

Het opstellen van een businessplan voor een toekomstbestendige bibliotheek



Whitepaper

Met behulp van dit whitepaper zijn directie en MT-leden van openbare bibliotheken beter in staat om, in een snel veranderende wereld, onderbouwde strategische keuzes te maken en een toekomstbestendig businessplan op te stellen.



Inhoud

Leeswijzer Uitwerking

1. Inleiding	4
2. Ontwikkelingen en context	6
3. Business modellen	8
4. de 'bouwstenen' binnen het Canvas Business Model nader uitgewerkt	11
a. Klantsegmenten	11
b. Waardeproposities	12
c. Kanalen	14
d. Klantrelaties	14
e. Inkomstenstromen en verdienmodellen	15
f. Hulpbronnen	18
g. Samenwerking / partners	19
h. Kernactiviteiten	23
i. Kostenstructuur	24
i. Financieel management	
ii. Kostprijs berekening	
iii. Voorbeelden kostenbeheersing	
5. Tot slot	32



Eerst schetsen we de context van de huidige ontwikkelingen rond de bibliotheek. Waar krijgt de bibliotheek in toenemende mate mee te maken als 'cultureel ondernemer'?

De strategie is er onder meer op gericht om de schaars aanwezige middelen zo in te zetten zodat organisatie en klanten er optimaal van profiteren. Maar hoe doet de bibliotheek dat? Het opstellen van een goed business plan is daarbij zeer behulpzaam.

Een businessplan beschrijft kort en krachtig hoe de organisatie (maatschappelijke) waarde creëert, levert en behoudt. Na schetsing van

de context in de hoofdstukken 1 en 2, geeft hoofdstuk 3 achtergrondinformatie over business modellen in het algemeen. In hoofdstuk 4 werken we diverse aspecten of 'bouwstenen' nader uit aan de hand van het bekende 'Canvas' model.

1. Inleiding



We leven in een snel veranderende wereld waarin bibliotheken steeds meer functies en taken krijgen en financiering van de organisatie steeds verder onder druk staat.

Subsidies en beschikbare budgetten zijn niet vanzelfsprekend en middelen (geld, huisvesting, medewerkers) zijn schaars. Er moeten keuzes gemaakt worden. De bibliotheek moet zich dus steeds meer als cultureel ondernemer gedragen en rekening houden met veel verschillende factoren. Vraag en aanbod van haar diensten, ontwikkelingen in de maatschappij, maatschappelijke agenda's van gemeenten en sturing van de eigen organisatie.

Ook moet de bibliotheek aan subsidieverstrek-
kers aangeven wat haar concrete bijdrage is aan
het vervullen van de maatschappelijk rol/
agenda, wat dat kost en wat het oplevert, hoe
je de resultaten kunt monitoren, evalueren en
uiteindelijk kunt (bij)sturen. Het ontwikkelen en
opstellen van een sterk businessplan helpt de
bibliotheek om na te denken over de strategie
en alles in samenhang te zien.

Dit whitepaper geeft je een theoretisch kader én een praktische beschrijving bij het ontwikkelen van een businessplan en een verdienmodel.

Samenhang dus! Bij het opstellen van een businessplan komen veel verschillende aspecten om de hoek kijken, waarbij invulling van de één invloed heeft op de ander. Om onderbouwde keuzes te maken en overzicht te houden kun je gebruik maken van de methodiek van het Business Canvas Model. Andere methodes kunnen uiteraard ook gehanteerd worden, maar het Canvas model wordt veel gebruikt en er is veel informatie over te vinden. In dit whitepaper lichten we aan de hand van dit model toe welke aspecten er zijn én hoe deze samenhangen. Het model beschrijft diverse bouwstenen en snijdt belangrijke thema's aan om over na te denken en nader uit te werken.

Even in een notendop de route binnen het model: na bepaling van je klanten (leden en bezoekers). en doelgroep van de organisatie stel je vast aan welke (bij je klant levende) behoefte je kunt voldoen en waarde toevoegt,

hoe men jou weet te vinden en hoe je de relatie met je klant inhoud geeft. Pas als dat in beeld is, kom je toe aan de vervolgvragen: wat je daarvoor nodig hebt, wat je zelf gaat doen of juist uitbesteed en met wie je samenwerkt. Op financieel gebied moet je nadenken over de vraag welke kosten je moet maken voor je diensten- en productenaanbod en hoe je dat financiert en aanstuurt (verdienmodel en vraagstuk van financieel management).

Ons streven is om met dit whitepaper directies en managementteams van bibliotheken enige handvatten te bieden in dit proces om de toekomstbestendigheid van bibliotheken te kunnen waarborgen.



2. Ontwikkelingen en context



Het is duidelijk, de bibliotheekbranche is in transitie en de traditionele ‘uitleentaak’ van de bibliotheek is sterk veranderd. Om aantrekkelijk te zijn moet de bibliotheek alleen (of als brede culturele instelling) goed bereikbaar blijven, zowel digitaal als fysiek.

Naast uitoefening van culturele taken worden er ook extra taken binnen het sociale en educatieve domein bij de bibliotheek neergelegd. De snelle en ingrijpende digitalisering van commerciële- en overheidsdiensten verwacht meer van de vaardigheden van burgers. Zij moeten daarin worden begeleid, getraind en ondersteund, bijvoorbeeld in de bibliotheek.

Binnen haar wettelijke functies zal de bibliotheek dus bij moeten dragen aan het leveren van maatschappelijke waarde en een rol moeten spelen bij uitvoering van de maatschappelijke agenda, opgesteld door de gemeente. Doorlopende innovatie en een flexibele interne organisatie is in dit kader een vereiste. Als ‘huiskamer’ (‘third place’), maar

sowieso als openbare, laagdrempelige, inspirerende en neutrale plek in de samenleving. Een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling is dat subsidiëring steeds minder plaatsvindt op **organisatieniveau**, maar verschuift naar **bekostiging van diensten** om maatschappelijke waarden op gemeentelijk niveau te creëren en het publieksbereik te vergroten. Activiteiten vormen steeds minder een doel, maar steeds vaker een middel en dat vereist (cultureel) ondernemerschap. De bibliotheek moet daarbij aangeven hoe zij bijdraagt aan de maatschappelijke, door de gemeente vastgestelde doelstellingen, en daarbij steeds meer duidelijk moeten maken:

- Welke **activiteiten** zij gaat verrichten om bij te dragen aan het realiseren van die maatschappelijke doelstellingen,
- Welke **middelen** daarvoor nodig zijn (zowel huisvesting, medewerkers als geld),
- Wat de beoogde **resultaten en effecten** van die activiteiten zijn en
- Hoe de voortgang wordt **gemonitord** en mogelijk tussentijds zal worden **geëvalueerd** om bij te kunnen sturen.

Belangrijk om je hierbij te realiseren is dat er -ook bij bibliotheken- een verschuiving plaatsvindt van management van **processen** (hoe stuur ik iets aan) tot management van **middelen**, waaronder financieel management. Meer werken op projectbasis, waarbij 'producten' van bestaande of nieuwe diensten worden gemaakt. Inclusief de bepaling van de kostprijs en bepaling welke middelen (en projectsubsidies) voor de realisering van dat project nodig zijn. Om dat te kunnen (blijven) doen moet de vraag beantwoord kunnen worden of er voldoende middelen zijn om de eigen strategie, missie en visie uit te kunnen voeren. Ook is het daarbij belangrijk om te weten waar de kosten zitten, wat de doelgroep is en hun behoefte, welke verdienmodellen er denkbaar zijn. En of kosten structureel of ad hoc zijn, en hoe er gestuurd kan worden op

inzet van (bestaande of nieuwe) middelen bij nieuwe activiteiten die van de organisatie gevraagd worden. Om bij activiteiten de geleverde maatschappelijke waarde te onderzoeken, of impact te meten, heeft Probiblio, in samenwerking met Avance Impact, het document '[Van KPI tot Effect](#)' opgesteld om bibliotheken hierbij te helpen. Inmiddels zijn er meerdere relevante en actuele thema's onderzocht en uitgewerkt.

Maatschappelijke agenda (MAG) en Beleidsgestuurde Contractfinanciering (BCF)

Gemeentes werken de maatschappelijke speerpunten van hun beleid steeds meer uit in een Maatschappelijke Agenda (MAG), waarbij een integrale aanpak wordt gevraagd van diverse maatschappelijke organisaties, waaronder de bibliotheek. Vanuit haar kernfuncties, doelstellingen en ambities moet de bibliotheek aantonen hoe zij bijdraagt aan de doelstellingen in de MAG.

Voor toekenning van (meerjarige) subsidies maken de gemeentes in toenemende mate gebruik van de Beleidsgestuurde Contractfinanciering (BCF). Dat is feitelijk een overeenkomst tussen gemeente en bibliotheek, het siuistuk van het hele subsidieaanvraagtraject. De doelstellingen worden benoemd en een overzicht wordt gegeven van uit te voeren activiteiten, planning en de wijze van monitoring van resultaten en verantwoording. De inhoudelijke verantwoording (ook op kwalitatieve indicatoren) vindt plaats in het door het bestuur vastgestelde jaarverslag. De financiële verantwoording (op basis van concrete doelstellingen en 'harde' KPI's) vindt achteraf plaats door de jaarrekening en resultatenrekening (of staat van baten en lasten).

3. Businessmodellen



Zoals elke organisatie moet ook de bibliotheek de vraag beantwoorden hoe zij (maatschappelijke) waarde creëert, levert en behoudt, haar activiteiten heeft georganiseerd en haar klanten van dienst is. Dit kan aan de hand van een businessmodel of businessplan.

Bij het ontwikkelen van een goed businessplan breng je **niet** in kaart welke afdelingen er binnen een organisatie zijn, hoe die zich tot elkaar verhouden en welke taken ze hebben. Maar het gaat juist om het **creëren van samenhang** tussen de verschillende aspecten waar de organisatie mee te maken heeft. Een samenhang die aangepast moet kunnen

worden als omstandigheden wijzigen zodat men op een flexibele manier diensten kan blijven aanbieden. Diensten die natuurlijk nog steeds moeten aansluiten bij de kernfuncties van de bibliotheek en tegelijkertijd invulling geven aan de Maatschappelijke Agenda van de gemeente.

In dit whitepaper maken we gebruik van het *Business Model Canvas* als leidraad bij het opstellen van een businessplan. Het is een handig hulpmiddel om snel te zien waar kansen en uitdagingen liggen; wat is goed geregeld en wat heeft juist extra aandacht? Dit geldt zowel voor de gehele organisatie als voor nieuwe projecten of activiteiten.

Tijdens het werken met het model maak je bewuste keuzes én evalueer je: wie zijn mijn klanten, hoe bied je noodzakelijke en gewilde diensten aan, hoe financiert je dat? En voor welke geleverde maatschappelijke waarde zijn klanten bereid te betalen of zijn gemeenten bereid subsidie te verstrekken? Wat voor soort inhoudelijke of formele relatie gaat bibliotheek aan met partners? Wat is de eigen waardepropositie? Via welke kanalen kunnen die geleverd worden? Welke “hulpbronnen” zijn daarvoor nodig? Wat gaat het kosten en hoe ziet de inkomstenstroom eruit?

Hoe werkt het Business Model Canvas ?

Aan de linkerkant van het formulier (zie de illustratie) beschrijf je samenwerkingspartners, activiteiten en andere bronnen. Aan de rechterkant de markt, klanten, de relatie die de organisatie met hen heeft en de kanalen om ze te bereiken. Tot slot komt het financiële verhaal aan bod: de kosten en baten die gemaakt worden.

De negen bouwstenen van het Canvas model zijn:

a. Klantsegmenten (customer segments)

*Wie zijn je klanten en waarom zouden zij diensten afnemen bij de bibliotheek?
Hier speelt marktonderzoek een belangrijke rol: hoe zit het gebied dat de bibliotheek bedient demografisch en sociaal in elkaar?
Waar is behoefte aan?*

b. Waardeproposities (value propositions)

Wat wordt er geleverd aan de klanten en hoe wordt er voldaan aan hun behoefte.

Of welke oplossing wordt er geboden voor een probleem dat leeft bij de klanten.

c. Kanalen (channels)

Hoe worden klanten (a) bereikt met het dienstenaanbod (b). Zowel fysiek (bereikbaarheid en toegankelijkheid) als online (internet, mobiel en cloud).

d. Klantrelaties (customer relationships)

Dit verbindt de eerdere drie bouwstenen met de vraag: hoe wil je met je klanten omgaan, wat voor relatie wil je met hen opbouwen. Daarop volgen vragen als: hoe werf je klanten, hoe behoud je ze en hoe breid je het klantenbestand uit, zowel fysiek als online.

e. Inkomstenstromen/ verdienmodel (revenue streams)

Hoe financiert je het leveren van diensten (b) aan de klanten (a). Hier speelt het strategisch vraagstuk van het verdienmodel: wie is bereid voor welke dienst te betalen, hoeveel en onder welke voorwaarden. Moet dat (deels) gratis zijn, moeten er gedifferentieerde tarieven gebruikt worden, zijn er projectsubsidies nodig, etc?

f. Hulpbronnen (Key resources)

Wat is er nodig om het businessmodel te laten slagen: financiën, huisvesting, menskracht, inrichting, software, maar ook bijvoorbeeld de inzet van marketing-instrumenten

g. Samenwerking (Key partners)

Welke belangrijke activiteiten verrichten zij, wanneer doen ze dat en welke inzet van partners heeft de bibliotheek nodig om haar businessplan te laten functioneren. Welke vorm van samenwerking moet worden gekozen?

h. Kernactiviteiten (key activities)

Wat zijn de belangrijkste taken of maatschappelijke opdrachten voor de bibliotheek?

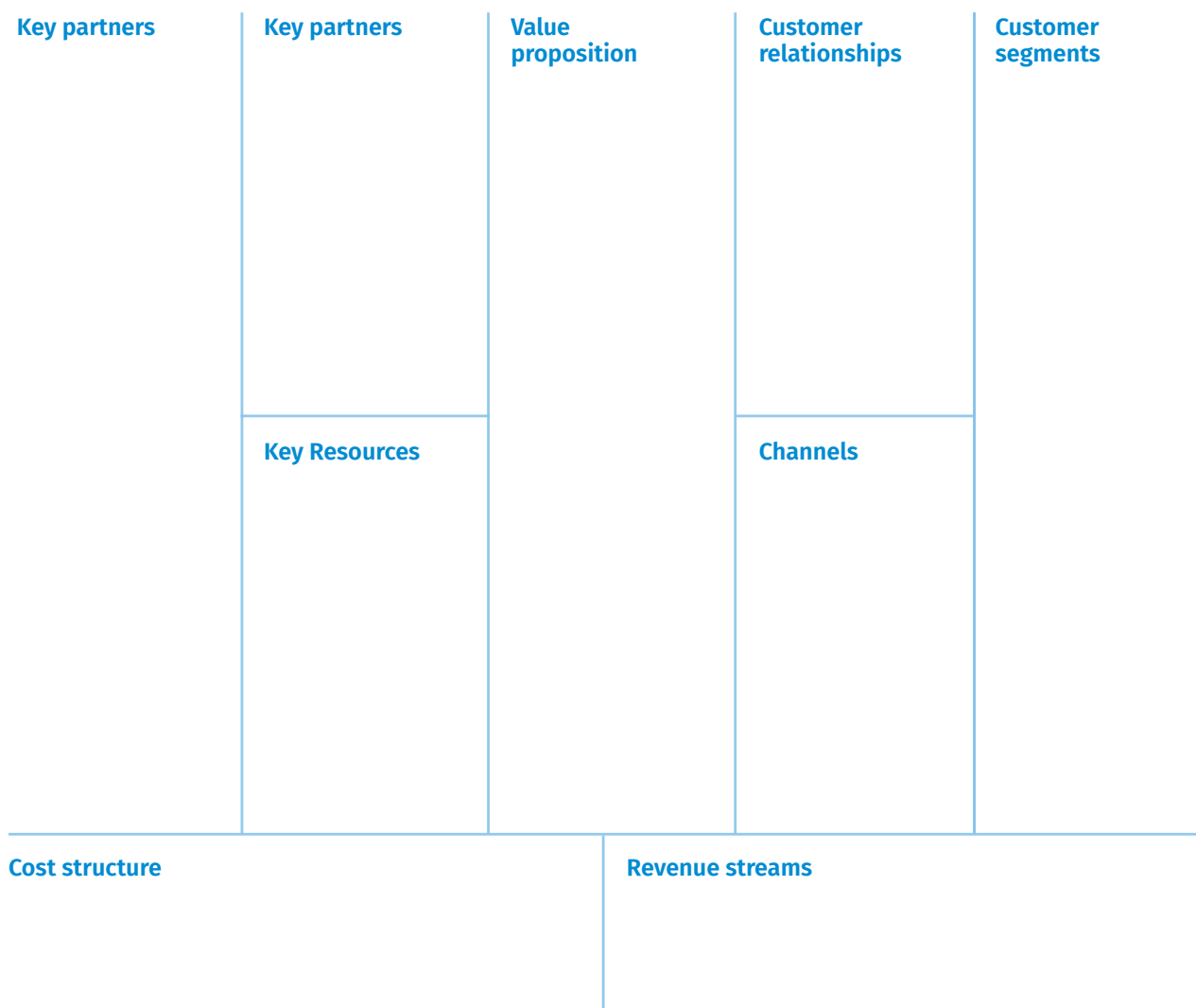


i. Kostenstructuur (cost structure)

De uiteindelijke kernvraag: wat kost het om daadwerkelijk uitvoering te geven aan het businessmodel? Hoe kunnen die kosten worden gemanaged
Met andere woorden, je moet kennis hebben over de belangrijkste of hoogste kosten en kostenontwikkelingen en de kostprijzen van de aparte diensten (zeker de key activities).

Bij het daadwerkelijk uitwerken van de bouwstenen beschrijf je meestal eerst de bestaande situatie. Daarna maak je strategische keuzes en onderzoek je wat koersveranderingen voor de eigen organisatie betekenen. Vragen die daarbij beantwoord moeten worden zijn bijvoorbeeld:

- Wat als we een andere strategie kiezen?
- Wat als de belangrijkste subsidie deels wegvalt?
- Waarin willen we investeren of innoveren?



4: de 'bouwstenen' binnen het Canvas Business Model nader uitgewerkt



4.a Klantsegmenten: wie is je klant?

Dit onderdeel beschrijft welke groepen klanten de bibliotheek wil bereiken. Hoe meer kennis er is over de doelgroep, hoe beter deze benaderd, geïnspireerd en geïnformeerd kan worden.

Als bekend is welke doelgroepen de bibliotheek al weten te vinden en welke nog niet, kan een volgende stap voor meer spreading en bereik gezet worden die aansluit bij de eigen doelstelling. Bijvoorbeeld door meer bezoekers aan te trekken die gebruik maken van alle mogelijkheden van de bibliotheek (en partners). Zoals het deelnemen aan activiteiten,

het gebruiken van studieplekken of puur het verblijven op een fijne plek waar men voor de gezelligheid en de sfeer komt, en niet aan een lidmaatschap vastzit. Of bijvoorbeeld laaggeletterden die niet vanzelfsprekend naar een bibliotheek komen maar die de bibliotheek wel graag wil bereiken.

Klantsegmentatietools kunnen helpen om beter in beeld te krijgen welke doelgroepen men op welke manier het best kan benaderen. De vernieuwde **Mosaic** tool is daarbij een goed hulpmiddel. In **Mosaic** is alle kennis van elk

huishouden in Nederland vertaald naar een klantsegment. De klantsegmentatie is speciaal ontwikkeld om inzicht te geven in kenmerken, interesses en gedragingen van alle huishoudens die Nederland telt. Het resultaat is een indeling van de inwoners van Nederland die een duidelijk beeld schetst van hun sociale demografie, levensstijl, cultuur en (koop)gedrag. Deze kennis kan de bibliotheek ondersteunen om meer klantgericht te werken.

Hoe is zo'n rapportage opgebouwd?

- a. Het start met een verdeling over de segmenten van de huishoudens die lid zijn van de bibliotheek in het werkgebied en er wordt concreet ingegaan op de drie segmenten die het sterkst vertegenwoordigd zijn in het eigen ledenbestand. En het biedt een overzicht hoe de verspreiding is van de verschillende ledensegmenten in het eigen werkgebied.
- b. Vervolgens worden de cijfers en percentages van de Top 3-segmenten uitgesplitst naar subsegmenten en afgezet tegen de cijfers in het eigen werkgebied.
- c. Tot slot wordt advies gegeven over welke mogelijkheden er bestaan op basis van de data. Er is extra ondersteuning mogelijk door de POI.

De uitkomst bestaat uit twee analyses:

1. Een analyse van het werkgebied: welke (sub) segmenten zijn er in het eigen werkgebied.
2. Een analyse van het ledenbestand: hoe is die vertegenwoordiging terug te zien in het eigen ledenbestand (de vraag: "wie bereik ik").

Deze analyses stellen iedere bibliotheekorganisatie in staat om meer klantgericht te werken. Zie voor meer informatie voor

(gesubsidieerde) ondersteuning [Marketingstrategie & Optimale klantbeleving](#) | Probiblio

De data zijn voor verschillende doeleinden toepasbaar:

- Input voor beleidsplannen en voor marketingplannen
- Startpunt voor kwalitatief onderzoek: verdiepende gesprekken met de belangrijkste (sub-) groepen
- Collectioneren
- Programmeren
- Trainingen voor de front-office: ken je klant
- Ontwikkelen van nieuwe producten en diensten
- Inrichting en locatie van een (nieuwe) vestiging
- Keuze van media- en communicatiekanalen
- Lokale vertaling van landelijke campagnes
- Aanbod van abonnementen, etc.

Naast Mosaic kan een andere marktonderzoek tool nuttig zijn: het 'Het Nieuwe BiebPanel', dat behoeftes en vraag bij klanten nader in beeld brengt. Hierover meer in het volgende onderdeel 'waardeproposities'.

4.b Waardeproposities: waarom kiezen klanten voor jou?

De waardepropositie is de reden waarom klanten voor de organisatie kiezen. Met de waardepropositie of "value proposition" wordt een klantprobleem opgelost of wordt iets geleverd waar de klant naar op zoek is. Deze bouwsteen beschrijft het product of dienst die waarde creëert voor een doelgroep en beantwoordt de vraag waarom men een product of dienst afneemt. Is het de collectie, het aanbod in het algemeen, de hulp en goede service, het gemak, de prijs of kwaliteit?

Een manier om de behoefte en vraag bij de klanten in beeld te brengen is door gebruik te maken van een instrument als BiebPanel.

[BiebPanel](#) is een onderzoeksplatform dat speciaal is ontwikkeld voor de bibliotheekbranche. Het voorziet deelnemende bibliotheken van actuele informatie over klanten en andere doelgroepen.

BiebPanel-onderzoek wordt uitgevoerd onder leden, bezoekers en gebruikers die geen lid zijn van de bibliotheek, heel breed dus. Ook wordt onderzoek gedaan naar de manier waarop er op social mediakanalen wordt gepraat over bibliotheken. Daarnaast wordt per jaar dieper ingegaan op twee onderwerpen of doelgroepen om een nog completer beeld te krijgen. Dat kunnen concrete zaken zijn – bijvoorbeeld collectie of de doelgroep jongeren – maar ook meer algemene, maatschappelijke thema's als eenzaamheid of duurzaamheid.

Voorbeeld: *een flitspeiling over de ervaringen met betalen van het lidmaatschap en kaarten voor activiteiten, om te bekijken of de contributie per automatische incasso kan worden betaald, online kaartverkoop wordt geoptimaliseerd, mogelijkheid wordt aangeboden van contributie betalen via pay by link (per e-mail) en klanten voorafgaand aan het incasseren van de automatische incasso te informeren over jaarlijkse betaling.*

BiebPanel kan veel waardevolle informatie opleveren en richting geven aan de uit te voeren activiteiten of leveren van diensten en producten als feitelijke uitwerking van een marketingplan. Bij een dergelijk plan wordt aangegeven op welke doelgroepen wordt gefocust, wat je met hen wil bereiken en wat de bibliotheek gaat doen om dat te realiseren. Bij een waardepropositie wordt ingezoomd op één product(groep)/doelgroep en wordt feitelijk beschreven wat de bibliotheek aanbiedt en welk probleem het oplost. De bepaling van de waardepropositie op basis van het Canvas model kan daarbij een handige tool zijn.

Bij dit marktonderzoek (of een klantreisonderzoek of Mosaic segmentatie) verdient het aanbeveling om te letten op de volgende punten:

1. Kies focusdoelgroepen; dit betekent niet dat de rest van de doelgroepen niet wordt bediend, maar welke doelgroepen in de strategie en marketingcommunicatie extra aandacht verdienen.
2. Bepaal vervolgens de speerpunten per doelgroep. Voorbeelden zijn vraagstellingen als:
 - a. Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat de jeugd lid wordt en gebruikmaakt van de faciliteiten, diensten en activiteiten die de bibliotheek aanbiedt?
 - b. Hoe zorgen we dat er meer gebruik wordt gemaakt van het Product X (Taalhuis, dBos, etc.)
 - c. Hoe zorgen we dat bijvoorbeeld meer ouderen lid worden van de bibliotheek?
3. Breng de doelstellingen SMART (*Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden*) in beeld als een aanscherping op de speerpunten. Daarmee maak je concreet wat er binnen een bepaalde periode na het uitrollen van het operationeel marketingplan bereikt moet zijn. Het zijn richtlijnen die aan het einde van het jaar bijgesteld kunnen worden voor het jaar erop.
4. Bepaal tot slot het uiteindelijke aanbod per doelgroep.



4.c Kanalen: hoe vinden klanten jouw organisatie?

Kanalen spelen een belangrijke rol in de manier waarop een klant de bibliotheek ervaart en hoe de doelgroepen worden bereikt, zowel fysiek en digitaal. Vraagstukken als: hoe wil je dat jouw bibliotheek gezien wordt (imago)? Welke mensen wil je bereiken met welke boodschap en middelen? Hoe weet de klant van het bestaan van de bibliotheek en wat er aangeboden wordt? Via internet, sociale media-kanalen, nieuwsbrieven, de lokale media of uit communities?

Vragen die beantwoord moeten worden om doel(groep-)gericht te denken én te handelen.

Communicatiekanalen kunnen bekendheid over het aanbod vergroten of klanten extra service bieden en vormen de basis voor het contact tussen de bibliotheek en haar klanten. Zij bieden klanten ook de mogelijkheid om bestaande of toekomstige diensten af te nemen of zich te laten informeren, bijvoorbeeld bij nieuwe activiteiten en ontwikkelingen. Daarin neemt de functie van de bibliotheek als ontmoetings- en educatieplek een steeds belangrijker rol in. Het is daarbij zinvol om als bibliotheek zoveel mogelijk zichtbaar en herkenbaar te zijn als een 'sociaal knooppunt': een plek waar toegang wordt geboden tot informatie, cultuur en debat.

Voor een optimaal contact tussen klant en bibliotheek is het raadzaam om offline en online kanalen te combineren om zoveel mogelijk klanten te bereiken en daarbij gebruik te maken van een 'middelenmix', waarbij de in te zetten communicatiemiddelen worden afgestemd op doelgroep en behoefte. Dit is de kern van de eigen marketingstrategie en invulling daarvan door de marketeers; zie hiervoor de volgende bouwsteen: klantrelaties.

4.d Klantrelaties: online of offline?

Dit verbindt de eerdere drie bouwstenen met de vraag: hoe werf je nieuwe klanten en behoud je bestaande klanten, zowel fysiek als virtueel. Kortom: de eigen marketingstrategie.

Bij deze bouwsteen maak je een keuze op welke manier er contact is met de klant. Dat kan per klantengroep en per doel verschillen. Wil je nieuwe klanten binnenhalen, bestaande klanten behouden, nieuwe activiteiten of aanbod communiceren? Via (buurt)activiteiten, communicatie via internet of mobiel via apps, persoonlijk bij een bezoek aan de vestiging, via een nieuwe bezorg- en haalservice, of op een andere wijze?

Klantrelaties worden, naast werving en behoud van leden/ gebruikers, ook aangegaan om bijvoorbeeld het verdienvermogen (ook uit up- en cross selling) te verhogen.

Klantrelaties kunnen persoonlijk zijn (zoals het geven van een leesadvies), hulp of bieden van assistentie bij oplossen bij problemen met digitale of geautomatiseerde diensten (IDO bijvoorbeeld), maar ook selfservice bij onbemande vestigingen, vormen van gemeenschappen/communities (cursussen, leesclubs) of vormen van co-creatie waarbij wordt samengewerkt met klanten (zoal bijvoorbeeld *HipHop in je Bieb* of *Spoenk*- jeugdprojecten).

Participeren of op de hoogte blijven van het lopende [Probiblio CRM-project](#) kan hierbij interessant zijn. Daarin bepalen we samen met bibliotheken hoe zij hun klantrelaties toekomstgericht willen gaan vormgeven.



4.e Inkomstenstromen: wie gaat de bibliotheek wat betalen?

Waar het in voorgaande onderdelen van het Canvas model meer ging over het opstellen van een strategisch marketingplan, gaat deze bouwsteen concreet in op de vraag hoe het leveren van diensten (4.b) aan de klanten (4.a) gefinancierd moet worden.

Dit werk je nader uit in het verdienmodel. Daarin is terug te vinden wie bereid is hoeveel voor welke dienst te betalen, onder welke voorwaarden dat mogelijk is. En hoe een verschil tussen inkomsten en uitgaven financieel gedicht zou kunnen worden door

bijvoorbeeld subsidies, sponsoring of andere vormen van financiering. Bij het in kaart brengen van inkomensstromen besteed je ook aandacht aan de wijze waarop deze plaatsvindt: moet dat (deels) gratis zijn of kunnen er gedifferentieerde tarieven gebruikt worden. Of zijn alternatieve verdienmodellen denkbaar? De verdienstrategie moet snel en flexibel kunnen worden aangepast. Waar in het verleden nog geld mee verdiend kon worden is binnenkort misschien verdwenen door gewijzigde omstandigheden, of wijzigingen in sociale en demografische samenstelling van de lokale gemeenschap. Het in kaart brengen van inkomensstromen vormt een van de kernen van het businessmodel. Om financieel gezond te blijven in een sterk veranderende omgeving

waarbij structurele, meerjarige subsidiering onder druk staat en zal blijven staan, moeten bestaande verdienmodellen maximaal worden ingezet en nieuwe verdienmodellen worden ontwikkeld. Niet alleen op korte termijn voor een eenmalig project of activiteit, maar met name gericht op het verkrijgen van meerjarige, duurzame financiering van de organisatie en de aangeboden diensten en activiteiten.

Er zijn veel verschillende verdienmodellen. Daarbij gaat het eigenlijk niet over de vraag hoe bijvoorbeeld een bepaald project gefinancierd moet worden, maar meer over de financiering van alle diensten aan de diverse doelgroepen. Veel van die vragen kunnen beantwoord worden door het eerder besproken markt- en doelgroeponderzoek, waarbij de behoeftes binnen het werkgebied in kaart worden geacht.

Binnen dat kader beantwoord je een aantal strategische vragen: moet de bibliotheek een vergoeding vragen voor losse diensten of activiteiten, moeten diensten geboden worden aan leden én niet-leden? Zijn abonnementen te differentiëren zoals Freemium (gratis basisfaciliteiten waarbij klant voor extra diensten moet betalen). Is het service- of lokaas model (aanbieden van een dienst voor een niet al te hoog bedrag en realisering van omzet door service of te leveren extra diensten) een serieuze optie? Of verdienen je aan het bieden van faciliteiten (ontmoetingsplek, informatiepunt, collectie) en voor de aangeboden service?

Er bestaan diverse mogelijkheden om een inkomstenstroom te genereren. Enkele voorbeelden uit de praktijk zijn:

- Subsidies, zowel basis- als projectsubsidies, maar ook fondswerving, sponsoring

Voor subsidies kan gedacht worden aan vergoeding van huisvestingskosten (vaak hoge en structurele kosten!), de basissubsidie en project subsidies voor bijvoorbeeld educatieve projecten onder de vlag van Boekstart, Boekstartcoach en voor projecten met het mbo (subsidies Stichting Lezen), maar ook gemeentelijke subsidies voor inclusie, duurzaamheid,

bestrijding eenzaamheid. Of subsidies voor het bevorderen van lezen en leesplezier en het bestrijden van laaggeletterdheid en digitale vaardigheden. Ook Europese subsidies kunnen interessant zijn, als project 'Ouderen in de Wijk'

- Inkomsten uit verhuur van bibliotheekzalen en ticketverkoop voor vergaderingen, trainingen, congressen, presentaties en netwerkbijeenkomsten (regulier, aan organisaties op collectieve basis, langdurig, of juist individueel per uur).
- Het organiseren van (gezamenlijke) activiteiten, streaming daarvan, upsale voor andere diensten in samenwerking met andere organisaties voor een multi-functioneel maatschappelijk relevant aanbod, nieuwe programmering (zowel \ digitaal als fysiek op locatie, gratis en tegen betaling voor bijvoorbeeld toegang tot streaming van de activiteit).
- Ruimere openingstijden op meerdere locaties, in samenwerking met partners of door meer gebruik te maken van 'self-service' punten.
- Koppeling van aanbod van de bibliotheek met diensten van partners, inclusief cross- en upselling binnen een samenwerking met bijv. MFA's of het Taalhuis, Volksuniversiteiten, etc. Er kan ook gedacht worden aan producten en diensten waarvoor bepaalde groepen consumenten bereid zijn te betalen, zoals culturele activiteiten of voorstellingen.



- Nieuwe abonnementsvormen als maand-abonnementen of 'Freemium' en 'Premium'.
Abonnementen waren oorspronkelijk bedoeld als een all-in model (het 'attractiemodel'). Daarnaast is steeds meer het model in zicht gekomen waarbij per afgenomen dienst werd betaald (het 'kermismodel'), waarmee het lidmaatschap een steeds meer gedifferentieerde abonnementsvorm biedt met een instap-, basis- en toptarief. Daarbij horen passende 'rechten' en krijgt een klant gericht toegang tot een bredere, maatschappelijk relevante community. Bezoekers kunnen daarbij zowel betaald als onbetaald, met of zonder abonnement, gebruik maken van de bibliotheek, waarbij sommige dingen gratis zijn (zoals lezen van krant of tijdschriften, spreekuren, bezoeken exposities), maar soms tegen betaling of hoger tarief dan leden (zoals een film, cursus of andere activiteit)

Daarbij zou ook nog rekening gehouden kunnen worden met modellen waarbij analoge en digitale abonnementen worden gecombineerd, maand- of gratis vakantie abonnementen worden ingevoerd, een basisabonnement geeft bijvoorbeeld recht op één te lenen boek per maand, maximum aantal uren gebruik van PC's etc.

- Sturen op automatische incasso in plaats van acceptgiro's. Bij incasso blijken in de praktijk veel minder opzeggingen te komen.
- Bij 'Freemium': automatische verlenging en conversie (niet een aanbod tot nieuwe inschrijving!) van een jeugd-lidmaatschap in een gratis abonnement na de 18e verjaardag van een lid.
- Aanmaningen sturen als een abonnement niet betaald wordt. Het niet betalen betekent dus niet dat het abonnement is komen te vervallen!
- Het vinden van sponsors en fondsen (met de uitdrukkelijke doelstelling om project-subsidies het kader van 'pilots' te geven als opstap naar meerjarige, structurele subsidiering bij gebleken succes van een project)
- Het differentiëren van prijzen (bijvoorbeeld voor zzp'ers. Aan deze groep kan een ander tarief worden gevraagd voor de faciliteiten van de bibliotheek waarvan ze gebruikmaakt, op voorwaarde dat de kwaliteit hoog is. Denk bijvoorbeeld aan beveiligde Wifi en print- of scanfaciliteiten)
- Het opzetten van een Ambassadeur- of Vriendenorganisatie, bedoeld om mensen te binden, die niet direct gebruikmaken van de bibliotheek, maar de bibliotheek wel een warm hart toe dragen. Dit kan ook de vorm aannemen van een Vriendenorganisatie die zich (actief) opstelt als ambassadeur van de bibliotheek en deze verbindt met (potentiële) partners, sponsors, donateurs of andere financiers.
- Het vragen van een hogere vergoeding aan scholen, culturele of maatschappelijke instellingen.
- Betaalde dienstverlening aan leden, partners, gebruikers of klanten (inclusief activiteiten)
- Een meer marktconforme prijs vragen voor intensieve gebruikers van bijvoorbeeld de programmering, werk- studieplekken, PC en printfaciliteiten en adverteren (bijvoorbeeld online banners)
- Innovatieve projecten, direct inspeland op ontwikkelingen in de maatschappij, zoals de 'Biebdoorjebrievenbus'- pilot (het bezorgen van een boek per post) of de (sinds Corona ontwikkelde) 'haal en breng service'. Belangrijkste bron van inkomsten is en blijft natuurlijk de door gemeenten

verstrekke subsidies. Zoals in hoofdstuk 2 is besproken, is het daarbij in toenemende mate belangrijk om richting gemeente (en andere grotere opdrachtgevers als sponsors) steeds het volgen de aan te blijven geven:

- Een concrete beschrijving van de dienst.
- Voor welke doelgroep deze bedoeld is.
- Met welke maatschappelijke partners er wordt samengewerkt.
- Wat het beoogde effect is (de 'outcome').
- Wat de te verwachten kosten en baten van de dienst zijn.

Houd bij verbetering van de verdien capaciteit ook de langere termijn in het oog en overweeg vorming van reserves en voorzieningen om schoksgewijze ontwikkelingen met betrekking tot de subsidie-inkomsten te kunnen opvangen zonder grote reorganisaties en met behoud van de dienstverlening aan de gebruikers.

4.f Hulpbronnen/Key resources: wat heb je nodig om verder te komen?

Dit onderdeel gaat over de vraag wat er nodig is om het businessmodel te laten slagen. Financieel, huisvesting, menskracht, inrichting, software, maar ook bijvoorbeeld de inzet van marketinginstrumenten. Hulpbronnen (of 'key resources') zijn de belangrijkste gereedschappen en middelen die nodig zijn om het businessmodel te laten werken. Hulpbronnen kunnen fysiek zijn (denk aan vestigingen en collectie) maar ook digitaal (informatie), financieel of menselijk (inzet, kennis en ervaring van de medewerkers).

Welke hulpbronnen er uiteindelijk nodig zijn hangt af van de gekozen strategie, missie en visie van de bibliotheek. Er zijn allerlei mogelijkheden om de hulpbronnen te organiseren: de bibliotheek kan zelf zorgen voor de hulpbronnen, deze inhuren of halen

bij (maatschappelijke) partners waarmee samengewerkt wordt. Het hulpmiddel *Fundament* dat Probiblio ontwikkelde en een interne organisatie-diagnose kunnen daarbij nuttig zijn.

Wat is het Fundament?

Met het [Fundament](#) als hulpmiddel kunnen keuzes gemaakt worden voor korte- en lange termijn doelen, worden alle organisatieonderdelen goed op elkaar aangesloten en wordt de bibliotheek steviger gepositioneerd in het werkgebied.

Per thema, zoals 'Management van Middelen', vindt een verdeling plaats op:

- Speerpunten
- Doelstellingen
- Uitwerking (hoe wordt bijgedragen aan behalen van doelstellingen van de gemeente).

Interne organisatie diagnose

Na het onderzoek van wat er nodig is op basis van het Fundament, kan een [interne organisatie diagnose](#) gebruikt worden om te kijken welke middelen er in welke mate beschikbaar zijn of nadere aandacht behoeven.

Je werkt de volgende zaken uit:

1. Stel vast wat ervoor nodig is om de maatschappelijke doelstellingen te behalen; breng in kaart hoe de interne organisatie **zelf** de doelstellingen kan behalen en wat daar voor nodig is.
2. Nadat is vastgesteld wat er nodig is om de maatschappelijke doelstellingen te behalen, breng je in kaart wat de mogelijkheden en expertises zijn binnen de **eigen** organisatie en hoe deze eventueel aangevuld kunnen worden in samenwerking met derden of via 'inhuur'.
3. Hierna stel je een activiteitenplan en -begroting op over meerdere jaren dat

aansluit bij het strategisch plan. In het plan staat een overzicht welke activiteiten er moeten plaatsvinden, welke middelen daarvoor nodig zijn, wat dat kost en hoe dat financieel gedekt kan worden.

4. Tot slot moet monitoring en (tussentijdse) evaluatie plaatsvinden van behaalde resultaten en effecten om eventueel beleid aan te passen en uiteindelijk om verantwoording af te kunnen leggen richting subsidieverlener (Gemeente).

Op basis van het interne organisatieonderzoek kan dus bepaald worden welke hulpmiddelen er nodig zijn voor de bibliotheek voor haar ontwikkeling en het behalen van de maatschappelijke doelstellingen en het leveren van maatschappelijke waarde. Het gaat daarbij om een optimale inzet en allocatie van alle middelen: huisvesting, geld, menskracht, marketinginstrumenten en beheer en optimalisatie van financiële stromen, zowel bestaand als nieuw, voortkomend uit geheel nieuwe, eigen activiteiten en/of uit samenwerking met derden (zoals horeca, buurtorganisaties of sponsors).

Voor een degelijke uitvoering van een business plan is minimaal nodig:

- Het vrijmaken van capaciteit (middelen: geld, medewerkers, faciliteiten)
- Optimale inzet van marketingtools
- Goede interne communicatie om medewerkers goed op de hoogte te stellen van het nut en doel van de activiteit en om uit te leggen hoe zij daarin een bijdrage kunnen leveren.
- Regelmatige monitoring: meten waar de organisatie staat met de SMART-doelstellingen om deze bij te kunnen stellen, of om opnieuw doelstellingen te bepalen.

4.g Samenwerking en partners

In deze bouwsteen onderzoek je welke belangrijke activiteiten partners verrichten, welke inzet van partners de bibliotheek nodig heeft om haar businessplan te laten functioneren en welke vorm van samenwerking er gekozen kan worden.

Er zijn verschillende redenen om samen te werken met anderen, bijvoorbeeld om sneller en breder de doelgroep te bereiken of middelen te combineren. Door afnemende basissubsidies, toegenomen taken, te behalen maatschappijen doelstellingen en de (vaak) politieke wens om organisaties die werkzaam zijn in het maatschappelijk en sociale veld samen te voegen, is de druk toegenomen om organisaties als bibliotheken, volksuniversiteiten, muziekscholen, theaters, musea en filmhuizen samen te voegen. Met die samenvoeging wordt beoogd een breder en innovatief aanbod te creëren, (cultureel) ondernemerschap te stimuleren, het publieksbereik te vergroten. Maar ook speelt de wens bij de gemeente om leegstand van vastgoed tegen te gaan en 'reuring' te genereren in de gemeente om daarmee ook de sociale cohesie te bevorderen.

Samenwerking tussen organisaties, die vaak een eigen werkwijze, organisatie, klanten en andere stakeholders en cultuur hebben, is een moeilijk en ingrijpend proces. Wil samenwerking zinvol en succesvol zijn, dan zal in de eerste plaats gezocht moeten worden naar een nieuw, gezamenlijk aanbod waarbij synergie wordt gecreëerd uit de verschillende expertises, netwerken en doelgroepen van de individuele partners. Partners kunnen uit diverse hoeken komen: cultuur, welzijn, gemeentelijk, etc. De bibliotheek draagt dan binnen een samenwerkingsverband bij vanuit haar vijf basistaken, een Volksuniversiteit op het gebied van cursussen, participatie en integratie, het UWV/overheid/gemeente met een (al dan niet digitaal) loket, een ander op het gebied van events, etc.



Naast synergie-effecten kun je daarmee ook een grotere -of nieuwe- doelgroep bereiken, de mogelijkheden voor verdienmodellen worden vergroot en diensten en producten worden efficiënter (lees: goedkoper) ontwikkeld en aangeboden. Door aanbod, ruimtes en mogelijkheden te delen is de kans op succes voor het creëren van een 'third place' ook een stuk groter. De combinatie van partners is daarmee ook een belangrijker gesprekspartner richting stakeholders als de gemeente.

Een belangrijke eerste fase voor samenwerking is het in kaart te brengen wat de effecten zouden kunnen zijn bij samenwerking, hoe daarmee maatschappelijke waarde kan worden gecreëerd, wat de sterke én zwakke kanten zijn van alle partners, welk gemeenschappelijk doel men nastreeft en hoe de individuele partners daar een bijdrage aan kunnen leveren. Probiblio heeft meerdere tools ontwikkeld om dit goed in kaart te brengen.

Met die tools worden de volgende resultaten nagestreefd. De bibliotheek:

- Kan beschikken over een partneranalyse, sociogram of stakeholderanalyse op organisatie- en regionaal niveau.
- Kan een samenwerkingsstrategie formuleren op relevante partners in het werkgebied of regio.
- Kan samen met partners keuzes maken uit de beschikbare samenwerkingsvormen,
- Wordt door het eigen netwerk (zoals Taalnetwerk) beschouwd als een essentiële partner.

Als partijen elkaar hebben kunnen vinden, is het raadzaam -maar pas daarna- om de organisatorische, juridische en financiële aspecten van iedere deelnemende organisatie in kaart te brengen (via een 'quick scan' of 'due diligence' onderzoek) om tijdig eventuele knelpunten of aandachtspunten te inventariseren en te adresseren.

Tot slot moet een aantal concrete zaken worden georganiseerd en vastgelegd in een samenwerking- en beheersovereenkomst. Denk aan het opzetten van gezamenlijke programmering en 'profiel', gebruik van de ruimtes, marketing, exploitatie en beheer van het gebouw, openingstijden, gezamenlijke facilitaire en ICT-voorzieningen, softwaresystemen, etc.

Bij samenwerking loopt men ook tegen een groot aantal principiële vraagstukken aan die besproken én geregeld dienen te worden. Vragen als: wie regelt wat, wie beslist er en kan eventueel de stekker uit een gezamenlijk project trekken? Hoe verdeel je kosten en opbrengsten, hoe wordt de eigen identiteit van de bibliotheek behouden, hoe ga je om met gezamenlijke programmering? Wat doe je als iemand dat niet goed uitvoert of, erger, als die zich niet houdt aan gemaakte afspraken. Hoe leg je dat allemaal vast, zonder al te 'zakelijk' over te komen. Hoe toon je je maatschappelijke waarde aan binnen die samenwerking en hoe bewaak je dat in de toekomst? Wat gebeurt er (en hoe bewaak je je rol en identiteit) als je echt helemaal fuseert in een nieuwe organisatie: cultuurhuis of 'bibliotheek+' als trekker, etc.

Samenwerking kan zowel *inhoudelijk* zijn als *juridisch*. Juridische samenwerking kan verschillende vormen aannemen, zoals:

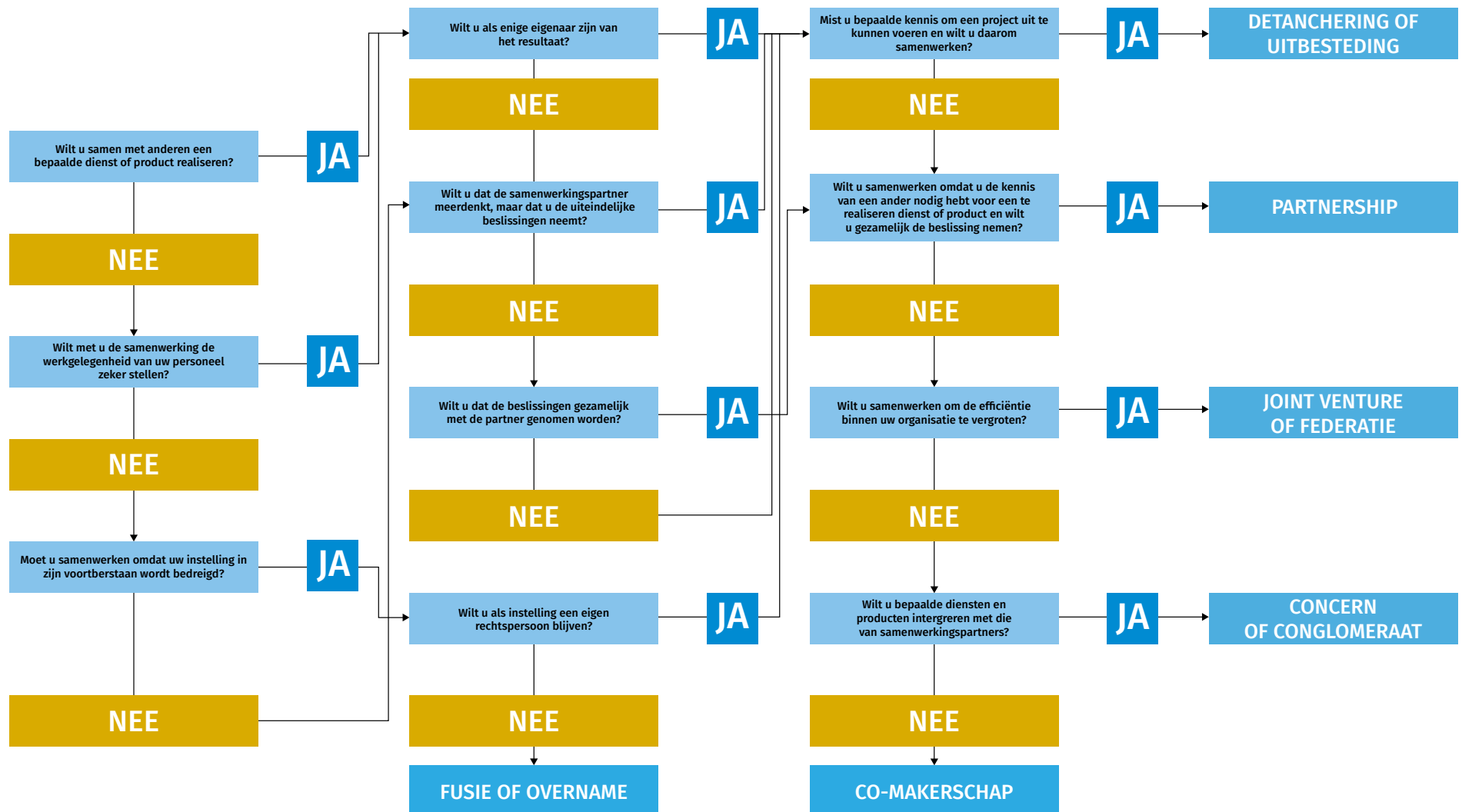
- **Detachering of uitbesteding**
Als voor bepaalde activiteiten geen of onvoldoende kennis of deskundigheid beschikbaar is binnen de eigen organisatie, kan ervoor gekozen worden om personeel in te huren van een andere organisatie: detachering. Wanneer ervoor gekozen wordt om hele producten of diensten bij een andere partij af te nemen, wordt gesproken van uitbesteding. Naast het ontbreken van kennis kan er ook voor uitbesteding worden gekozen omdat het een goedkoper alternatief biedt.
- **Partnership**
Bij een partnerschap delen de samenwerkingspartijen evenveel

verantwoordelijkheid. Vanuit deze verantwoordelijkheid realiseren de partners een gezamenlijk product of dienst.

- **Joint venture of federatie**
Wanneer verschillende organisaties samen een nieuwe organisatie of rechtspersoon oprichten, spreken we van een joint venture. Vanuit de joint venture verrichten zij gezamenlijke activiteiten, waarbij elke partij eigenaarschap toont voor de nieuwe diensten en producten. Wanneer partijen zelfstandig willen blijven, kan een federatie worden opgericht. Dat is een vereniging van rechtspersonen, meestal in de vorm van een stichting. Deze vorm wordt vaak gebruikt voor ondersteunende diensten, beleidsafstemming en belangenbehartiging.
- **Fusie of overname**
Wanneer meerdere partijen opgaan in één rechtspersoon, spreken we van een fusie of overname. Meestal gebeurt dat door de vorming van een nieuwe, overkoepelende stichting. De bestaande stichtingen van de organisaties kunnen daarbij blijven bestaan voor uitvoering. Bij een fusie is het in principe niet meer mogelijk de samenwerking eenzijdig op te zeggen.
- **Co-makership**
In de tijdelijke samenwerkingsvorm "co-makership" werken verschillende partijen samen om een product of dienst te realiseren.

In een [publicatie van de MO Groep](#) staat een handig stroomschema om de meest geschikte juridische samenwerkingsvorm te bepalen.





Bij *inhoudelijke* samenwerkingsvormen valt te denken aan:

- **Netwerk**
Wanneer verschillende mensen (van verschillende organisaties) samenkomen om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen over een bepaald onderwerp, spreken we van een netwerk.
- **Kenniskring**
Een kenniskring is te vergelijken met een netwerk. Het verschil is dat mensen in een kenniskring ook samen kennis en vaardigheden willen ontwikkelen in plaats van alleen het uitwisselen ervan.
- **Ketensamenwerking**
Wanneer iedere partij een schakel van de dienstverlening op zich neemt spreken we van een ketensamenwerking. Op deze manier wordt iemand ('de klant') bij elke volgende stap in het proces van de dienstverlening doorgestuurd naar een volgende partij.
- **Frontofficesamenwerking**
Verschillende organisaties ontvangen klanten, bieden namens alle partners gecombineerde service aan of sturen hen door naar de juiste partij voor de gevraagde of benodigde dienstverlening.

Bij samenwerking moet zeker niet uit het oog worden verloren dat de bibliotheek voor partners een zeer aantrekkelijke partij is om mee samen te werken. De bibliotheek is een sterk en zeer bekend 'merk' en heeft grote herkenbaarheid en waardering als open, toegankelijke en neutrale plek voor ontmoeting, informatie en hulp. Samenwerking met anderen biedt de bibliotheek zelf ook directe voordelen, zoals de mogelijkheid om servicepunten of nevenvestigingen te openen bij de partners om daarmee verruiming van bestaande openingsuren te realiseren.

Voor meer informatie en nadere uitleg over extra tools als een stappenplan voor multifunctionele accommodaties (MFA)

of een analysemethode om belangen, toegevoegde waarde en gezamenlijke ambitie van alle betrokken partners in beeld te brengen, kun je terecht op [Samenwerken met strategische partners](#).

4.h Kernactiviteiten: wat gaat je organisatie doen?

Dit onderdeel van het businessplan beantwoordt de vraag: wat zijn de belangrijkste taken of maatschappelijke opdrachten voor de bibliotheek?

In de VOB Merkgids 2021 '*De Bibliotheek, motor van een vaardige samenleving*' zijn vijf pijlers van iedere bibliotheek benoemd. Kanttekening daarbij is dat het concrete aanbod per bibliotheek verschillend kan zijn, rekening houdend met -en afgestemd op- lokale mogelijkheden, behoeftes en wensen.

De pijlers vertalen zich in strategische doelstellingen en ambities, die weer gekoppeld zijn aan de wettelijke taken.

De doelstelling moet door de bibliotheek concreet worden vertaald in een aantal diensten of producten die nodig zijn om te voldoen aan de klantbehoefte. Of om een oplossing te bieden voor een bestaand probleem (de waardepropositie), klantrelaties te onderhouden, of om bestaande of juist nieuwe doelgroepen te bereiken of inkomstenstromen te genereren. Door de kernactiviteiten te benoemen maak je duidelijk hoe de bibliotheek bijdraagt aan de maatschappelijke agenda en maatschappelijke waarde creëert. Daarbij maak je bepaalde keuzes, wetend dat je niet alle activiteiten zelf kan uitvoeren. Zeker niet als ze niet bijdragen aan de eigen doelstellingen maar wel belangrijk zijn voor het leveren van maatschappelijke waarde. Uitbesteding of uitvoering vindt dan plaats in samenwerking met bijvoorbeeld educatieve- of welzijnspartners.

4.i Kostenstructuur/ financieel management

Hier komen de bouwstenen samen. In dit onderdeel wordt bepaald wat het kost om daadwerkelijk uitvoering te geven aan het businessmodel. Maar ook hoe kosten gemanaged en gemonitord kunnen worden: weten wat de belangrijkste of hoogste kosten zijn en wat de kostprijs is van de aparte diensten (zeker de kernactiviteiten) én hoe die kosten bijgestuurd kunnen worden. Uiteraard moeten kosten en dekking daarvan in balans zijn én blijven. In onderdeel 4.e gingen we al in op het genereren van inkomsten (het verdienmodel). Bij deze bouwsteen binnen het model besteed je aandacht aan de kosten en berekening daarvan en de opties voor kostenbesparingen. Er moet inzicht zijn in de kosten van de organisatie. Als geheel, maar ook uitgesplitst in -of gealloceerd naar- de aangeboden diensten en producten.

De gevraagde dienstverlening wordt steeds diverser. Aantal, soorten en samenstelling van klanten wijzigen (niet alleen meer leden en gebruikers, maar ook partnerorganisaties die soms klant, soms partner, soms concurrent zijn). Financiering die steeds meer gefragmenteerd wordt en uit diverse bronnen komt: basissubsidies, projectsubsidies van gemeente, provincie, Rijk en EU, inkomsten uit dienstverlening aan leden en niet-leden, fondsen, 'commerciële' resultaten als horeca en kaartverkoop voor activiteiten etc. Er is dus een noodzaak om flexibeler en sneller in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij een goed financieel inzicht vereist is, met name in (kost)prijzen van dienstverlening.

Kostprijsberekening maakt ook voor gemeenten inzichtelijk wat zij feitelijk aan dienstverlening afnemen, wat dat kost en hoe deze bijdraagt

aan creëren van maatschappelijke waarde. Dit inzicht wordt niet verkregen als de bibliotheek als organisatie een lump-sum ('grote zak met geld') ontvangt.

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat het beheer van de financiële middelen van levensbelang is. Als de bibliotheek 'in control' wil zijn, nu en in de toekomst, dan is adequaat en met kennis sturen op cijfers van essentieel belang. Zonder financieel beheer is de continuïteit van de bibliotheek op lange termijn onzeker. Bij het vaststellen van de strategie en doestellingen zal direct de vraag beantwoord moeten worden hoe dit betaald moet worden en hoe het financieel management verankerd wordt in het beleid.

Verantwoording van met name niet-financiële doelstellingen, zal met name plaatsvinden in het jaarverslag. De financiële verantwoording zal met name terug te vinden zijn in de jaarrekening en separaat in de verantwoording richting subsidiegever.

In de jaarrekening wordt een overzicht gegeven van het behaalde financiële resultaat en de balans. Met de balans krijgen we inzicht in de bezittingen, de verplichtingen en het saldo daarvan: het eigen vermogen per balansdatum. Het is een momentopname, maar biedt wel mogelijkheden om de cijfers en financiële ratio's te analyseren om te kijken in hoeverre de organisatie financieel gezond is.

Op een aantal cijfers kan gestuurd worden om te bepalen of de organisatie op de zowel de korte als lange termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Deze analyse kan aanleiding zijn om de planning aan te passen of in uiterste geval af te bouwen of te staken, tenzij er aanvullende financiering of inzet van andere middelen gevonden kan worden.



Om te kijken of de organisatie op zowel korte als lange termijn financieel gezond is, kan gekeken worden naar de volgende ratio's.

Voor de **korte** termijn:

- Een **liquiditeitenprognose**; hiermee kan worden geschat op welke momenten in de nabije toekomst (meestal een jaar vooruit per maand) er bruto gelden binnenkomen en uitgaan.
- De **current ratio**; hierbij wordt aan de hand van een balans een poging gedaan om iets te zeggen over de mate waarin een organisatie op de korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. Door de vlottende activa (voorraden, vorderingen en liquide middelen) te delen op de kortlopende schulden krijgen we de current ratio. Over het algemeen telt een current ratio die groter is dan 1,2 tot 1,5 als voldoende.
- De **quick ratio**; dit is gelijk aan de current ratio, maar dan zonder de voorraden mee te nemen. Dus vlottende activa gedeeld door kortlopende schulden. De quick ratio mag in principe niet minder zijn dan 1.

Voor de lange(re) termijn en bijvoorbeeld geschikt om te beoordelen of een gekozen strategie financieel haalbaar is:

- **Kasstroomprognose**; voor de langere termijn (op jaarbasis en 3 tot 5 jaar vooruit) kan de kasstroomprognose uitkomst bieden. In de kasstroomprognose wordt de hoeveelheid cash bepaald die de bibliotheek als de structurele operationele kasstroom weet te genereren (opbrengsten – inkoop – arbeid – overige out of pocket expenses).
Opmerking: dit wordt ook wel EBITDA genoemd (Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization).
- **Solvabiliteit**; in de balans vinden we de bezittingen (stel 100), de verplichtingen (stel 95) en het saldo: het eigen vermogen (5). Het eigen vermogen dient als buffer (op lange termijn) tegen verliezen. Een gezonde balans is die balans waarbij het eigen vermogen niet lager is dan 20% van het balanstotaal; 25% tot 35% is prima.
- **Rentabiliteit**; op zich is winstgevendheid natuurlijk geen doel op zich in de niet-commerciële bibliotheekomgeving. Maar om op

de lange termijn financieel te kunnen overleven is het voorkomen van het lijden van structureel verlies wel essentieel. Door het resultaat als percentage van het eigen vermogen uit te drukken krijgen we een indicatie van het rendement. Een resultaat van 3 op een eigen vermogen van 100, impliceert 3% rendement. Als norm voor bibliotheken is een positief rendement van 3% tot 5% de standaard norm. Te hoog is op de lange duur nooit het doel en structureel onder de nul moet worden voorkomen.

Realiseer je dat een balans een **moment-opname** is van 31 december om middernacht. Om trends te ontdekken en ongewenste ontwikkelingen te kunnen bijsturen is het wenselijk om gedurende het jaar (bijvoorbeeld na afsluiten van het kwartaal) cijfers te bekijken en analyseren. Dat kan via een goed dashboard in de administratieve software met belangrijke kengetallen. Bij toetsing tijdens kwartaal-rapportages is vooral aandacht gewenst voor monitoring van bijzondere projecten, personeelsbeleid en de sturing op KPI's.

Probiblio werkt aan tools, trainingen en kennisdeling om bibliotheken te ondersteunen om met subsidiegevers, sponsors, partners en andere gebruikers van diensten afspraken te maken over wat de bibliotheek levert, waarom dat plaatsvindt, wat de prijs is en hoe de effecten op de te leveren maatschappelijke waarde gemeten kunnen worden. Bij een productbeschrijving of 'catalogus' van mogelijke diensten en producten staat dan precies beschreven wat er concreet geleverd wordt, eventueel samen met wie, aan welke doelgroepen, met welke beoogde effecten, welke invulling van de kerntaken er plaatsvindt, wat het kost én oplevert en tot slot van groot belang voor het financieel management door bibliotheek directies: de wijze van monitoren, evalueren en eventueel kunnen bijsturen.

Monitoren en evalueren

Uiteraard moet binnen het financieel beheer de kosten, opbrengsten en effecten van de producten en diensten gemonitord en geëvalueerd worden. Doe dat niet (pas) bij

de uitvoering, maar ga al vanaf de eerste fase (zelfs nog vóór subsidietoekenning) het gesprek aan met de gemeente of andere grote opdrachtgevers (zoals scholen in het kader van dBos) en leg het volgende vast:

- **Wie** er **wat** monitort en op **welke** wijze?
- **Hoe** er wordt geëvalueerd?

Werk zoveel mogelijk de KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren) uit en leg dat vast. KPI's zijn te onderscheiden in:

- Afrekenbare KPI's op resultaat (harde cijfers).
- Bespreekbare KPI's op effecten (dus welke impact of outcome iets heeft gehad).

De gemeente zal in de praktijk geneigd zijn om de nadruk te leggen op meetbare, harde KPI's. Om het uiteindelijke te bereiken maatschappelijk effect te krijgen, zal er óók aandacht besteed moeten worden aan de kwaliteit en ervaringen van klanten en specifieke doelgroepen. Deze KPI's zijn dus niet bedoeld als verantwoording of afrekening met de gemeente, maar zijn ervoor om eventuele acties aan te passen en daarbij nog meer effect te bewerkstelligen.

Leg een link van maatschappelijke opgave naar activiteit, maak dat zichtbaar via strategische en operationele doelen en vertaal dat vervolgens concreet in de indicatoren (welke zaken en effecten er gemeten worden). Zowel de actuele stand van zaken (daarbij gebruikmakend van benchmarking), als ook trends kunnen worden gesignaleerd. Het verdient aanbeveling dat altijd, en het liefst al vóór indiening van een subsidieaanvraag te doen in samenspraak met de gemeente, waarbij zij ook aan kunnen geven wat zij belangrijk vinden om in kaart te brengen.

Bij uitvoering van de projecten of activiteiten kan **monitoring** plaatsvinden op basis van de overeengekomen en vastgelegde KPI's. Ook bij monitoring wordt er zowel kwalitatief gerapporteerd (bijvoorbeeld door interviews, groepsgesprekken, posts op sociale media,



observaties) als kwantitatief (cijfers). Monitoring geschiedt bij voorkeur door de bibliotheek als opdrachtnemer. Uiteraard kan er tussentijds overleg met de opdrachtgever/gemeente plaatsvinden bij sterk wijzigende omstandigheden (zoals een lockdown tijdens Corona, waardoor niet voldaan kan worden aan harde KPI's als aantal bezoekers)

Na afloop van de uitvoering kan er **geëvalueerd** worden. Aan bod komt het volgende:

- Welke resultaten zijn afgesproken en wat is gerealiseerd?
- Welke effecten zijn wel of niet bereikt en wat is daarvoor een mogelijke verklaring, welke verwachte effecten zijn niet gehaald?
- Is er aangesloten bij de oorspronkelijke opdracht en doelstelling?
- Welke conclusies kun je trekken voor de toekomst? Wat blijft hetzelfde, wat moet of kan anders of beter?

Kijk bij evaluatie naar verloop en ontwikkelingen en maak daarbij een onderscheid tussen opstart-, structurele en incidentele kosten.

TIP: Let bij presentatie van producten en diensten wel op een fiscaal (BTW) relevant punt: wek niet de indruk dat het gaat om inkoop (van diensten door gemeente), maar dat de verhouding tussen bibliotheek en gemeente een subsidie-relatie is en blijft.

Over de vraag 'wat het kost' nog even kort het volgende. Om strategische keuzes te kunnen maken in de diensten en producten, moeten deze eerst concreet worden beschreven en benoemd. Producten zijn bijv. dBos, de fysieke Bibliotheek of de digitale bibliotheek. Bij elk product kan vervolgens een kostprijsberekening worden uitgevoerd. Neem daarbij **alle** kosten over zoals vermeld in de eigen organisatiebegroting (zoals kosten bestuur en organisatie,

huisvesting, personeel, administratie, transport, automatisering, collectie en media, specifieke kosten) en verdeel die over de producten en diensten. Kosten die direct gerelateerd kunnen worden aan een dienst, kunnen daar voor 100% aan toegewezen worden. De algemene (overhead) kosten kunnen via een sleutel verdeeld worden op basis van m2, FTE's/uren, omzet etc.

Tips:

- a. *Maak gebruik van verwachtingen voor de toekomst (stijgende kosten, onzekere inkomsten)*
- b. *Koppel kostprijsberekening aan de administratie (als er wat verandert in kosten of baten, zie je direct het effect op de algehele exploitatie)*
- c. *Zorg dat 100% van het totaal aan kosten en baten is terug te vinden in 100% van kostprijs en opbrengsten van alle afzonderlijke diensten en producten. Zo voorkom je dubbeltellingen of de mogelijkheid dat je kosten (en dus dekking daarvan) over het hoofd ziet.*

Verdeel vervolgens alle baten over de producten: wijs begrotingsposten (zoals Bijdrage leners, Subsidies Gemeente, Subsidies derden, Fondsen en sponsors, Specifieke dienstverlening) rechtstreeks toe aan de producten en versleutel algemene baten over die producten.

Nadat alle baten en lasten zijn toegewezen aan producten en diensten, kan er nagedacht worden over het te hanteren **tarief** voor een specifieke dienst of product. Een positief 'resultaat' van een specifieke dienst kan tenslotte intern ook gebruikt worden voor bekostiging van 'verlieslatende', maar gewenste diensten (zoals bezorging van boeken thuis).

Voor projecten waarbij de bibliotheek de gemeente helpt haar taken uit te voeren, zoals die in het sociaal domein (op het gebied van

zelfredzaamheid, bestrijding eenzaamheid, educatie en leesbevordering) zijn vaak extra gelden nodig naast de basissubsidie. Alhoewel de bibliotheek uiteraard niet wil verdienen aan de deelnemers aan deze activiteiten, kosten deze activiteiten wel geld en zijn de kosten op te vatten als een belangrijke investering in het toekomstig welzijn van de inwoners van een gemeente en wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de maatschappelijke agenda en doelstellingen van de gemeente. Het verdient aanbeveling dit soort producten en diensten apart te benoemen in het Productenboek als 'extra' waarvoor geen 'standaard' financiële dekking bestaat en apart gesubsidieerd moeten worden. Het liefst in de vorm van een tijdelijk 'pilotproject', resulterend in een structurele, meerjarige subsidiëring bij succesvolle evaluatie van de pilot.

Huisvestingskosten

Omdat de keus voor vestiging van een bibliotheek vaak niet door de bibliotheek zelf, maar door de gemeente wordt gemaakt, zijn de kosten vaak hoog. Reden hiervoor is dat vaak een dure of vrijkomende locatie wordt gezocht op een strategische plek, om meer reuring te brengen in een gebied en waarbij de bibliotheek ook letterlijk 'midden in de maatschappij' komt te staan. Als de gemeente eigenaar/verhuurder is van de vestiging, moet zij (zie ook verder) een commerciële (en voor bibliotheken vaak te hoge) huurprijs in rekening brengen.

Als bibliotheek/huurder is het raadzaam om bij subsidiegevers aan te geven wat er kan gebeuren als de kosten structureel te hoog blijven en niet structureel financieel worden gedekt, waardoor er in de toekomst een liquiditeitsprobleem zou kunnen ontstaan dat ten koste gaat van andere taken en projecten. De bibliotheek kan in de productbegroting aangeven wat er gebeurt als bijvoorbeeld de kosten van huisvesting wel of niet verhoogd/verlaagd worden en wat effecten zijn op serviceniveau en te leveren diensten. Kom eventueel met alternatieven richting gemeente.



Enkele tips en voorbeelden voor het kunnen managen van huisvestingskosten:

- Onder huisvestingskosten zijn ook kosten van onderhoud en servicekosten begrepen. Het kan zijn dat de gemeente als eigenaar/verhuurder (te) hoge kosten voor huur en servicekosten in rekening brengt. Zorg daarom voor een goede en duidelijke demarcatie en leg vast (als bijlage bij het huurcontract, zie voor meer informatie www.roz.nl)) welke partij welke kosten draagt, wat het groot- en meerjarig onderhouds- en investeringsschema is dat uitgevoerd moet worden door de verhuurder/gemeente, en let daarbij goed op de (vaak wettelijke) verplichtingen van de gemeente als verhuurder (naast diens rol als subsidie verstrekker).
- Probeer in het huurcontract te voorkomen dat diensten voor leveren van energie,

schoonmaak, onderhoud, ICT-diensten, afval, etc. bij de gemeente afgenomen moeten worden en deze door de bibliotheek zelfstandig aanbesteed kunnen worden. Het is raadzaam om daarbij wél af te spreken dat -indien nodig en gewenst- gebruik kan worden gemaakt van tariefafspraken die gemaakt zijn met de gemeente of de VNG.

- Gebruik een goede kostenverdeelsleutel opgesteld voor servicekosten over de diverse projecten en diensten. Deze kostenverdeelsleutel wordt in de meeste gevallen gebaseerd op het netto ruim te gebruik (m²) ten opzichte van de totale bruto meters van het gebouw. Andere verdeelsleutels zijn echter ook denkbaar, zoals bezoekersaantallen, openingstijden, gebruik, etc.) voor het hele gebouw of bepaalde kostenonderdelen.

- De verplichting voor de gemeente als eigenaar/verhuurder om integrale kosten door te rekenen aan de huurder is vastgelegd in de Wet Markt & Overheid. Als de bibliotheek deze marktconforme kosten niet kan betalen, is de standaardoplossing hiervoor om subsidie aan te vragen. Risico hierbij is wel dat als de te verlenen subsidies (ander loket binnen de gemeente dan Vastgoed!) onder druk komen te staan, de bibliotheek wel structureel te maken heeft met een (te) hoge huur en in financiële problemen kan komen.

Deze wet biedt echter ook een interessante uitzondering die nader onderzocht zou kunnen worden: de gemeente kan van die wettelijke verplichting afwijken als verhuur plaatsvindt 'in het algemeen belang'. Als de gemeente een 'Algemeen Belang Besluit' neemt, hoeft de gemeente de integrale kosten van een pand niet op zakelijke, marktconforme basis, door te rekenen aan de huurder en kan een lage(re) huur overeengekomen worden.

Het is evident dat een bibliotheek, met haar beperkte financiële armslag, haar maatschappelijke en wettelijk vastgelegde taken niet kan uitvoeren zonder of met te weinig subsidie, als de huur niet substantieel verlaagd wordt. Terwijl zij wel het algemeen belang dient!

- Energie- en afvalkosten: deze kunnen mogelijk substantieel verlaagd worden door investeringen (vaak te betalen door de verhuurder op basis van de huurovereenkomst) in duurzame of circulaire oplossingen, zoals het Zero Waste initiatief voor afval en bijvoorbeeld 'verLEDding' van de verlichting. Deze investeringen zijn vaak ook (apart) subsidiabel, op zowel gemeentelijk als provinciaal niveau, en zo kunnen de kosten voor energie structureel worden teruggebracht (terugverdientijd vaak rond de 7 jaar). Bovendien draagt de bibliotheek daarmee ook daadwerkelijk bij aan verwezenlijking van een duurzame

samenleving (vaak ook een speerpunt van beleid van de gemeente). Gezien beide aspecten, is 'duurzaamheid' zowel voor interne bedrijfsvoering als op het gebied van programmering, een steeds belangrijker onderdeel van het businessmodel aan het worden.

- Zeker in de situatie waarbij in een locatie met partners wordt samengewerkt in een MFA, kan de MFA te maken krijgen met veel openbare ruimtes die ook niet verhuurd kunnen worden. Zorg ervoor dat beheerskosten apart in beeld worden gebracht en separaat (naast de huur van exploitabele ruimtes) door de gemeen te worden gesubsidieerd of anderszins worden gedekt door bijvoorbeeld zelf de kosten van gebruik en beheer daarvan voor haar rekening te nemen.
- Besparing van kosten is ook mogelijk door:
 - o Het afstoten van dure, grote locaties en uitbreiding met servicepunten om daarmee de totale exploitatiekosten te verminderen;
 - o Locaties te delen met -of servicepunten inrichten bij- scholen, maatschappelijke en culturele partners met flexibele openingstijden. Dienstverlening door bibliotheken kan ook gerealiseerd worden bij partners met wisselcollecties en servicepunten binnen een 'shop in shop'- formule. Hiermee kan een volwaardig en fijnmazig netwerk worden uitgebouwd, van centrale vestigingen tot lokale servicepunten, gericht op specifieke doelgroepen (kinderen, ouderen) voor wie de nabijheid van een bibliotheek van groot belang is.

Naast de huisvestingskosten zijn **kosten van medewerkers** de hoogste kostenpost binnen de begroting. Enkele tips om die kosten meer te beheersen:

- Het aannemen van medewerkers per vestiging voor een geringe FTE (bijv. 0,2) is vaak niet efficiënt en relatief kostbaar

in verband met factoren als reistijd, minimale vergoedingen en veel overlegtijd. Een alternatief is om medewerkers voor meer FTE aan te nemen (en daarmee voorkomen dat er een versnippering van functies en taken gaat plaatsvinden) en hen te laten rouleren tussen de vestigingen. Een voor de hand liggende oplossing om een tekort aan medewerkers op te vangen, is de al aanwezige medewerkers te vragen of zij bereid zijn meer uren te maken. Eenzelfde oplossing wordt nu vaak in de zorg gezocht om het structurele tekort aan te pakken en is vaak succesvol.

- Kijk ook naar ziekteverzuim en niet alleen het percentage, maar in welke mate het kort of lang is, er bij langdurig verzuim een mogelijke relatie ligt met medewerker-tevredenheidsonderzoeken (MTO). Je kunt daar in je beleid dan beter op sturen.
- Met de inzet van vrijwilligers kan enerzijds de huidige dienstverlening worden gewaarborgd en anderzijds nieuwe diensten worden ontwikkeld en op professionele wijze worden aangeboden. Aan de inzet van vrijwilligers zit overigens een grens. Het coördineren van de vele vrijwilligers, zeker als die voor korte duur worden ingezet, is erg arbeidsintensief. Ook moet je ervoor zorgen dat de deskundigheid binnen de bibliotheek op een voldoende hoog niveau blijft. Kosten van inwerken, reistijd, begeleiding, etc. om grip op de geboden kwaliteit te houden zijn dan relatief hoog.
- Om in te spelen op fluctuaties hanteer je een flexibele schil door inschakeling van zzp'ers. Houd daarbij wel in de gaten dat verkleining van de personeelsformatie gevolgen kan hebben voor openingstijden en dienstverlening (deels op te vangen door self-service openings uren of samenwerking met partners die in hetzelfde gebouw actief zijn).

Ter afsluiting van dit onderdeel nog enkele andere mogelijke opties voor vermindering van kosten:

- Realiseer besparingen voor alle kostensoorten door scherpere contractafspraken te maken (kan ook in collectief verband of 'meeliftend' met de gemeente of gemeentelijke instellingen) bij aflopen van contracten of geef bijvoorbeeld maximumtarieven of prijzen aan bij nieuwe aanbestedingen.
- Samenwerking/pooling. Door specialistische kennis te bundelen (door samenwerkingsovereenkomsten, onderhuur, gezamenlijke kaartverkoop-systemen) en samen op te trekken wordt kennis op het vereiste hoge niveau gedeeld, wordt het netwerk krachtiger en zijn (zeker de kleinere aangesloten stichtingen) bibliotheken minder kwetsbaar.



5. Tot slot



Met een businessplan wordt kort en krachtig beschreven hoe de bibliotheekorganisatie (maatschappelijke) waarde creëert, levert en behoudt en haar activiteiten heeft georganiseerd en haar leden en gebruikers van dienst is. En kan zijn.

Met een goed businessplan creëer je samenhang tussen verschillende aspecten waar de organisatie mee te maken heeft: van wie je doelgroepen zijn, hoe je die bereikt, welke diensten en producten je aanbiedt, hoe je daarmee maatschappelijke waarde levert tot hoe je dat zakelijk, bedrijfseconomisch en financieel invult.

In dit whitepaper haken we aan bij het veelgebruikte Canvas Business Model, maar uiteraard zijn andere modellen bruikbaar. Ieder goed businessmodel is een middel om snel te kunnen analyseren waar kansen -en uitdagingen- liggen. Wat goed geregeld is of juist aandacht moet krijgen, zowel voor de organisatie als geheel als per nieuw project

of activiteiten. Door te werken met een businessmodel kunnen keuzes gemaakt én geëvalueerd worden en kan invulling worden gegeven aan de '7W' vragen, zowel op bedrijfsmatig niveau, als op het niveau van activiteiten en projecten:



Voor beantwoording van de vragen zijn al diverse handige tools beschikbaar (veel informatie hierover is te vinden op www.probiblio.nl) en kunnen Probiblio specialisten verder maatwerk leveren. Door zelf invulling te geven aan een businessmodel wordt inzicht gekregen in de samenhang tussen diverse aspecten ('bouwstenen') en kunnen redelijk eenvoudig de eerste conclusies getrokken worden voor optimalisering van een activiteit of bedrijfsvoering.

Bronnen

- Site www.kvk.nl
- Diverse jaarverslagen 2019 en 2020 openbare bibliotheken
- VOB Commissie Marketing Merkgids 2021 'de Bibliotheek, Motor van een vaardige samenleving
- Probiblio whitepaper 'Samenwerkingsvormen', november 2020, door F Mokken
- www.probiblio.nl
- www.sociaalwerknederland.nl
- Publicatie 'Sturen op resultaat, koersen op effect', van Marc Jacobs www.marc-jacobs.nl
- Handreiking Krachtige cultuur kernen door Joris Kok, uitgave Cultuur Connectie
- Strategisch beleidsplan 2021-2024 Rozet
- Rapport Brede Welvaart? Brede Bibliotheek! Op weg naar een Eindhovense Bibliotheek van de Toekomst, door Adviescommissie (nabije) toekomst bibliotheek Eindhoven, Eindhoven maart 2021