze goed te omschrijven en daarover de gebruiker te informeren. De bibliotheek van de toekomst is een interactief centrum en functioneert als een HUB die individuen en groepen informeert en de gelegenheid biedt zich te verbinden verbindt rond

speciale thema's of onderwerpen. Bewonersparticipatie en co-creatie: de bibliotheek is het kloppend hart in de gemeente en broedplaats voor nieuwe ideeën en bewonersinitiatieven. Het is de idee dat in de participatiemaatschappij bewoners mede invulling willen geven aan hun welzijnsvoorzieningen. De verbinding tussen mensen en dus de leefbaarheid binnen de gemeenten neemt hierdoor toe.

Co-creatie zijn de producten die het gevolg zijn van deze bewonersparticipatie. Ervaring leert dat het enthousiasme om mee te denken en mee invulling te geven aan "een eigen plek" voor ontmoeting en educatie binnen de leefgemeenschap heel groot is. Ditzelfde geldt ook voor de programmering van activiteiten. Initiatieven liggen er vooral op het terrein van talentontwikkeling. Amateurkunstenaars maken graag gebruik van de bibliotheek om er te leren schrijven, te dichten, te musiceren, hun werk te exposeren. De bibliotheek biedt tal van deskundigen de mogelijkheid hun verhaal te doen op het podium dat zij daarvoor kan bieden. De bibliotheek functioneert dan ook zo als een broedplaats voor nieuwe ideeën en initiatieven.

Samenwerkingspartners

Aanvankelijk werd naar samenwerking gezocht om te besparen op (huisvestings)kosten. Tegenwoordig onderkent men ook de meerwaarde die ervan uitgaat in het aanbod en de kwaliteit van de dienstverlening. Samenwerking kan indirect winst opleveren wanneer versnippering van taken wordt tegen gegaan en de aanwezige expertise volledig wordt benut.

Steeds meer gemeenten zien de bibliotheek als hun informatiepartner naar de burgers toe en integreren alle loketten die met informatie te maken hebben op één punt. Vaak is dat de bibliotheek omdat daar de expertise op het gebied van informatie ligt, maar ook omdat het de plek is waar de meeste burgers komen.

De bibliotheek Maas en Peel kent vele vormen van samenwerking. Het is niet altijd duidelijk wat de basis hiervoor is. De bibliotheek doet er goed aan hierin bewust keuzes te maken en vooral die samenwerking te zoeken die structureel van karakter is en dus duurzaam.

De vraag die aan het tot stand komen van samenwerking vooraf gaat is: waarom ben ik een aantrekkelijke partner? Met andere woorden, wat heb ik in de samenwerking te bieden?

Bij samenwerking gaat het bij de samenwerking met andere bibliotheken om de "input" kant: marketing en services, het dienstenaanbod. Te onderzoeken zijn de mogelijkheden die gemeenten als Venlo en Weert kunnen bieden. Daar staat tegenover, dat de basisbibliotheek

een aantrekkelijke partner voor hen moet zijn en dus ook iets te bieden moet hebben. Dit kan bijvoorbeeld zijn de expertise in het werken met de Polen. Gezamenlijke programmering kan tot kostenbesparing leiden. Producten van derden kunnen door de schaalvergroting wellicht goedkoper worden ingekocht.

Aan de “output” kant ligt samenwerking met welzijns- en onderwijsinstellingen voor de hand. Het verzorgen van de informatietaak voor de ander is dan een aantrekkelijk aanbod vanuit de bibliotheek, de mogelijkheid om samen lezingen en activiteiten te organiseren of spreekuren te beleggen. Verschillende expertises ontmoeten elkaar en versterken elkaar. Dat levert meerwaarde op: 1+1 is meer dan twee. Door samenwerking tussen verwante disciplines vervagen grenzen en ontstaan nieuwe ketens van informatie of trajecten die in elkaars verlengde werken. Bijvoorbeeld taalcursussen en sollicitatietrainingen leveren een betere kans op de arbeidsmarkt op. Samenwerking met de dienst “Werk en Inkomen” en afstemming van taken en werkzaamheden ligt dan voor de hand.

Bibliotheken en leveranciers

Het inkopen van producten komt steeds vaker voor. Omdat het op de kosten bespaart t.o.v. het zelf doen of omdat het om dure expertise gaat die niet permanent ingehuurd hoeft te worden. Voor bibliotheken zijn binnen de branche belangrijke leveranciers: de KB, de NBD(Nederlandse Boekendienst), Bomefa en Bieb Systemen (inrichting van bibliotheken), de IT-bedrijven met hun specifieke bibliotheekmodules. Prijsafspraken op landelijke schaal zijn vaak aantrekkelijk zijn voor individuele bibliotheken.

Uitbesteden van taken: Outsourcing

Het kan aantrekkelijk zijn bepaalde taken uit te laten voeren door derden. Omdat een ander het goedkoper kan doen of omdat men zelf niet over de expertise beschikt. Bij het eerste voorbeeld gaat het om taken die in een groter verband goedkoper kunnen worden ingekocht en bij de laatste betreft het vaak zeer specialistische taken of managementtaken. Voorbeelden hiervan zijn ICT technenuten of organisatie-adviesbureaus. Nadeel is wel dat de betrokkenheid van deze medewerkers bij de bibliotheek minder groot zal zijn. Om die reden worden oudere scenario's zoals bijvoorbeeld het uitbesteden van schoonmaakwerkzaamheden nu juist weer terug gedraaid.

Tot slot: Doelstelling van de bibliotheek is dat zoveel mogelijk mensen de weg naar informatie en elkaar weten te vinden. Laagdrempeligheid is daarbij een belangrijke voorwaarde. De bibliotheek doet er goed aan zich te presenteren op die plekken waar veel mensen komen die nu (nog) geen lid zijn van de bibliotheek. Bijvoorbeeld voor

laaggeletterden is de bibliotheek hoogdrempelig. Zij kunnen (nog) niet lezen en laten zich daardoor afschrikken een omgeving vol boeken op te zoeken. In dat geval is het mogelijk hen te bereiken via een stand op de markt, via de wachtkamer van het gezondheidscentrum of via het loket van de uitkeringsinstantie of door voor te lezen op de voedselbank.

Hoofdstuk 4: Bezuinigingen

Algemene financiële positie

De financiële positie van de bibliotheek is zonder meer zorgelijk te noemen. De bezuinigingen van de afgelopen jaren hebben hun sporen nagelaten en hebben de weerstandspositie van de bibliotheek volledig uitgehold. Het eigen vermogen van de Stichting Bibliotheek Peel en Maas is teruggelopen naar 34.445 euro en de Stichting Openbare bibliotheek Beesel-Reuver kent inmiddels een negatief eigen vermogen van 43.840 euro.

Wij adviseren dan ook dringend om de komende 3 jaar de weerstandspositie van de bibliotheek te versterken door het opbouwen van een eigen vermogen van minimaal 10% van de exploitatie ofwel een bedrag van 150.000 euro. Hiermee wordt bereikt dat tegenvallers kunnen worden opgevangen en acute problemen kunnen worden verholpen.

Begrotingsopbouw

Bij de meeste bibliotheken is de kostenpost “personeel” de hoogste binnen de begroting met een percentage van ruim 50%. In de basisbibliotheek Maas en Peel bedraagt de personeelspost, inclusief de doorbelaste kosten van de backoffice, 46%. Dit komt met name door de grote inzet van vrijwilligers en door de bezuinigingen vrijwel volledig in de personele sfeer te realiseren. In het algemeen kan gezegd worden dat de beschikbare –financiële - middelen te beperkt zijn om alle ambities van de bibliotheek te realiseren. Nog meer bezuinigingen op de huidige organisatie zal onherroepelijk leiden tot kwaliteitsverlies. Het – door alle partijen onderschreven – uitgangspunt is: “Op het product: de bibliotheek van de toekomst (en daarmee dus ook haar specifieke professionaliteit) mag niet worden bezuinigd”.

Misschien zijn er andere oplossingen mogelijk voor de financieringsproblematiek.

Bijvoorbeeld wanneer taken worden toegekend vanuit het hogere niveau. Het niveau waarop de gemeente er verantwoordelijk voor is. Een mogelijke versnippering van dezelfde taak over diverse instellingen binnen de gemeente kan zichtbaar worden gemaakt en versnippering kan worden tegen gegaan door de taak vervolgens op één plek te beleggen. Dit levert een breder perspectief. Een voorbeeld: wanneer alle informatietaken worden gebundeld op één plek/loket binnen de gemeente kan worden bezuinigd op de kosten voor medewerkers en het aantal locaties waarin dat nu gebeurt: het Informatiepunt van de gemeente, het WMO-loket, de loketten van diverse gezondheids- en welzijnsinstellingen binnen de gemeente en de bibliotheek. Waarom niet erkennen dat de expertise voor het maken, ontsluiten en overdragen van informatie de deskundigheid is van de bibliothecaris? En waarom dan niet

de bibliotheek de opdracht geven er voor te zorgen dat alle maatschappelijke en overheidsinformatie via de bibliotheek bij de burgers terecht komt, omdat deze instelling toch al een bereik heeft van 60% van de burgers? De vorm waarin kan divers zijn: schriftelijk, digitaal, spreekuren door experts of instanties etcetera.

Terug naar de bibliotheek: De huidige verdeling tussen de kostenposten, inclusief de doorbelaste kosten, is als volgt:

Uitgaven

Onderdeel	Kosten (€)	Percentage totaal (%)
Organisatiekosten	26.374	2
Huisvestingskosten	311.722	21
Personeelskosten	666.374	46
Administratiekosten	27.823	2
Transportkosten	16.110	1
Automatisering	111.840	8
Media	208.473	14
Specifieke kosten	80.528	6
Totaal	1.449.245	100

De huisvestingskosten zijn verhoudingsgewijs laag omdat de vestiging in Beesel-Reuver eigendom is van de bibliotheek. De overige verdeling van de kosten komt ons realistisch voor.

Inkomsten

Onderdeel	Inkomsten (€)	Percentage totaal (%)
Eigen inkomsten	200.248	14
Subsidie gemeenten	1.165.740	79
Subsidie provincie	103.000	7
Totaal	1.468.988	100

De eigen inkomsten van de bibliotheek sluiten goed aan bij het landelijke gemiddelde. Belangrijk aandachtspunt is wel de afbouw van de provinciale bijdrage. Dit leidt in 2015 al tot

een bezuiniging van ruim 100.000 en in 2016 vervalt ook het laatste deel. We adviseren dan ook om de bibliotheek niet verder te belasten met gemeentelijke bezuinigingen.

Naast de directe kosten worden ook de indirecte kosten van de bibliotheek doorbelast. Dit zijn met name de kosten van de directie, de financiële administratie en het transport. Deze kosten (€ 223.827) worden nu doorberekend op basis van het aantal inwoners en komen ons realistisch over.

Resterende Bezuinigingen

Om de professionaliteit in het bibliotheekwerk te behouden en toch de bezuinigingen te realiseren, willen wij graag de volgende opties voor nader onderzoek neerleggen:

1. Verlagen van de huisvestingskosten
2. Verhogen van de eigen inkomsten
3. Verminderen van de personeelskosten alleen als dit niet leidt tot verlies van de specifieke bibliotheekprofessionaliteit
4. Herinrichten van de bedrijfsprocessen/ innovatie

Verlagen van de huisvestingskosten

De bibliotheken kennen, na de herhuisvesting van Panningen in het Huis van de Gemeente en na de herhuisvesting van Baarlo in De Engelbewaarder, een adequate huisvesting en een mooie spreiding over het verzorgingsgebied. Doordat er nu vrijwel overal sprake is van multifunctionele huisvesting ontstaan nieuwe mogelijkheden om tot kostenbesparing te komen.

Voorkom leegstand: In het algemeen worden publieke gebouwen zelfs bij benadering niet voor 100% van de tijd gebruikt. Ons advies is te onderzoeken waar en wanneer die leegstand op treedt en hoe die ondervangen kan worden. Bijv. in de samenwerking met andere instellingen, in multifunctionele huisvesting. Een alternatief is de ruimte tijdens leegstandsuren te verhuren aan verwante instellingen zoals de volksuniversiteit, het literaire genootschap, de sociaal raadsman. Ook het organiseren van winstgevende activiteiten of evenementen, zoals een trouwlocatie of een nieuwjaarsreceptie, kan hiervoor in aanmerking komen.

In tegenstelling tot de wens om de huisvestingskosten te verlagen adviseren wij de huisvesting en met name de entree in Beesel/ Reuver te verbeteren. Dit geldt ook voor het kantoor van de backoffice en het - nog ontbrekende – representatieve kantoor of

vergadering voor de directeur/bestuurder. Dit brengt eenmalig extra kosten met zich mee, begroot op € 25.000.

Verhogen van de eigen inkomsten

- Maak een duidelijker onderscheid naar leden en niet-leden. Maak van daaruit een onderscheid naar de prijsstelling bij activiteiten en neem deze op in de begroting
- Vraag een hogere entreeprijs voor activiteiten die niet vanuit de focus op de kerntaken worden aangeboden
- Overweeg de mogelijkheid Donateur te kunnen worden van de bibliotheek
- Sponsoring of fundraising. Voorzichtigheid is geboden. Sponsoring is vaak een heel goedkope manier voor bedrijven om hun naamsbekendheid te vergroten (reclame voor zichzelf te maken). Soms wordt verwacht dat daar een tegenprestatie tegenover staat. Deze kan al gauw op gespannen voet met de waarden van de bibliotheek als betrouwbare, integere, waardevrije partner komen te staan.

Verminderen van de personeelskosten

Alleen als dit niet leidt tot verlies van de specifieke bibliotheekprofessionaliteit. Het huidige reorganisatieplan voorziet in het opvangen van de bezuinigingen door een korting op de personeelskosten. De grens die hierbij gesteld moet worden is het behoud van voldoende professionaliteit in de organisatie. In hoofdstuk 2 hebben wij u hiertoe een voorstel voor de invulling van een minimumbezetting gedaan.

Herinrichten van de bedrijfsprocessen

Een nader onderzoek naar de inrichting van de bedrijfsprocessen, de mogelijkheden tot innovatie, inkoop van producten en outsourcing van taken kan wellicht leiden tot een verbetering van de efficiency en daarmee ook tot kostenbesparing. De integratie van fysieke en virtuele taken, zoals het beschikbaar komen van de digitale bibliotheek en verdergaande automatisering, kan op de korte en langere termijn perspectief bieden. Datzelfde geldt voor onderzoek of veranderingen in het distributieproces en in de wijze waarop collecties beschikbaar worden gesteld. Automatisering, digitale dienstverlening en opslagkosten kunnen hierbij een rol spelen evenals de komst van e-books.

Hoofdstuk 5: Het verdienmodel

Ons werd gevraagd na te denken over een nieuw verdienmodel waarin basis- en plustaken worden onderscheiden.

Werkwijze

De kerntaken, zoals in de bibliotheekwet omschreven, vormen de basistaken van de bibliotheek. In “De bibliotheek van de Toekomst” worden deze nader uitgewerkt. Zie Hoofdstuk 1, bladzijde. 5. Hieronder vallen de collecties, de digitale bronnen, het informatie verstrekken, de educatieve taken op het gebied van taalontwikkeling, leesbevordering en mediavaardigheid en het aanbieden van een dynamische ontmoetingsplek.

Wij raden aan deze vast te leggen in een convenant dat gesloten wordt tussen gemeenten en basisbibliotheek en dat te concretiseren in een jaarlijks prestatiecontract. De in het convenant genoemde taken worden volledig gesubsidieerd. Tevens worden hierin opgenomen de taken die – in meer of meerdere mate - kostendekkend zijn omdat zij door andere onderwijs- of welzijnsinstellingen worden meegefinancierd. Bijvoorbeeld bibliotheek-op-school.

De overige taken, meestal voortvloeiend uit het cultureel ondernemerschap, vormen de zogenoemde Plustaken. Zij liggen veelal op het vlak van vrije tijdsbesteding of persoonlijke ontwikkeling. Voor deze activiteiten wordt entreegeld gevraagd.

Verdienmodel

Het volgende verdienmodel rust op vier pijlers.

1. Taken van maatschappelijk belang die voor 100% worden gesubsidieerd

Dit zijn de taken die bevorderen dat burgers actief kunnen participeren in het maatschappelijk verkeer. Hiertoe behoren alle taken op het gebied van:

- Taalontwikkeling en Mediavaardig zijn;
- Voorlichting, informatie- en communicatiestromen. Eén loket voor alle informatie binnen de gemeente, het digitaal matchen van vraag en aanbod ingevolge de 3-D, het verzorgen van discussie en debatten over lokale en maatschappelijke onderwerpen;
- Het toerusten van de bibliotheek tot een warenhuis als vindplaats van informatie;

- Het bevorderen van kennisdeling met het doel invulling te geven aan een democratische samenleving en begrip voor andere culturen.

Tevens vallen onder de subsidiëring: de exploitatie- en huisvestingskosten van de locaties van de bibliotheek (al dan niet in gebruik met andere partners) en de personeelsbezetting tijdens openingstijden.

2. Taken die voor de bibliotheek kostendekkend zijn omdat zij door derden worden mee bekostigd.

De bibliotheek op school, de Voorleesexpress en Boekstart voor kinderen tot 12 jaar Oefenen.nl. voor taalontwikkeling en inburgering. Taallessen en sollicitatietrainingen via de Dienst Werk- en Inkomen en bedrijven uit de regio

Punten 1 en 2 vormen samen de basistaken.

3. Cultureel Ondernemerschap: de plustaken

Dit betreft de programmering van activiteiten die voortvloeien uit het cultureel ondernemerschap van de bibliotheek. Deze taken zijn minimaal kostendekkend maar kunnen ook winstgevend zijn.

Het kan gaan om cursussen, workshops, lezingen, projecten en open podia in het kader van zelfontplooiing anders dan taalontwikkeling en mediawijsheid. Het kan hier ook gaan om recreatieve programma's voor de schoolvakanties: je eigen boek schrijven, games maken, etcetera.

Nota bene: extra activiteiten om achterstanden weg te werken vallen hier dus niet onder. Zij worden gerekend tot de basistaken van de bibliotheek of door de educatieve instelling aangeboden.

4. Eigen inkomsten

De basisbibliotheek heeft naast subsidies inkomsten uit lidmaatschappen van de volwassen leden en administratiegelden. Deze inkomsten kunnen aangevuld worden met donaties door bedrijven en particulieren.

Hoofdstuk 6: Samenvatting en aanbevelingen

Inhoud

1. Stel als basisbibliotheek een 4-jarig beleidsplan op, analoog aan het programmakkoord van de gemeenten, op basis van de 5 kerntaken;
2. Sluit hierbij aan op de gemeentelijke prioriteiten en benoem de taken waarin de bibliotheek ondersteunend kan werken: taalontwikkeling, mediawijsheid, burgerschap;
3. Formuleer doelstellingen en maak ze SMART. Leg de afspraken vast in een convenant en concretiseer deze via jaarlijkse prestatiecontracten;
4. Focus op taken die in de komende tijd een maatschappelijke meerwaarde opleveren:
 - 3D: ondersteuning bij de implementatie met taalontwikkeling en mediawijsheid;
 - Ouderen: bestrijden van eenzaamheid;
 - Jongeren: opvoedingsvragen, talentontwikkeling, leesbevordering;
 - Verzorgen van de informatie- en bemiddelingsfunctie voor de gemeenten en maatschappelijke instellingen: hét gemeentelijk informatiepunt zijn: 1 loket voor alle informatiediensten;
5. De kwaliteit van het bibliotheekwerk van de toekomst wordt bepaald door de mate waarin fysieke en digitale bibliotheekdiensten worden geïntegreerd en elkaar versterken. Zowel inhoudelijk als logistiek. Geef hieraan extra aandacht;
6. De afstanden tussen de dorpen zijn groot, de verbindingen niet erg goed. Om die reden raden wij aan overal minimaal een zelfde basispakket aan te bieden. Daarnaast kan aan een bibliotheek een specifieke signatuur worden toegekend afhankelijk van de vraag uit de directe omgeving.

Bibliotheekorganisatie

1. Versterk de organisatie door structurele samenwerking met andere (bibliotheek)organisaties;
2. Onderzoek mogelijke samenwerkingsvormen met andere verwante welzijns-, culturele en onderwijsinstellingen binnen de gemeenten;
3. Maak - indien financieel aantrekkelijk - gebruik van de landelijke dienstverlening: St. Lezen en Schrijven, NBD, digitale bibliotheek, Collectie Nederland.

Het bestuur en de interne organisatie

1. Vorm een Raad van Toezicht met 5 leden met spreiding van expertise en een vertegenwoordiging vanuit de samenleving;

2. Stel een bestuurder/directeur aan;
3. Zorg voor een goede balans tussen professionals en vrijwilligers;
4. Waak voor overbelasting uit enthousiasme;
5. Zorg voor goede begeleiding en training van de vrijwilligers;
6. Neem in de begroting 4% van de loonsom op voor scholing van de medewerkers;
7. Onderzoek de interne processen op effectiviteit en benut mogelijkheden tot verbetering hierin door innovatie, automatisering en het integreren van de digitale bibliotheek.

De bibliotheek en haar gebruikers

1. Maak een plan waarin gebruikersparticipatie en co-creatie vorm krijgen;
2. Laat veranderingen ook van onderaf komen: honoreer gebruikersinitiatieven, bevorder kennisdelen, ontmoeting en debat binnen de gemeenten;
3. Laat de bibliotheek structureel deel uitmaken van het maatschappelijk en cultureel overleg binnen de gemeenten.

Huisvesting

1. Onderzoek waar kosten te beïnvloeden zijn door gemeenschappelijk gebruik van de ruimten dan wel in het samenwonen met derden;
2. Reserveer € 25.000,= voor verbetering van de *signing* en de entree van de bibliotheek Reuver;
3. Richt een goede werkplek in voor de backoffice en een representatief kantoor voor de bestuurder/directeur.

Financiën

1. Versterk de financiële positie van de bibliotheek door het opbouwen van een eigen vermogen van € 150.000 in de komende drie jaar;
2. Stel het voorgestelde verdienmodel vast en kom op basis hiervan in goed overleg tot subsidiëring van het bibliotheekwerk in de gemeenten, waarbij een eenduidig beleid voor beide gemeenten het meeste rendement opleveren;
3. Door de subsidiëring als één geheel te beschouwen kan het meeste rendement uit de middelen worden gehaald: *floating* collectie, inzet deskundigheid vanuit de backoffice voor de gehele organisatie;
4. Breng de fusie om te komen tot één basisbibliotheek zo snel mogelijk tot stand. Op dit moment zijn de bijdragen per inwoner voor de bibliotheekvoorziening in de beide gemeenten nog verschillend. Hierdoor kan zich binnen de samenwerkende gemeenten geen eenduidig bibliotheekaanbod ontwikkelen. Het rendement op de

investering wordt groter wanneer de basisbibliotheek Maas en Peel bestaat uit één rechtspersoon met één bibliotheekaanbod, 1 werkgever en 1 organisatie-model. Hierdoor kan maximaal gebruik gemaakt worden van de aanwezige professionaliteit in een backoffice die voor alle vestigingen werkt.

De uitvoering van deze aanbevelingen

1. Stel een gezamenlijk Plan van Aanpak op en maak daarin keuzes ten aanzien van de mogelijke scenario's om zo stapsgewijs de weg naar de toekomst in te slaan;
2. Kom daarnaast tot een jaarplan waarin de gestelde doelen SMART worden geformuleerd in acties en activiteiten.

Beschikbare documenten en interviews

- Nota “Bibliotheekbeleid in de gemeente Peel en Maas”
- Nota “Bibliotheekbeleid 2013-2016 gemeente Beesel”
- Bedrijfsplan Bibliotheek Maas en Peel 2013-2016
- Reorganisatieplan Bibliotheek Maas en Peel
- Rapport SIOB: “Bibliotheek van de Toekomst (in 2025)”
- Brainstormbijeenkomst 1 december 2014
- Bezoek 5-tal bibliotheken op 15 december 2014
- www.debibliotheekmaasenpeel.nl