



## De Bibliotheek Brunssum anno 2020

---

## Voorwoord

Geacht college, geachte raadsleden,

Met gepaste trots presenteren wij u onze uitgewerkte toekomstscenario's voor de bibliotheek van Brunssum. Wij hopen dat u hiermee tot een goed afgewogen keuze kunt komen, zodat de bibliotheek ook te komende jaren een belangrijke bijdrage aan de maatschappelijke opgaven van Brunssum kan leveren.

Wat de gesprekken over de bibliotheek het afgelopen jaar hebben opgeleverd is in ieder geval de brede steun van de raad voor het in stand houden van een volwaardige toekomstbestendige bibliotheek.

Het uitblijven van certificering, maar ook een vergelijking met de financiering van de bibliotheken in ons omringende gemeente maken duidelijk dat met het huidige subsidieniveau onze bibliotheek niet kan overleven.

De kosten voor een volwaardige bibliotheek hebben wij geraamd en zijn opgenomen in de financiële paragrafen in de verschillende scenario's, zoals deze op uw verzoek in dit rapport verder zijn uitgewerkt.

Wij willen benadrukken, dat de gevraagde subsidie bedoeld is voor beheer, onderhoud en vervanging van onze ICT-voorzieningen, een ziekteverzuimverzekering, coaching en training van het huidige team en herinrichting / modernisering van de bibliotheek en voor het uitvoeren van het beleid.

Doordat het de afgelopen jaren financieel niet meer mogelijk bleek een directeur aan te stellen zagen wij als bestuur ons gedwongen directietaken op te nemen, hetgeen in het kader van scheiden van taken conform de Governance code niet correct en wenselijk is. Een bestuur hoort het beleid vast te stellen en te controleren, een directeur maakt het beleid en voert het uit. Met ondersteuning van de gemeente is medio maart 2018 een parttime interim-directeur aangesteld die bestuur en de gemeente heeft geadviseerd over een toekomstvisie en over de scenario's langs welke weg de bibliotheek zich het beste kan ontwikkelen.

Wij betreuren het misverstand dat bij de gesprekken over de toekomst van de bibliotheek men uit is gegaan van een fulltime directeur die een bibliotheek met 7 betaalde krachten en zo'n 30 vrijwilligers moet aansturen.

Wat de bibliotheek Brunssum nodig heeft is niet een manager die op de kosten let en 'op de winkel past', maar vooral een maatschappelijk ondernemer die op -parttime basis- externe contacten legt en kansen zoekt op sociaal maatschappelijk en cultureel gebied, iemand met een aantal essentiële competenties voor de uitvoering van belangrijke taken zoals:

- Leggen- en onderhouden van strategische contacten binnen en buiten Brunssum
- Bedenken en uitvoeren van innovatieve activiteiten
- HR-beleid (opleiding en ontwikkeling)
- Het moderniseren van de bibliotheek

Uiteraard hebben wij de mogelijkheden voor de voorgelegde scenario's al uitgebreid verkend. In de conclusie van dit rapport leest u onze concrete aanbeveling. Als u deze aanbeveling ondersteunt, kunnen wij hier voortvarend mee aan de slag en streven wij naar realisatie in 2020.

Als bestuur begrijpen wij heel goed dat we veel van u vragen. Wij hechten er echter evenzeer aan om u duidelijk te maken dat de gevraagde subsidie géén extraatje is, maar een noodzakelijke investering vanwege achterstallig onderhoud, ontstaan door forse bezuinigingen de afgelopen jaren.

Namens het bestuur van de Stichting Openbare Bibliotheek Brunssum,

Koen van Nieuwenhoven  
Voorzitter SOBB

# Inhoudsopgave

|                                                  |          |
|--------------------------------------------------|----------|
| <b>Voorwoord .....</b>                           | <b>2</b> |
| <b>Management samenvatting .....</b>             | <b>6</b> |
| <b>1 Inleiding .....</b>                         | <b>8</b> |
| 1.1 Inleiding.....                               | 8        |
| 1.2 Scope.....                                   | 8        |
| <b>2 Toekomstscenario's.....</b>                 | <b>9</b> |
| 2.1 Scenario 1: De uitleenbibliotheek .....      | 9        |
| 2.1.1 Voordelen.....                             | 9        |
| 2.1.2 Nadelen.....                               | 9        |
| 2.1.3 Knelpunten .....                           | 9        |
| 2.1.4 Begroting .....                            | 10       |
| 2.1.5 Risico's.....                              | 10       |
| 2.1.6 Operationele consequenties.....            | 11       |
| 2.1.7 Governance.....                            | 11       |
| 2.1.8 Juridische impact.....                     | 11       |
| 2.1.9 Gevolgen voor de burger .....              | 11       |
| 2.2 Scenario 2: Stoppen.....                     | 12       |
| 2.2.1 Voordelen.....                             | 12       |
| 2.2.2 Nadelen.....                               | 12       |
| 2.2.3 Knelpunten .....                           | 12       |
| 2.2.4 Begroting .....                            | 13       |
| 2.2.5 Risico's.....                              | 13       |
| 2.2.6 Operationele consequenties.....            | 14       |
| 2.2.7 Governance.....                            | 14       |
| 2.2.8 Juridische impact.....                     | 14       |
| 2.2.9 Gevolgen voor de burger .....              | 14       |
| 2.3 Scenario 3: De zelfstandige bibliotheek..... | 15       |
| 2.3.1 Voordelen.....                             | 15       |
| 2.3.2 Nadelen.....                               | 15       |
| 2.3.3 Knelpunten .....                           | 16       |
| 2.3.4 Begroting .....                            | 16       |
| 2.3.5 Risico's.....                              | 17       |
| 2.3.6 Operationele consequenties.....            | 18       |
| 2.3.7 Governance.....                            | 18       |
| 2.3.8 Juridische impact.....                     | 18       |
| 2.3.9 Toegevoegde waarde voor de burger.....     | 18       |
| 2.4 Scenario 4: Het kulturhuus.....              | 19       |
| 2.4.1 Voordelen.....                             | 19       |
| 2.4.2 Nadelen.....                               | 19       |
| 2.4.3 Knelpunten .....                           | 19       |
| 2.4.4 Begroting .....                            | 20       |
| 2.4.5 Risico's.....                              | 20       |
| 2.4.6 Operationele consequenties.....            | 21       |
| 2.4.7 Governance.....                            | 21       |
| 2.4.8 Juridische impact.....                     | 21       |
| 2.4.9 Toegevoegde waarde voor de burger.....     | 21       |

|            |                                                         |           |
|------------|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.5</b> | <b>Scenario 5: De fusie-bibliotheek</b>                 | <b>22</b> |
| 2.5.1      | Voordelen                                               | 22        |
| 2.5.2      | Nadelen                                                 | 22        |
| 2.5.3      | Knelpunten                                              | 22        |
| 2.5.4      | Begroting                                               | 23        |
| 2.5.5      | Risico's                                                | 24        |
| 2.5.6      | Operationele consequenties                              | 24        |
| 2.5.7      | Governance                                              | 25        |
| 2.5.8      | Juridische impact                                       | 25        |
| 2.5.9      | Toegevoegde waarde voor de burger                       | 25        |
| <b>2.6</b> | <b>Scenario 6: Het gemeente-loket</b>                   | <b>26</b> |
| 2.6.1      | Voordelen                                               | 26        |
| 2.6.2      | Nadelen                                                 | 26        |
| 2.6.3      | Knelpunten                                              | 26        |
| 2.6.4      | Begroting                                               | 27        |
| 2.6.5      | Risico's                                                | 27        |
| 2.6.6      | Operationele consequenties                              | 28        |
| 2.6.7      | Governance                                              | 28        |
| 2.6.8      | Juridische impact                                       | 28        |
| 2.6.9      | Toegevoegde waarde voor de burger                       | 28        |
| <b>3</b>   | <b>Analyse</b>                                          | <b>29</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Analyse begrotingen scenario's 1-6</b>               | <b>29</b> |
| 3.1.1      | Overzicht begrotingen                                   | 29        |
| <b>3.2</b> | <b>Multiple Criteria Analyse Scenario's</b>             | <b>30</b> |
| 3.2.1      | MCA exclusief weging                                    | 30        |
| 3.2.2      | MCA inclusief weging                                    | 30        |
| <b>3.3</b> | <b>Multiple Criteria Analyse scenario 5</b>             | <b>32</b> |
| 3.3.1      | Subsidie niveau Parkstad bibliotheken                   | 32        |
| 3.3.2      | MCA scenario 5 exclusief weging                         | 33        |
| 3.3.3      | MCA scenario 5 inclusief weging                         | 34        |
| <b>3.4</b> | <b>Multiple Criteria Analyse scenario 3-5</b>           | <b>34</b> |
| 3.4.1      | Multiple Criteria analyse scenario 3-5 exclusief weging | 34        |
| 3.4.2      | Multiple Criteria analyse scenario 3-5 inclusief weging | 35        |
| <b>4</b>   | <b>Conclusies &amp; aanbevelingen</b>                   | <b>36</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Haalbaarheid</b>                                     | <b>36</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Conclusies &amp; aanbevelingen</b>                   | <b>36</b> |
|            | <b>Bijlage: Uitgangspunten en randvoorwaarden</b>       | <b>38</b> |

## Management samenvatting

De openbare bibliotheek Brunssum ligt in een gebied waar veel inwoners kampen met taalachterstanden. Brunssum behoort tot de 10 armste Gemeenten van Nederland (Bron CBS). Investeren in een volwaardige bibliotheek is dan ook van evident belang. Vanaf 2009 is de Stichting Openbare Bibliotheek Brunssum (SOBB) geconfronteerd met teruglopende subsidie. Bedroeg de gemeentelijke bijdrage in 2008 nog € 485.000,-, in 2018 is subsidie gedaald naar € 388.000,-. In 10 jaar tijd is er in totaal meer dan € 400.000,- (exclusief indexering) gekort op de subsidie aan de bibliotheek. Door deze kortingen is de bedrijfsvoering van de bibliotheek in gevaar gekomen, is er sprake van achterstallig onderhoud en is de kwetsbaarheid van dien aard dat het bestuur van de bibliotheek dit niet meer voor haar verantwoording kan nemen. Niet alleen is er geen geld gereserveerd voor vernieuwingen, ook kan er inmiddels niet meer gereserveerd worden voor vervanging van de ICT en inventaris. Er is geen ICT beheer, het personeel wordt niet correct conform de cao ingeschaald en men is gedwongen de verzuimverzekering op te zeggen. Hierdoor is de bibliotheek inmiddels ook niet meer als volwaardige toekomstbestendige openbare bibliotheekvoorziening gecertificeerd conform de wet WSOB.

De SOBB maakt deel uit van de Parkstadbibliotheken, waarvan naast Brunssum de bibliotheekorganisaties van Heerlen, Landgraaf, Nuth en Kerkrade deel uitmaken. In dit verband is het bijzonder te vermelden dat afgelopen jaren door de gemeentebesturen van Heerlen, Nuth, Landgraaf en Kerkrade fors is geïnvesteerd in het bibliotheekwerk. Dit heeft geresulteerd in nieuwe huisvesting, uitbreiding van het activiteitenprogramma en een breed aanbod naar met name basisscholen. Brunssum is hier behoorlijk bij achter gebleven. Het is duidelijk dat de huidige subsidiering (€ 388.000,-) onvoldoende is, maar de vraag is dan: 'wat is een reëel subsidiebedrag'? Als bestuur van de bibliotheek hebben wij voor het jaar 2019 een structurele subsidie gevraagd van € 537.000,-, waarmee deze –omgerekend per inwoner- nog steeds onder het landelijk gemiddelde ligt en ook in Parkstad verband nog steeds het laagste is.

Analyse wijst uit dat voor een volwaardige toekomstbestendige bibliotheek de bandbreedte voor de benodigde structurele subsidie ligt tussen de € 500.000,- en € 600.000,- (meer subsidie betekent meer activiteiten). Daarnaast is er een eenmalige impuls nodig van naar schatting € 200.000,- om de bibliotheek te moderniseren en het 'achterstallig onderhoud' dat door de bezuinigingen is ontstaan te repareren.

De gemeenteraad heeft zich uitgesproken voor het in stand houden van een volwaardige toekomstbestendige bibliotheek. Deze analyse geeft antwoord op de meest essentiële vragen:

1. Wat verstaan we onder een 'volwaardige toekomstbestendige bibliotheekvoorziening' in Brunssum?
2. Wat kost een volwaardige toekomstbestendige bibliotheek?

In tweede instantie is de vraag relevant of de bibliotheek Brunssum een zelfstandige stichting moet blijven of dat er voordelen te halen zijn indien de bibliotheek Brunssum fuseert met een andere partij en –zo ja- welke partij de voorkeur geniet?

Dit onderzoek wijst uit dat door te fuseren er besparingen te bereiken zijn op directievoering, verzuimverzekering en ICT, maar dat er twee inhoudelijke argumenten belangrijker zijn om een fusie aan te gaan met bij voorkeur een bibliotheek in de regio:

1. de kwaliteit van de dienstverlening wordt verbeterd
2. de bibliotheek wordt minder kwetsbaar.

Het is duidelijk dat scenario's 1 (uitleenbibliotheek) en 2 (stoppen) niet de voorkeur genieten van zowel bestuur van de bibliotheek als de gemeentelijke politiek.

- Scenario 6 (het gemeente-loket) ligt voor de hand als de kans zich voordoet om het informatieloket van de Gemeente onder te brengen bij de bibliotheek of –net als bijvoorbeeld in Landgraaf- de bibliotheek te huisvesten in het gemeentehuis. Dit is op dit moment niet aan de orde zodat in de analyse scenario 6 als het minst wenselijk scenario scoort en is daardoor niet aan te bevelen is.

- Scenario 4 (het kultuurhuus) ligt voor de hand als er sprake is van een gemeenschappelijke huisvesting (zoals bijvoorbeeld in Heerlen en Kerkrade). Er liggen kansen voor het benutten van het schoolgebouw van LVO voor partijen als CMWW of SMK, alleen is de toekomst op dit moment nog onvoldoende duidelijk;
- Uit het oogpunt van continuïteit en kwaliteit is scenario 5 (een fusie-bibliotheek) de beste keuze, ondanks het feit dat een fusieproces tijd en zorgvuldigheid vraagt. Ten opzichte van scenario 3 (zelfstandige bibliotheek) is het voordelig dat de continuïteit van beide fuserende bibliotheken wordt verbeterd doordat er een grotere pool van medewerkers ontstaat die elkaar kunnen vervangen bij afwezigheid. Ook wordt de kwetsbaarheid verminderd als gevolg van het feit dat de kennis is verdeeld over meerdere medewerkers;
- Het advies is te kiezen voor scenario 5 met daarbinnen een duidelijke voorkeur voor een fusie met de bibliotheek Kerkrade en wel om de volgende redenen:
  - De schaalgrootte van Kerkrade is groter dan die van Nuth of Landgraaf, waardoor de synergievoordelen in dit geval groter zijn;
  - Bibliotheek Kerkrade heeft ervaring met fusies met andere bibliotheken en werkt met voor elke subsidie gevende Gemeenten met aparte begrotingen en gescheiden passiva en activa. Hierdoor heeft elke deelnemende gemeente optimaal invloed op zowel het subsidieniveau van de bibliotheekvestiging als op de diensten die daarvoor geboden worden.
- Indien een fusie met Kerkrade niet mogelijk blijkt, gaat de voorkeur uit naar scenario 3, een volwaardige zelfstandige bibliotheek. Een fusie met de overige Parkstad bibliotheken is niet aan te raden vanwege de in paragraaf 3.3.2 genoemde 'showstoppers'. De Gemeente dient in geval van een zelfstandige bibliotheek wel rekening te houden met c.a. € 30.000,- hogere structurele kosten ten opzichte van een fusie-scenario vanwege de hogere kosten voor ICT beheer, verzuimverzekering en directievoering.

# 1 Inleiding

## 1.1 Inleiding

Dit rapport is opgemaakt conform de brief van de Gemeente Brunssum d.d. 5 februari 2019 naar aanleiding van de discussiebijeenkomst van de raad d.d. 22 januari 2019, gericht aan het bestuur van de Stichting Openbare Bibliotheek Brunssum. In deze brief verzoekt de Gemeente de bibliotheek een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren naar de in augustus van 2018 door de bibliotheek aan de raad gepresenteerde toekomstvisie met daarin 6 genoemde toekomstscenario's.

Tevens wordt het bestuur gevraagd uiterlijk 1 april 2019 dit rapport op te leveren inclusief conclusies en aanbevelingen.

In Hoofdstuk 2 werken we de 6 scenario's zoals die eerder in het visie-document zijn beschreven verder uit.

Het betreft hier:

Scenario 1: de uitleenbibliotheek: in feite het handhaven van het huidige subsidieniveau;

Scenario 2: stoppen: vanwege gebrek aan middelen ziet het bestuur zich genoodzaakt de bibliotheek te liquideren;

Scenario 3: zelfstandige bibliotheek: een volwaardige toekomstbestendige bibliotheek met voldoende incidentele middelen voor het repareren van het achterstallig onderhoud en voldoende structurele subsidie voor het proactief uitvoeren van alle 5 in de WSOB genoemde bibliotheektaken;

Scenario 4: het kultuurhuus: een fusie met een in Brunssum gevestigde sociaal/maatschappelijke of culturele organisatie;

Scenario 5: de fusie-bibliotheek: een fusie met een bibliotheek in de omgeving van Brunssum;

Scenario 6: het gemeenteloket: de bibliotheek-activiteiten ondergebracht in de gemeentelijke organisatie.

Scenario's 1, 2 en 3 gaan uit van een zelfstandige bibliotheek met telkens een ander dienstverleningsconcept en derhalve verschillende financieringsniveaus. Scenario's 4, 5 en 6 zijn gebaseerd op een fusie of integratie met een partner in Brunssum of in de regio. De uitspraak van de Gemeenteraad in november 2018 (een keuze voor een volwaardige bibliotheek) maakt een uitwerking van de scenario's 1 (uitleenbibliotheek) en 2 (stoppen) overbodig, maar we hebben ze ter vergelijking toegevoegd.

Elk scenario wordt volgens een vast stramien beschreven, met dien verstande dat vanaf scenario 5 in de financiële paragraaf een vergelijking met scenario 3 (een zelfstandige bibliotheek) is toegevoegd. De begrotingen van de verschillende scenario's zijn gebaseerd op de dienstverlening vanaf het jaar 2020, exclusief indexering en exclusief mogelijk nieuw beleid (zoals bijvoorbeeld uitbreiding activiteiten naar de wijken). De eenmalige investeringen zijn vooralsnog niet geactiveerd, daar hierover nog nadere afspraken moeten worden gemaakt.

In Hoofdstuk 3 maken we een aantal analyses waarvoor we de MCA-methodiek hebben toegepast. Deze Multi Criteria Analysis bepaalt aan de hand van een aantal beslissingscriteria de score per scenario. Aan elk beslissingscriterium is een wegingsfactor toegekend die de zwaarte van het criterium bepaalt.

Hoofdstuk 4 bevat een analyse van de haalbaarheid alsook de conclusies en aanbevelingen.

## 1.2 Scope

Wat niet meegenomen is in deze analyse is een uitgebreid scenario 5 -een fusie tussen alle Parkstad-bibliotheken naar een overkoepelende Parkstad-bibliotheek. Inhoudelijk is dit weliswaar het meest wenselijke scenario, maar politiek gesproken en qua haalbaarheid dermate complex en tijdrovend, dat we deze optie buiten beschouwing laten. Een fusie tussen 2 Parkstad bibliotheken (Brunssum en Kerkrade) is wel een mogelijk eerste stap naar dit lange termijn-scenario.

## 2 Toekomstscenario's

### 2.1 Scenario 1: De uitleenbibliotheek

Dit scenario gaat uit van een 'status quo': de financiering blijft op het niveau van 2018 (€ 388.000,-) en het handhaven van de huidige dienstverlening van de bibliotheek. Dat betekent dat aandacht gegeven worden aan alle vijf kernfuncties, met daarbinnen een hoogste prioriteit voor eerste drie van de vijf taken:

1. ter beschikking stellen van kennis en informatie;
2. bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie;
3. bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur;
4. organiseren van ontmoeting en debat; en
5. laten kennis maken met kunst en cultuur.

Het accent ligt bij het beschikbaar stellen van informatie en literatuur. De huidige collectie aan boeken en tijdschriften blijft op peil. Het programma voor leesbevordering wordt uitgevoerd, van boekstart, leveren van themacollecties tot organiseren van de voorleeswedstrijd en activiteiten tijdens de Boekenweek. We blijven trainingen mediawijsheid uitvoeren en dragen bij aan het bestrijden van laaggeletterdheid. Het invullen van de meer maatschappelijke kerntaken (4 en 5) worden –net als in de huidige situatie- uitgevoerd maar er wordt geen actief beleid op gevoerd. Het huidige programma van activiteiten wordt niet uitgebreid en er vindt geen verdere innovatie plaats. In principe worden alle 5 taken uitgevoerd, echter vanwege achterstallig onderhoud op de bedrijfsvoering en innovatie kan gesteld worden dat de bibliotheek niet 'toekomstbestendig' en derhalve op termijn zal verdwijnen als de subsidie op dit niveau gehandhaafd blijft.

#### 2.1.1 Voordelen

- Bibliotheek als instituut en klassieke uitleenbibliotheek blijft lokaal zichtbaar;
- Gemeente blijft regie houden op de bibliotheekfunctie;
- Personeel is opgeleid voor de 'klassieke' uitleen- en informatiefunctie; extra investering in trainingen is niet nodig;
- Geen extra subsidie nodig voor het bibliotheekwerk;
- Geen extra investering nodig voor ontmoeting- en verblijfsfunctie.

#### 2.1.2 Nadelen

- Uitblijven van innovatie (meer aandacht voor digitalisering en ontmoetings- en verblijfsfunctie);
- Gebrek aan continuïteit van de bedrijfsvoering (backoffice- staftaken, verzuimvoorziening, ICT);
- Certificering is onwaarschijnlijk vanwege onvoldoende middelen en het ontbreken aan directie- en beleidstaken;
- De bibliotheek heeft een marginale positie in het sociaal maatschappelijke & culturele domein van Brunssum;
- De dienstverlening kalft af door het uitblijven van innovatie en teruglopen van belangstelling voor sec het uitleenproces.

#### 2.1.3 Knelpunten

- Potentiele onderbezetting bij ziekte van personeelsleden;
  - Oplossing: beperken aantal openingsuren
- Waarschijnlijke uitval systemen als gevolg van niet kunnen vervangen ICT of ontbreken aan systeembeheer;
  - Oplossing: overstappen op handmatige verwerking, beperken van de openingstijden en stoppen met digitale dienstverlening;
- Uitval personeel of terugval bezoek als gevolg van slecht klimaat;
  - Oplossing: sluiten van de bibliotheek op warme dagen;

- Een voor het doel ongeschikte ontmoetingsruimte (risico van afkeuren door brandweer, vanwege onvoldoende vluchtwegen);
  - Oplossing: stoppen met programmeren van activiteiten;

#### 2.1.4 Begroting

| Nr. | Omschrijving                          | Scenario 1<br>uitleen-<br>bibliotheek |
|-----|---------------------------------------|---------------------------------------|
|     | <b>Huidige uitgaven (structureel)</b> |                                       |
| 1   | Bestuur en organisatie                | € 8.500                               |
| 2   | Huisvesting                           | € 87.500                              |
| 3   | Personeel                             | € 260.000                             |
| 4   | Administratie                         | € 11.000                              |
| 5   | Automatisering                        | € 34.500                              |
| 6   | Collectie en media                    | € 52.500                              |
| 7   | Onvoorzien                            | € 500                                 |
| 8   | Totaal uitgaven                       | € 454.500                             |

|    |                                     |                  |
|----|-------------------------------------|------------------|
|    | <b>Huidige inkomsten</b>            |                  |
| 9  | Leengelden en abonnementen          | € 55.000         |
| 10 | <b>Structurele 'basis'-subsidie</b> | <b>€ 399.500</b> |
| 11 | Totaal inkomsten                    | € 454.500        |

|    |                                              |            |
|----|----------------------------------------------|------------|
|    | <b>Additionele uitgaven (structureel)</b>    |            |
| 12 | Vervanging ICT                               | € 0        |
| 13 | ICT beheer                                   | € 0        |
| 14 | Algemene reserve (% van omzet)               | € 0        |
| 15 | Voorziening verzuim                          | € 0        |
| 16 | Toepassen cao op basis van functiewaardering | € 0        |
| 17 | Directievoering                              | € 0        |
| 18 | Uitbreiding uren laaggeletterdheid           | € 0        |
| 19 | <b>Additionele subsidie (structureel)</b>    | <b>€ 0</b> |

|    |                                    |                  |
|----|------------------------------------|------------------|
| 20 | <b>Totaal structurele subsidie</b> | <b>€ 399.500</b> |
|----|------------------------------------|------------------|

|    |                                        |            |
|----|----------------------------------------|------------|
|    | <b>Investerings (eenmalig)</b>         |            |
| 21 | Certificering                          | € 0        |
| 22 | Invoeren zelfbediening                 | € 0        |
| 23 | Transitie management                   | € 0        |
| 24 | Ontmoeting- en verblijffunctie         | € 0        |
| 25 | <b>Totaal investeringen (eenmalig)</b> | <b>€ 0</b> |

#### Toelichting begroting

- Punt 1-9 De huidige uitgaven en inkomsten blijven staan;
- Punt 10: Het totaal van de huidige uitgaven minus de inkomsten is de benodigde basis-subsidie;
- Punt 19 Er worden geen additionele structurele kosten meer gemaakt (geen 'achterstallig onderhoud');
- Punt 21 Certificering is niet haalbaar, dus worden de kosten hier niet opgenomen;
- Punt 25 Er worden geen investeringen meer gedaan om processen efficiënt te maken noch om de bibliotheek te moderniseren

#### 2.1.5 Risico's

- Protesten van burgers vanwege het verlagen van het aantal openingsuren of mogelijk sluiten van de bibliotheek
  - Oorzaak: onderbezetting of overbelasting van het personeel
- Terugbrengen dienstverlening (handmatige verwerking, beschikbaarheid internet en printers)

- Uitval van ICT systemen, waardoor overgaan moet worden tot handmatige administratie en gestopt moet worden met de digitale dienstverlening (internet, cursusaanbod)
  - Uitblijven van innovatie en efficiency maatregelen vanwege ontbreken van middelen;
- Stoppen met gebruiken van collecties uit andere bibliotheken in de regio of landelijk
  - Bibliotheek loopt risico dat ze niet meer toegelaten wordt tot netwerktaken als gevolg van het niet certificeren, dit kan onder meer betekenen:
  - Geen gratis logistieke dienst Cubiss.

### 2.1.6 Operationele consequenties

#### Mensen

- Het uitblijven van een juiste inschaling conform de bibliotheek cao- zal consequenties hebben voor de motivatie van personeel;
- Personeel blijft in dienst; pas na pensionering kan er jonger personeel aangetrokken worden.
- Het is de vraag of er voldoende betaalde medewerkers blijven die de talrijke vrijwilligers (inmiddels zo'n 30) kunnen aansturen.

#### Processen

- Er is geen geld voor het verbeteren van de primaire processen (zoals het invoeren en stimuleren van zelfbediening);
- Er is geen investering mogelijk om het tariefstelsel te vereenvoudigen;
- Vanwege ontbreken reserves kan er niet geïnvesteerd worden in de vernieuwing van bijvoorbeeld de ICT of de gewenste herinrichting van de huidige locatie (minder focus op boekenkasten en meer op ontmoeting- en verblijfsfunctie, burgerparticipatie, kennisdeling en leescafé).

### 2.1.7 Governance

- Het bestuur heeft grote moeite als directietaken bij het bestuur van de bibliotheek neergelegd worden. Het bestuur meent niet goed te kunnen functioneren als er geen scheiding van taken tussen enerzijds het bepalen en controleren van het beleid (bestuurstaak) en anderzijds het maken en uitvoeren van beleid (directietaak);
- Vanwege het gebrek aan continuïteit is op gebied van HR- en bedrijfsvoering sprake van een onhoudbare situatie;
- Het is niet waarschijnlijk dat het huidige bestuur bovenstaande situatie nog langer voor haar verantwoording kan en zal nemen (en haar opdracht aan de Gemeente terug gaat geven).

### 2.1.8 Juridische impact

- Bij vertrek van het huidige bestuur zal een nieuw bestuur gezocht- en bij de KvK ingeschreven moeten worden;
- Medewerkers vallen onder de bibliotheek-cao, maar worden niet conform deze cao correct ingeschaald. Het personeel kan hiervoor het bestuur aansprakelijk stellen of de vakbond inschakelen (inhaalslag kost naar schatting € 15.000,- structureel);

### 2.1.9 Gevolgen voor de burger

- Burger blijft terecht kunnen bij de bibliotheek voor de basisfuncties: lezen en informeren;
- Als overige Parkstad bibliotheken het convenant met Brunssum opzeggen (vanwege het achterblijven op netwerktaken), kunnen burgers niet meer terecht bij andere bibliotheken en ook geen reserveringen meer doen op het 'collectieve bezit' binnen Parkstad;
- Bij uitval ICT systemen zal de burger elders terecht moeten voor gratis internet, printen kopiëren en kennisdeling. Dit zal vooral de burgers treffen die zich vanwege een laag inkomen geen computer met internet kunnen veroorloven;
- Als gevolg van het handmatig administreren zullen er wachtrijen ontstaan bij de balie;

- Bij langdurig verzuim van het personeel zal de burger dit ervaren door het teruglopen van de dienstverlening: en zal men minder vaak terecht kunnen als gevolg van het terugbrengen van het aantal openingsuren.

## 2.2 Scenario 2: Stoppen

In dit scenario kiest de gemeente voor het stopzetten van de subsidie aan de bibliotheek. Als alternatief kan de Gemeente nog kiezen voor een vrijwilligers-bibliotheek of een Bibliotheek-Op-School concept. In elk geval zal met buurtgemeenten afspraken gemaakt moeten worden voor het gebruik van hun bibliotheek door de inwoners van Brunssum. Daar de raad zich heeft uitgesproken voor het in stand houden van een volwaardige bibliotheek is dit scenario slechts hypothetisch.

### 2.2.1 Voordelen

- Op termijn (naar verwachting na 7 jaar) een besparing op de gemeentelijke begroting;
- Geen eenmalige investering nodig voor het moderniseren (ontmoetings- en verblijffunctie) van de bibliotheek;
- Kansen voor burgerparticipatie (door vrijwilligers gerunde bibliotheken in de wijken en op scholen) en cultuureducatie in de wijken.

### 2.2.2 Nadelen

- Een grove berekening van de frictiekosten (huisvesting, contracten en personeel) maakt dat een 'net afscheid' (sociaal plan) zo'n € 3.300.000,- kost en derhalve grofweg de subsidie van 7 jaar opsoupeert;
- Bibliotheek verliest een brede positie in het sociaal maatschappelijk & cultureel domein;
- Waarschijnlijke protesten van de Brunssumse burgers;
- Imagoschade gemeente en onbegrip bij collega overheden, gezien het percentage laaggeletterden en de positie die Brunssum inneemt in de top 10 van 'armste gemeenten in Nederland'.

### 2.2.3 Knelpunten

- Onbegrip en weerstand bij de Brunssumse bevolking over de sluiting van bibliotheek. Oplossingen:
  - verwijzen naar- of subsidiëren van lidmaatschap in bibliotheken van buurtgemeenten of de landelijke digitale bibliotheek;
  - openen van filialen gerund door vrijwilligers in scholen en wijkcentra;
  - verlagen van gemeentelijke belastingen (verdwijnen van de bibliotheek is een besparing op de gemeentelijke begroting).

## 2.2.4 Begroting

| Nr. | Omschrijving                          | Scenario 2 stopppen |
|-----|---------------------------------------|---------------------|
|     | <b>Huidige uitgaven (structureel)</b> |                     |
| 1   | Bestuur en organisatie                | € 8.500             |
| 2   | Huisvesting                           | € 60.000            |
| 3   | Personeel                             | € 260.000           |
| 4   | Administratie                         | € 5.000             |
| 5   | Automatisering                        | € 10.000            |
| 6   | Collectie en media                    | € 0                 |
| 7   | Onvoorzien                            | € 500               |
| 8   | Totaal uitgaven                       | € 344.000           |

|    |                                     |                  |
|----|-------------------------------------|------------------|
|    | <b>Huidige inkomsten</b>            |                  |
| 9  | Leengelden en abonnementen          | € 0              |
| 10 | <b>Structurele 'basis'-subsidie</b> | <b>€ 344.000</b> |
| 11 | Totaal inkomsten                    | € 344.000        |

|    |                                              |            |
|----|----------------------------------------------|------------|
|    | <b>Additionele uitgaven (structureel)</b>    |            |
| 12 | Vervanging ICT                               | € 0        |
| 13 | ICT beheer                                   | € 0        |
| 14 | Algemene reserve (% van omzet)               | € 0        |
| 15 | Voorziening verzuim                          | € 0        |
| 16 | Toepassen cao op basis van functiewaardering | € 0        |
| 17 | Directievoering                              | € 0        |
| 18 | Uitbreiding uren laaggeletterdheid           | € 0        |
| 19 | <b>Additionele subsidie (structureel)</b>    | <b>€ 0</b> |

|           |                                    |                  |
|-----------|------------------------------------|------------------|
| <b>20</b> | <b>Totaal structurele subsidie</b> | <b>€ 344.000</b> |
|-----------|------------------------------------|------------------|

|    |                                        |                 |
|----|----------------------------------------|-----------------|
|    | <b>Investerings (eenmalig)</b>         |                 |
| 21 | Certificering                          | € 0             |
| 22 | Invoeren zelfbediening                 | € 0             |
| 23 | Transitie management                   | € 40.000        |
| 24 | Ontmoeting- en verblijffunctie         | € 0             |
| 25 | <b>Totaal investeringen (eenmalig)</b> | <b>€ 40.000</b> |

## Toelichting begroting

- Punt 1: Bestuurskosten: Vooralsnog verwachten we dat een aantal bestuurskosten (onder meer lidmaatschap VOB) nog door zullen lopen (werkgeverslasten);
- Punt 2 Huisvesting: Het huurcontract van de bibliotheek is gekoppeld aan de overeenkomst tussen Gemeente en LVO. Dit contract kent een looptijd tot in ieder geval 2028. Vooralsnog gaan we er vanuit dat de huisvestingskosten nog een aantal jaren bekostigd moeten worden;
- Punt 3 Personeel: Afhankelijk van een sociaal plan zullen gezien de lange arbeidscontracten de frictiekosten voor personeelslasten nog een aantal jaren doorlopen;
- Punt 5 Automatisering: Gezien langjarige contracten lopen de automatiseringskosten nog een paar jaar door;
- Punt 19: Additionele structurele kosten: Er worden geen additionele structurele kosten meer gemaakt;
- Punt 23 Transitie management: Voor het afwikkelen van een faillissement voorzien we nog kosten (curator, sociaal plan e.d.).

## 2.2.5 Risico's

- Politieke weerstand als gevolg van het verdwijnen van de bibliotheek maar het in stand moeten houden van de subsidie;

- Gezien het lange dienstverband van het personeel moet rekening gehouden worden met hoge frictiekosten;
- De kosten voor exploitatie van het gebouw zullen –gezien het langjarig contract met LVO- vooralsnog nog niet afnemen;
- Eisen van buurtgemeenten
  - Buurtgemeenten zullen bij Gemeente Brunssum aankloppen voor een tegemoetkoming in de kosten voor het verlenen van bibliotheekdiensten aan de burgers van Brunssum;

## 2.2.6 Operationele consequenties

### Mensen

- Er zal een sociaal plan moeten komen voor het personeel;

### Processen

- Voor de leesbevorderingsactiviteiten richting de scholen zullen andere oplossingen gevonden moeten worden;
- Voor verkoop van VVV artikelen, internetgebruik zullen alternatieven gevonden moeten worden.

## 2.2.7 Governance

- Gemeente voldoet niet meer aan de wet, zoals gesteld in de WSOB. Overigens zijn er vanuit het ministerie geen sancties te verachten indien een gemeente besluit de bibliotheek te sluiten;
- De WSOB verplicht de Gemeente afspraken te maken met de buurgemeenten over het gebruik van hun bibliotheek door de inwoners van Brunssum (bijvoorbeeld in de vorm van een subsidie op de abonnementsstarieven).

## 2.2.8 Juridische impact

- Op het beëindigen van de subsidie van de bieb (in juridische zin: het weigeren van een subsidie) is art. 4:51 AWB van toepassing. Grondslag voor de weigering is veranderende omstandigheden of gewijzigde inzichten (bv. beleidswijziging). In art. 11 AVS is uitgewerkt onder welke omstandigheden een subsidie geweigerd mag worden. Het verdient aanbeveling om aan de beëindiging van de subsidie consistent beleid ten grondslag te leggen. Daarnaast is de gemeente verplicht om voor de beëindiging van de subsidie een redelijke termijn in acht te nemen. De weigeringsbeslissing moet voldoen aan de algemene beginselen behoorlijk bestuur.
- Nog extra kosten zijn te verwachten voor het liquideren van de stichting (notaris, KvK, VOB);

## 2.2.9 Gevolgen voor de burger

- Besparing op het bibliotheekwerk kan leiden tot verlaging van gemeentelijke tarieven dan wel een keuze voor het subsidiëren van andere dienstverlening op maatschappelijk- sociaal- of cultureel gebied;
- Burgers zijn aangewezen op de online bibliotheek of worden lid van een andere bibliotheken in Parkstad. Overigens mag verwacht worden dat deze buurgemeenten wel een vergoeding zullen gaan vragen aan deze leners of aan de gemeente Brunssum voor dit gebruik;
- Burger zal een andere laagdrempelige plek moeten zoeken waar men kan verblijven en elkaar kan ontmoeten;
- Burger zal elders terecht moeten voor gratis internet, printen kopiëren en kennisdeling;
- Brunssum ontbeert een basisvoorziening voor informatieoverdracht en kennisdeling voor met name inwoners met een laag inkomen;
- Burgers kunnen op persoonlijke titel lid worden van de landelijke digitale bibliotheek.

## 2.3 Scenario 3: De zelfstandige bibliotheek

Deze bibliotheek bruist en veroorzaakt reuring op zowel de eigen locatie als in de Gemeente. In deze bibliotheek is het een voortdurend komen en gaan van bezoekers die onder het genot van een kop koffie kunnen lezen, gamen, leren, werken, kennis delen en presenteren. De bibliotheek ontwikkelt zich als een basisvoorziening voor een leven lang leren. De bibliotheek is niet volgend, maar leidend als het gaat om het aangaan van strategische contacten met lokale partners en verenigingen en zal met regelmaat resultaten van samenwerking met andere lokale instellingen tonen. Er is veel aandacht voor informatieoverdracht, presenteren via YouTube kanalen, Narrow Casting waarbij gebruik gemaakt wordt van nieuwe media als touch screens en touch-tafels. De presentatieruimte wordt gemoderniseerd zodat het mogelijk is zowel overdag als 's avonds filmvoorstellingen te geven en presentaties te houden. De bibliotheek neemt het voortouw als sociaal/maatschappelijke onderneming en zoekt proactief naar projecten die laaggeletterdheid en armoede bestrijden.

In dit scenario kiezen bestuur en gemeente voor het uitvoeren, maar vooral verdiepen, vernieuwen en uitbreiden van alle 5 WSOB taken in de uitvoeringsvorm van een zelfstandige bibliotheek. Deze taken zijn:

1. **ter beschikking stellen van kennis en informatie;**
2. **bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie;**
3. **bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur;**
4. **organiseren van ontmoeting en debat; en**
5. **laten kennis maken met kunst en cultuur.**

In dit scenario zal de eerste taak, ter beschikking stellen van kennis en informatie, worden uitgebreid met de dienstverlening van de digitale bibliotheek. De tweede taak, mogelijkheden voor ontwikkeling en educatie verdiepen we door meer aandacht te schenken aan nieuwe media. De taak van leesbevordering, zal worden uitgebreid met het promoten van het e-book portaal, uitvoeren van pilots voor het inrichten van bibliotheken op peuterpeelzalen, kinderdagverblijven en scholen alsmede het uitbreiden van het huidige programma ter bestrijding van laaggeletterdheid. Voor ontmoeting en debat zoeken we proactief naar verhalen en presentatie van en voor de Brunssumse bevolking, te denken valt aan de mijn-historie van de streek en aandacht voor het dialect. Voor deze laatste 2 kerntaken zoeken we samenwerking met partners als Heemkundevereniging, CMWW en SMK.

### 2.3.1 Voordelen

- Lokale verankering: Bibliotheek wordt een belangrijke partner in lokaal sociaal maatschappelijk & cultureel domein en creëert een aanjaag- en facilitaire functie om de betrokkenheid van de Brunssumse burger bij de lokale sociale agenda te vergroten;
- De constructie biedt kansen voor maatschappelijk ondernemen, onder meer in de vorm van het aanvragen van projectsubsidies;
- De bibliotheek voldoet aan de WSOB en kan het certificeringstraject met vertrouwen tegemoet zien;
- De bibliotheek wordt een volwaardige proactieve partner in het netwerk van de Parkstad bibliotheken;
- Door te investeren in innovatie, beleid en de ontmoetings- en verblijffunctie is er sprake van een toekomstbestendige bibliotheek.

### 2.3.2 Nadelen

- Als zelfstandige bibliotheek blijft SOBB kwetsbaar in zowel frontoffice- backoffice- en staftaken (inkoop collecties, administratie, operationele planning);
- De Gemeente zal zowel incidenteel als structureel rekening moeten houden met een significant hogere subsidie dan het huidige niveau.

### 2.3.3 Knelpunten

- Kwetsbaarheid. Het geringe aantal personeelsleden (7) en de gemiddeld hoge leeftijd van de medewerkers vormen een gevaar voor de continuïteit en kwaliteit van de bibliotheek. Oplossingen:
  - Uitbreiden formatie, met name op digitalisering, activiteitenprogramma en laaggeletterdheid;
  - Kiezen voor scenario 5: Aansturen op fusie met andere bibliotheek zodat er vervanging van elkaars taken kan plaatsvinden bij ziekte;
  - Als er bijvoorbeeld bij beide bibliotheken een vacature ontstaat van 12 uur, mag verondersteld worden dat er door samenvoeging naar 24 uur meer interesse voor deze vacature is van jongere- en hoger opgeleide kandidaten;
- Ontbreken van leeftijdsgericht HR-beleid. De gemiddelde leeftijd van de 7 personeelsleden is hoog. Oplossing:
  - Bij vervanging of bij uitbreiding personeel aansturen op verjonging van het team;
  - Tegen de pensioenleeftijd van het huidige personeel extra investeringen doen voor het aantrekken en trainen van nieuw personeel;
- Onvoldoende tempo in de vernieuwing. Taken worden verdeeld over alle personeelsleden, waardoor er minder tijd overblijft voor specialisatie en het op een projectmatige manier aanpakken van innovatie. Oplossing:
  - Creëren van financiële ruimte bijvoorbeeld door het opbouwen van een algemene reserve, van waaruit innovatie projectmatig kan worden uitgevoerd.

### 2.3.4 Begroting

| Nr. | Omschrijving                          | Scenario 3 zelfstandig |
|-----|---------------------------------------|------------------------|
|     | <b>Huidige uitgaven (structureel)</b> |                        |
| 1   | Bestuur en organisatie                | € 8.500                |
| 2   | Huisvesting                           | € 87.500               |
| 3   | Personeel                             | € 260.000              |
| 4   | Administratie                         | € 11.000               |
| 5   | Automatisering                        | € 34.500               |
| 6   | Collectie en media                    | € 52.500               |
| 7   | Onvoorzien                            | € 500                  |
| 8   | Totaal uitgaven                       | € 454.500              |

|    |                                     |                  |
|----|-------------------------------------|------------------|
|    | <b>Huidige inkomsten</b>            |                  |
| 9  | Leengelden en abonnementen          | € 55.000         |
| 10 | <b>Structurele 'basis'-subsidie</b> | <b>€ 399.500</b> |
| 11 | Totaal inkomsten                    | € 454.500        |

|    |                                              |                  |
|----|----------------------------------------------|------------------|
|    | <b>Additionele uitgaven (structureel)</b>    |                  |
| 12 | Vervanging ICT                               | € 10.000         |
| 13 | ICT beheer                                   | € 10.000         |
| 14 | Algemene reserve (% van omzet)               | € 0              |
| 15 | Voorziening verzuim                          | € 20.000         |
| 16 | Toepassen cao op basis van functiewaardering | € 15.000         |
| 17 | Directievoering                              | € 40.000         |
| 18 | Uitbreiding uren laaggeletterdheid           | € 20.000         |
| 19 | <b>Additionele subsidie (structureel)</b>    | <b>€ 115.000</b> |

|           |                                    |                  |
|-----------|------------------------------------|------------------|
| <b>20</b> | <b>Totaal structurele subsidie</b> | <b>€ 514.500</b> |
|-----------|------------------------------------|------------------|

|    |                                        |                  |
|----|----------------------------------------|------------------|
|    | <b>Investerings (eenmalig)</b>         |                  |
| 21 | Certificering                          | € 1.600          |
| 22 | Invoeren zelfbediening                 | € 30.000         |
| 23 | Transitie management                   | € 0              |
| 24 | Ontmoeting- en verblijffunctie         | € 150.000        |
| 25 | <b>Totaal investeringen (eenmalig)</b> | <b>€ 181.600</b> |

### Toelichting begroting

- Punt 14 Algemene reserve: We hebben dit op € 0,- gezet omdat er in dit scenario incidenteel een subsidie gevraagd wordt voor het repareren van achterstallig onderhoud. Het geleidelijk aan opbouwen van een reserve wordt daarna mogelijk door een verhoging van de jaarlijkse structurele subsidie;
- Punt 15 Voorziening verzuim: Dit is naar schatting het bedrag voor de verzuimverzekering. Een alternatief kan zijn het opbouwen van een bestemmingsreserve tot een bedrag van maximaal 3 keer deze reserve, indien tot die tijd de Gemeente garant kan staan voor eventuele opvang van dit verzuim.
- Punt 16 Toepassing cao: Het huidige team wordt gewaardeerd op basis van een uitleenbibliotheek. Er worden echter al taken uitgevoerd conform de WSOB, waar de beloning in een aantal gevallen bij achtergebleven is. Voor 2020 betekent dit voor een aantal medewerkers een horizontale overgang naar een hogere salarisschaal. Uiteindelijk moet rekening gehouden worden met een geleidelijke stijging van de totale loonkosten met c.a. € 15.000,-;
- Punt 17 Directievoering: Het uitgangspunt is dat een parttime directeur in dienst genomen zal worden. Het bedrag is een inschatting van het benoemen van een parttime directeur die strategische contacten onderhoudt, zorgt voor begrotingen en jaarverslagen, beleidsplannen maakt- en uitvoert en innovatie toepast;
- Punt 21 Certificering: Indien de subsidie structureel op een niveau komt, waardoor de belangrijkste risico's worden afgedekt is het zinvol deze audit te laten uitvoeren;
- Punt 22 Invoering zelfbediening. Naast aanpassingen in de ICT software gaat het hier om aanpassingen in de balie en het aanschaffen en koppelen van zelfbedieningsapparatuur met pinautomaten;
- Punt 23 Transitie management. Het gaat hier om het in gang zetten van vernieuwing en het managen van de modernisering. In dit scenario beschouwen we de transitie als taak van de directie, vandaar dat deze kosten hier op € 0,- gezet zijn.
- Punt 24 Ontmoeting- en verblijffunctie. Het gaat hier om het moderniseren van de bibliotheek:
  - Inrichten van een presentatie- en cursusruimte (onder andere Historie van Brunssum) (€ 40.000,-);
  - Inrichten van de huiskamer-functie (stilte werkplekken, overlegkamer, fauteuils) (€ 40.000,-);
  - Klimaatvoorziening (zonwering of airconditioning) (€ 70.000,-)
- Een alternatief voor deze initiële investering is het financieren vanuit het opbouwen van een algemene reserve (punt 14). Vanuit deze reserve kunnen investeringen gedaan worden voor de ontmoetings- en verblijffunctie. Deze algemene reserve is vooralsnog op '0' gezet, er vanuit gaande dat een initiële investering mogelijk wordt gemaakt;

*De structurele subsidie is berekend op het niveau van 2020: er moet rekening gehouden worden met een jaarlijkse indexering.*

### 2.3.5 Risico's

- Vermindering dienstverlening van zowel front- als backoffice:
  - De kwetsbaarheid van de bibliotheek blijft, vanwege de minimale bezetting van betaalde krachten. Ondanks het werken met vrijwilligers en het streven naar zelfbediening (onbemande balies), zal er toch tijdens de openingstijden van de bibliotheek minimaal een betaalde kracht supervisie moeten houden (denk aan BHV'er). Met de huidige bezetting kan het rooster net gepland worden, maar er moeten geen medewerkers langdurig ziek worden;
- Ontstaan van tekorten op de begroting
  - Bij de ambities om zelfbediening in te voeren, het internet gratis aan te bieden en het tariefstelsel te vereenvoudigen loopt de bibliotheek risico vanwege het mogelijk teruglopen van de inkomsten;
  - Bibliotheek loopt risico's indien de subsidie voor slechts een jaar wordt vastgesteld. Een aantal verplichtingen zal voor meerdere jaren aangegaan moeten worden. Een medewerker op ZZP-basis

inhuren is nu eenmaal duurder dan het aanstellen van een medewerker. Het toekennen van een meer jaren subsidie is dan ook het advies;

- Bij het niet toepassen van indexering zullen er weer tekorten ontstaan (personeels- en huisvestingslasten alsmede mediakosten zullen steeds hoger worden);
- Bij onvoldoende middelen uit eenmalige subsidie of bij het ontbreken van een algemene reserve zal dit ten koste gaan van innovatie.

### 2.3.6 Operationele consequenties

#### Mensen

- Directievoering is nodig voor het ontwikkelen en uitvoeren van innovatief beleid en het onderhouden van strategische contacten (zowel een interne- als een externe focus). Gezien het aantal externe contacten per jaar en de inschatting van de tijd die nodig is voor de uitvoering van HR-beleid en innovatie, is de inschatting dat deze taken op parttime-basis (tussen de 12 en 16 uur per week) uitgevoerd kunnen worden;
- Voor de continuïteit van de bibliotheek is het noodzakelijk een voorziening voor langdurige ziekte te treffen;
- De functies van medewerkers moeten worden gewaardeerd conform de cao;
- Uitbreiding van de formatie is wenselijk, in ieder geval op de onderwerpen innovatie en laaggeletterdheid;

#### Processen

- Door zelfbediening in te voeren en het tariefstelsel te vereenvoudigen (vermijden van contante- en micro-betalingen) zal de operationele- en administratieve afhandeling van zowel front- als backofficetaken vereenvoudigd worden. Hierdoor worden uren vrijgespeeld die ingezet kunnen worden op nieuwe thema's.
- Een heroverweging van de VVV-processen is nodig (verstoring van de ambitie om processen efficiënter te maken);

### 2.3.7 Governance

- In dit scenario is sprake van een traditioneel bestuursmodel met gescheiden taken tussen bestuur en directie (het opstellen en uitvoeren van beleid door een directeur versus het goedkeuren en controleren daarvan door het bestuur).

### 2.3.8 Juridische impact

- Er zijn geen juridische procedures te verwachten bij dit scenario.

### 2.3.9 Toegevoegde waarde voor de burger

- In een op ontmoeten en verblijven ingerichte bibliotheek kunnen burgers terecht bij een laagdrempelige basisvoorziening waar men aangenaam kan verblijven, kan lezen en elkaar kan ontmoeten om kennis en informatie te delen.
- Burger kan terecht voor alle 5 functies van de WSOB;
- Kansen met een bibliotheek als katalysator in het speelveld van bestrijders van laaggeletterdheid en armoede;
- Mogelijkheid van deelname aan sociaal maatschappelijke & culturele activiteiten;

## 2.4 Scenario 4: Het kultuurhuus

Dit scenario ligt voor de hand indien zich een kans voordoet om meerdere functies onder 1 dak te brengen, zoals in Kerkrade (onderbrengen van bibliotheek en theater onder een dak) of in Heerlen (cultuurdisciplines onder het dak van Schunck). Dit scenario wordt wel het 'kultuurhuus'-scenario genoemd. In feite geldt voor dit scenario dat de bibliotheek inhoudelijk dezelfde uitvoeringsvorm krijgt als in scenario 3, een zelfstandige bibliotheek.

Het verschil is dat in een kultuurhuus verschillende instellingen bij elkaar komen waardoor het publiek een aanbod krijgt vanuit meerdere culturele disciplines (muziek, beeldende kunst, video, dans). In geval van samenwerking met meer maatschappelijke functies ligt het voor de hand dat het aantal verwijzingen naar de bibliotheek voor educatie en taalhuis programma gaat stijgen. In Brunssum zijn de meest voor de hand liggende kandidaten CMWW (samenwerking op de sociaal- maatschappelijke agenda) of SMK (samenwerking op de culturele agenda en focus op jeugd in scholen). In tegenstelling met scenario 5 (fusie-bibliotheek) zijn er nog geen gesprekken gevoerd met mogelijke partners. De reden hiervan is dat het in de opvatting van het bestuur vooral aan de gemeente is om een dergelijk initiatief te starten.

### 2.4.1 Voordelen

- De Bibliotheek wordt een onderdeel van een lokaal sociaal/maatschappelijk & cultureel centrum, waardoor kruisbestuiving binnen het sociaal cultureel domein plaats kan vinden;
- Certificering is waarschijnlijk (als extra subsidie wordt toegekend voor uitvoering van alle 5 WSOB taken en directievoering en bibliotheekbeleid worden opgepakt);
- Directievoering, backoffice, ICT, PR en project management worden gedeeld met een partner, waardoor deze goedkoper uitgevoerd kunnen worden en waarmee tegelijkertijd de kwaliteit en continuïteit van de backoffice verbeterd wordt. De kwetsbaarheid op backofficetaken (ICT, administratie) wordt verminderd.
- Een brede kijk op het sociaal cultureel domein kan de positie van de bibliotheek verstevigen.

### 2.4.2 Nadelen

- De kwetsbaarheid op bibliotheektaken is met dit scenario nog niet opgelost;
- De bibliotheek beschikt over een duidelijk landelijk uitgerolde visuele presentatie (website, logo's e.d.). Dat kan conflicteren met de ambitie van het kultuurhuus om een eigen gezicht naar buiten toe te creëren;
- In partner-verband slokt de financiering van de bibliotheek een groot deel van de subsidie op. Dit kan de partner ertoe verleiden gelden voor de bibliotheek aan te wenden voor andere activiteiten.

### 2.4.3 Knelpunten

- Huisvesting. De huidige sociaal/maatschappelijke culturele organisaties in Brunssum beschikken over een eigen huisvesting. Oplossing:
  - Kultuurhuus-ervaringen in het land leren ons dat synergie echter pas bereikt wordt indien partners onder een dak gehuisvest zijn. Het huidige gebouw van LVO is hier wellicht voor geschikt te maken, maar er dient in dat geval rekening te worden gehouden met verhuis- en overige frictiekosten;
- Partners als CMWW en SMK zijn regionaal georiënteerd, Dit kan complexe situaties met zich meebrengen voor een bibliotheek die primair binnen Brunssum opereert. Oplossing:
  - Gescheiden begrotingen en beschikkingen per onderdeel en per gemeente (op dit moment is deze methode van kracht bij zowel CMWW als SMK en dit werkt naar tevredenheid).
- Elke instelling heeft eigen functieprofielen, beoordelingen en een aparte 1 cao. Oplossing:
  - Onderbrengen onder 1 bedrijfsvereniging of de verschillen accepteren.

## 2.4.4 Begroting

| Nr. | Omschrijving                          | Scenario 3<br>zelfstandig | Scenario 4<br>kultuurhuus |
|-----|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
|     | <b>Huidige uitgaven (structureel)</b> |                           |                           |
| 1   | Bestuur en organisatie                | € 8.500                   | € 8.500                   |
| 2   | Huisvesting                           | € 87.500                  | € 87.500                  |
| 3   | Personeel                             | € 260.000                 | € 260.000                 |
| 4   | Administratie                         | € 11.000                  | € 11.000                  |
| 5   | Automatisering                        | € 34.500                  | € 34.500                  |
| 6   | Collectie en media                    | € 52.500                  | € 52.500                  |
| 7   | Onvoorzien                            | € 500                     | € 500                     |
| 8   | Totaal uitgaven                       | € 454.500                 | € 454.500                 |

|    |                                     |                  |                  |
|----|-------------------------------------|------------------|------------------|
|    | <b>Huidige inkomsten</b>            |                  |                  |
| 9  | Leengelden en abonnementen          | € 55.000         | € 55.000         |
| 10 | <b>Structurele 'basis'-subsidie</b> | <b>€ 399.500</b> | <b>€ 399.500</b> |
| 11 | Totaal inkomsten                    | € 454.500        | € 454.500        |

|    |                                              |                  |                 |
|----|----------------------------------------------|------------------|-----------------|
|    | <b>Additionele uitgaven (structureel)</b>    |                  |                 |
| 12 | Vervanging ICT                               | € 10.000         | € 10.000        |
| 13 | ICT beheer                                   | € 10.000         | € 5.000         |
| 14 | Algemene reserve (% van omzet)               | € 0              | € 0             |
| 15 | Voorziening verzuim                          | € 20.000         | € 12.500        |
| 16 | Toepassen cao op basis van functiewaardering | € 15.000         | € 15.000        |
| 17 | Directievoering                              | € 40.000         | € 22.000        |
| 18 | Uitbreiding uren laaggeletterdheid           | € 20.000         | € 20.000        |
| 19 | <b>Additionele subsidie (structureel)</b>    | <b>€ 115.000</b> | <b>€ 84.500</b> |

|    |                                    |                  |                  |
|----|------------------------------------|------------------|------------------|
| 20 | <b>Totaal structurele subsidie</b> | <b>€ 514.500</b> | <b>€ 484.000</b> |
|----|------------------------------------|------------------|------------------|

|    |                                        |                  |                  |
|----|----------------------------------------|------------------|------------------|
|    | <b>Investerings (eenmalig)</b>         |                  |                  |
| 21 | Certificering                          | € 1.600          | € 1.600          |
| 22 | Invoeren zelfbediening                 | € 30.000         | € 30.000         |
| 23 | Transitie management                   | € 0              | € 15.000         |
| 24 | Ontmoeting- en verblijffunctie         | € 150.000        | € 150.000        |
| 25 | <b>Totaal investeringen (eenmalig)</b> | <b>€ 181.600</b> | <b>€ 196.600</b> |

## Toelichting begroting

- Punt 11 De huidige inkomsten zijn vergelijkbaar met scenario 3, een zelfstandige bibliotheek;
- Punt 13. 15 en 17: Gebaseerd op een analyse van de begroting van bibliotheek Kerkrade schatten we in dat wat betreft de posten ICT beheer, verzuimverzekering en directievoering de structurele kosten € 30.000,- ook in het geval van een fusie met een andere instelling lager uitvallen dan in een zelfstandige constructie, daar dit het uitbreiden van c.q. aansluiten op een bestaande organisatie betreft, die reeds ICT beheer, directievoering en verzuimbeleid heeft;
- Punt 16: Wat betreft de cao gaan we er vooralsnog vanuit dat voor het huidige personeel van de bibliotheek de huidige cao van kracht blijft; dit zijn de extra kosten die nodig zijn voor het inschalen van de werknemers op basis van de bibliotheek-cao.
- Punt 23 Transitie management. Het gaat hier om de kosten die de fusiepartner moet maken om te inventariseren welke de verschillen zijn in diensten en processen en wat er moet gebeuren om processen van beide organisaties op elkaar af te stemmen.

*Ook in deze constructie is het noodzakelijk het 'achterstallig onderhoud' te repareren (algemene reserve, bestemmingsreserve ICT, investeren in ontmoetings-en verblijfsfunctie);*

## 2.4.5 Risico's

- Verminderde aandacht voor bibliotheekwerk

- Binnen dit 'kultuurhuus' scenario loopt de Bibliotheek gevaar als er kortingen worden toegepast op de totale subsidie. Landelijk zijn er voorbeelden bekend van Gemeenten die een fusie tussen meerdere organisaties aangrijpen om een taakstelling neer te leggen;
- Gevaar voor versnippering van subsidie en hierdoor weglekken van de subsidie bibliotheektaken naar andere taken. Afhankelijk van de te kiezen prioriteiten kan het zijn dat bibliotheektaken binnen een sociaal/maatschappelijk of culturele organisatie een lagere prioriteit krijgt;
- Gevaar voor uit handen geven van de regie op de bibliotheek. Als een directeur / bestuur minder affiniteit heeft met bibliotheekwerk, loopt de organisatie risico dat de bibliotheek een meer ondergeschikte positie krijgt dan gewenst.
- Onrust bij de fuserende organisaties (gevolgen van cultuurverschillen)
  - De samenvoeging van verschillende instellingen is geen sinecure. Gemeenten als Heerlen en Etten-Leur hebben ervaren dat dergelijk fusies moeizaam gaan vanwege verschillen in cultuur, cao's en besturing;

#### 2.4.6 Operationele consequenties

##### Mensen

- De vraag is welke cao leidend wordt, of dat er meerdere cao's onder 1 dak blijven;

##### Middelen

- De ICT infrastructuur van een bibliotheek is bijzonder omdat er sprake is van een voor het publiek toegankelijk ICT netwerk. Dit zal in een cultuurhuus concept als complex ervaren worden.

##### Processen

- We mogen verwachten dat in dit scenario er synergie ontstaat met name bij de dienstverlening op sociaal-maatschappelijk & cultureel gebied.

#### 2.4.7 Governance

- De vraag is bij welke werkgeversorganisatie en cao het beste aangesloten kan worden of dat er sprake is van verschillende cao's onder 1 dak;
- Het samenvoegen van verschillende besturen vraagt een zorgvuldige voorbereiding en uitvoering. Bij een bestuurlijke fusie zal de 'sterkste partij' de fusiedrager zijn. Indien dit de potentiële partner betreft zal het huidige bestuur van de bibliotheek garanties willen om het belang van de bibliotheek voldoende vertegenwoordigd te zien in het bestuur van de fusiedrager.

#### 2.4.8 Juridische impact

- Het samenvoegen van verschillende stichtingen vraagt om maatwerk (afhankelijk van bij welke organisatie aangesloten wordt);
- Het advies is om uit te gaan van gescheiden begrotingen, activa en passiva en aparte beschikkingen;
- CMWW is net zoals de Bieb een Stichting. Om te kunnen fuseren is het van belang dat beide organisaties dezelfde rechtsvorm hebben. Dit is hier het geval. Fusie tussen CMWW en de bieb is dus mogelijk. Een fusie betekent dat CMWW en de bieb opgaan in één nieuwe organisatie. Op deze fusie is titel 7 van Burgerlijk Wetboek boek 2 en de statuten van beiden stichtingen van toepassing;
- Bij een fusie is vaak sprake van overgang van onderneming. Is er sprake van overgang van onderneming dan behouden de huidige werknemers hun rechten en plichten die ze hadden vóór de fusie. De OR heeft bij een fusie adviesrecht op grond van artikel 25 lid 1a en lid 1b WOR.

#### 2.4.9 Toegevoegde waarde voor de burger

- Burger kan terecht voor alle 5 functie van de WSOB;
- Mogelijkheid van ondersteuning via een loket voor het bestrijden van laaggeletterdheid en armoede;

- Mogelijkheid van deelname van de burger aan sociaal maatschappelijke & culturele activiteiten met de bibliotheek als aanjager en 'facilitator';
- Brunssumse burger beschikt over een laagdrempelige voorziening waar men aangenaam kan verblijven, kan lezen, zich kan laten informeren en elkaar kan ontmoeten om kennis en informatie te delen en (gratis) kan internetten.
- Zeker als meerdere functies in een gebouw samenkomen zal er in de Bibliotheek meer 'kruisbestuiving' plaatsvinden; er kunnen nieuwe initiatieven ontstaan door samenwerking tussen instellingen en tussen burgers en instellingen.

## 2.5 Scenario 5: De fusie-bibliotheek

Er wordt in dit scenario optimaal gebruik gemaakt van de expertise en kennis van de gefuseerde bibliotheken. Zo kan bijvoorbeeld de ene bibliotheek actiever zijn richting de basisscholen en scoort een andere beter op het activiteitenprogramma. Opgebouwde expertise in de ene bibliotheek kan ingezet worden in de andere bibliotheekvestigingen.

Inhoudelijk worden dezelfde taken uitgevoerd als bij scenario 3, alleen worden in dit scenario de taken uitgevoerd vanuit een bestuurlijke fusie met een andere bibliotheek. Deze constructie biedt meer continuïteit op frontoffice-, backoffice- en staftaken. De bibliotheken in Parkstadverband hebben wel een convenant gesloten maar verder dan een uniform tariefstelsel en het delen van elkaars collecties gaat dit niet. Een fusie is een goed middel om de kwetsbaarheid te verminderen, synergie te bereiken en inhoudelijk innovatieve projecten te ontwikkelen.

Bovendien biedt dit mogelijkheden voor het opbouwen van specialismen waardoor vernieuwingen projectmatig en met meer kwaliteit uitgevoerd kunnen worden.

### 2.5.1 Voordelen

- Een grotere basisbibliotheek betekent meer kwaliteit van het bibliotheekwerk. Kennis wordt gebundeld en kennisdeling wordt meer bevorderd in een organisatie waarin werkoverleg regelmatig plaats vindt;
- Certificering is kansrijk, zeker als er bibliotheken, die in het convenant zitten, al gecertificeerd zijn;
- Vermindering kwetsbaarheid front- en backoffice. Taken en competenties kunnen verdeeld worden over verschillende werknemers;
- De lasten voor directievoering, verzuimverzekering, en ICT beheer worden gedragen door meerdere bibliotheken (het is efficiënter een bibliotheekdirecteur full time aan te stellen en de lasten te verdelen over verschillende bibliotheken dan om een parttime directeur aan te stellen). Op basis van een vergelijking van deze kosten met die van bibliotheek Kerkrade schatten wij dit voordeel op jaarlijks € 30.000,- (in vergelijking met een zelfstandige bibliotheek). Meer inkomstenmogelijkheden kunnen op termijn ontstaan als taken voor meerdere bibliotheken worden uitgevoerd door 1 medewerker.

### 2.5.2 Nadelen

- Een grotere organisatie brengt meer bureaucratie met zich mee. Er zal meer overleg nodig zijn om eenduidig beleid te maken en uit te voeren;
- Bestuurlijk zal er een grotere afstand zijn naar de deelnemende gemeente omdat de aandacht van de directeur-bestuurder verdeeld moet worden over meerdere gemeenten.

### 2.5.3 Knelpunten

- In dit scenario is bibliotheek Brunssum de vragende partij. Partner bibliotheken kunnen Brunssum beschouwen als 'armlastige partij' die puur om financiële redenen aansluiting zoekt bij een andere bibliotheek. Oplossingen:
  - Na een keuze voor een van de Parkstad-bibliotheken tijd investeren om voor beide partijen op zoek te gaan naar de meerwaarde van een fusie;

- De gemeente Brunssum kan deze scepsis wegnemen door een ruimhartig subsidiebeleid toe te passen voor de bibliotheek en ruimte toe te staan voor het opbouwen van reserves, eenmalige investeringen, toepassen jaarlijkse indexering en een structurele meer-jaren subsidie;
- Aansturen op een constructie zoals bibliotheek Kerkrade heeft met Voerendaal en Simpelveld: het splitsen van activa, passiva en begroting per gemeente;
- Benadrukken dat Brunssum slechts over een vestiging beschikt. Een bibliotheek met meerdere vestigingen vraagt om een hogere bekostiging.

#### 2.5.4 Begroting

| Nr. | Omschrijving                          | Scenario 3 zelfstandig | Scenario 5 fusie-bibliotheek |
|-----|---------------------------------------|------------------------|------------------------------|
|     | <b>Huidige uitgaven (structureel)</b> |                        |                              |
| 1   | Bestuur en organisatie                | € 8.500                | € 8.500                      |
| 2   | Huisvesting                           | € 87.500               | € 87.500                     |
| 3   | Personeel                             | € 260.000              | € 260.000                    |
| 4   | Administratie                         | € 11.000               | € 11.000                     |
| 5   | Automatisering                        | € 34.500               | € 34.500                     |
| 6   | Collectie en media                    | € 52.500               | € 52.500                     |
| 7   | Onvoorzien                            | € 500                  | € 500                        |
| 8   | Totaal uitgaven                       | € 454.500              | € 454.500                    |

|    |                                     |                  |                  |
|----|-------------------------------------|------------------|------------------|
|    | <b>Huidige inkomsten</b>            |                  |                  |
| 9  | Leengelden en abonnementen          | € 55.000         | € 55.000         |
| 10 | <b>Structurele 'basis'-subsidie</b> | <b>€ 399.500</b> | <b>€ 399.500</b> |
| 11 | Totaal inkomsten                    | € 454.500        | € 454.500        |

|    |                                              |                  |                 |
|----|----------------------------------------------|------------------|-----------------|
|    | <b>Additionele uitgaven (structureel)</b>    |                  |                 |
| 12 | Vervanging ICT                               | € 10.000         | € 10.000        |
| 13 | ICT beheer                                   | € 10.000         | € 5.000         |
| 14 | Algemene reserve (% van omzet)               | € 0              | € 0             |
| 15 | Voorziening verzuim                          | € 20.000         | € 12.500        |
| 16 | Toepassen cao op basis van functiewaardering | € 15.000         | € 15.000        |
| 17 | Directievoering                              | € 40.000         | € 22.000        |
| 18 | Uitbreiding uren laaggeletterdheid           | € 20.000         | € 20.000        |
| 19 | <b>Additionele subsidie (structureel)</b>    | <b>€ 115.000</b> | <b>€ 84.500</b> |

|           |                                    |                  |                  |
|-----------|------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>20</b> | <b>Totaal structurele subsidie</b> | <b>€ 514.500</b> | <b>€ 484.000</b> |
|-----------|------------------------------------|------------------|------------------|

|    |                                        |                  |                  |
|----|----------------------------------------|------------------|------------------|
|    | <b>Investerings (eenmalig)</b>         |                  |                  |
| 21 | Certificering                          | € 1.600          | € 1.600          |
| 22 | Invoeren zelfbediening                 | € 30.000         | € 30.000         |
| 23 | Transitie management                   | € 0              | € 15.000         |
| 24 | Ontmoeting- en verblijffunctie         | € 150.000        | € 150.000        |
| 25 | <b>Totaal investeringen (eenmalig)</b> | <b>€ 181.600</b> | <b>€ 196.600</b> |

#### Toelichting begroting

- Punt 1-11 In de huidige uitgaven en inkomsten verwachten we geen verschillen met scenario 3:
- Punt 13, 15 en 17: Na analyse van de begroting van bibliotheek Kerkrade is de inschatting dat voor de posten ICT beheer, verzuimverzekering en directievoering deze kosten zo'n € 30.000,- lager uitvallen dan in een zelfstandige constructie, daar dit het uitbreiden van- c.q. aansluiten op een bestaande organisatie betreft, die reeds beheer, directievoering en verzuimbeleid uitvoert;
- Punt 16 Toepassing cao: Het huidige team wordt gewaardeerd op basis van een uitleenbibliotheek. Er worden echter al taken uitgevoerd conform de WSOB, waar de beloning in een aantal gevallen bij achtergebleven is. Voor 2020 betekent dit een horizontale overgang naar een hogere salarisschaal. Uiteindelijk zullen de loonkosten met naar schatting met €15.000, stijgen.

- Punt 17 Directievoering: Het uitgangspunt is dat in 2020 de directeursfunctie ingevuld zal gaan worden door de partner bibliotheek. Dit zal wel afhankelijk zijn van een akkoord van alle stakeholders. Bij inhuur op ZZP-basis zal dit bedrag onvoldoende zijn.
- Punt 21 Certificering: Indien de subsidie structureel op een niveau komt, waardoor de belangrijkste risico's worden afgedekt is het zinvol deze audit te laten uitvoeren;
- Punt 22 Invoeren zelfbediening: Naast aanpassingen in de ICT software gaat het hier om aanpassingen in de balie en het aanschaffen en koppelen van pinautomaten en het eenmalig aanschaffen van randapparatuur om de frontoffice processen in beide bibliotheken te uniformeren.
- Punt 23 Transitie management: Hieronder vallen de kosten van de kwartiermaker van de deelnemende bibliotheek (Brunssum is de vragende partij dus het ligt voor de hand dat deze de kosten op zich neemt). Het gaat hier om het inventariseren van processen en het maken en uitvoeren van een planning om diensten, processen en inkoop van middelen zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen.
- Punt 24 Investerings ontmoetings- en verblijfsfunctie: Het gaat hier om het moderniseren van de bibliotheek. Een alternatief voor een eenmalige investering is om een jaarlijkse algemene reserve hieraan te besteden. Het tempo van deze investeringen is afhankelijk van de hoogte van deze reserve (voor nu wordt uitgegaan van een eenmalige initiële bijdrage en een reservering van '€ 0').

*Note: Er is in deze begroting geen rekening gehouden met extra kosten als gevolg van een mogelijke gemeentelijke ambitie om bibliotheken in de wijken te openen. Mocht dit nieuw beleid worden, zal rekening gehouden moeten worden met een verhoging van zowel de incidentele als de structurele uitgaven (personeel, collectie en automatisering);*

### 2.5.5 Risico's

- Verlies van autonomie
  - De autonomie van een van de bibliotheken kan in gevaar komen als bibliotheek Brunssum wordt gezien als een filiaal van.... Dit kan voorkomen worden door het strikt scheiden van begrotingen, beschikkingen, activa en passiva. Personeel uit Brunssum blijft als standplaats Brunssum houden, maar wordt (op vrijwillige basis) gestimuleerd om werkzaamheden te verrichten voor andere vestigingen. Bibliotheek Brunssum blijft haar naam behouden, alleen valt het bestuurlijk onder een andere stichting.
- Weglekken van uren
  - Het kan voordelig zijn de expertise van een medewerker in te zetten in andere vestigingen, met als gevaar dat de subsidie van de ene bibliotheek ingezet wordt in een andere. Dit risico kan geëlimineerd worden door te werken met een 'clearing house' waarin de uren per bibliotheek bijgehouden en verrekend worden.

### 2.5.6 Operationele consequenties

#### Mensen

- Een herijking van de inschaling conform de bibliotheek-cao is onvermijdelijk en zal ook een eis zijn van de fusiepartner. Het zal niet geaccepteerd worden dat personen die hetzelfde werk doen daarvoor verschillend beloond worden;
- Men kan zich meer specialiseren in die taken die voor een personeelslid de voorkeur genieten;
- Personeel kan uitgewisseld worden tussen de verschillende vestigingen hetgeen de continuïteit ten goede komt en kennisdeling bevordert. De medewerkers van zowel Kerkrade als Brunssum staan positief tegenover een mogelijke fusie.

#### Middelen

- Ook in dit geval zijn investeringen in de transitie, ICT en de herinrichting van de bibliotheeklocatie noodzakelijk;

- In relatie tot een zelfstandige bibliotheek is een besparing te verwachten als het gaat om kosten voor directietaken, ICT beheer en verzuimverzekering. De bibliotheek Brunssum 'lift mee' op al bestaande en bekostigde taken en afspraken.

#### Processen

- Voor zowel bibliotheek Brunssum als de fusiepartner is het goed front- en backoffice processen te vergelijken. Ook in dit geval zijn investeringen in de transitie, ICT en de herinrichting van de bibliotheeklocatie noodzakelijk;

### 2.5.7 Governance

- Het samengaan van bibliotheken in verschillende Gemeenten kan op verschillende uitvoeringsvormen: van het ontwikkelen en uitvoeren van een gezamenlijk programma, gezamenlijke directievoering tot een volwaardige fusie. Ervaringen in Parkstadverband hebben geleerd dat alleen een fusie garantie biedt voor een synergie-effect;
- De medewerking- / wens van meerdere Gemeentes alsook van meerdere bibliotheekbesturen zijn twee onontbeerlijke randvoorwaarden;
- Er wordt uitgegaan van het opheffen van de stichting SOBB en het opgaan in een andere stichting. Uitgangspunt is wel dat de bibliotheek Brunssum de naam van Openbare Bibliotheek Brunssum zal blijven voeren.
- Er is waarschijnlijk sprake van een nieuw Governance model met een Raad van Toezicht die gekozen wordt zonder last of ruggespraak op basis van kennis en deskundigheid en een directeur-bestuurder die de verantwoordelijkheid krijgt voor het maken en uitvoeren van het beleid.

### 2.5.8 Juridische impact

- Tussen Gemeentes zullen afspraken vastgelegd moeten worden, met onderwerpen als meer-jaren subsidie, indexering en de rol van de Gemeentes bij benoemingsprocedures van besturen en eventuele raden van toezicht;
- Er moet onderzocht worden of een fusie van bibliotheken geen risico van Europese aanbesteding met zich meebrengt. In feite wordt de subsidierelatie tussen de Gemeente Brunssum en SOBB gewijzigd;
- Een fusie houdt in dat twee ondernemingen worden samengevoegd in één nieuwe rechtspersoon. Bedrijf A kan daarbij opgaan in bedrijf B of andersom. Ook kan een nieuw bedrijf C worden opgericht waarin A en B opgaan.
- De fusie tussen de bieb Brunssum en Kerkrade betreft een fusie tussen twee rechtspersonen (stichtingen). Een dergelijke fusie is geregeld in titel 7 van Burgerlijk Wetboek boek 2 (Artikelen 308-334ii). Daarnaast is van belang hetgeen in de statuten van de stichting is bepaald over fusie. Vaak staat in de statuten dat toestemming van externe betrokkenen (zoals subsidieverstrekken) is vereist. Als de beslissing om te fuseren in strijd is met de statutaire bepalingen, heeft dit gevolgen voor de geldigheid van de besluiten.
- Tenslotte bepaalt art. 13 van de Algemene Subsidieverordening (ASV), dat de bieb het college schriftelijk moet informeren over de fusie.

### 2.5.9 Toegevoegde waarde voor de burger

- De burger zal merken dat de kwaliteit van de dienstverlening omhoog gaat doordat er meer ruimte komt voor specialismen;
- Na het investeren in efficiënte processen, introductie van meer zelfbediening en het invoeren van een vereenvoudigde tariefstructuur kunnen de openingsuren worden uitgebreid;
- Meer continuïteit in dienstverlening aan de burger;
- Burgers kunnen profiteren van activiteitenprogramma's, georganiseerd voor meerdere bibliotheken.

## 2.6 Scenario 6: Het gemeente-loket

In dit scenario blijft de bibliotheek autonoom haar taken uitvoeren, maar gaat bestuurlijk direct vallen onder verantwoordelijkheid van het college en wordt ingericht als een gemeentelijke dienst. De dienstverlening blijft gelijk aan scenario 3, een volwaardige bibliotheek die alle 5 de WSOB taken uitvoert en eventueel wordt uitgebreid met gemeentelijke informatie-taken.

De extra kosten die dit scenario met zich meebrengt zijn voornamelijk gebaseerd op extra kosten personeel (men wordt ambtenaar) en kosten ICT (totaalkosten voor een bedrag per werkplek)

In de recente geschiedenis van bibliotheken is er geen beweging bekend van een zelfstandige bibliotheek die opgaat in een gemeentelijke dienst. De omgekeerde weg (verzelfstandiging) komt vaker voor. Belangrijkste argument bij bijvoorbeeld de verzelfstandiging van de bibliotheek Breda was dat deze slagvaardiger en goedkoper bleek dan de bibliotheek te handhaven als een gemeentelijke dienst.

### 2.6.1 Voordelen

- Vermindering kwetsbaarheid in de backoffice. De gemeente kan deze taken uitvoeren.
- Gemeente heeft directe invloed op het bibliotheekbeleid en kan regie voeren over met name de maatschappelijke taken van de bibliotheek;
- Gemeente kan invloed aanwenden om samenwerking te stimuleren tussen sociaal maatschappelijke en culturele organisaties en de bibliotheek;
- Bibliotheek kan als informatieloket van de Gemeente ingericht worden;
- De lasten voor directievoering kunnen -op part time basis- worden overgenomen door een hoofd van dienst.

### 2.6.2 Nadelen

- Het imago van de bibliotheek als onafhankelijke en objectieve informatiemakelaar is in gevaar als ze nadrukkelijk als gemeentelijke dienst gaat optreden;
- Kwetsbaarheid in de front- en backoffice van de bibliotheek blijft, omdat deze competenties niet aanwezig zijn bij het personeel van de Gemeente;
- Backoffice wordt duurder omdat bibliotheek 'meelift' in het ICT-landschap van de Gemeente (beheerkosten liggen rond de € 4.000 per werkplek per jaar);
- Personeelslasten zullen stijgen indien de cao van de Gemeente wordt toegepast op de bibliotheek.

### 2.6.3 Knelpunten

- De toegevoegde waarde van samengaan met de Gemeente, ICT ondersteuning en directievoering wordt teniet gedaan door de extra hoge kosten die het ICT werkplekbeheer met zich meebrengt alsmede de noodzakelijke overgang van het bibliotheekpersoneel richting de ambtenaren-cao. Oplossing:
  - Verruimen gemeentelijke begroting
- De ICT voorziening in de bibliotheek is voor het publiek toegankelijk. Dit zal voor de Gemeente betekenen dat er extra aandacht besteed moet worden aan de beveiliging. Dit zal ten koste gaan van de flexibiliteit die de huidige ICT infrastructuur in de bibliotheek biedt aan de burgers. Oplossing:
  - Logisch of fysiek scheiden van de ICT infrastructuur

## 2.6.4 Begroting

| Nr. | Omschrijving                          | Scenario 3<br>zelfstandig | Scenario 6<br>gemeente-loket |
|-----|---------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
|     | <b>Huidige uitgaven (structureel)</b> |                           |                              |
| 1   | Bestuur en organisatie                | € 8.500                   | € 8.500                      |
| 2   | Huisvesting                           | € 87.500                  | € 87.500                     |
| 3   | Personeel                             | € 260.000                 | € 260.000                    |
| 4   | Administratie                         | € 11.000                  | € 11.000                     |
| 5   | Automatisering                        | € 34.500                  | € 34.500                     |
| 6   | Collectie en media                    | € 52.500                  | € 52.500                     |
| 7   | Onvoorzien                            | € 500                     | € 500                        |
| 8   | <b>Totaal uitgaven</b>                | <b>€ 454.500</b>          | <b>€ 454.500</b>             |

|    |                                     |                  |                  |
|----|-------------------------------------|------------------|------------------|
|    | <b>Huidige inkomsten</b>            |                  |                  |
| 9  | Leengelden en abonnementen          | € 55.000         | € 55.000         |
| 10 | <b>Structurele 'basis'-subsidie</b> | <b>€ 399.500</b> | <b>€ 399.500</b> |
| 11 | <b>Totaal inkomsten</b>             | <b>€ 454.500</b> | <b>€ 454.500</b> |

|    |                                              |                  |                  |
|----|----------------------------------------------|------------------|------------------|
|    | <b>Additionele uitgaven (structureel)</b>    |                  |                  |
| 12 | Vervanging ICT                               | € 10.000         | € 0              |
| 13 | ICT beheer                                   | € 10.000         | € 45.500         |
| 14 | Algemene reserve (% van omzet)               | € 0              | € 0              |
| 15 | Voorziening verzuim                          | € 20.000         | € 12.500         |
| 16 | Toepassen cao op basis van functiewaardering | € 15.000         | € 31.000         |
| 17 | Directievoering                              | € 40.000         | € 22.000         |
| 18 | Uitbreiding uren laaggeletterdheid           | € 20.000         | € 20.000         |
| 19 | <b>Additionele subsidie (structureel)</b>    | <b>€ 115.000</b> | <b>€ 131.000</b> |

|    |                                    |                  |                  |
|----|------------------------------------|------------------|------------------|
| 20 | <b>Totaal structurele subsidie</b> | <b>€ 514.500</b> | <b>€ 530.500</b> |
|----|------------------------------------|------------------|------------------|

|    |                                        |                  |                  |
|----|----------------------------------------|------------------|------------------|
|    | <b>Investerings (eenmalig)</b>         |                  |                  |
| 21 | Certificering                          | € 1.600          | € 1.600          |
| 22 | Invoeren zelfbediening                 | € 30.000         | € 30.000         |
| 23 | Transitie management                   | € 0              | € 0              |
| 24 | Ontmoeting- en verblijffunctie         | € 150.000        | € 150.000        |
| 25 | <b>Totaal investeringen (eenmalig)</b> | <b>€ 181.600</b> | <b>€ 181.600</b> |

### Toelichting begroting

- Punt 12 Vervanging ICT: is in scenario 6 niet van toepassing omdat er sprake is van een 'all-in' werkplektarief
- Punt 31 ICT beheer: De Gemeente zal de ICT 'overnemen' Intern wordt daarbij gerekend met een bedrag (€ 4.000,-) per werkplek;
- Put 15 Verzuim: Verwacht mag worden dat er bespaard kan worden door de verzuimverzekering op te nemen in de Gemeentelijke voorziening;
- Punt 16 Kosten voor toepassing cao (ambtenaar in de zin van ABP) zullen stijgen in verhouding tot andere scenario's
- Punt 17 Directievoering: Het uitgangspunt is hier dat deze functie uitgevoerd kan worden door een hoofd van een gemeentelijke dienst
- Punt 25 Initiële investeringen blijven gelijk t.o.v. scenario 3;

## 2.6.5 Risico's

- Uitblijven innovatie
  - Complexe beheerprocedures en veiligheidsprotocollen kunnen de vooruitgang in de bibliotheek belemmeren. De ICT infrastructuur in de Bibliotheek is immers voor het publiek toegankelijk
- Hogere structurele kosten

- De voordelen van het uitvoeren van bedrijfsvoering en management wegen niet op tegen de hogere kosten voor ICT infrastructuur en het toepassen van de ambtenaren-cao voor het bibliotheekpersoneel.

## 2.6.6 Operationele consequenties

### Mensen

- Personeel wordt ambtenaar;
- Kwetsbaarheid op bibliotheektaken blijft.

### Middelen

- De kosten voor personeel en ICT liggen hoger dan bij vergelijkbare scenario's;
- Investering in 'achterstallig onderhoud' en ontmoetings- en verblijffunctie blijven nodig.
- De ICT infrastructuur van een bibliotheek is bijzonder omdat er sprake is van een voor het publiek toegankelijk ICT netwerk. Dit zal in een gemeentelijke organisatie extra aandacht vragen in relatie tot de veiligheid van gegevens;

### Processen

- De efficiency-slag die gemaakt moet worden is vergelijkbaar met die van een zelfstandige autonome bibliotheek.

## 2.6.7 Governance

- Gemeentebestuur vormt het bestuur van de bibliotheek;
- De leiding komt in handen van een gemeentelijk hoofd van dienst.

## 2.6.8 Juridische impact

- SOBB wordt als stichting opgeheven;
- Eventuele juridische consequenties gevolgen zijn afhankelijk van de gekozen constructie en zullen nog nader onderzocht moeten worden.

## 2.6.9 Toegevoegde waarde voor de burger

- De bibliotheek blijft herkenbaar als voorziening in Brunssum;
- Meer kansen voor alle 5 de WSOB taken met de Gemeente als regisseur.

## 3 Analyse

### 3.1 Analyse begrotingen scenario's 1-6

#### 3.1.1 Overzicht begrotingen

| Nr.                                       | Omschrijving                                 | Scenario 1<br>uitleen-<br>bibliotheek | Scenario 2<br>stoppen | Scenario 3<br>zelfstandig | Scenario 4<br>kultuurhuus | Scenario 5 fusie-<br>bibliotheek | Scenario 6<br>gemeente-loket |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| <b>Huidige uitgaven (structureel)</b>     |                                              |                                       |                       |                           |                           |                                  |                              |
| 1                                         | Bestuur en organisatie                       | € 8.500                               | € 8.500               | € 8.500                   | € 8.500                   | € 8.500                          | € 8.500                      |
| 2                                         | Huisvesting                                  | € 87.500                              | € 60.000              | € 87.500                  | € 87.500                  | € 87.500                         | € 87.500                     |
| 3                                         | Personeel                                    | € 260.000                             | € 260.000             | € 260.000                 | € 260.000                 | € 260.000                        | € 260.000                    |
| 4                                         | Administratie                                | € 11.000                              | € 5.000               | € 11.000                  | € 11.000                  | € 11.000                         | € 11.000                     |
| 5                                         | Automatisering                               | € 34.500                              | € 10.000              | € 34.500                  | € 34.500                  | € 34.500                         | € 34.500                     |
| 6                                         | Collectie en media                           | € 52.500                              | € 0                   | € 52.500                  | € 52.500                  | € 52.500                         | € 52.500                     |
| 7                                         | Onvoorzien                                   | € 500                                 | € 500                 | € 500                     | € 500                     | € 500                            | € 500                        |
| 8                                         | Totaal uitgaven                              | € 454.500                             | € 344.000             | € 454.500                 | € 454.500                 | € 454.500                        | € 454.500                    |
| <b>Huidige inkomsten</b>                  |                                              |                                       |                       |                           |                           |                                  |                              |
| 9                                         | Leengelden en abonnementen                   | € 55.000                              | € 0                   | € 55.000                  | € 55.000                  | € 55.000                         | € 55.000                     |
| 10                                        | Structurele 'basis'-subsidie                 | € 399.500                             | € 344.000             | € 399.500                 | € 399.500                 | € 399.500                        | € 399.500                    |
| 11                                        | Totaal inkomsten                             | € 454.500                             | € 344.000             | € 454.500                 | € 454.500                 | € 454.500                        | € 454.500                    |
| <b>Additionele uitgaven (structureel)</b> |                                              |                                       |                       |                           |                           |                                  |                              |
| 12                                        | Vervanging ICT                               | € 0                                   | € 0                   | € 10.000                  | € 10.000                  | € 10.000                         | € 0                          |
| 13                                        | ICT beheer                                   | € 0                                   | € 0                   | € 10.000                  | € 5.000                   | € 5.000                          | € 45.500                     |
| 14                                        | Algemene reserve (% van omzet)               | € 0                                   | € 0                   | € 0                       | € 0                       | € 0                              | € 0                          |
| 15                                        | Voorziening verzuim                          | € 0                                   | € 0                   | € 20.000                  | € 12.500                  | € 12.500                         | € 12.500                     |
| 16                                        | Toepassen cao op basis van functiewaardering | € 0                                   | € 0                   | € 15.000                  | € 15.000                  | € 15.000                         | € 31.000                     |
| 17                                        | Directievoering                              | € 0                                   | € 0                   | € 40.000                  | € 22.000                  | € 22.000                         | € 22.000                     |
| 18                                        | Uitbreiding uren laaggeletterdheid           | € 0                                   | € 0                   | € 20.000                  | € 20.000                  | € 20.000                         | € 20.000                     |
| 19                                        | Additionele subsidie (structureel)           | € 0                                   | € 0                   | € 115.000                 | € 84.500                  | € 84.500                         | € 131.000                    |
| 20                                        | Totaal structurele subsidie                  | € 399.500                             | € 344.000             | € 514.500                 | € 484.000                 | € 484.000                        | € 530.500                    |
| <b>Investerings (eenmalig)</b>            |                                              |                                       |                       |                           |                           |                                  |                              |
| 21                                        | Certificering                                | € 0                                   | € 0                   | € 1.600                   | € 1.600                   | € 1.600                          | € 1.600                      |
| 22                                        | Invoeren zelfbediening                       | € 0                                   | € 0                   | € 30.000                  | € 30.000                  | € 30.000                         | € 30.000                     |
| 23                                        | Transitie management                         | € 0                                   | € 40.000              | € 0                       | € 15.000                  | € 15.000                         | € 0                          |
| 24                                        | Ontmoeting- en verblijffunctie               | € 0                                   | € 0                   | € 150.000                 | € 150.000                 | € 150.000                        | € 150.000                    |
| 25                                        | Totaal investeringen (eenmalig)              | € 0                                   | € 40.000              | € 181.600                 | € 196.600                 | € 196.600                        | € 181.600                    |

#### Toelichting

- Punt 13 ICT beheer: Kosten voor scenario 6 zijn gebaseerd (na overleg met informatiemanagement van de Gemeente) op een bedrag van € 4.000,- per werkplek;
- Punt 12 Vervanging ICT: Hier is tot op heden niets gereserveerd voor vervanging van de ICT infrastructuur. We nemen hier een stelpost van € 10.000,- (20% van de investering) in de verwachting dat deze vervanging gefaseerd verloopt;
- Punt 13-15-17: Kosten ICT beheer directievoering en verzuimverzekering zijn in scenario 3 hoger omdat er geen invandiereffect optreedt zoals waarschijnlijk is in scenario's 4, 5 en 6.
- Punt 14: De algemene reserve is hier in elk scenario op € 0,- gesteld. Zeker in geval van scenario 3, 4 of 5 zal hierover nog onderhandeld moeten worden.

*Note: het gaat hier om een inschatting vanaf 2020, exclusief jaarlijkse indexering*

## 3.2 Multiple Criteria Analyse Scenario's

In deze analyse kennen we punten toe op basis van criteria aan de hand waarvan we de scenario's wensen te toetsen. Deze criteria zijn in overleg met het bibliotheekteam vastgesteld.

De minimum score is 1, het maximum is 6. Elke score wordt maar een keer toegekend;

De hoogste waardering scoort het meeste punten;

### 3.2.1 MCA exclusief weging

| Nr. | Criterium                    | Waardering (1-6)                     |                        |                                         |                           |                                             |                                       |
|-----|------------------------------|--------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|
|     |                              | Scenario 1<br>uitleen<br>bibliotheek | Scenario 2<br>opheffen | Scenario 3<br>volwaardig<br>zelfstandig | Scenario 4<br>Kultuurhuus | Scenario 5<br>regionale<br>basisbibliotheek | Scenario 6<br>gemeentelijke<br>dienst |
| 1   | Continuïteit / kwetsbaarheid | 1                                    | 2                      | 3                                       | 4                         | 6                                           | 5                                     |
| 2   | Kwaliteit/certificering      | 2                                    | 1                      | 5                                       | 3                         | 6                                           | 4                                     |
| 3   | Meerwaarde burger            | 2                                    | 1                      | 5                                       | 3                         | 6                                           | 4                                     |
| 4   | Subsidieniveau               | 5                                    | 6                      | 2                                       | 3                         | 4                                           | 1                                     |
| 5   | Efficiency frontoffice       | 3                                    | 2                      | 6                                       | 4                         | 5                                           | 1                                     |
| 6   | Efficiency backoffice        | 3                                    | 2                      | 4                                       | 6                         | 5                                           | 1                                     |
| 7   | Innovatiekracht              | 2                                    | 1                      | 5                                       | 4                         | 6                                           | 3                                     |
| 8   | Leiding                      | 2                                    | 1                      | 3                                       | 4                         | 6                                           | 5                                     |
| 9   | Beleid                       | 1                                    | 2                      | 5                                       | 4                         | 6                                           | 3                                     |
| 10  | Autonomie                    | 4                                    | 2                      | 6                                       | 3                         | 5                                           | 1                                     |
|     | <b>Totaalscore</b>           | <b>25</b>                            | <b>20</b>              | <b>44</b>                               | <b>38</b>                 | <b>55</b>                                   | <b>28</b>                             |
|     | <b>Plaats</b>                | <b>5</b>                             | <b>6</b>               | <b>2</b>                                | <b>3</b>                  | <b>1</b>                                    | <b>4</b>                              |

#### Toelichting

- Continuïteit / kwetsbaarheid: Scenario 5 scoort het hoogst omdat in dit geval voor zowel front- als backoffice de meeste deskundigheid- en derhalve de grootste vervangingscapaciteit aanwezig is;
- Kwaliteit: Grootste kans op certificering en expertise biedt scenario 5
- Meerwaarde burger: Ook hier biedt een fusie met een andere bibliotheek meer dienstverlening voor hetzelfde geld;
- Subsidieniveau: Het moge duidelijk zijn dat een faillissement het minste geld kost;
- Efficiency frontoffice is het hoogst bij scenario 3. Scenario 4,5 en 6 scoren lager vanwege de te verwachten toenemende complexiteit;
- Efficiency backoffice: De fusie met de Gemeente scoort hier het laagst vanwege de te verwachten complexiteit van de ICT infrastructuur;
- Innovatiekracht en leiding zijn in fusie-verband het beste belegd;
- Leiding: Een constructie met meerdere gefuseerde bibliotheken biedt de beste garantie voor een kwalitatief goede leiding;
- Beleid: ook hier geldt dat de instelling met de meeste strategische kennis op bibliotheekgebied de hoogste score wordt toegekend
- Autonomie is vanzelfsprekend optimaal als zelfstandige bibliotheek.

### 3.2.2 MCA inclusief weging

De continuïteit, kwaliteit en meerwaarde voor de burger zijn criteria die we het hoogste wegen, vervolgens de inhoudelijke criteria en tot slot de bedrijfsvoering en het benodigde geld.

| Nr. | Criterium                    | Wegingsfactor (%) | Weging * waardering            |                    |                        |                        |                              |                           |
|-----|------------------------------|-------------------|--------------------------------|--------------------|------------------------|------------------------|------------------------------|---------------------------|
|     |                              |                   | Scenario 1 uitleen-bibliotheek | Scenario 2 stoppen | Scenario 3 zelfstandig | Scenario 4 cultuurhuus | Scenario 5 fusie-bibliotheek | Scenario 6 gemeente-loket |
| 1   | Continuïteit / kwetsbaarheid | 15                | 15                             | 30                 | 45                     | 60                     | 90                           | 75                        |
| 2   | Kwaliteit/certificering      | 15                | 30                             | 15                 | 75                     | 45                     | 90                           | 60                        |
| 3   | Meerwaarde burger            | 15                | 30                             | 15                 | 75                     | 45                     | 90                           | 60                        |
| 4   | Subsidieniveau               | 5                 | 25                             | 30                 | 10                     | 15                     | 20                           | 5                         |
| 5   | Efficiency frontoffice       | 5                 | 15                             | 10                 | 30                     | 20                     | 25                           | 5                         |
| 6   | Efficiency backoffice        | 5                 | 15                             | 10                 | 20                     | 30                     | 25                           | 5                         |
| 7   | Innovatiekracht              | 10                | 20                             | 10                 | 50                     | 40                     | 60                           | 30                        |
| 8   | Leiding                      | 10                | 20                             | 10                 | 30                     | 40                     | 60                           | 50                        |
| 9   | Beleid                       | 10                | 10                             | 20                 | 50                     | 40                     | 60                           | 30                        |
| 10  | Autonomie                    | 10                | 40                             | 20                 | 60                     | 30                     | 50                           | 10                        |
|     | <b>Totaalscore</b>           | <b>100</b>        | <b>220</b>                     | <b>170</b>         | <b>445</b>             | <b>365</b>             | <b>570</b>                   | <b>330</b>                |
|     | <b>Plaats</b>                |                   | <b>5</b>                       | <b>6</b>           | <b>2</b>               | <b>3</b>               | <b>1</b>                     | <b>4</b>                  |

### Toelichting

- De inhoudelijke kwaliteit en meerwaarde voor de burger krijgen de hoogste wegingsfactor, daarna komen innovatiekracht, leiding, beleid en autonomie ('couleur locale'). Subsidieniveau en efficiency kennen we een lagere waarde toe omdat we ze meer randvoorwaardelijk zien voor de andere criteria;
- Als we de verschillende criteria wegen, blijft scenario 5 het favoriete scenario met scenario 3 als goede tweede.

### 3.3 Multiple Criteria Analyse scenario 5

Onderstaande Multiple Criteria Analyse maakt een vergelijking tussen de potentiële fusie-bibliotheken binnen Parkstad

#### 3.3.1 Subsidie niveau Parkstad bibliotheken

Alvorens een inhoudelijke vergelijking te maken tussen mogelijke fusiekandidaten bij scenario 5 (fusie tussen bibliotheken), lijkt het ons van belang een financiële vergelijking maken van de verschillende subsidieniveaus. Binnen de bibliotheeksector wordt doorgaans een benchmark gehanteerd die gebaseerd is op het subsidiebedrag, omgerekend naar een bedrag per inwoner. Voor een zo zuivere vergelijking, worden doorgaans de huisvestingskosten niet meegenomen in de benchmark. We nemen ze in het volgende overzicht wel mee om ook de totalen aan subsidie te kunnen vergelijken (subsidie inclusief en exclusief huisvestingskosten). Bij Brunssum hebben we 2 regels staan: de eerste regel bestaat uit de huidige subsidie (2018), de tweede regel is de subsidie zoals die is berekend voor scenario 5.

De twee voorlaatste kolommen bevat de (hypothetische) subsidie voor Brunssum (doorrekening voor Brunssum inclusief en exclusief huisvestingskosten), berekend op basis van het subsidieniveau van de verschillende Parkstad bibliotheken. Stel dat bij de fusiegesprekken bibliotheek Nuth zou eisen dat het subsidieniveau per inwoner voor Brunssum gelijk zou moeten worden aan dat van Nuth, dan wordt het subsidiebedrag (inclusief huisvesting) € 24,67 (subsidie Nuth omgerekend per inwoner) \* 28400 (= inwonertal Brunssum) = € 653.129,-.

Dit overzicht maakt duidelijk dat –na Brunssum- bibliotheek Kerkrade gemiddeld het laagste bedrag per inwoner uitgeeft.

| Subsidieniveau Parkstadbibliotheken |                       |                              |             |                              |                 |                        |                        |                                  |                                  |        |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------------------|-------------|------------------------------|-----------------|------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------|
| Nr                                  | Bibliotheek           | Subsidie (excl. huisvesting) | Huisvesting | Subsidie (incl. huisvesting) | Aantal inwoners | Bedrag / inwoner incl. | Bedrag / inwoner excl. | Doorrekening voor Brunssum incl. | Doorrekening voor Brunssum excl. | Plaats |
| 1                                   | Brunssum              | € 313.500                    | € 74.500    | € 388.000                    | 28400           | € 13,66                | € 11,04                |                                  |                                  |        |
|                                     | Brunssum (scenario 5) | € 409.500                    | € 74.500    | € 484.000                    | 28400           | € 17,04                | € 14,42                |                                  |                                  |        |
|                                     |                       |                              |             |                              |                 |                        |                        |                                  |                                  |        |
|                                     | Kerkrade              | € 900.273                    | € 216.769   | € 1.117.042                  | 45937           | € 24,32                | € 19,60                | € 631.083                        | € 556.583                        |        |
|                                     | Voerendaal            | € 198.634                    | € 41.366    | € 240.000                    | 12462           | € 19,26                | € 15,94                | € 527.173                        | € 452.673                        |        |
|                                     | Simpelveld            | € 116.150                    | € 5.065     | € 116.150                    | 10571           | € 10,99                | € 10,99                | € 386.548                        | € 312.048                        |        |
| 2                                   | Totaal Kerkrade       | € 1.215.057                  | € 263.200   | € 1.473.192                  | 68970           | € 21,36                | € 17,62                | € 574.828                        | € 500.328                        | 1      |
|                                     |                       |                              |             |                              |                 |                        |                        |                                  |                                  |        |
| 3                                   | Nuth                  | € 317.492                    | € 67.000    | € 384.492                    | 15583           | € 24,67                | € 20,37                | € 653.129                        | € 578.629                        | 2      |
|                                     |                       |                              |             |                              |                 |                        |                        |                                  |                                  |        |
|                                     | Landgraaf             | € 796.209                    | € 62.762    | € 858.971                    | 37579           | € 22,86                | € 21,19                | € 676.228                        | € 601.728                        |        |
|                                     | Onderbanken           | € 156.294                    | € 30.458    | € 186.752                    | 7892            | € 23,66                | € 19,80                | € 636.937                        | € 562.437                        |        |
| 4                                   | Totaal Landgraaf      | € 952.503                    | € 93.220    | € 1.045.723                  | 45471           | € 23,00                | € 20,95                | € 669.409                        | € 594.909                        | 3      |
|                                     |                       |                              |             |                              |                 |                        |                        |                                  |                                  |        |
| 5                                   | Heerlen               | € 2.147.079                  | € 365.477   | € 2.512.556                  | 86.910          | € 28,91                | € 24,70                | € 776.111                        | € 701.611                        | 4      |
|                                     |                       |                              |             |                              |                 |                        |                        |                                  |                                  |        |

#### Toelichting

- We zien hier dat de begrote subsidie voor Brunssum nog steeds ruim onder de toegekende bedragen ligt van de andere Parkstad bibliotheken. Het beeld is enigszins vertekend omdat hier nog geen rekening is gehouden met de opbouw aan algemene reserve. Ook is het eventueel activeren van de eenmalige investering niet meegenomen in deze vergelijking;
- De grote verschillen tussen de subsidiebedragen zijn tevens te verklaren vanwege het feit dat Brunssum een geringer aantal betaalde krachten kent en er in Brunssum voornamelijk sprake is van 1 vestiging.

### 3.3.2 MCA scenario 5 exclusief weging

In dit schema passen we de criteria zoals gehanteerd in de MCA per scenario toe op de potentiële partners in Parkstad verband, te weten Bibliotheek Nuth, Landgraaf, Kerkrade en Heerlen

| Nr. | Criterium                 | Waardering (1-4) |           |          |         |
|-----|---------------------------|------------------|-----------|----------|---------|
|     |                           | Nuth             | Landgraaf | Kerkrade | Heerlen |
| 1   | Kwetsbaarheid             | 1                | 2         | 4        | 3       |
| 2   | Kwaliteit / certificering | 1                | 2         | 4        | 3       |
| 3   | Meerwaarde burger         | 2                | 1         | 4        | 3       |
| 4   | Subsidieniveau            | 2                | 3         | 4        | 1       |
| 5   | Efficiency frontoffice    | 2                | 1         | 4        | 3       |
| 6   | Efficiency backoffice     | 2                | 1         | 4        | 3       |
| 7   | Innovatieve kracht        | 1                | 2         | 4        | 3       |
| 8   | Leiding                   | 1                | 2         | 4        | 3       |
| 9   | Fusie-ervaring            | 1                | 2         | 4        | 3       |
| 10  | Autonomie                 | 3                | 2         | 4        | 1       |
|     |                           | 16               | 18        | 40       | 26      |
|     |                           |                  |           |          |         |
|     | Plaats                    | 4                | 3         | 1        | 2       |

#### Toelichting

Voor scenario 5 geldt dat een fusie met bibliotheek Kerkrade de meest serieuze optie is. Kerkrade is de enige kandidaat die ervaring heeft met fusies met andere Bibliotheken. Naast het feit dat het subsidieniveau bij de andere Parkstad bibliotheken aanzienlijk hoger is, signaleren we de volgende 'showstoppers':

- Bibliotheek Nuth is evenals Brunssum een kwetsbare bibliotheek. Tevens is men verwickeld in een Gemeentelijke fusie. Er zal weinig prioriteit zijn voor een fusie tussen bibliotheken in andere gemeenten dan de fusiegemeente;
- Bibliotheek Landgraaf werkt met een op Parkstad niveau afwijkend bibliotheekstelsel, hetgeen bij uitlenen aan of van Landgraaf veel handmatig werk met zich meebrengt voor de andere bibliotheken. Bovendien kost een systeemverandering onnodig veel tijd en geld. Een bibliotheek die in Parkstadverband zo nadrukkelijk een eigen koers wil varen, is bovendien geen serieuze fusie-kandidaat;
- Bibliotheek Heerlen is onderdeel van Schunck en heeft in eerste instantie te kennen gegeven Brunssum bij een fusie als een filiaal te beschouwen van Heerlen. In deze constellatie zou de autonomie van bibliotheek Brunssum kunnen verdwijnen. Bovendien zou deze fusie een verdubbeling betekenen van de huidige subsidie indien de voorwaarde is dat de vestiging Brunssum op dezelfde wijze gefinancierd zou moeten worden als de bibliotheek Heerlen.

### 3.3.3 MCA scenario 5 inclusief weging

| Nr. | Criterium                 | Wegingsfactor (%) | Weging * waardering |            |            |            |
|-----|---------------------------|-------------------|---------------------|------------|------------|------------|
|     |                           |                   | Nuth                | Landgraaf  | Kerkrade   | Heerlen    |
| 1   | Kwetsbaarheid             | 15                | 15                  | 30         | 60         | 45         |
| 2   | Kwaliteit / certificering | 15                | 15                  | 30         | 60         | 45         |
| 3   | Meerwaarde burger         | 15                | 30                  | 15         | 60         | 45         |
| 4   | Subsidieniveau            | 5                 | 10                  | 15         | 20         | 5          |
| 5   | Efficiency frontoffice    | 5                 | 10                  | 5          | 20         | 15         |
| 6   | Efficiency backoffice     | 5                 | 10                  | 5          | 20         | 15         |
| 7   | Innovatieve kracht        | 10                | 10                  | 20         | 40         | 30         |
| 8   | Leiding                   | 10                | 10                  | 20         | 40         | 30         |
| 9   | Fusie-ervaring            | 10                | 10                  | 20         | 40         | 30         |
| 10  | Autonomie                 | 10                | 30                  | 20         | 40         | 10         |
|     |                           | <b>100</b>        | <b>150</b>          | <b>180</b> | <b>400</b> | <b>270</b> |
|     | <b>Plaats</b>             |                   | 4                   | 3          | 1          | 2          |

#### Toelichting

- Na het toepassen van wegingsfactoren komt bibliotheek Kerkrade ook hier als eerste uit de bus.

### 3.4 Multiple Criteria Analyse scenario 3-5

Deze MCA hebben we toegevoegd om een goede vergelijking te kunnen maken tussen een zelfstandige bibliotheek versus een gefuseerde bibliotheek. In deze MCA is de mogelijkheid ingebouwd dat sommige criteria identieke scores toebedeeld kunnen krijgen.

#### 3.4.1 Multiple Criteria analyse scenario 3-5 exclusief weging

| Nr. | Criterium               | Waardering (1-5) |             |             |             |             |
|-----|-------------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|     |                         | Zelfstandig      | Nuth        | Landgraaf   | Kerkrade    | Heerlen     |
| 1   | Kwetsbaarheid           | 1,0              | 2,0         | 3,0         | 4,5         | 4,5         |
| 2   | Kwaliteit/certificering | 1,0              | 2,0         | 3,0         | 4,5         | 4,5         |
| 3   | Meerwaarde burger       | 2,0              | 2,0         | 2,0         | 4,5         | 4,5         |
| 4   | Subsidieniveau          | 4,0              | 3,0         | 2,0         | 5,0         | 1,0         |
| 5   | Efficiency frontoffice  | 5,0              | 2,0         | 1,0         | 4,0         | 3,0         |
| 6   | Efficiency backoffice   | 5,0              | 2,0         | 1,0         | 4,0         | 3,0         |
| 7   | Innovatiekracht         | 1,0              | 2,0         | 3,0         | 5,0         | 4,0         |
| 8   | Leiding                 | 2,0              | 2,0         | 2,0         | 5,0         | 4,0         |
| 9   | Beleid                  | 1,0              | 2,0         | 3,0         | 5,0         | 4,0         |
| 10  | Autonomie               | 5,0              | 3,0         | 2,0         | 4,0         | 1,0         |
|     | <b>Totaalscore</b>      | <b>27,0</b>      | <b>22,0</b> | <b>22,0</b> | <b>45,5</b> | <b>33,5</b> |
|     | <b>Plaats</b>           | 3                | 4           | 4           | 1           | 2           |

#### Toelichting

- Een grotere gemeentelijke bibliotheek scoort hoger vanwege de schaalgrootte op kwaliteit en inhoudelijkheid, een fusie met een kleinere bibliotheek scoort hoger op autonomie, subsidie (hoe lager, hoe hoger de score) en efficiency (lees: flexibiliteit);
- Een zelfstandige bibliotheek scoort in vergelijking met een fusie-bibliotheek in dit overzicht de derde plaats, na een fusie met Kerkrade of Heerlen. Voornaamste reden is dat de voordelen van schaalgrootte zich hier laten gelden.

### 3.4.2 Multiple Criteria analyse scenario 3-5 inclusief weging

| Nr. | Criterium               | Wegingsfactor (%) | Weging * waardering |            |            |              |              |
|-----|-------------------------|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|--------------|
|     |                         |                   | Zelfstandig         | Nuth       | Landgraaf  | Kerkrade     | Heerlen      |
| 1   | Kwetsbaarheid           | 15                | 15                  | 30         | 45         | 67,5         | 67,5         |
| 2   | Kwaliteit/certificering | 15                | 15                  | 30         | 45         | 67,5         | 67,5         |
| 3   | Meerwaarde burger       | 15                | 30                  | 30         | 30         | 67,5         | 67,5         |
| 4   | Subsidieniveau          | 5                 | 20                  | 15         | 10         | 25           | 5            |
| 5   | Efficiency frontoffice  | 5                 | 25                  | 10         | 5          | 20           | 15           |
| 6   | Efficiency backoffice   | 5                 | 25                  | 10         | 5          | 20           | 15           |
| 7   | Innovatiekracht         | 10                | 10                  | 20         | 30         | 50           | 40           |
| 8   | Leiding                 | 10                | 20                  | 20         | 20         | 50           | 40           |
| 9   | Beleid                  | 10                | 10                  | 20         | 30         | 50           | 40           |
| 10  | Autonomie               | 10                | 50                  | 30         | 20         | 40           | 10           |
|     | <b>Totaalscore</b>      | <b>100</b>        | <b>220</b>          | <b>215</b> | <b>240</b> | <b>457,5</b> | <b>367,5</b> |
|     | <b>Plaats</b>           |                   | <b>5</b>            | <b>4</b>   | <b>3</b>   | <b>1</b>     | <b>2</b>     |

#### Toelichting

- Zowel met wegings- als zonder wegingsfactor is bibliotheek Kerkrade de favoriete kandidaat met bibliotheek Heerlen als tweede;
- Als we de wegingsfactor toepassen, scoort de zelfstandige bibliotheek nog net iets hoger dan een fusie met bibliotheek Nuth. Dit heeft te maken met de geringe score die een minimale bezetting van beide bibliotheken oplevert.

## 4 Conclusies & aanbevelingen

### 4.1 Haalbaarheid

- In beginsel is het meest ideale scenario een fusie tussen alle Parkstad-bibliotheken. Dit scenario is echter het minst haalbaar als gevolg van de nodige bestuurlijke drukte, politieke onrust en cultuurverschillen die er bestaan of die verwacht mogen worden.
- Scenario 3 (zelfstandige bibliotheek) is het meest haalbaar als we kijken naar de implementatie-snelheid, in vergelijking met scenario 4, 5 of 6. Bij die scenario's is namelijk de medewerking van andere gemeenten, Raden van Toezicht of besturen van potentiële partners nodig. Dit brengt onvermijdelijk de nodige vertraging en complexiteit met zich mee.
- Scenario 4 (fusie met potentiële partners in het sociaal/maatschappelijk of cultureel domein) lijkt alleen haalbaar en voordelig indien meerdere partners in dezelfde locatie gehuisvest worden. Die situatie is voorwaarde voor het delen van met name directie- en backoffice-taken. De huidige bibliotheekvestiging in Brunssum is gekoppeld aan een schoolgebouw, geëxploiteerd door het LVO. Er vindt onderhuur plaats aan een project van het CMWW en Talent. Wij schatten in dat dit scenario alleen haalbaar en uitvoerbaar is met de Gemeente als initiator. Op dit moment bestaat nog onvoldoende duidelijkheid over de haalbaarheid en wenselijkheid van dit scenario;
- Scenario 5 (fusie met een andere bibliotheek) is het meest wenselijk en haalbaar indien er gesproken wordt met Bibliotheek Kerkrade als fusiepartner. Als we kijken naar het verschillen in subsidiering van de Parkstadbibliotheken is dit scenario echter alleen haalbaar onder voorwaarde dat de Gemeente bereid is het 'achterstallig onderhoud' van de bibliotheek te herstellen, en daarnaast structureel een hogere subsidie toe te kennen zodat de bibliotheek kan reserveren voor vernieuwing en transitie;
- Scenario 6 scoort qua haalbaarheid bijna net zo hoog als scenario 3, alleen is dit scenario in vergelijking tot scenario 3, 4 en 5 het minst wenselijk. Het meeste voordeel zou te halen zijn als Bibliotheek en Gemeente onder 1 dak zouden zitten en de baliefuncties van beide organisaties geïntegreerd kunnen worden. Deze optie is echter net aan de orde.

### 4.2 Conclusies & aanbevelingen

Het is inmiddels duidelijk dat scenario's 1 en 2 niet de voorkeur genieten van zowel bestuur van de bibliotheek als de gemeentelijke politiek. Dat deze scenario's hier nog vermeld worden is om zo beter te kunnen vergelijken.

- Scenario 6 ligt voor de hand als –net als bijvoorbeeld in Landgraaf– de bibliotheek ondergebracht wordt in het gemeentehuis. Vraag is dan wel of de infrastructuur van de bibliotheek gescheiden kan worden van de gemeentelijke –vanwege privacy en functionaliteit veel complexere– infrastructuur. In de MCA scoort scenario 6 er als het minst wenselijk scenario en is daardoor niet aan te bevelen.
- Scenario 4 ligt voor de hand als er sprake is van een gemeenschappelijke huisvesting (zoals bijvoorbeeld in Heerlen en Kerkrade). Er liggen kansen door het wellicht benutten van het schoolgebouw van LVO, alleen is de toekomst op dit moment nog onvoldoende duidelijk;
- Uit het oogpunt van continuïteit en kwaliteit is scenario 5 de beste keuze, ondanks het feit dat een fusieproces tijd en zorgvuldigheid vraagt. De volgende voordelen voor scenario 5 doen zich voor:
  - De schaalgrootte verbetert de mogelijkheden voor het bereiken van synergie, kruisbestuiving en kennisdeling;
  - De continuïteit van twee bibliotheken wordt verbeterd doordat er een grotere pool van medewerkers ontstaat die elkaar kunnen vervangen bij afwezigheid;
  - De dienstverlening, tarieven, systemen en processen in zowel front- als backoffice lijken erg veel op elkaar zodat een soepele overgang mogelijk is;

- Een groter personeelsbestand vormt een grotere garantie voor een leeftijdsgericht HR beleid. Het op termijn verjongen van het personeelsbestand is van belang voor de toekomst en het meest kansrijk in een grotere organisatie.
- Binnen scenario 5 is een duidelijke voorkeur voor een fusie met de bibliotheek Kerkrade en wel om de volgende redenen:
  - De schaalgrootte van Kerkrade is groter dan die van Nuth of Landgraaf, waardoor de synergievoordelen in dit geval groter zijn;
  - Een fusie tussen Brunssum en Kerkrade is minder complex dan in het geval van een fusie met Heerlen, waar de bibliotheek een onderdeel is van een multidisciplinaire organisatie;
  - Bibliotheek Kerkrade heeft ervaring met fusies met andere bibliotheken en kent een constructie waarin de subsidie gevende Gemeente optimaal invloed heeft over zowel het subsidieniveau als de dienstverlening die daarvoor aangeboden wordt. Er is sprake van aparte begrotingen en gescheiden passiva en activa.
- Indien een fusie met Kerkrade niet mogelijk blijkt, gaat de voorkeur uit naar scenario 3, een volwaardige zelfstandige bibliotheek. Een fusie met de overige Parkstad bibliotheken is niet aan te raden vanwege de hiervoor genoemde 'showstoppers'. De Gemeente dient in geval van een zelfstandige bibliotheek wel rekening te houden met c.a. € 30.000,- hogere structurele kosten ten opzichte van een fusie-scenario vanwege de hogere kosten voor ICT beheer, verzuimverzekering en directievoering.

## Bijlage: Uitgangspunten en randvoorwaarden

Om de haalbaarheid van scenario 5 te onderstrepen verwachten wij de volgende uitgangspunten bij een fusie tussen partijen in dezelfde of in verschillende gemeenten:

- Het te voeren bibliotheekbeleid is gebaseerd op de richtlijnen zoals zijn vastgelegd in de WSOB, waarbij het mogelijk blijft om afhankelijk van de lokale prioriteiten meer of minder accenten te leggen op een of meerdere bibliotheektaken in de verschillende vestigingen;
- De gemeente moet in haar opdracht naar de bibliotheek autonoom blijven: De 'couleur locale' moet zichtbaar blijven in zowel een zelfstandige als gefuseerde bibliotheek;
- Bij een fusie-bibliotheek mag de hoogte van de subsidie van de ene gemeente geen invloed hebben op de uitvoering van bibliotheektaken in een andere gemeente. Verschillen in subsidies zijn blijvend zichtbaar in de dienstverlening van de vestiging in de onderhavige gemeente. Het kan bijvoorbeeld niet zo zijn dat kortingen op subsidie in de ene gemeente leidt tot ontslagen in de vestiging binnen een andere gemeente. Andersom geldt ook dat subsidie van de ene gemeente niet ingezet kan worden in de bibliotheekvestiging van een andere gemeente;
- Om de autonomie van deelnemende partijen te bewaken wordt een strikte scheiding gehanteerd in de subsidierelatie, de uitvoering van bibliotheektaken en de verantwoording daarvan: per gemeente er is sprake van een separate beschikking, -formatie, -passiva en activa, -begroting en -jaarverslag;
- Personeel is weliswaar in dienst van de fusie-dragende stichting, maar is primair gekoppeld aan een gemeentelijke vestiging. Zonder instemming van het personeelslid kan hij/zij niet overgeplaatst worden naar een andere vestiging;
- In principe kan een taak door een personeelslid voor meerdere vestigingen of partijen worden uitgevoerd. Hiervoor wordt via een urenregistratie bijgehouden hoeveel uren er voor andere partijen gewerkt is. Via een clearing house constructie worden deze uren per periode verrekend;
- De fusie-dragende stichting voert in principe alle in de WSOB genoemde taken uit en voldoet daarmee aan de randvoorwaarden voor certificering. In die gemeenten waar niet alle taken worden uitgevoerd, kan de fusiedrager deze werkzaamheden invullen, zodat certificering plaats kan vinden. Vooralsnog betekent dit voor Brunssum het invullen van directietaken en ICT systeembeheer;
- Als basis voor het doorbelasten van taken wordt een intern tarief gehanteerd. Op basis van een urenregistratie wordt jaarlijks via nacalculatie dit tarief geëvalueerd en zo nodig aangepast.

### Randvoorwaarden

- Zonder gemeentelijke toestemming is een fusie onwenselijk. Gemeenten zullen vanaf het begin betrokken worden bij zowel de voorbereiding als de uitvoeren van de fusie;
- De definitieve beslissing over een fusie tussen partijen wordt genomen op basis van de presentatie van een door partijen gezamenlijk uitgevoerd haalbaarheidsonderzoek.
- Een van de fusiepartners wordt de fusiedrager: Vanaf het moment van ondertekening van een overeenkomst (voornemen tot fusie of intentieverklaring) kan de fusiedrager de bij bibliotheek Brunssum ontbrekende taken invullen. Mocht de fusie geen doorgang vinden behoudt de fusiedrager het recht om deze taken onmiddellijk te beëindigen;
- Op dit moment is de continuïteit van bibliotheek Brunssum in gevaar. Dat betekent dat er extra structureel geld nodig is voor de volgende taken (in volgorde van belangrijkheid):
  - Directietaken en ICT beheer zijn beide taken die randvoorwaarde zijn voor een optimale bedrijfsvoering van de bibliotheek Brunssum;

- Bestemmingsreserve vervanging ICT. Jaarlijks dient minimaal 20% reserve te worden opgebouwd voor vervanging van de ICT apparatuur en software. Voor bibliotheek Brunssum schatten wij dit op basis van de huidige infrastructuur op een jaarlijkse bestemmingsreserve van € 10.000,-;
  - Herstel verzuimverzekering. Het niet hebben van een voorziening bij langdurig verzuim is –zeker de leeftijdsopbouw van het huidige personeelsbestand- onverantwoord. In een zelfstandige constructie is hiervoor jaarlijks € 20.000,- nodig. Een alternatief hiervoor is het ophogen van de algemene reserve of een garantstelling van de Gemeente Brunssum voor het boven comptabel financieren van eventuele langdurige vervanging;
  - Het personeel dat verbonden is aan Bibliotheek Brunssum valt onder de bibliotheek-cao. De functies zijn beschreven maar onvoldoende gewaardeerd. In zowel een zelfstandige als een gefuseerde bibliotheek is het onaanvaardbaar. De functiewaarderingen van een aantal personeelsleden zal gerepareerd moeten worden. Inschatting voor 2019 is € 2.500,-, uitlopend naar c.a. € 15.000,- structurele verhoging na 5 jaar;
  - Het project laaggeletterdheid, dat met extra subsidie van provincie en Gemeente in Brunssum met succes is uitgerold, stopt medio 2019. Het overdragen van dit project naar de staande organisatie vraagt een capaciteit in de vorm van extra coördinatie-uren (naar schatting 16 uur per week). In de huidige formatie is hiervoor geen ruimte. Voor 2019 zijn de kosten tot medio juni gedekt, daarna moet dit zijn beslag krijgen binnen de begroting. Kosten voor 2019 € 10.000,- ;
  - Voor de uitvoering van VVV-taken ontvangt de bibliotheek jaarlijks € 500,- terwijl de kosten zo'n € 10.000,- bedragen. Daarnaast verstoren met name de verkoopprocessen van de VVV de ambitie van de bibliotheek om over te gaan naar meer zelfbediening. Of de bibliotheek beëindigt deze overeenkomst, of beperkt zich tot de informatiefunctie, of VVV en/of Gemeente passen deze vergoeding aan.
- Los van een structurele verhoging van de subsidie moet rekening gehouden worden met een eenmalige investering voor (in volgorde van belangrijkheid):
    - Voor de eerste 3 maanden van dit jaar is door de Gemeente Brunssum € 20.000,- beschikt voor de transitie en aansturing. Dit geld is ingezet voor het verlengen van de overeenkomst de huidige directeur bestuurder die tevens het proces namens SOBB begeleid. Een fusieproces zal naar verwachting pas afgerond zijn op 1 januari 2020. Een eventuele fusiepartner kan worden gevraagd medio 2019 –naast het uitvoeren van directietaken en ICT beheer- de integratie voor te bereiden en uit te voeren middels de benoeming van een kwartiermaker. Naar schatting betekent dit een eenmalige kostenpost van c.a. € 15.000,-
    - Uniformeren processen en vervangingsplan ICT. Om uitwisseling van personeel mogelijk te maken is het van belang zoveel mogelijk de processen en ICT middelen in alle vestigingen op elkaar af te stemmen. Daarnaast kunnen door het stimuleren van zelfbediening uren van medewerkers efficiënter worden ingezet. Voor Brunssum betekent dit het aanpassen van de balies naar zelfbedienings-werkplekken. Stelpost € 30.000,-;
    - Bibliotheek Brunssum voert activiteiten uit binnen alle 5 de taken zoals in de WSOB beschreven is. De bibliotheek is echter in 2008 ingericht als een klassieke uitleenbibliotheek. Voor het inrichten en onderhouden van de verblijfs- en ontmoetingsfunctie van de bibliotheek, alsmede het verbeteren van de presentatieruimte is echter geen voorziening getroffen. Overleg met de Gemeente moet leiden tot hetzij een eenmalige investering dan wel het gedurende een aantal jaren financieren van een algemene reserve c.q. bestemmingsfonds van waaruit deze vernieuwing gefinancierd kan worden. In dat laatste geval is de hoogte van de jaarlijkse dotering aan dit fonds bepalend voor het tempo van de vernieuwingen.  
Het gaat hier om:
      - Inrichten van een presentatie- en cursusruimte (onder andere Historie van Brunssum) (€ 40.000,-);

- Inrichten van de huiskamer-functie (stille werkplekken, overleg ruimte, fauteuils) (€ 40.000,-);
- Klimaatvoorziening (zonwering of airconditioning) (€ 70.000,-)
- Algemene reserve: In relatie tot het vorige punt is voor het opvangen van frictiekosten, vervanging inventaris en onvoorziene omstandigheden een algemene reserve nodig. De minimale reserve zouden we graag willen stellen op 4% van de begroting, zijnde afgerond € 20.000,-; ondernemingsrecht en/of een fiscalist).