

ONDERNEMEN EN MAATSCHAPPELIJK EFFECT in zwaar weer

Omdat de omgeving snel en sterk verandert, is een herijking van de oorspronkelijke missie van bibliotheken noodzakelijk. De vraag is hoe je dat kunt vertalen in een unieke publieke bijdrage, effectvolle activiteiten en een passende organisatievorm. Dat stellen de auteurs van deze opiniebijdrage. Zij pleiten voor het toepassen van een *social return on investment* analyse.



De omgeving verandert snel en bibliotheken zullen zich in een verhoogd tempo daaraan moeten aanpassen als zij hun relevantie voor miljoenen Nederlanders in de komende jaren willen behouden. Digitalisering is de belangrijkste drijvende kracht achter de veranderingen. Deze internationale trend heeft een groeiende invloed op het dagelijks leven van velen. In Nederland beschikt 91% van de bevolking inmiddels over internettoegang en maakt 94% gebruik van een of meer sociale media (1). Mensen ontwikkelen zich met de nieuwe gereedschappen van consument tot prosument: mensen die gewend zijn aan online interactie, zelf content maken en steeds minder fysieke boeken lezen. In de VS is in krap drie jaar het bezit van e-readers en tablets toegenomen van 2% naar 29% van de volwassenen. De groei van smartphones is nog explosiever (2).

Aan de aanbodkant gaat het ook hard. Zowel bekende als onbekende auteurs bieden hun pennenvruchten direct aan als e-books op het internet. Nederlandse uitgeverij lanceren in 2012 een digitaal platform voor opslag en distributie van digitale publicaties, inclusief een daarbij horende titelcatalogus. Daarbij bieden zij klanten de mogelijkheid om publicaties te zoeken, te gebruiken en aan te schaffen, zowel permanent als tijdelijk. In de VS startte Amazon.com in het najaar van 2011 een nieuwe leendienst: de *Kindle Owner's Lending Library*. Een maand na de introductie meldde de bibliotheek van Seattle dat het aantal uitleningen van e-books met 32% was toegenomen. De grens tussen kopen en lenen is snel aan het vervagen.

De ombouw van bibliotheken naar aantrekkelijke verblijf- en beleefcentra heeft bibliotheken bovendien neergezet in een sterk concurrerende wereld van recreatie en vermaak, met kritische en ontrouwe consumenten. En: lidmaatschappen zijn uit; automatisch doorlopen- de abonnementen ervaren consumenten als hinderlijk.

UITDAGING

Voor de bibliotheek bestaat als gevolg hiervan een grote uitdaging om betekenisvol te blijven voor de huidige en toekomstige leden, deze te boeien en vast te houden. Die uitdaging wordt des te groter als we zien hoe de houding van overheden tegenover cultuursubsidies rap verandert. Als gevolg van de financiële crisis staat het saneren van de overheidsfinanciën hoog op de politieke agenda. Voor bestuurders op landelijk, provinciaal en lokaal niveau betekent dit dat zij - nog meer dan voorheen - scherpe keuzes moeten maken. Wat enkele jaren terug nog voor onwaarschijnlijk werd gehouden, voltrekt zich nu: het fysieke netwerk van bibliotheken krimpt snel in, terwijl de ontwikkeling van digitale diensten veel trager verloopt dan gewenst. Er zijn gemeenten die nu openlijk twijfelen aan het nut van voortzetting van subsidiëring van hun bibliotheek en zich afvragen of de functies leesbevordering en stimuleren van mediawijsheid op een andere manier door andere partijen kunnen worden overgenomen. Elders zien we deze trend al: zo worden veel gesubsidieerde muziekscholen opgeheven en muziekonderwijs wordt deels overgenomen door particuliere docenten en fanfarekorpsen.

Onze verwachting is dat het niet meer beter wordt met overheids-subsidies, ook niet als de overheden na de crises weer beschikken over ruimere budgetten. Steeds vaker spreken wij in onze adviespraktijk met overheden en organisaties in de bibliotheekbranche over het maatschappelijk rendement van het bibliotheekwerk. Om drie redenen: 1. de behoefte aan nieuwe vormgeving en legitimatie, 2. uit

behoefte aan kritische evaluatie van traditionele bibliotheekdiensten en 3. een groeiende behoefte aan zakelijk inzicht in waardecreatie. De volgende urgente vragen dringen zich op aan VOB, SIOB, B.nl, toezichthouders en directeurs van bibliotheken:

- Hoe behouden wij, bij afnemende subsidies en in een ingewikkelde turbulente markt van media en informatie, maatschappelijke relevantie voor huidige en toekomstige gebruikers van bibliotheekdiensten?
- Is er blijvend bestaansrecht voor de huidige organisatievorm van bibliotheekwerk en bibliotheekfuncties?

Het is tijd daar zelf goed over na te denken vóór de gure wind van de financieel-economische ontwikkelingen en overheden met gebrek aan geld het antwoord zelf gaan geven.

TERUG NAAR OORSPRONKELIJKE MISSIE?

Overheden willen hun taken terugbrengen tot de essentie. Dat dwingt

**'DE CLAIM DAT DE OPENBARE
BIBLIOTHEEK "DE TOEGANGSPOORT
TOT INFORMATIE" IS,
IS STERK ACHTERHAALD'**

hen zeer kritisch te kijken naar subsidies, kerntaken en unieke bijdragen van gesubsidieerde instellingen. Veel gemeenten ervaren het palet van de vijf kerntaken uit de Richtlijn Basisbibliotheken als een uitdijend pakket met een overdaad aan pretenties, die bovendien niet worden waargemaakt en claims leggen op taken die beter door anderen kunnen worden uitgevoerd. Nog niet zo lang geleden kreeg de claim dat de openbare bibliotheek 'de toegangspoort is tot informatie' een plek in bibliotheekbeleidsplannen. In de huidige tijd is die claim sterk achterhaald.

De 'oude' missie van het bibliotheekwerk is echter nog steeds actueel: bijdragen aan emancipatie en participatie van burgers blijft maatschappelijk relevant. Bibliotheekfuncties zijn gericht op de individuele ontwikkeling van mensen en het vergroten van hun kansen in de maatschappij. Kort samengevat: om volwaardig mee te kunnen doen in de informatiesamenleving is het essentieel dat iedereen beschikt over voldoende taalvaardigheid en mediawijsheid. Bibliotheken zijn door hun grote publieksbereik en hun fysieke presentie in veel gemeenten in staat een aanmerkelijke bijdrage te leveren aan het versterken van deze vaardigheden.

De regio Eindhoven werd in 2011 als 'slimste regio' ter wereld aangewezen, waarbij ook *digital inclusion* als criterium werd gebruikt. Een citaat uit het rapport (3):

'As broadband deploys widely through a community, there is serious risk that it will worsen the exclusion of people who already play a peripheral role in the economy and society, whether due to poverty, lack of skills, prejudice or geography. Intelligent Communities promote digital inclusion by creating policies and funding programs that provide "have-nots" with access to digital technology and broadband, by providing skills training and by promoting a compelling vision of the benefits that the broadband economy can bring to their lives.'

Dit soort terminologie is een moderne vertaling van 'volksverheffing'

als voorwaarde voor economische vooruitgang. Herijken van de oorspronkelijke missie van bibliotheken hoeft dus niet moeilijk te zijn. De vraag is hoe je dat kunt vertalen in een unieke publieke bijdrage, effectvolle activiteiten en een passende organisatievorm. Wij doen enkele suggesties die kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de hiervoor gestelde vragen.

HYBRIDE ORGANISATIE

In de bezuinigingsdiscussies tussen gemeenten en bibliotheken gaat het vaak om de vraag wat subsidiewaardig is en welke activiteiten de bibliotheek zelf wenst te ondernemen ter uitvoering van de eigen doelstellingen. Krimpen van subsidie heeft immers niet automatisch evenredig krimpen van activiteiten te betekenen. Wel het krimpen van de gemeentelijke invloed op bibliotheekactiviteiten. Bibliotheken moeten dan als ondernemer op zoek gaan naar waardeproposities en koopkrachtige vraag bij andere partijen dan de gemeente.

Een hybride organisatie kan dan een logische richting zijn: enerzijds maatschappelijke activiteiten die het beleid van de gemeente ondersteunen, anderzijds op de particuliere markt gerichte activiteiten. De eerste betaald uit publieke middelen (subsidie); de tweede uit particuliere inkomsten (tarieven voor diensten, fondsbijdragen en sponsoring). Bij subsidiëring door de overheid zal steeds vaker worden gevraagd naar de werkelijke bijdrage die wordt geleverd aan het realiseren van beleidsdoelstellingen van de gemeente. En dan niet in vage termen, maar zo concreet mogelijk. Dit gaat veel verder dan de vaak platte uitvoering van beleidsgestuurde contractfinanciering die uitmondt in het aankruisen van lijstjes van bestaande producten met een prijslijstje. Subsidie wordt een investering met rendement.

Bij marktgericht ondernemen gaat het om echt ondernemerschap. Dat is meer dan verkooptechniek, retail en marktsegmentering. Maatschappelijk ondernemen gaat over het diepgaand verkennen van behoeften, zoeken naar *stakeholders*, waarde creëren en hieruit inkomsten verwerven, alert anticiperen op ontwikkelingen, commercieel opportunisme, kostenverlaging, goede schaalgrootte en allianties, perfecte service, marktinformatie, techniek en distributie. En *last but not least*: goede, betrokken medewerkers die hun klanten en omgeving kennen en spreken. Dit laatste behoeft actie. Uit recente reorganisaties en strategische verkenningen waarbij wij betrokken waren, blijkt dat een flink deel van het bibliotheekpersoneel vaak niet past in een ondernemend en digitaal competent profiel. Helaas. De combinatie van gesubsidieerde activiteiten, marktgerichte activiteiten, omgevingsbewustzijn, schaalgrootte en allianties, ondernemerszin, focus op kostenverlaging en een nieuw profiel van de medewerkers zal enorme gevolgen hebben voor de structuur en organisatie. Er zullen vraagtekens gezet worden bij de bibliotheek als eenvormig instituut. Sommige diensten zullen beter gedijen in een nieuwe structuur. Educatieve diensten onderbrengen bij onderwijsorganisaties? Educatieve diensten op grote schaal organiseren? Allianties tussen partijen die onderwijs kennis en materiaal leveren, zoals bibliotheken, uitgevers? Het is tijd voor een nieuwe visie op de organisatie van de dienstverlening aan klanten door bibliotheken.

ONDERNEMEN

Marktgericht ondernemen betekent dat de bibliotheken moeten gaan nadenken over de vraag welke diensten (of producten) zij tegen

betaling zouden kunnen leveren aan partijen in de markt. Zo zouden bibliotheken kunnen verkennen welke diensten zij zouden kunnen verlenen aan de groeiende groep van ZZP-ers en in welke mate deze doelgroep hiervoor zou willen betalen. Voor het beantwoorden van zulke vragen wordt steeds vaker gebruikgemaakt van businessmodellen. Een dergelijk model geeft kernachtig weer welke toegevoegde waarde een organisatie creëert voor zijn klanten en welk perspectief dat biedt op het voortbestaan in de toekomst. Een businessmodel dwingt tot het beantwoorden van vragen:

‘EEN FLINK DEEL VAN HET BIBLIOTHEEKPERSONEEL PAST NIET IN EEN ONDERNEMEND EN DIGITAAL COMPETENT PROFIEL’

- Wat heeft een onderneming zijn klanten precies te bieden? Wat zijn die bereid daarvoor te betalen? Hoe willen zij afrekenen: *pay-as-you-go* of met een abonnement? Hoe komt het bedrijf aan zijn klanten? Wat moet er gebeuren om ze te houden?

- Het bedrijf betaalt het salaris voor goed personeel en draagt de kosten voor huisvesting en hulpmiddelen (ICT). Zijn de opbrengsten voldoende om deze kosten te dekken? Wat doet de onderneming zelf en wat kan beter worden ingekocht? Hoewel de term businessmodel suggereert dat het om louter marktgericht ondernemen zou gaan, maakt het in principe niet uit of het om een bedrijf of een publieke organisatie gaat. Het toevoegen van waarde staat bij beide centraal. *Business modeling* is met succes toegepast in de erfgoedsector (4). Daar is onderzocht met welke instrumenten erfgoedinstellingen op een gefundeerde wijze keuzes kunnen maken ten aanzien van hun rollen in de digitale samenleving.

Business modeling begint met een kwalitatieve analyse (5). De kernvraag daarbij is welke waardepropositie de organisatie voor welk klantensegment in petto heeft. Welke klantsegmenten zijn er en welke problemen wil zij oplossen voor die klanten? Via welke kanalen worden de diensten en producten aan de klanten geleverd? Was dat vroeger vooral de toonbank, tegenwoordig zijn er met internet, tablets en smartphones aanzienlijk meer mogelijkheden. Welke relatie wil de organisatie met haar klanten onderhouden? Dat hangt onder meer samen met het aantal klanten waarmee de organisatie te maken heeft. Ook het verdienmodel is van belang. Waar wil de klant eigenlijk voor betalen? En hoe? Er zijn allerlei kruissubsidies mogelijk, waardoor een deel van de diensten ‘gratis’ is en andere worden afgerekend. De andere kant van het businessmodel gaat over de vraag hoe de waardeproposities worden voortgebracht. Welke activiteiten moet de organisatie uitvoeren en welke (specifieke) mensen en middelen zijn daarvoor nodig? Belangrijk daarbij is wat een organisatie zelf moet doen en welke zaken zij beter kan inkopen bij toeleveranciers. Kwaliteit en kosten spelen een belangrijke rol bij de keuze van de partners. Ten slotte is er de vraag welke kosten bepalend zijn voor de levering van de diensten. Wat zijn de belangrijkste posten en welke *economies of scale* en *economies of scope* spelen daarbij een rol? Cruciaal is of de opbrengsten opwegen tegen de kosten en de

organisatie de diensten ook op termijn kan blijven leveren. Bovengenoemde kwalitatieve analyse vormt een uitstekende basis voor een vervolgstap waarin een meer kwantitatieve invulling wordt gegeven. Hoe groot is de markt? Welk aandeel kan worden veroverd? Wat is een goede prijs voor de verleende diensten en welke kosten moeten worden gemaakt om de diensten te leveren? De kwalitatieve analyse kan dus uitstekend worden gebruikt voor een gedragen kosten-batenanalyse of een *business case* voor elk van de geleverde diensten. Dat is niet alleen handig voor een commerciële haalbaarheidsstudie, maar bijvoorbeeld ook voor een beargumenteerde subsidiëring vanuit verschillende overheden.

MAATSCHAPPELIJK EFFECT

Bibliotheken in Nederland zijn gewend om imposante *output*cijfers te presenteren. Dit is echter niet langer voldoende om aan te tonen wat de werkelijke maatschappelijke bijdrage is van bibliotheekwerk. De gemeente zal steeds vaker vragen naar de werkelijke bijdrage aan het realiseren van haar beleidsdoelstellingen: niet in vage termen en *output*, maar zo concreet mogelijk in *outcome* en de eigen bijdrage aan die *outcome*. Een concreet voorbeeld: tot welke verbetering van de woordenschat van kinderen in de onderbouw van een basisschool in de gemeente leiden de taal- en leesprogramma’s van de bibliotheek? Is het aandeel van de bibliotheek te onderscheiden in de *outcome* van alle lees- en taalprogramma’s (attributie) op een school? Is de stijging te meten? Tot welk maatschappelijk effect leidt die stijging van de woordenschat? Meer leerlingen met een start-kwalificatie? Betere kansen op de arbeidsmarkt? Minder aanspraak op uitkeringen? Dat willen overheden weten.

Maatschappelijk effect gaat dus niet over vage bevlogen doelstellingen, maar om nauwkeurige analyses, samen met *stakeholders* op basis van betrouwbaar cijfermateriaal. Op dit concreet projectniveau is een gedegen *social return on investment* analyse (sroi) gewenst. Een sroi is een gestructureerd proces waarin doelen, investeringen van *stakeholders* en maatschappelijke waarde/opbrengsten worden bepaald en waarbij investeringen en maatschappelijke waarde worden gemonetariseerd, resulterend in uitdrukking van het rendement in een sroi-ratio. Deze analysemethode wordt internationaal veel toegepast, met veel beschikbaar instrumentarium, handleidingen en actieve professionele communities. Waarom wel een accountantsverklaring waaruit blijkt of subsidie rechtmatig is besteed en geen analyse van de effecten? Ook rekenkamers van gemeenten gaan zich steeds meer bezighouden met de doelmatigheid van subsidies. Wees voorbereid, is ons advies aan gesubsidieerde instellingen.

De voordelen van een goede sroi-analyse zijn groot, ook voor de eigen organisatie. Een goede sroi-analyse vooraf leidt tot betere projectplannen, scherp gedefinieerde terminologie, betere indicatoren, doelgerichte samenwerking met *stakeholders*, zicht op concreet resultaat en een prettiger gesprek met financiers.

Een sroi-analyse kent ook valkuilen. De gevaarlijkste is de wens om aan te tonen dat een activiteit waardevol is. Dit leidt tot gerommel met cijfers en gebrek aan kritische analyse. Een andere valkuil is het werken met landelijk en sectoraal cijfermateriaal of onbetrouwbare cijfers. Het onvoldoende zicht hebben op externe factoren die het zicht op eigen *outcome* verstoren en het overclaimen door *stakeholders*, zijn ook verstorende factoren.



De social return on investment analyse. 'Een goede sroi-analyse leidt tot betere projectplannen, heldere terminologie, betere indicatoren, doelgerichte samenwerking en zicht op concrete resultaten.'

Een sroi-analyse kent als stappen:

- *Theory of Change*: wat is het probleem en wat willen we veranderen met de interventie?
- *Stakeholder*analyse volledig maken.
- Bepalen logische reeks: *Input* - Activiteiten - *Output*.
- *Outcome*, *impact* en indicatoren bepalen.
- Verificatie en waardering uitvoeren.

Het wordt anders als we gaan onderzoeken wat het maatschappelijk effect is van de hele bibliotheeksector. Dat soort analyses zijn meer het werk van de Atlas voor Gemeenten (6). Zo'n analyse monetariseert de *outcome* in waarde en geld, zodat er een verhouding is te bepalen tussen de investeringen (geld, middelen, personele inzet) en de waarde van de *outcome*. In Noorwegen is een poging gedaan om een sroi-ratio te bepalen voor het hele bibliotheekwerk. De sroi-ratio van openbare bibliotheken kwam in die studie uit op een positieve waarde (7). Het is jammer dat dit soort onderzoeken naar het effect en de maatschappelijke kosten en baten van bibliotheekwerk in Nederland nog nooit zijn uitgevoerd.

AUTEURS: HANS VEEN (ACTA CULTUUR), PETER VAN EIJK (PBF INNOVATIE), BART NIEUWENHUIS (PBF INNOVATIE)
TEKENING: ROEL OTTOW; ILLUSTRATIES: PALTO, KHENG GUAN TOH
(©SHUTTERSTOCK.COM)

Noten

1. *Facebook*: 5.7 miljoen accounts, *Hyves*: 9 miljoen accounts, *LinkedIn*: 3 miljoen accounts, *Twitter*: 1 miljoen accounts, terwijl tussen de 16% en 50% van de bevolking nu regelmatig digitale publicaties leest. Peildatum voorjaar 2012.
2. www.businessinsider.com/mary-meekers-latest-incredibly-insightful-presentation-about-the-state-of-the-web-2012
3. 'The Intelligent Community Forum (ICF) named the Eindhoven Region of the Netherlands as the world's Intelligent Community of the Year 2011 during its annual awards ceremony at Steiner Film Studios in Brooklyn, New York (USA).' *New York City*, 3 June 2011.
4. Business Model Innovatie Cultureel Erfgoed, DEN / Kennisland / OCW, 2009.
5. Een bekende methode daarvoor is het businessmodel Canvas. Zie: *Business model Generatie, Een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers*, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur 2010.
6. Atlas voor gemeenten, Atlas 2011, thema cultuur; SEO Economisch Onderzoek, *De kunst van investeren in cultuur*, 2010.
7. *Valuing the benefits of public libraries*, Svanhild Aabø, available online 20 July 2004.