



Panteia
Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM

KB Koninklijke Bibliotheek
Nationale bibliotheek van Nederland



Ondernemerschap in een veranderend subsidiebeleid

**Rapport onderzoek bezuinigingen & cultureel
ondernemerschap bibliotheeksector**

Inge Hartevelt, Peter de Klaver en Natasha Stroeker

Zoetermeer, 28 mei 2015

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Koninklijke Bibliotheek (voorheen SIOB,
Sectorinstituut Openbare Bibliotheken)

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

Korte samenvatting	5
1 Inleiding en aanpak onderzoek	7
1.1 Aanleiding en achtergrond	7
1.2 Onderzoeksvragen	7
1.3 Aanpak	8
1.4 Leeswijzer	8
2 Subsidies, bezuinigingen & beleidswijziging	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Gemeentelijke, totale subsidie en eigen inkomsten 2012-2014	9
2.3 Bezuinigingen 2012-2016	15
2.4 Beleidswijzigingen 2012-2016	17
3 Ondernemerschap: svz en behoeften	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Cultureel Ondernemerschap: een containerbegrip	21
3.3 Stand van zaken Cultureel Ondernemerschap bij bibliotheken	25
3.4 Behoeften aan faciliteiten t.b.v. Cultureel Ondernemerschap	32
3.5 Goede voorbeelden en waarom succesvol?	36
4 Conclusies en aanbevelingen	39
4.1 Inleiding, achtergrond en onderzoeksvragen	39
4.2 Conclusies	39
4.3 Aanbevelingen	42
Bijlage 1 Geraadpleegde bronnen	45
Bijlage 2 Onderzoeksaanpak en -verantwoording	46
Bijlage 3 Vragenlijst via internet	50
Bijlage 4 Highlights Best Practices	58



Korte samenvatting

Inleiding

In de periode van oktober 2014 t/m april 2015 heeft Panteia in opdracht van de Koninklijke Bibliotheek (KB, voorheen SIOB) een onderzoek uitgevoerd onder directeuren van bibliotheken naar de bezuinigingen in de perioden 2012-2014 en 2015-2016 en de gevolgen van die bezuinigingen in de vorm van beleidswijzigingen. Tevens is aan bod gekomen in hoeverre dit heeft geleid tot cultureel ondernemerschap, wie hier al mee aan de slag is en op welke manier en op welke vlak er behoefte is aan ondersteuning. Het onderzoek bestond uit deskresearch, interviews, een internetenquête onder bibliotheken (95 van de 160 bibliotheken hebben deelgenomen) en verdiepende gesprekken met een zestal bibliotheken over cultureel ondernemerschap.

Conclusies

Het onderzoek laat zien dat er sprake is van een afnemende gemiddelde gemeentelijke subsidie en dat de verwachting is dat deze verder zal afnemen. Kortom, de bezuinigingen zetten zich voort. De voorziene impact in percentage van de bezuinigingen in 2015-2016 is groter dan van 2012-2014. Het onderzoek laat zien dat de bezuinigingen leiden tot diverse beleidswijzigingen waarvan de belangrijkste zijn: samenwerking met (sociale) partners (hoogst in periode 2015-2016), vermindering personeel in de frontoffice (hoogst in periode 2012-2014), selectie (en dus reduceren) van de collectie en zoeken naar mogelijkheden om meer eigen inkomsten te genereren. Met dit laatste punt is ook direct de link naar cultureel ondernemerschap te leggen, waarbij het uiteindelijk gaat om het verwerven van meer eigen inkomsten door bibliotheken. Op dit moment is de verhouding subsidie versus eigen inkomsten in de bibliotheeksector 81% versus 19%. De grote meerderheid van de bibliotheken is al aan de slag met cultureel ondernemerschap, driekwart hiervan (mede) naar aanleiding van de bezuinigingen.

Voorbeelden die voorbijkomen op dit vlak hebben bijvoorbeeld te maken met samenwerking met een grote diversiteit aan partijen en het nadenken en uitwerken van nieuwe (dienstverlenings)concepten. Daar moet verder op ingezet worden ten einde die extra inkomsten te genereren. Er zijn echter ook belemmeringen te constateren, zoals de samenwerking met bedrijven die nog moeizaam gaat. Deze moeten overwonnen worden. Ondanks dat men binnen de sector al bezig is met uitwisseling van best practices, zijn er op het terrein van ondersteuning op het gebied van cultureel ondernemerschap zeker nog wensen vanuit de sector:

- Eén visie op en een éénduidige definiëring van cultureel ondernemerschap
- Samen uitwisselen van ervaringen hoe het bedrijfsleven te benaderen en daarmee samen te werken
- Gezamenlijke visie en invulling van het vraagstuk van het toevoegen van waarde als bibliotheek
- Vertaling van best practices naar de eigen praktijk
- Geïnspireerd raken door nieuwe invloeden en gedachten van buiten de bibliotheeksector



Aanbevelingen

- Zorg voor een toenemend aantal inkomstenbronnen waardoor je afhankelijkheid kleiner wordt van één partij (in dit geval de gemeente) en de kans op voortbestaan van de bibliotheek dus groter.
- Meer herkenbaarheid van de verschillende gemeentelijke subsidiestromen en veranderingen daarin (zodat op basis hiervan de breedheid van de maatschappelijke functie van bibliotheken ook gezien en erkend wordt).
- Een éénduidige vaststelling en invulling van het begrip cultureel ondernemerschap is nodig en wordt uitdrukkelijk gevraagd door de sector. Dit zorgt voor meetbaarheid van het begrip.
- Bundel krachten om gezamenlijk de bezuinigingen om te zetten in nieuwe mogelijkheden en activiteiten.
- Voer de waardediscussie binnen de bibliotheeksector gemeenschappelijk.
- Vul als bibliotheek op een proactieve manier de nieuwe functie en nieuwe rol in SAMEN met een diversiteit aan samenwerkingspartners.
- Wissel ervaringen uit hoe als bibliotheek het bedrijfsleven te benaderen en samen te werken.
- Onderscheid in best practices de werkzame mechanismen, deel deze onderling, zodat deze ook in de specifieke context van een andere bibliotheek tot een succes kunnen leiden.
- Inspireer de bibliotheeksector met nieuwe invloeden en gedachten van buiten de bibliotheeksector.

1 Inleiding en aanpak onderzoek

1.1 Aanleiding en achtergrond

In 2010, 2011 en 2012 heeft de Koninklijke Bibliotheek (voorheen SIOB)¹ onderzoek uitgevoerd naar de gemeentelijke bezuinigingen in de bibliotheeksector. Deze onderzoeken brachten effecten van bezuinigingen en een vooruitblik in kaart. In 2013 is dit onderzoek niet uitgevoerd, maar was er wel behoefte om dit onderzoek te herhalen. Waar de eerdere onderzoeken zich vooral richtten op wat zou verdwijnen, waren we nu ook benieuwd naar de kansen en mogelijkheden die de bezuinigingen boden. Er zijn vele veranderingen die zich voordoen die nopen tot cultureel ondernemerschap. In hoeverre hebben bezuinigingen creativiteit, vernieuwing en strategische keuzes teweeg gebracht? In welke mate doen de bezuinigingen een appèl op de mate van cultureel ondernemerschap? Zijn de bibliotheken bijvoorbeeld actiever geworden op het gebied van cultureel ondernemerschap?

De KB wilde in 2014 graag een onderzoek laten uitvoeren dat niet alleen de actuele stand van zaken met betrekking tot de bezuinigingen op bibliotheken in kaart brengt, maar dat tevens inzicht biedt in het cultureel ondernemerschap binnen het bibliotheekveld: waar staan ze, waar hebben ze behoefte aan en hoe kan dit gefaciliteerd worden? Het rapport van dit onderzoek ligt voor u.

1.2 Onderzoeksvragen

In het onderzoek staan de volgende vijf onderzoeksvragen centraal:

- Welke *bezuinigingen* zijn in de periode 2012-2014 gerealiseerd en welke *gevolgen* heeft dit gehad (bijvoorbeeld voor: aanbod, tarieven, personeel, vrijwilligers en algemene beleidskoers)?
- In hoeverre worden de bibliotheken in de nabije toekomst (2015-2016) geconfronteerd met (*verdere*) *bezuinigingen*?
- Welke *beleidswijzigingen* heeft dit tot gevolg (gehad) voor de bibliotheken? (in negatieve zin, maar vooral ook in positieve zin)
- Zijn bibliotheken, bijvoorbeeld als gevolg van de bezuinigingen, (meer) aan de slag gegaan met *cultureel ondernemerschap*? Zo ja, op welke wijze, welke goede voorbeelden zijn er? Zo nee, waarom niet?

Wat is nodig om ondernemend te kunnen zijn in deze sector, kortom wat zijn de *behoefte*n op het gebied van cultureel ondernemerschap bij de individuele instellingen en hoe kunnen deze *gefaciliteerd worden*?

De eerste drie vragen worden beantwoord in hoofdstuk 2, de laatste twee vragen staan centraal in hoofdstuk 3.

¹ Per 1 januari 2015 zijn de taken van het Sectorinstituut Openbare Bibliotheken (SIOB) opgenomen in de dienstverlening van de Koninklijke Bibliotheek (KB), de nationale bibliotheek van Nederland in Den Haag.



1.3 Aanpak

De aanpak van het onderzoek bestond uit vijf fasen. De *eerste fase* betrof een voorbereidingsfase waarbij in gesprek is gegaan met de KB over de specifieke invulling van het onderzoek. *Fase twee* bestond uit een verdiepingsfase waarin relevante literatuur en documenten zijn bestudeerd en de uitwerking van gesprekspunten is ingevuld voor de interviews en de internetenquête onder bibliotheken. In de *derde fase* is een vragenlijst digitaal uitgezet onder de directeuren 160 bibliotheken. Dit heeft een respons van 95 deelnemende bibliotheken (59%) opgeleverd. In de volgende fase is vanuit de enquêteresultaten een selectie gemaakt van een zestal bibliotheken waarmee in gesprek is gegaan over cultureel ondernemerschap. De uitkomsten hiervan zijn gedeeltelijk verwerkt in de hoofdtekst en gedeeltelijk weergegeven in bijlage 4. In de laatste fase zijn de uitkomsten van alle fasen *integraal geanalyseerd* en de weerslag daarvan vindt u in dit rapport. In bijlage 2 is een verdere uitwerking van de aanpak van het onderzoek opgenomen, evenals een uitwerking van de respons, de representativiteit² en een onderzoeksverantwoording.

1.4 Leeswijzer

In de hoofdstukken 2 en 3 wordt verder ingegaan op de beantwoording van de onderzoeksvragen. In *hoofdstuk 2* gaat het over de gemeentelijke subsidie, het totale palet aan subsidies, de (voorgenomen) bezuinigingen op de gemeentelijke subsidie in de periode 2012-2016 en de beleidswijzigingen als gevolg van de (voorgenomen) bezuinigingen. In *hoofdstuk 3* gaan we nader in op de invulling van het begrip cultureel ondernemerschap, op hoe ver bibliotheken zijn met cultureel ondernemerschap, wat ze hieraan al gedaan hebben of van plan zijn, wat de belemmeringen zijn en waaraan behoefte bestaat qua ondersteuning op het gebied van cultureel ondernemerschap. *Hoofdstuk 4* sluit af met conclusies en aanbevelingen.

² Om de representativiteit van de respons te kunnen beoordelen, is de respons (N=95) afgezet tegen het populatiebestand (N=160) en is een vergelijking gemaakt op relevante achtergrondkenmerken zoals provincie, aantal vestigingen en het verzorgingsgebied (zie bijlage 2, representativiteit). Dit komt in zodanige mate overeen dat geconcludeerd kan worden dat de 95 antwoordende bibliotheken een goed beeld geven van de gehele populatie van bibliotheken.

2 Subsidies, bezuinigingen & beleidswijziging

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen:

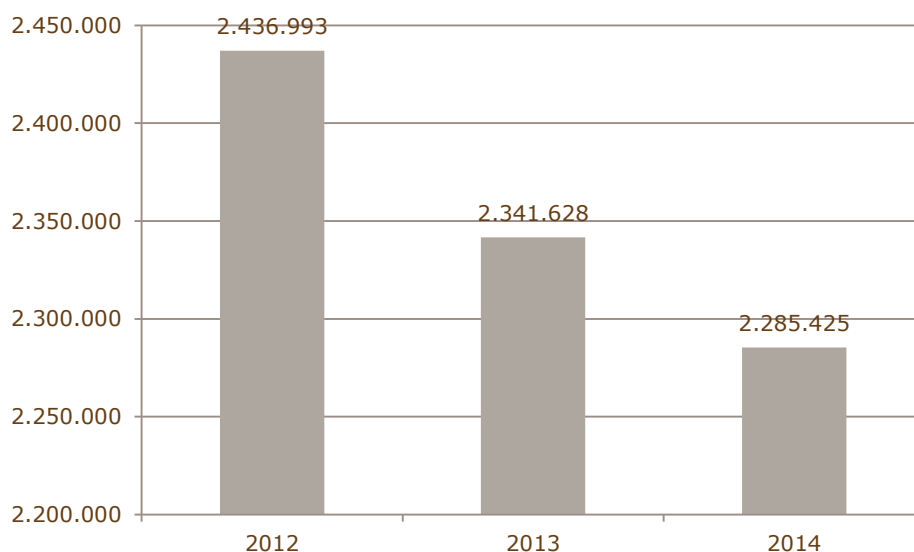
- Welke *bezuinigingen* zijn in de periode 2012-2014 gerealiseerd en welke *gevolgen* heeft dit gehad (bijvoorbeeld voor: aanbod, tarieven, personeel, vrijwilligers en algemene beleidskoers)??
- In hoeverre worden de bibliotheken in de nabije toekomst (2015-2016) geconfronteerd met (*verdere*) *bezuinigingen*?
- Welke *beleidswijzigingen* heeft dit - in negatieve maar ook in positieve zin - tot gevolg (gehad) voor de bibliotheken

2.2 Gemeentelijke, totale subsidie en eigen inkomsten 2012-2014

Totale gemeentelijke subsidie aan bibliotheken

Figuur 2.1 geeft de ontwikkeling van de totale gemeentelijke subsidie weer in de periode 2012-2014. Dit heeft betrekking op zowel de structurele als projectsubsidies c.q. incidentele subsidies.

Figuur 2.1 Gemiddelde gemeentelijke subsidie per bibliotheek, 2012-2014 (N=94)



Bron: Enquête Panteia 2014

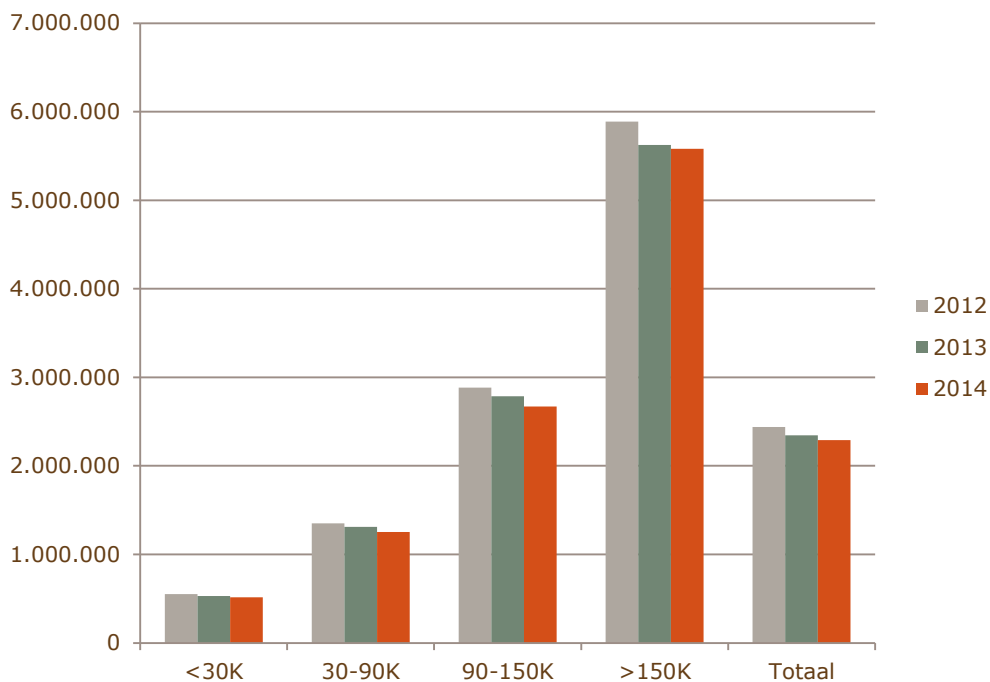
De figuur toont een dalende trend van de gemiddelde gemeentelijke subsidie in de tijd. In 2012-2013 daalde de subsidie van € 2.436.993 naar € 2.341.628 (-3,9%³). Vervolgens vond in 2013-2014 een verdere daling plaats naar € 2.285.425 (-2,4%). Per saldo was in de beschouwde periode sprake van een daling van 6,2%.

Vervolgens wordt de ontwikkeling van de totale gemeentelijke subsidie in de periode 2012-2014 uitgesplitst naar het verzorgingsgebied (in termen van het aantal inwoners) en het aantal vestigingen van de bibliotheekorganisatie (zie figuur 2.2 en figuur 2.3).

³ Dit percentage komt aardig overeen met CBS-Statline: dit onderzoek -3,9%, CBS-Statline -3,0%.

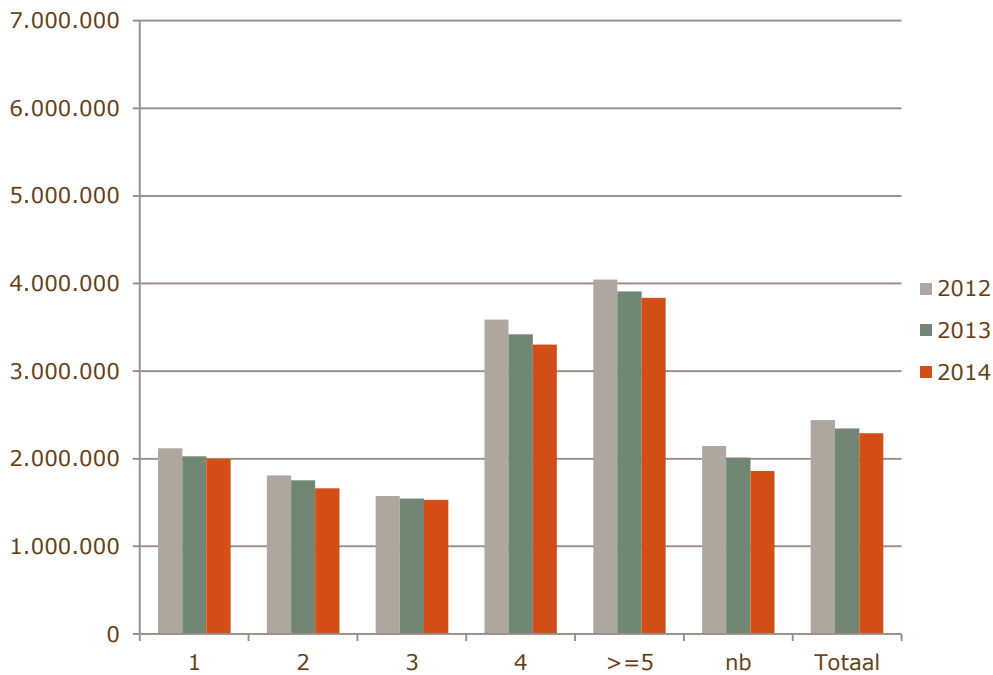


Figuur 2.2 Totale gemeentelijke subsidie, gemiddelde naar **omvang verzorgingsgebied** (aantal inwoners, K=1.000) 2012-2014 (N=94)



Bron: Enquête Panteia 2014

Figuur 2.3 Totale gemeentelijke subsidie, gemiddelde naar **aantal vestigingen van bibliotheekorganisaties**, 2012-2014 (N=94)



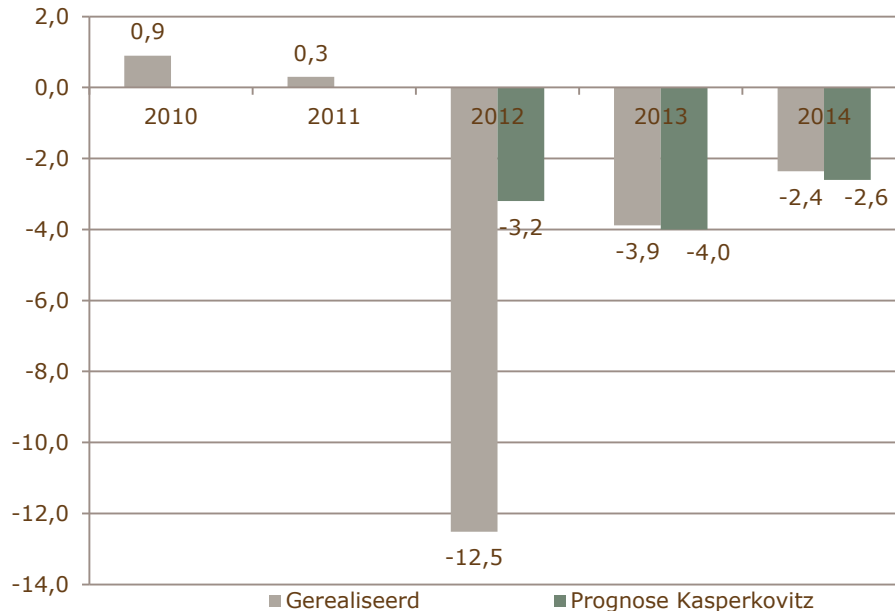
Bron: Enquête Panteia 2014

Alle naar omvang van het verzorgingsgebied respectievelijk aantal vestigingen van bibliotheekorganisaties onderscheiden categorieën laten in de periode 2012-2014 een dalende tendens zien. Naar omvang van het verzorgingsgebied is de daling in de beschouwde periode met zo'n 5% relatief het kleinst voor de categorie meer dan 150.000 inwoners (hoewel dit optisch wellicht anders overkomt). De overige categorieën laten een daling zien van rond de 7%. Naar aantal vestigingen is de daling het kleinst bij de categorie bibliotheken met 3 vestigingen (-3%) en het grootst bij de categorieën bibliotheken met 2 en 4 vestigingen (elk -8%). De categorieën bibliotheken met 1 en 5 of meer vestigingen zitten daar tussenin (-6% respectievelijk -5%).

Vergelijking eerdere metingen

In de perioden 2007-2009⁴ respectievelijk 2010-2011⁵ was sprake van een stijgende trend van de gemiddelde gemeentelijke subsidie. De stijging vlakke wel af: volgens de onderzoeken van Kasperkovitz was er in 2010 en 2011 nog maar sprake van een groei van gemiddeld 0,9% respectievelijk 0,3% ten opzichte van het jaar daarvoor. Uitgaande van de destijds reeds formeel vastgestelde bezuinigingen – en de aangekondigde maar nog niet formeel vastgestelde (extra) bezuinigingen buiten beschouwing latend – verwachtte Kasperkovitz voor 2012, 2013 en 2014 een daling van respectievelijk 3,2%, 4,0% en 2,6% ten opzichte van het voorafgaande jaar. In onderstaande figuur zetten we de door Kasperkovitz verwachte ontwikkeling van de gemiddelde gemeentelijke subsidie af tegen de volgens ons onderzoek gerealiseerde ontwikkeling.

Figuur 2.4 Totale gemeentelijke subsidie, mutaties gemiddelde alle gemeenten bij elkaar t.o.v. voorafgaand jaar, gerealiseerd 2010-2014 en prognose 2012-2014



Bron: Kasperkovitz, 2012 (Gerealiseerd 2010-2011; Basisjaar realisatie 2012⁶; Prognose 2012-2014); Enquête Panteia 2014 (Gerealiseerd 2012-2014)

Het beeld voor 2012, zoals dat uit ons onderzoek naar voren komt, wijkt sterk af van de prognoses van Kasperkovitz. In dat jaar is de daling veel sterker dan door

⁴ Zoutman en Roorda, 2012.

⁵ Kasperkovitz, 2010, 2011 en 2012.

⁶ Uitgegaan is van het gemiddelde (€ 2.789.408) op basis van de ruwe data voor 2011 uit het onderzoek van Kasperkovitz.



Kasperkovitz voorspeld was (-12,5% tegenover -3,2%). Er zijn verschillende, plausibele redenen die dit verschil verklaren⁷.

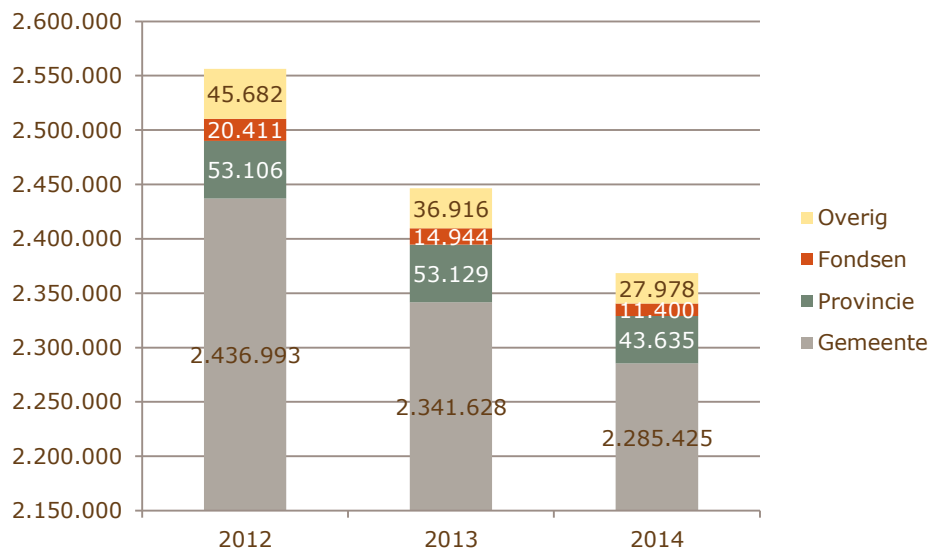
De gerealiseerde ontwikkeling in 2013 en 2014 (-3,9% respectievelijk -2,4%) komt wel overeen met de prognoses van Kasperkovitz (-4,0% respectievelijk -2,6%).

Alhoewel er in de vorige perioden (2007-2009 en 2010-2011) sprake was van een afvlakkende stijgende trend van de gemiddelde gemeentelijke subsidie, neemt deze af in de periode 2012-2014: er is sprake van een daling van de gemiddelde gemeentelijke subsidie.

Totale subsidie aan bibliotheken⁸

De volgende figuur toont de ontwikkeling van de totale subsidie aan bibliotheken in de jaren 2012-2014. Naast de totale gemeentelijke subsidie gaat het daarbij om (structurele en project-)subsidies van provincie, fondsen en overige partijen.

Figuur 2.5 Gemiddelde totale subsidie (gemeente, provincie, fondsen, overige partijen) per bibliotheek, 2012-2014 (N=94)



Bron: Enquête Panteia 2014

Vergeleken met de gemeentelijke subsidie zijn de overige subsidiestromen zeer klein te noemen. Ook is de daling van deze stromen in periode 2012-2014 naar verhouding veel sterker dan die van de gemeentelijke subsidie (-4% in 2013 t.o.v. 2012 en -2% in 2014 t.o.v. 2013). De gemiddelde provinciale subsidie laat in 2013 min of meer een stabilisatie zien, gevolgd door een daling in 2014. In 2014 bedraagt de gemiddelde provinciale subsidie € 43.600, 18% minder dan in 2012. De bijdragen van de fondsen en overige partijen tonen in de gehele beschouwde periode een daling. In 2014

⁷ Deels is dit te verklaren doordat in de prognoses van Kasperkovitz aangekondigde maar nog niet formeel vastgestelde (extra) bezuinigingen buiten beschouwing zijn gelaten. Er is echter ook sprake van vertekening doordat in 2011 drie bibliotheken in de range van 15-25 miljoen euro subsidie aan de enquête deelnamen en in het onderhavige onderzoek slechts één. Relatief gezien (mutaties ten opzichte van het jaar daarvoor) zijn de cijfers van 2010, 2011 (realisatie Kasperkovitz) en 2013, 2014 (realisatie Panteia) goed met elkaar te vergelijken. Voor de ontwikkeling in 2012 t.o.v. 2011 moeten echter de cijfers van Panteia voor 2012 vergeleken worden met die van de Kasperkovitz voor 2011. Dit levert om bovengenoemde reden een vertekening op.

⁸ Vergelijking van deze uitkomsten met eerdere onderzoeken is niet mogelijk (het betreft een nieuwe vraag).

bedragen deze € 11.400 en € 28.000. Dat is 44% respectievelijk 39% minder dan in 2012. De totale subsidie (gemeente, provincie, fondsen en overige partijen) ligt in 2014 gemiddeld op € 2.368.400, 7% minder dan twee jaar daarvoor. De uitkomsten komen grotendeels overeen met de uitkomsten van het CBS⁹.

Voor de periode 2012-2014 geldt dat de overige subsidiestromen in vergelijking met de gemeentelijke subsidie zeer klein zijn. De daling van deze overige stromen is bovendien in verhouding veel sterker dan die van de gemeentelijke subsidie. Concluderend, de gemeentelijke subsidie bedraagt ongeveer 95% van de totale subsidie en neemt over de periode 2012-2014 met 6% af.

Berenschot heeft in samenwerking met de Boekmanstichting een onderzoek¹⁰ uitgevoerd naar actuele bestedingen en bezuinigingen in de gehele culturele sector. De uitkomsten van dit onderzoek worden op 22 juni 2015 gepresenteerd. Uit daarvoor geanalyseerde gegevens van het CBS over gemeentelijke begrotingen komt naar voren dat de bestedingen van alle gemeenten aan het openbaar bibliotheekwerk zijn gedaald in de periode van 2010 tot 2014. Dit komt overeen met de uitkomsten van dit onderzoek. Als de gemeentelijke bestedingen aan het openbaar bibliotheekwerk worden vergeleken met de bestedingen van gemeenten aan Kunst (1), Vormings- en ontwikkelingswerk (2) en Oudheidkunde / musea (3) valt op dat de bestedingen aan Vormings- en ontwikkelingswerk harder zijn gedaald dan aan bibliotheken, dat de bibliotheken rond het gemiddelde zitten en dat de bestedingen aan Kunst door gemeenten van 2010 tot 2014 zelfs iets zijn toegenomen. De gegevens over 2015 en verder worden niet door het CBS nader uitgesplitst in deelsectoren. Wel is zichtbaar dat de dalende trend over de gehele culturele sector de komende jaren doorzet. Berenschot verwacht dat de meeste gemeentelijke bezuinigingen pas de komende jaren hun beslag krijgen en dan ook zichtbaar worden in de cijfers.

Eigen inkomsten

Het gemiddeld aandeel van eigen inkomsten (bijvoorbeeld van lidmaatschappen, boetes, horeca, sponsoring, donaties etc.) in de totale inkomsten van de bibliotheken blijft in de periode 2012-2014 vrijwel constant (19%; N=91). Bibliotheken zijn dus voor ruim 80%¹¹ afhankelijk van de hiervoor beschreven subsidiestromen. Vergelijking met eerdere onderzoeken op dit punt is niet mogelijk (het betreft een nieuwe vraag). Figuur 2.6 biedt nader inzicht in de bronnen van de eigen inkomsten van de bibliotheken.

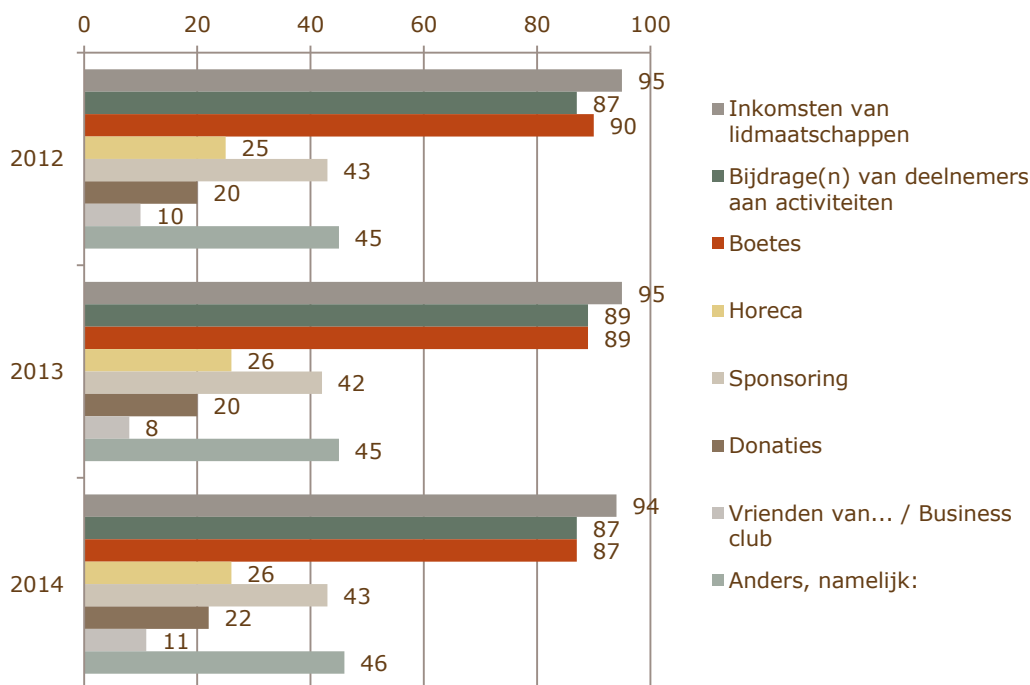
⁹ Wanneer we de cijfers van 2012 en 2013 vergelijken met de cijfers uit CBS-statistieken zien we het volgende: KB/Panteia onderzoek 2012: gemeente 95,3%, provincie 2,1%, fondsen en overig 2,6%; KB/Panteia onderzoek 2013: gemeente 95,7%, provincie 2,2%, fondsen en overig 2,1%; CBS 2012: gemeente 97,3%, provincie 1,9%, fondsen en overig 0,8%; CBS 2013: gemeente 97,5%, provincie 1,9%, fondsen en overig 0,6%.

¹⁰ Bron: onderzoeksgegevens ten behoeve van Boekman 103 over overheidsbestedingen aan Cultuur, juni 2015, Bastiaan Vinkenburg, Berenschot.

¹¹ Uit CBS-Statistieken van de Baten openbare bibliotheken van 2010-2013 blijkt een soortgelijk percentage voor subsidies en bijdragen, namelijk 82,5% (2010), 81,8% (2011), 81,4% (2012) en 81,6% (2013).



Figuur 2.6 Eigen inkomsten naar bron, in procenten, 2012-2014 (meer antwoorden mogelijk; N=95)



Bron: Enquête Panteia 2014

Het beeld is redelijk constant. De top drie bestaat in alle drie jaren afgetekend uit: 1) inkomsten uit lidmaatschappen; 2) bijdrage(n) van deelnemers aan activiteiten; 3) boetes (in 2014 respectievelijk 94%, 87% en 87%).

Alhoewel boetes hier hoog aan de inkomstenkant terug komen, worden de kosten aan de uitgavenkant vaak niet genoemd maar die zijn er ook wel degelijk. Eén van de bibliotheken, de bibliotheek in Rivierenland, heeft dan ook een boetevrije bibliotheek ingevoerd. Je schrapt enerzijds inkomsten, maar anderzijds ook veel kosten van bijvoorbeeld handling.

Bibliotheek Rivierenland: boetevrije bibliotheek

Klanten van bibliotheek Rivierenland krijgen na het verlopen van de uitleentermijn (en twee inlever herinneringen) een zogenaamde 'vrolijke brief' thuis gestuurd waarin hen gevraagd wordt of ze het boek willen kopen (omdat ze het kennelijk graag willen houden) of het anders nog even terug willen brengen. Want dan blijft de bibliotheekcollectie op peil. Dit zonder boete natuurlijk. De klant reageert – mede door de positieve in plaats van bestraffende toonzetting van de brief – heel goed. De boeken worden ingeleverd en de klant is dolblij geen boete te hoeven betalen, en leent dus vrolijk weer nieuwe boeken. En daar gaat het Bibliotheek Rivierenland om. De boetes waren niet alleen de grootste bron van onvrede bij klanten, maar na goed rekenen bleken tegenover de opbrengsten ook hoge kosten te staan.



De groep die 'anders, namelijk...' aangeeft is redelijk constant (ongeveer 45%). Uit de open antwoorden bij deze categorie komt het volgende naar voren. Als alternatieve bron van eigen inkomsten wordt veelvuldig het verhuren van ruimtes/panden aan derden genoemd. Daarnaast blijken ook de inkomsten die worden verkregen door dienstverlening aan scholen (schoolbibliotheekwerk) en het detacheren van personeel voor veel bibliotheken van belang te zijn. Minder vaak worden inkomsten uit verkoop van (afgeschreven) boeken, internetinkomsten en opbrengst van cursussen genoemd. Over de jaren heen blijven de inkomstenbronnen die worden genoemd gelijk. Vergelijking met eerdere onderzoeken is niet mogelijk (het betreft een nieuwe vraag).

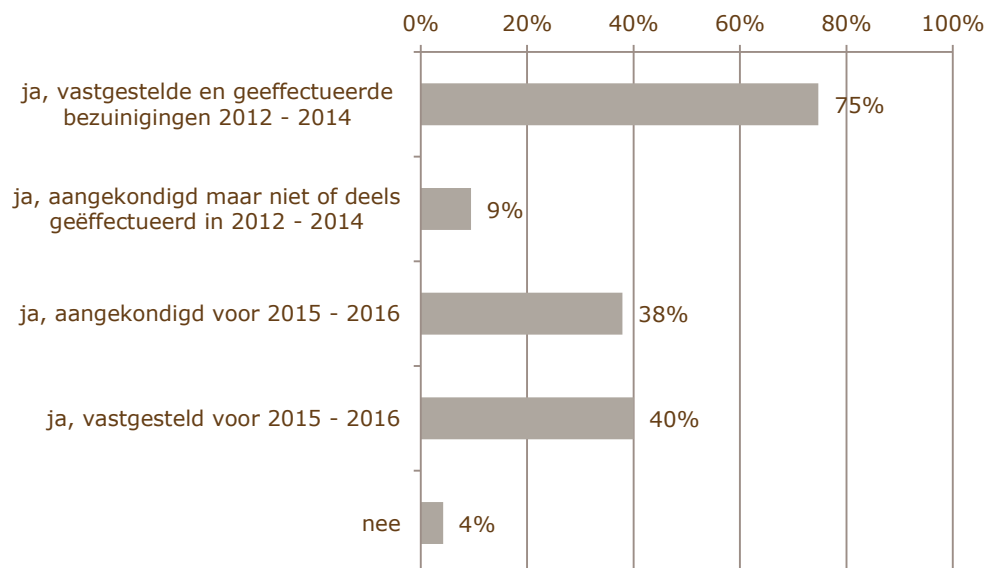
Het aandeel eigen inkomsten in het totaal aan inkomsten van de bibliotheken is in de periode 2012-2014 redelijk constant en betreft 19%. Deze eigen inkomsten bestaan met name uit inkomsten uit lidmaatschappen, bijdrage(n) van deelnemers aan activiteiten en boetes.

2.3 Bezuinigingen 2012-2016

Aangekondigde, vastgestelde en geëffectueerde bezuinigingen 2012-2016

De volgende figuur geeft weer in hoeverre de bibliotheekorganisaties in de periode 2012-2016 te maken hebben gehad en/of krijgen met bezuinigingen door één of meer gemeenten uit hun verzorgingsgebied (uiteraard is hier een duidelijke link te leggen naar het subsidieniveau vanuit de gemeente dat omlaag gaat en in de vorige paragraaf aan bod kwam).

Figuur 2.7 Gemeentelijke bezuinigingen (aangekondigd, vastgesteld, geëffectueerd), 2012-2016 (meer antwoorden mogelijk, maar niet in combinatie met nee; N=95)



Bron: Enquête Panteia 2014

Het beeld voor 2012-2016 is als volgt:

- Slechts 4% van de bibliotheekorganisaties is/wordt in de periode 2012-2016 in het geheel niet geraakt door gemeentelijke bezuinigingen.
- Driekwart van de bibliotheken heeft in jaren 2012-2014 te maken gehad met vastgestelde én geëffectueerde bezuinigingen.



- In bijna een op de tien gevallen waren bezuinigingen wel aangekondigd maar zijn deze in 2012-2014 slechts ten dele of helemaal niet geëffectueerd.
- In de periode 2015-2016 wordt 38% van de bibliotheekorganisaties geconfronteerd met aangekondigde en 40% met reeds vastgestelde bezuinigingen¹².

Vergelijking uitkomsten bezuinigingen figuur 2.7 met eerdere onderzoeken

In het onderzoek van Kasperkovitz in 2011 gaf eveneens 4% van de bibliotheken aan in de periode 2010-2014 niet te maken te hebben/krijgen met gemeentelijke bezuinigingen net als in ons onderzoek over de periode 2012-2016. 59% had toen te maken met reeds vastgestelde bezuinigingen (in het onderzoek van 2010 was dit nog slechts 30%). In ons onderzoek is dat percentage 75% voor de periode 2012-2014 en 40% voor de periode 2015-2016. Verder had 30% vooralsnog alleen bezuinigingen aangekondigd gekregen. In dit onderzoek geldt dat voor 9% betreffende de periode 2012-2014 (aangekondigd maar niet of deels geëffectueerd) en voor 38% voor de periode 2015-2016.¹³

Driekwart van de bibliotheken geeft aan dat er vastgestelde en geëffectueerde bezuinigingen zijn over de periode 2012-2014 (in onderzoek van 2010 was dit 30%, in onderzoek van 2011 was dat 59%).

Verlaging aangekondigde bezuinigingen 2012-2014

De in de afgelopen jaren aangekondigde/vastgestelde en (deels) reeds geëffectueerde forse bezuinigingen op het bibliotheekwezen hebben in sommige plaatsen geleid tot acties van bibliotheken en/of inwoners. Mede als gevolg daarvan heeft in een aantal gevallen (nieuw) overleg met de gemeente plaatsgevonden. De acties van bibliotheken/inwoners en/of het overleg met de gemeente hebben er voor een deel van de bibliotheekorganisaties toe geleid dat één of meer gemeenten uit hun verzorgingsgebied de oorspronkelijk aangekondigde bezuinigingen hebben verlaagd.

In de periode 2012-2014 is hiervan voor bijna vier van de tien bibliotheken sprake geweest (39%; N=75). Dit percentage is aanzienlijk hoger dan de 18% die Kasperkovitz in 2010-2011 peilde. De bibliotheken die aangeven dat er een verlaging van de bezuinigingen heeft plaatsgevonden laten in de periode 2012-2014 per saldo een minder sterke daling van de gemeentelijke subsidie zien dan de bibliotheken waar een dergelijk verlaging niet plaatsvond (-5,6% tegenover -7,2%; N=74). Overall, voor beide groepen samen, ging het om een daling van 6,2% van de gemeentelijke subsidie.

Voor bijna 4 op de 10 bibliotheken waar bezuinigingen voor 2012-2014 waren aangekondigd en vastgesteld zijn deze bezuinigingen na overleg met de gemeente verlaagd. Logischerwijs zie je bij deze bibliotheken dan ook een minder sterke daling van de gemeentelijke subsidie dan in gemeenten waar de aangekondigde en vastgestelde bezuinigingen niet zijn verlaagd.

¹² Voor 12% van die 38% (en ook 12% van die 40%, N=11) geldt dat de bezuiniging voor 2015-2016 zowel is aangekondigd als vastgesteld. Van de 38% aangekondigd is 26% alleen aangekondigd en nog niet vastgesteld, van de 40% is 28% vastgesteld maar niet aangekondigd.

¹³ Kasperkovitz, 2010, 2011 en 2012.

Hoogte aangekondigde / vastgestelde bezuinigingen 2015-2016

Voor de groep bibliotheken die hebben aangegeven dat er gemeentelijke bezuinigingen zijn vastgesteld voor de periode 2015–2016 (40%, N=38) loopt het bedrag van de formeel vastgestelde (maar nog niet geëffectueerde) bezuiniging over deze periode (uitgedrukt in het percentage van het totale subsidiebedrag voorafgaand aan de bezuinigingen) sterk uiteen. Het laagste percentage dat wordt genoemd is 2%, het hoogst 75%. Gemiddeld bedraagt het percentage 17% (N=38).

Uit het onderzoek van Kasperkovitz in 2012 kwam voor de periode 2012-2014 naar voren dat wanneer de reeds vastgestelde én aangekondigde (extra) bezuinigingen daadwerkelijk uitgevoerd zouden worden, de bibliotheken in 2014 gemiddeld 9,7% minder subsidie ter beschikking zouden hebben dan in 2011.¹⁴ Daarbij moet opgemerkt worden dat door de eerdere bezuinigingen het niveau van de gemeentelijke subsidies voorafgaand aan de periode 2015–2016 lager is dan het niveau voorafgaand aan de periode 2012-2014.

Op basis van het bovenstaande is de conclusie dat de voorziene impact van de formeel vastgestelde bezuinigingen voor de bibliotheken in de periode 2015-2016 relatief gezien groter is (17%) dan voor de periode 2011-2014 voorzien was (10%). De feitelijk gerealiseerde daling in de gemeentelijke subsidie, zoals is getoond in figuur 2.1, is 6,2% in de periode 2012-2014.

2.4 Beleidswijzigingen 2012-2016

In deze paragraaf gaan we zowel in op reeds *gerealiseerde beleidswijzigingen* in 2012-2014 (N=71) als op *verwachte beleidswijzigingen* van de voor de periode 2015-2016 formeel vastgestelde bezuinigingen (N=38). De uitkomsten hiervan voor beide beleidsperioden naast elkaar gepresenteerd in één tabel, tabel 2.1¹⁵.

Gerealiseerde beleidswijzigingen 2012-2014

De beleidsmatige reactie van bibliotheekorganisaties op (gemeentelijke) bezuinigingen verschilt. Tabel 2.1 toont in de eerste twee kolommen in welke mate en op welke wijze de bibliotheken in 2012, 2013 en/of 2014 hun beleidskoers voor de eigen organisatie hebben veranderd. De cijfers hebben alleen betrekking op die bibliotheken die in genoemde periode te maken hebben gehad met bezuinigingen én hun beleid als gevolg daarvan hebben aangepast.

Allereerst is hieruit te concluderen dat bibliotheekorganisaties een breed spectrum aan beleidsmaatregelen inzetten om de (gemeentelijke) bezuinigingen op te vangen. Gemiddeld worden 10 gerealiseerde beleidsmaatregelen genoemd¹⁶. Het meest genoemd wordt vermindering van frontoffice personeel (93%). De top vijf bestaat verder uit mogelijkheden zoeken voor het genereren van meer eigen inkomsten (68%), samenwerking met (sociale) partners (68%), verhogen van de tarieven van het lidmaatschap (63%) en selectie/reductie van de collectie (61%). In de rest van de top tien (scores van 50% of meer) zijn vooral (directe en indirecte) maatregelen in de personele sfeer te vinden (vermindering backoffice personeel, meer zelfbediening en

¹⁴ Kasperkovitz, 2012.

¹⁵ Bij tabel 2.1 geldt dat vergelijking met eerdere onderzoeken niet goed mogelijk is door de andere vraagstelling c.q. antwoordcategorieën.

¹⁶ Het aantal antwoorden varieert van 2 t/m 18. Van de 71 respondenten geeft 4% minder dan 5 verschillende antwoorden, 45% noemt tussen de 5 – 10 beleidsmaatregelen en 51% noemt meer dan 10 verschillende beleidsmaatregelen.



meer inzet van vrijwilligers additioneel aan professioneel personeel, respectievelijk 56%, 56% en 51%). Daarnaast gaat het om verruiming van de openingsuren (55%) en het verleggen van de focus naar specifieke kernfunctie(s) (54%).

De categorie 'anders' is door 9 respondenten beantwoord. De antwoorden die hieruit naar voren komen zijn vrij divers. De hoofdlijn is het verminderen van openingstijden met professionele medewerkers en meer werken met vrijwilligers en onbemande openingstijden. Daartegenover zijn er ook bibliotheken die juist meer medewerkers nodig hebben door een gewijzigde beleidskoers. Het betreft dan met name medewerkers in de backoffice, zoals leesconsulenten en onderwijspecialisten.

Verwachte beleidswijzigingen 2015-2016

Het accent in de verwachte beleidswijzigingen als gevolg van de voor 2015-2016 formeel vastgestelde bezuinigingen (laatste twee kolommen in tabel 2.1) ligt minder sterk op personele maatregelen dan in de reeds doorgevoerde beleidswijzigingen in 2012-2014, toen ook meer zelfbediening en vergroting van openingsuren in de top 10 verschenen. De top vijf van de verwachte beleidswijzigingen bestaat uit samenwerking met (sociale) partners (79%), selectie/reductie van de collectie (76%), vermindering van het frontoffice personeel (66%), mogelijkheden zoeken voor het genereren van meer eigen inkomsten (63%) en het verleggen van de focus naar specifieke gemeentelijke speerpunten (53%). Deze laatste scoorde voor de periode 2012-2014 veel lager. Verder is een opvallend verschil dat in de periode 2012-2014 het verhogen van de tarieven voor lidmaatschap relatief veel genoemd werd (63%), terwijl dit voor de beleidsperiode 2015-2016 nog maar door 37% wordt genoemd en dus niet meer in de top 10 van vaakst genoemde beleidswijzigingen terug komt.

Tabel 2.1 Beleidswijzigingen bibliotheken 2012-2014 (meer antwoorden mogelijk; N=71) EN verwachte beleidswijzigingen door bibliotheken in 2015-2016 a.g.v. (gemeentelijke) bezuinigingen (meer antwoorden mogelijk; N=38)

(Verwachte) Beleidswijzigingen	N (=71)	Realisatie 2012-14	N (=38)	Verwacht 2015-16
Samenwerking met (sociale) partners	48	68%	30	79%
Selectie (en dus reduceren) van de collectie	43	61%	29	76%
Vermindering personeel in de frontoffice	66	93%	25	66%
Zoeken naar mogelijkheden om meer eigen inkomsten te genereren	48	68%	24	63%
Focus verlegd naar specifieke gemeentelijke speerpunten	24	34%	20	53%
Focus verlegd naar specifieke kernfunctie(s)	38	54%	19	50%
Vermindering personeel in de backoffice	40	56%	18	47%
Verhoogde inzet van vrijwilligers additioneel aan professioneel personeel	36	51%	18	47%
Activiteiten niet direct te maken met kernfuncties alleen uitvoeren als er externe financiering voor is	21	30%	17	45%
Gericht uitbreiden van bepaalde activiteiten (waar focus op ligt, actief voor gekozen is)	33	46%	16	42%
Versterking digitale bibliotheek	25	35%	15	39%
Tarieven lidmaatschap verhoogd	45	63%	14	37%
Meer aandacht en budget voor marketing en ledenwerving/ledenbehoud	30	42%	14	37%
Meer aanbod voor specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld jeugd)	23	32%	13	34%
Afstoten taken die niet rechtstreeks te maken hebben met kernfuncties waar de focus op ligt	26	37%	12	32%
Benaderen van nieuwe doelgroepen	14	20%	12	32%
Afstoten van 1 of meer vestigingen	25	35%	11	29%
Meer zelfbediening	40	56%	11	29%
Verhoogde inzet van vrijwilligers ten koste van professioneel personeel	7	10%	10	26%
Vergroting van openingsuren	39	55%	9	24%
Nevenvestigingen omgezet in servicepunten	26	37%	9	24%
Vermindering investeringen in eigen gebouwen	11	15%	8	21%
Vermindering van openingsuren van alle vestigingen	5	7%	5	13%
Reductie uitgaven aan innovatie / productontwikkeling	9	13%	5	13%
Minder aanbod specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld ouderen, dyslectici of laaggeletterden)	3	4%	4	11%
Vermindering openingsuren van vestigingen, zodat de centrale vestiging meer open kan	5	7%	3	8%
Anders	9	13%	8	21%

Bron: Enquête Panteia 2014; Legenda: donkeroranje = top 5; lichtoranje = top 10 (na top 5).

De antwoorden die hier (beleidswijzigingen 2015-2016) bij 'anders' gegeven zijn, zijn veelal vergelijkbaar met de antwoorden op de vraag over de periode 2012-2014. Daarnaast wordt hier ook nog genoemd, dat de verwachte gevolgen voor de periode 2015-2016 vastgestelde bezuinigingen zullen zijn: het beperken tot de primaire dienstverlening, het verhogen van de contributie en het overgaan tot andere vormen van huisvesting, bijvoorbeeld in de activiteitencentra.



Bezuiniging aangekondigd, hoe opvangen?

Aan de groep bibliotheken waarvoor geldt dat de bezuinigingen zijn aangekondigd voor 2015-2016 (N=36; 38%)¹⁷ is een open vervolgvraag gesteld, namelijk of er *ideeën zijn over hoe de aangekondigde bezuinigingen voor 2015-2016 op te vangen?* Hieruit kwamen de volgende antwoorden naar voren. De aangekondigde bezuinigingen voor 2015-2016 zullen naar verwachting leiden tot:

- het sluiten van filialen/vestigingen van bibliotheken;
- het introduceren van (meer) onbemande openingsuren (vermindering personeel in de frontoffice, waardoor besparing op personeelskosten);
- personeelsreductie, deels gedwongen ontslag, deels opgelost met natuurlijk verloop, beëindiging contracten, meer inzet vrijwilligers;
- het bezuinigen op de collectie.

Deze vier oplossingsrichtingen worden het meest genoemd. Daarnaast worden ook de volgende oplossingen genoemd: reorganisatie, samenwerking met andere instellingen, slimmere c.q. efficiëntere bedrijfsvoering en gedeelde directie.

Samenvatting, conclusie

Beleidswijzigingen als gevolg van de bezuinigingen die voor beide perioden 2012-2014 en 2015-2016 hetzelfde zijn, zijn:

- Samenwerking met (sociale) partners (hoogst in periode 2015-2016)
- Vermindering personeel in de frontoffice (hoogst in periode 2012-2014)
- Selectie (en dus reduceren) van de collectie
- Zoeken naar mogelijkheden om meer eigen inkomsten te genereren.

In beleidsperiode 2012-2014 werd ook veel genoemd dat tarieven van het lidmaatschap verhoogd werden, er meer zelfbediening kwam en de openingsuren werden uitgebreid. Voor de beleidsperiode 2015-2016 worden deze beduidend minder vaak genoemd. In de beleidsperiode 2015-2016 wordt echter 'activiteiten die niet direct te maken hebben met kernfuncties alleen uitvoeren als er externe financiering voor is' vaker genoemd dan in de beleidsperiode 2012-2014. Uit de inventarisatie onder bibliotheken die voor 2015-2016 een bezuiniging aangekondigd hebben gekregen, komt aanvullend nog naar voren: het sluiten van vestigingen / filialen en personeelsreductie in allerlei vormen en meer werken met vrijwilligers.

¹⁷ Dit is dus een grotendeels andere groep bibliotheken dan waar tabel 2.1 betreffende 2015-2016 betrekking op heeft, aangezien het in die tabel gaat om de groep waarvoor de bezuiniging in 2015-2016 reeds is vastgesteld. Voor deze groep geldt dat deze alleen is aangekondigd.

3 Ondernemerschap: svz en behoeften

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen:

- Zijn bibliotheken, bijvoorbeeld als gevolg van de bezuinigingen, (meer) aan de slag gegaan met *cultureel ondernemerschap*? Zo ja, op welke wijze, welke goede voorbeelden zijn er? Zo nee, waarom niet?
- Wat is nodig om ondernemend te kunnen zijn in de bibliotheeksector, kortom wat zijn de *behoeften* op het gebied van cultureel ondernemerschap bij de individuele instellingen en hoe kunnen deze *gefaciliteerd worden*? Welke rol kan de KB daarin vervullen?

3.2 Cultureel Ondernemerschap: een containerbegrip

In deze paragraaf komen diverse opvattingen over cultureel ondernemerschap aan bod, zowel vanuit publicaties als vanuit het veld. Deze opvattingen worden ook geïllustreerd aan de hand van de gevoerde gesprekken met zes bibliotheken. Tot slot volgt een korte beschouwing en een pleidooi voor een éénduidige invulling van het begrip cultureel ondernemerschap.

Begrip cultureel ondernemerschap containerbegrip

Cultureel ondernemerschap is een containerbegrip dat vaak wordt gebruikt, maar waar in de praktijk iedereen die het gebruikt net iets anders onder verstaat. Daarom proberen we deze term hieronder invulling te geven op basis van gehanteerde definities en voorbeelden van hoe het begrip wordt ingevuld door verschillende bibliotheken binnen de sector.

Cultureel ondernemerschap in enge en in brede zin

In enge zin wordt onder cultureel ondernemerschap vaak verstaan: het binnenhalen van meer eigen inkomsten uit de markt. Dit is een landelijke ontwikkeling die al jaren gaande is (de eigen inkomsten norm van 17,5% voor cultuurproducerende instellingen was al in 2009 onderwerp van gesprek). Echter, in brede zin gaat de opvatting hierover verder dan puur het binnenhalen van extra, eigen middelen.

Maatschappelijk ondernemerschap n i.p.v. cultureel ondernemerschap?

De Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) gebruikt in plaats van cultureel ondernemerschap de term maatschappelijk ondernemerschap. Hieronder wordt verstaan¹⁸:

'Toewerken naar ondernemende bibliotheekorganisaties in de hele branche, met accent op ondernemende directeurs die leiding geven aan ondernemende medewerkers. Ondernemend wil in dit verband zeggen: kansen bij klanten, overheden en andere stakeholders actief onderzoeken, creëren en benutten. De bibliotheek stevig positioneren als publieke voorziening die maatschappelijke waarde aan de burger biedt en zich publiekelijk verantwoordt en legitimeert'.

Definitie Panteia: proactiviteit, innovativiteit en risicobereidheid

Panteia heeft in 2014 een onderzoek uitgevoerd¹⁹ naar cultureel ondernemerschap onder musea en bibliotheken. Tijdens dit onderzoek is op basis van de algemene

¹⁸ Bron: <http://www.debibliotheken.nl/de-branche/strategie-2012-2016/de-bibliotheek-onderneemt/>



literatuur over ondernemendheid een definitie afgeleid voor ondernemerschap in de culturele sector. Deze definitie, die we ook in het onderzoek hebben gehanteerd, is gebaseerd op de 'Entrepreneurial Orientation'-schaal van Covin & Slevin (1986; 1989). Bij deze definitie gaat het om kansen zien (proactiviteit), kansen pakken (innovativiteit) en bereid zijn om risico te nemen (risicobereidheid) en dus te accepteren dat het ook mis kan gaan. Deze definitie geeft een bredere context dan de betekenis die vaak aan cultureel ondernemerschap wordt gegeven, namelijk het uit de markt halen van financiële middelen. Via deze drie begrippen en de invulling daarvan moet uiteindelijk bereikt worden dat er meer eigen inkomsten uit te markt worden gehaald. Deze drie onderdelen zijn dus de middelen om het doel (meer eigen inkomsten) te bereiken. Kortom, het begrip cultureel ondernemerschap beslaat drie pijlers, zoals onderstaande figuur laat zien.



Deze drie begrippen worden gemeten via 9 stellingen door middel van een zelfbeoordeling door de bibliotheken (zie ook vragenlijst in bijlage 3):

Proactiviteit:

- Reageert de organisatie op initiatieven van andere instellingen of reageren andere instellingen op de initiatieven van de eigen organisatie
- Komt de organisatie als eerste met vernieuwingen
- Gaat de organisatie uitdagingen vaker aan of juist uit de weg

Innovativiteit:

- Zijn de producten / diensten van de organisatie in de afgelopen 5 jaar aangepast
- Ligt de nadruk op beter inzetten van bestaande producten / diensten of op het ontwikkelen van nieuwe producten / diensten
- Zijn er afgelopen 5 jaar weinig of veel nieuwe producten / diensten ontwikkeld en aangeboden aan het publiek

Risicobereidheid:

- Worden vooral riskante projecte gestart of juist eerder projecten met een laag risico
- Wordt overwegend daadkrachtig of overwegend voorzichtig handelen nagestreefd
- Bij onzekerheid, neemt de organisatie dan eerder risico of reageert de organisatie afwachtend

Andere opvattingen over Cultureel Ondernemerschap

Onlangs heeft de VNG in samenwerking met Cultuur-Ondernemen een handreiking over cultureel ondernemen uitgebracht²⁰. In deze publicatie kent cultureel ondernemerschap 4 pijlers (zie p.16-22 van deze publicatie), namelijk de volgende:

¹⁹ Ondernemendheid in de culturele sector (2014), Panteia i.s.m. Universiteit van Amsterdam / WareKennis; N.E. Stroeker, N.E. de Vries en F.J.M. Huysmans.

²⁰ VNG en Cultuur-Ondernemen (2014). Cultureel Ondernemen. Nieuw rendement voor gemeenten en instellingen.

Pijler 1.	Artistiek onderscheidend vermogen en het vermogen dit duidelijk te maken aan het publiek. Dit wordt ook gekoppeld aan het bestaansrecht van de bibliotheek en haar kernactiviteiten.
Pijler 2.	Maatschappelijk draagvlak, waarbij een rol is weggelegd voor netwerken, verbinden en de makelaarsfunctie.
Pijler 3.	Het verdienmodel.
Pijler 4.	Het besturen en de bedrijfsvoering.

Hoe zien de bibliotheken Cultureel Ondernemerschap?

In de gesprekken die wij hebben gevoerd met enkele bibliotheken zijn bovenstaande elementen uit de diverse definities van cultureel ondernemerschap heel duidelijk herkenbaar in de invulling die bibliotheken aan dit begrip geven.

Hieronder volgt een weergave van enkele opvattingen die voortkwamen uit de gesprekken.

Cultureel ondernemerschap is

- de afhankelijkheid van subsidies verminderen en meer eigen inkomsten genereren. Maatschappelijke waarde kan de bibliotheek alleen leveren door ook deels subsidie te ontvangen.
- het zo goed mogelijk benutten van gemeenschapsgeld door het bereiken van eigen en gemeentelijke doelen (maatschappelijke en sociale doelen).
- meer focus op maatschappelijk rendement en samenwerking (met andere (culturele) instellingen, commerciële organisaties etc) i.p.v. alleen op de euro's.
- de bedrijfsvoering en inkoop goed regelen
- focus op het verdienmodel: welk tarief ga ik hier voor vragen?
- kansen zien (proactief) en kansen pakken (innovatief).
- kansen zien en pakken, maar niet: risico nemen. Je kunt geen risico nemen met maatschappelijk geld.
- ONDERNEMERSCHAP in brede zin, niet alleen cultureel maar ook sociaal, educatief en maatschappelijk ondernemerschap.
- medewerkers trainen (bijvoorbeeld VVV-module klantbenadering, ondernemerschap voor leesconsulenten).

Je ziet hier duidelijk de elementen van cultureel ondernemerschap uit zowel de definitie van VNG-CO als van Panteia terugkomen, zoals bijvoorbeeld maatschappelijk draagvlak, samenwerking, verdienmodel, middelen, bedrijfsvoering, proactiviteit en innovativiteit. Pijler 1 het onderscheidend vermogen, het bestaansrecht en de kernactiviteiten komen wat minder prominent terug al is dit aspect wel duidelijk aan bod gekomen in de gesprekken. Iedereen is bezig met de vraag van het bestaansrecht van de bibliotheek en het aspect van waarde toevoegen.

Enkele illustraties uit de gesprekken

Hieronder presenteren wij vier blokken met visies van vier verschillende bibliotheken op cultureel ondernemerschap. In al deze visies zijn elementen uit de voorgaande visies en opvattingen over cultureel ondernemerschap te herkennen.



Bibliotheek Helmond-Peel:

Bibliotheek Helmond-Peel heeft een brede opvatting over cultureel ondernemerschap: dit gaat verder dan alleen het uit de markt halen van extra middelen. Een belangrijk aspect is dat er nu vaak gesproken wordt over het verdienmodel. Als er een lezing wordt gehouden dan is de vraag: welk tarief hangen we daar aan? In het verleden gebeurde dit zeker niet automatisch. Ook worden op gestructureerde wijze de kosten en baten van een product in kaart gebracht. Het gaat om kansen zien. In dat kader hebben medewerkers in de front-office een VVV-module klantbenadering als training gekregen. Ook leesconsulenten hebben een training ondernemerschap gekregen.

Bibliotheek Rivierenland

Ondernemend zijn, aldus, Bibliotheek Rivierenland, dat wil ook zeggen dat je zakelijk bent. Bibliotheek Rivierenland heeft haar basis dienstverlening duidelijk gedefinieerd en zo effectief en efficiënt mogelijk ingericht. Het moet duidelijk zijn wat het kost (en als het goedkoper kan, moet je het goedkoper aanbieden, waarbij opschaling en vereenvoudiging helpen), maar ook wat het oplevert in termen van maatschappelijke waarde. Bovenop de basisdienstverlening, die structureel door de gemeenten uit Rivierenland wordt gefinancierd, kunnen gemeenten extra dienstverlening subsidiëren (programma's en projecten) gericht op specifieke doelgroepen en doelstellingen. Zo kunnen gemeenten eigen beleidsaccenten leggen, en dit wordt zeer gewaardeerd. Het complete aanbod van de dienstverlening van Bibliotheek Rivierenland (inclusief kosten en maatschappelijke baten) staat in een Productenboek, dat jaarlijks wordt geactualiseerd.

Ondernemerschap is ook: kansen zien en pakken. Vanuit de gedachte: waar loopt de klant tegenaan? In Rivierenland waren dat (naast de boetes) teveel gesloten deuren bij de 19 bibliotheekvestigingen. De droom om de klanten met veel ruimere openingstijden beter te bedienen, heeft uiteindelijk geleid tot een andere organisatie. Met ruim 200 vrijwilligers die een verdubbeling van de openingstijden helpen realiseren. Ook geeft Bibliotheek Rivierenland op deze manier invulling aan het belangrijke thema van maatschappelijke participatie.

CODA

Er heeft een verschuiving plaatsgevonden in de visie op cultureel ondernemerschap. In het verleden lag de focus sterk op de interne organisatie en de interne beheersing: hoe zit het met het extra geld? Hoeveel extra geld is er? Nu ligt de focus van cultureel ondernemerschap veel meer op maatschappelijk rendement en samenwerking dan alleen op de euro's. Daarnaast gaat het ook om de antenne open zetten/houden en kansen benutten.

Bibliotheek Zoetermeer

Ondernemerschap bestaat uit drie componenten:

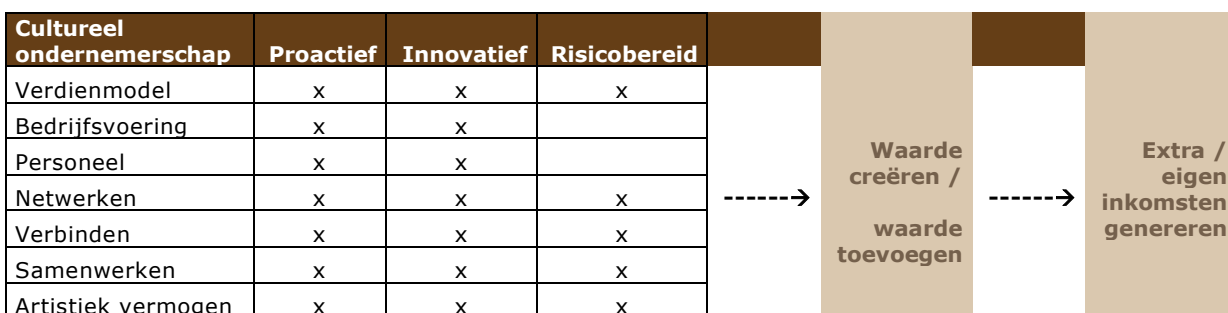
- 1) Betalen: bedrijven, burgers laten betalen voor bepaalde producten (daar waar dat voorheen misschien niet altijd gebeurde)
- 2) Efficiency (lean)
- 3) Door samenwerking meer te gaan bieden

Naar één definitie van het begrip cultureel ondernemerschap

Het begrip cultureel ondernemerschap kent vele verschijningsvormen en manieren van invulling. In ieder geval spelen de volgende aspecten hierbij een belangrijke rol:

- Het genereren van eigen, extra *inkomsten*
- Het *verdienmodel* (bij elk product / dienst na te denken over het tarief)
- Besturen en *bedrijfsvoering*: mean and lean, efficiënte bedrijfsvoering nastreven waarbij wellicht middelen overblijven voor extra activiteiten, producten en diensten. Hierbij hoort ook het *personeel* bij: deze qua vaardigheden en instelling laten aansluiten bij een ondernemende organisatie (trainingen)
- *Maatschappelijk draagvlak*, netwerken, verbindingen maken en zoeken en samenwerken. Op deze manier kan gezamenlijk waarde worden toegevoegd c.q. worden gecreëerd
- *Artistiek vermogen* is en blijft van wezenlijk belang. Dit is gekoppeld aan bestaansrecht en het toevoegen van waarde en dit ook duidelijk maken aan het publiek

Bij al deze aspecten zijn proactiviteit, innovativiteit en bij tijd en wijle risicobereidheid van belang. De combinatie van bovenstaande aspecten met deze drie begrippen leidt er uiteindelijk toe dat waarde wordt toegevoegd en inkomsten worden gegenereerd die eerder niet gegenereerd werden. Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Dit schema leent zich voor verdere discussie en uitwerking teneinde binnen de bibliotheeksector een éénduidige invulling van cultureel ondernemerschap te krijgen.

3.3 Stand van zaken Cultureel Ondernemerschap bij bibliotheken

In dit onderzoek hebben we ervoor gekozen om het concept cultureel ondernemerschap als volgt in te vullen (uit bijlage 3, vragenlijst):

Cultureel ondernemerschap is een brede term en wordt vaak op verschillende manieren gedeut en ingevuld. Een doel van cultureel ondernemerschap is doorgaans dat het gaat om het verwerven van extra (eigen) inkomsten naast de bestaande subsidies. Dit kan op verschillende manieren gedaan worden. In de definitie van cultureel ondernemerschap in dit onderzoek zijn drie belangrijke onderdelen van cultureel ondernemerschap: proactiviteit, innovativiteit en risicobereidheid. Hierbij gaat het om kansen zien, kansen pakken en bereid zijn om risico te nemen. Ondanks de combinatie in deze vragenlijst van het onderwerp cultureel ondernemerschap met bezuinigingen dient opgemerkt te worden dat cultureel ondernemerschap zeker niet altijd ingegeven hoeft te zijn vanuit bezuinigingen.

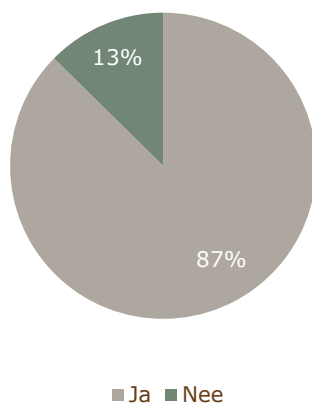
Het gaat hierbij om de brede invulling van het begrip waarbij de drie elementen proactiviteit, innovativiteit en risicobereidheid zijn onderscheiden.



Stand van zaken

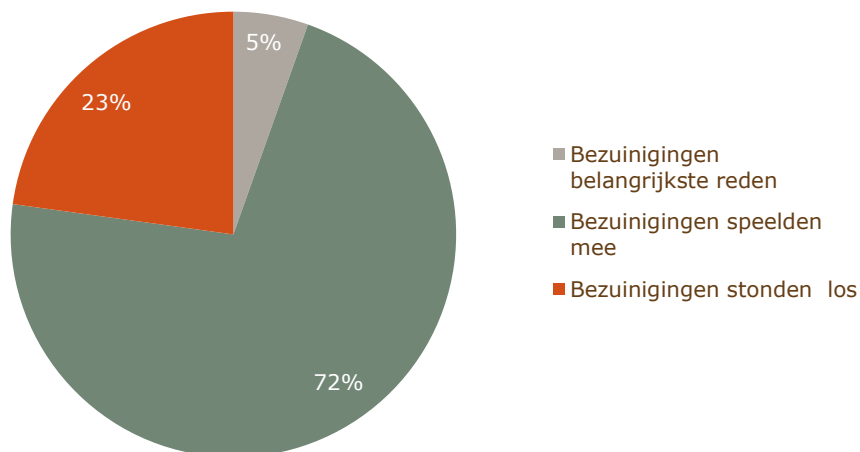
Van de bibliotheken is de overgrote meerderheid (87%) bezig met cultureel ondernemerschap volgens de definitie in de vragenlijst (zie bijlage 3, blok cultureel ondernemerschap) . Een kleine minderheid (13%; N=12) is dat (nog) niet. Hiervan is de helft dat wel van plan en de andere helft niet (elk N=6).

Figuur 3.1 Al dan niet bezig met cultureel ondernemerschap (N=95)



Bron: Enquête Panteia 2014

Figuur 3.2 Relatie tussen bezuinigingen en cultureel ondernemerschap (N=92)



Bron: Enquête Panteia 2014

Voor ruim driekwart (77%) van de bibliotheken, die bezig zijn met cultureel ondernemerschap of aangeven daarmee aan de slag te gaan, speelden/spelen de bezuinigingen daarbij mee (72%) of waren/zijn daarvoor zelfs de belangrijkste reden (5%). Het overige kwart (23%) geeft aan dat de bezuinigingen er los van stonden/staan.

Aan de 12 bibliotheken die nog niet bezig zijn met cultureel ondernemerschap is gevraagd waarom zij niet nog niet bezig zijn met cultureel ondernemerschap. Redenen die hiervoor gegeven zijn, volgen hier. Bij een aantal bibliotheekorganisaties ontbreekt de tijd of beschikken de medewerkers niet over voldoende capaciteiten om bezig te zijn met cultureel ondernemerschap. Maar ook is er een gemeenteraad die heeft aangegeven dat reguliere taken niet met incidentele bijdragen uit zakelijke diensten mogen worden bekostigd. Dit is bestempeld als te risicovol om daar mee door te mogen gaan. Hierdoor stopt de betreffende organisatie noodgedwongen met deze zakelijke diensten.

87% van de bibliotheken is al bezig met cultureel ondernemerschap (in brede zin, met aandacht voor innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid).

Voor ongeveer driekwart van de bibliotheken die al bezig zijn met cultureel ondernemerschap of hiermee aan de slag gaan, zijn de bezuinigingen een belangrijke reden.

Voor de kleine groep bibliotheken die hiermee nog niet aan de slag zijn geldt dat de belangrijkste redenen hiervoor zijn: tijdsgebrek en het gebrek aan medewerkers met voldoende capaciteiten om hiermee aan de slag te gaan.

Maatregelen Cultureel Ondernemerschap

Aan de bibliotheken die hiermee al bezig zijn of net zijn begonnen is gevraagd wat zij al hebben gedaan. Aan bibliotheken die al bezig zijn, net begonnen zijn of die van plan zijn is gevraagd wat zij van plan zijn te gaan doen. In tabel 3.1 zijn de gegeven antwoorden weergegeven.

Tabel 3.1 Reeds genomen respectievelijk voorgenomen maatregelen op het gebied van cultureel ondernemerschap (meer antwoorden mogelijk; in %)

Maatregelen cultureel ondernemerschap	Reeds gedaan of mee bezig	Van plan te gaan doen
Netwerk vergroten	78%	46%
(Meer) samenwerking met andere (culturele) instellingen	75%	50%
Verhuur gebouw	73%	34%
Meer aandacht/ budget voor marketing en ledenwerving/ledenbehoud	63%	39%
Ander bibliotheekconcept	60%	29%
Fondsenwerving	57%	36%
Actief op zoek naar sponsoring	49%	38%
Nieuwe positionering bibliotheek	49%	38%
(Meer) geld vragen voor 'gratis' producten / diensten	46%	24%
Andere business modellen geïntroduceerd	25%	28%
"Vrienden van" concept	25%	26%
Meer / uitbreiding service in de wijk / aan huis	17%	12%
Exploitatie café / restaurant in eigen beheer (om inkomsten te genereren)	11%	9%
Anders	13%	16%
Niets	0%	1%
	N=83	N=92

Bron: Enquête Panteia 2014

Het spectrum van door bibliotheken reeds genomen respectievelijk voorgenomen maatregelen op het gebied van cultureel ondernemerschap is breed te noemen.



De top vijf van maatregelen, die reeds genomen zijn of waar men mee bezig is, bestaat uit: 1) vergroten van het netwerk (78%); 2) (meer) samenwerking met andere (culturele) instellingen (75%); 3) verhuur van het gebouw (73%); 4) meer aandacht/budget voor marketing en ledenwerving/ledenbehoud (63%); 5) ander bibliotheekconcept²¹ (60%). Verder scoort ook fondsenwerving relatief hoog (57%). Wat betreft de aard van de genoemde maatregelen, lijkt er vooral sprake te zijn van een combinatie van de aspecten innovatief en proactief.

Kijken we naar de maatregelen, die men van plan is (verder nog) te nemen, dan ziet de top vijf er als volgt uit: 1) (meer) samenwerking met andere (culturele) instellingen (50%); 2) vergroten van het netwerk (46%); 3) meer aandacht/budget voor marketing en ledenwerving/ledenbehoud (39%); 4) actief op zoek naar sponsoring (38%); 5) nieuwe positionering van de bibliotheek (38%).

De percentages 'van plan te gaan te doen' liggen in het algemeen lager dan de percentages 'reeds gedaan of mee bezig'. Uitzonderingen op dit punt zijn de introductie van andere business modellen en het "vrienden van" concept.

Van de bibliotheken die hier 'anders' aangeven, geven verschillende organisaties aan bezig te zijn met de ontwikkeling van standaard bibliotheek naar cultuurhuis of cultuurbedrijf. In dit kader wordt ook het "beleefbibliotheek" concept genoemd. Maar ook het verpachten van horeca wordt genoemd evenals het ontwikkelen en verkopen van educatieve diensten.

De belangrijkste maatregelen die al genomen zijn op het gebied van cultureel ondernemerschap zijn: netwerk vergroten, meer samenwerking met andere (culturele) instellingen, verhuur van het gebouw, meer aandacht en budget voor marketing en ledenwerving en ledenbehoud en de invulling van een ander bibliotheekconcept. Bij de plannen voor de toekomst komen daar nog bij: het actief op zoeken naar sponsoring en een nieuwe positionering voor de bibliotheek.

Scores Cultureel Ondernemerschap

Zoals aangegeven in paragraaf 3.2 heeft Panteia in 2013-2014 een onderzoek uitgevoerd naar cultureel ondernemerschap onder musea en bibliotheken. De hiervoor ontwikkelde schaal, bestaande uit 9 stellingen, is ook in dit onderzoek gebruikt om cultureel ondernemerschap te meten. Het gaat hier om kansen zien, kansen pakken en bereid zijn om risico te nemen en dus te accepteren dat het ook mis kan gaan. Kortom, het begrip cultureel ondernemerschap beslaat drie pijlers, zoals tabel 3.2 laat zien. De uitkomsten van 2013 (bibliotheken en musea) in tabel 3.2 betreffen de uitkomsten van dit eerdere onderzoek²². De uitkomsten van 2014 betreffen de uitkomsten van dit onderzoek onder bibliotheken.

²¹ Bijvoorbeeld van uitleenbibliotheek naar beleefbibliotheek of een idea store of retailformule

²² Ondernemendheid in de culturele sector (2014), Panteia i.s.m. Universiteit van Amsterdam / WareKennis; N.E. Stroeker, N.E. de Vries en F.J.M. Huysmans.

Tabel 3.2 Uitkomsten meting Cultureel Ondernemerschap op 9 punten (3 pijlers), uitkomsten betreffen een gemiddelde van een vijfpuntschaal (uitkomsten dit onderzoek (N=95) vgl uitkomsten eerder onderzoek bibliotheken en musea (N=107)

Stelling	Schaal	Meting 2013 Musea N = 107	Meting 2013 Bibliotheken N = 107	Meting 2014 Bibliotheken N = 95
Innovatie				
1. In hoeverre zijn de producten/diensten van uw organisatie de afgelopen 5 jaar aangepast?	1 = niet / nauwelijks; 5 = ingrijpend	3,47	3,80	3,55
2. Ligt binnen uw organisatie de nadruk op het beter inzetten van bestaande producten/diensten of op het ontwikkelen van nieuwe?	1 = betere inzet bestaand; 5 = ontwikkelen nieuw	3,22	3,29	3,23
3. Zijn er in uw organisatie de afgelopen 5 jaar weinig of veel nieuwe producten/diensten ontwikkeld en aangeboden aan het publiek?	1 = zeer weinig; 5 = zeer veel	3,34	3,44	3,43
Proactiviteit				
1. Reageert uw organisatie in de meeste gevallen op de initiatieven van andere culturele instellingen of reageren zij in de meeste gevallen op uw initiatieven?	1 = op anderen; 5 = op ons	3,03	2,93	3,13
2. Komt uw organisatie ten opzichte van andere culturele instellingen vaak of juist zelden als eerste met vernieuwingen (nieuwe producten/diensten et cetera)?	1 = zelden; 5 = vaak	3,25	3,23	3,45
3. Gaat uw organisatie ten opzichte van andere culturele instellingen uitdagingen vaker aan of juist vaker uit de weg?	1 = uit de weg; 5 = aangaan	3,99	3,90	3,77
Risicobereidheid				
1. Heeft uw organisatie vooral de neiging om riskante projecten te starten (met een kans op hoge opbrengsten) of projecten met laag risico (meer zekerheid op lagere opbrengsten)?	1 = laag risico; 5 = riskante projecten	2,56	2,60	2,69
2. Heerst in uw organisatie de opvatting dat overwegend daadkrachtig of overwegend voorzichtig handelen nodig is om de doelstellingen te halen?	1 = voorzichtig handelen; 5 = daadkrachtig handelen	3,53	3,80	3,55
3. Als er onzekerheid heerst, is uw organisatie dan eerder geneigd risico's te nemen om financieel te winnen of eerder afwachtend te handelen om financiële missers te voorkomen?	1 = afwachtend; 5 = risico's nemen	2,73	2,93	2,97
Ondernemende houding				
		3,27	3,39	3,34



Overall uitkomsten, op de overkoepelende schalen:

- De overall gemiddelde score voor cultureel ondernemerschap (i.e. gemiddelde van de gemiddelden voor alle negen stellingen) is 3,34.
- De gemiddelde score voor pro-activiteit (i.e. gemiddelde van de gemiddelden voor de betreffende drie stellingen) bedraagt 3,61 en voor innovatie 3,49. Dat is hoger dan de gemiddelde score van 3,07 voor risicobereidheid.

Individuele stellingen:

- Kijken we naar de individuele stellingen dan scoort het vaker dan andere culturele instellingen aangaan van uitdagingen het hoogst (3,77, onderdeel van component proactiviteit). Het laagst is de score voor de neiging om riskante projecten (met een kans op hoge opbrengsten) te starten en het bij onzekerheid nemen van risico's (2,69 respectievelijk 2,97, beide onderdeel van de component risicobereidheid).
- Voor alle andere stellingen is de score meer dan 3,0 en daarmee bovengemiddeld. Echte uitschieters naar boven (4 of meer) zijn er echter niet.

Wanneer we de vergelijking van de uitkomsten tussen de metingen van 2014 en 2013 maken, valt op dat de gemiddelde score op innovatie afneemt (van 3,62 naar 3,49). Dit kan mogelijk te maken hebben met de subsidies op innovatie die in de periode voor 2013 gegeven werden en die nu niet meer gegeven worden.

Wanneer we de uitkomsten van de huidige meting voor bibliotheken in dit onderzoek (2014, N=95) vergelijken met de uitkomsten in 2013 van musea zien we dat de bibliotheken op proactiviteit ongeveer hetzelfde scoren als de *musea* en op innovatie en risicobereidheid iets hoger dan de musea. Dat zelfde geldt ongeveer bij een vergelijking van de uitkomsten van het onderzoek onder bibliotheken in 2013 met musea in 2013.

De totaalscore cultureel ondernemerschap, opgebouwd vanuit de onderdelen innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid, is voor bibliotheken bij de meting van 2014 ongeveer hetzelfde als bij de meting van 2013. Alleen de score op innovativiteit is iets afgenomen, de score op proactiviteit en risicobereidheid is ongeveer hetzelfde gebleven, evenals de totaalscore.

Wat nog van plan?

Vervolgens is gevraagd (N=15) wat men verder nog van plan is te gaan doen op het gebied van cultureel ondernemerschap. Een aantal bibliotheekorganisaties wil een nieuw verdienmodel ontwikkelen door de bibliotheek te positioneren als een plek die wordt gedeeld met andere culturele en maatschappelijke instellingen. Dit sluit aan bij de eerder geschetste ontwikkeling van bibliotheek naar cultuurhuis/bedrijf. Door deze ontwikkeling wordt ook de mogelijkheid geboden om als bibliotheek, alleen en/of met andere partijen, nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.

Belemmeringen

Aan de totale groep van bibliotheken is gevraagd of men belemmeringen ervaart om op het gebied van cultureel ondernemerschap verdere stappen te nemen. Deze vraag is door 63 bibliotheken van de 95 beantwoord (66%). Een aantal genoemde belemmeringen springt er echt uit, zo wordt het *ontbreken van capaciteit*, zowel kwalitatief als kwantitatief heel veel genoemd. Maar ook het beleid van gemeenten om eigen gegenereerde inkomsten te korten op subsidie (*'subsidieparadox'*) wordt als

belemmering ervaren. Daarnaast wordt de bibliotheek en alle activiteiten die zij organiseert gezien als basisvoorziening die door de gemeente wordt onderhouden. Scholen maar ook bedrijven en personen willen niet extra betalen voor deze "*basis*"voorziening. Ook wordt er vaak eerst een investering gevraagd voordat de bibliotheekorganisatie resultaat kan boeken, maar juist het ontbreken van geld om te investeren blijkt een belemmering. Vanuit de interviews met bibliotheekorganisaties kwam naar voren dat het soms ook kan helpen om juist zelf als bibliotheek je nek uit te steken, te laten zien dat je proactief met iets bezig bent. Dit kan de gemeente of een andere organisatie juist 'triggeren' om geld te investeren.

Ook in de verdiepende interviews met bibliotheekorganisaties is het onderwerp belemmeringen ter sprake gekomen. De volgende belemmeringen komen daaruit naar voren en overlappen voor een deel met de hierboven genoemde belemmeringen uit de enquête.

Medewerkers / personeel

Zoals hierboven al genoemd is capaciteit een probleem, zowel kwantitatief als kwalitatief, kwam in de interviews met name het kwalitatieve aspect naar voren. Veel medewerkers binnen de bibliotheeksector hebben niet de benodigde competenties in huis. Vaak worden aanvullend specialisten voor een bepaalde taak ingehuurd (veel zzp-ers). Het is belangrijk om een flexibele schil op te bouwen en jongeren aan te trekken. De competenties van huidige bibliothecarissen sluiten niet altijd even goed aan bij wat er van hen gevraagd wordt. Waar nu vooral behoefte aan bestaat, zijn specialisten zoals leesconsulenten, sociaal werkers en journalisten. Dit kan op termijn opgelost worden door bij natuurlijk verloop met name dit soort nieuwe medewerkers aan te trekken. Ook aan vrijwilligers is in toenemende mate behoefte.

Imago bibliotheek

Het punt dat hierboven is genoemd, dat scholen / bedrijven geen extra middelen willen uittrekken voor een basisvoorziening, sluit aan bij het beeld dat men heeft van de bibliotheek. Het imago van de bibliotheek (overheid, rijk, niet sexy, werken met vrijwilligers dus niet professioneel) is zodanig dat dit het vinden van sponsors belemmert. Als je als bibliotheek partijen benadert met als doel samenwerking en/of financiële middelen, zijn zij daarover verrast. Deze partijen verwachten niet dat bibliotheken aanvullende middelen nodig hebben, omdat vaak de gedachte nog is dat bibliotheken volledig van subsidies (kunnen) bestaan ('Jullie krijgen toch subsidie?').

Subsidieparadox

Een ander aspect dat hierboven ook al genoemd is, is de subsidieparadox. Elke kans en daarmee extra inkomsten zorgt voor een korting op de subsidie door de gemeente. Alle middelen die je als bibliotheek extra binnenhaalt, wil de gemeente (lees: raad) omzetten in een bezuiniging. Meer sturing hierop vanuit de gemeente is gewenst.

Invloed van wet- en regelgeving

Die invloed van allerlei (nieuwe) wetten (Wet Werk en Zekerheid, participatiewet) waar je rekening mee moet houden kan belemmerend werken bij het aannemen van personeel bijvoorbeeld.

De match tussen de bibliotheek en het bedrijfsleven

Uit diverse gesprekken met bibliotheken komt naar voren dat meerdere bibliotheken moeite hebben om sponsoring c.q. samenwerking met het bedrijfsleven te realiseren. Bedrijven hebben minder geld te besteden en een bibliotheek lijkt niet zo interessant



voor een bedrijf om in te investeren. Sommige bibliotheken hebben dit wel geprobeerd en zijn hier in meer of mindere mate succesvol in. Het blijkt lastig in de praktijk om de bibliotheek zodanig in te richten dat deze aantrekkelijk is voor ondernemers. Een mogelijke oplossing kan zijn: de juiste persoon aannemen om de vertaalslag te maken. Een belangrijke conclusie is in ieder geval dat aandacht voor samenwerking met het bedrijfsleven gewenst is en een aandachtspunt is. Hieronder een voorbeeld van een bibliotheek waar dit aspect wel goed geslaagd is.

Bibliotheek Rivierenland: voorbeeld Sponsoring / fondsenwerving bedrijfsleven

Bibliotheek Rivierenland heeft één persoon die zich bezighoudt met fondsenwerving. Om samenwerking met / sponsoring door het bedrijfsleven te realiseren is het van belang om toegevoegde waarde voor het bedrijfsleven te creëren. Daarbij moet je je afvragen: hoe kun je het bedrijfsleven en de bibliotheek duurzaam met elkaar verbinden? Wat is ons gemeenschappelijke belang, en wat kunnen we concreet voor elkaar betekenen? Uiteindelijk wil je een langdurige relatie opbouwen. Dat betekent dat je elkaar moet versterken, dat er een win-win situatie moet ontstaan en je niet in het eerste gesprek om geld moet vragen. Als je vanuit toegevoegde waarde denkt, komt het geld uiteindelijk vanzelf om de hoek kijken. Bij bibliotheek Rivierenland worden inkomsten die verkregen worden uit sponsoring / fondsenwerving gebruikt voor extra, zinvolle activiteiten. Een succesvol voorbeeld betreft de samenwerking met Ultimaker (producent van 3D printers). Ultimaker leverde de 3D printers aan de bieb, het ROC leverde stagiaires, die zowel in de bibliotheek als op scholen demonstraties gaven met de printers.

Concluderend: de belangrijkste belemmeringen voor cultureel ondernemerschap bij bibliotheken zijn dat de competenties van de medewerkers niet passend zijn met wat er op het moment nodig is in de sector, het imago van de bibliotheek dat het vragen van financiering / sponsoring bemoeilijkt, de subsidieparadox, nieuwe wet- en regelgeving en de match tussen bibliotheek en bedrijfsleven die soms moeizaam is.

3.4 Behoeften aan faciliteiten t.b.v. Cultureel Ondernemerschap

In deze paragraaf wordt gevraagd wat de behoeften van de directie c.q. de medewerkers zijn op het gebied van ondersteuning bij cultureel ondernemerschap. Beide vragen zijn gesteld aan de directeuren van bibliotheken. Zij beantwoorden dus de vraag voor zichzelf en maken een inschatting voor de medewerkers. Indien er behoefte bleek te bestaan aan inhoudelijke trainingen, cursussen, workshops of handreikingen, toolkits etc is hier verder op doorgevraagd. Ook is in deze paragraaf in kaart gebracht van welke faciliteiten al gebruik is gemaakt.

Behoeften directie en medewerkers ondersteuning cultureel ondernemerschap

De behoeften van de directie en medewerkers aan ondersteuning op het gebied van cultureel ondernemerschap zijn weergegeven in tabel 3.3.

Tabel 3.3 Behoeften directie en medewerkers aan vormen van ondersteuning o.g.v. cultureel ondernemerschap (meer antwoorden mogelijk; in %)

Vorm van ondersteuning	Behoeftedirectie	Inschatting behoefte medewerkers
Uitwisseling van best practices met andere bibliotheken	78%	72%
Handreiking, toolkit, hulpmiddelen, schriftelijke toelichting inhoudelijke onderwerpen	58%	40%
Verkenning, uitwisseling met andere sectoren	57%	41%
Maatwerk advisering (visie nieuw beleid)	28%	10%
Intervisie	26%	19%
Specifieke inhoudelijke training / cursus / workshop	18%	65%
Leerprogramma	15%	44%
Internationale verkenning en uitwisseling	11%	4%
Persoonlijke begeleiding op werkvloer bij management c.q. taakuitvoering	8%	31%
	N=89	N=81

Bron: Enquête Panteia 2014

Bij de **directies** van de bibliotheken bestaat vooral behoefte aan ondersteuning in de vorm van: 1) uitwisseling van best practices met andere bibliotheken (78%); 2) handreiking, toolkit, hulpmiddelen, schriftelijke toelichting op inhoudelijke onderwerpen (58%); 3) verkenning van en uitwisseling met andere sectoren (57%). Naar inschatting van de directies bestaat bij de **medewerkers** van de bibliotheken met name behoefte aan ondersteuning in de vorm van uitwisseling van best practices met andere bibliotheken (72%) en specifieke inhoudelijke training, cursus en workshop (65%). Verder scoren leerprogramma, verkenning van en uitwisseling met andere sectoren en handreiking, toolkit, hulpmiddelen, schriftelijke toelichting op inhoudelijke onderwerpen relatief hoog (respectievelijk 44%, 41% en 40%).

Indien vanuit de directie aangegeven is dat er behoefte bestaat aan trainingen, cursussen c.q. handreikingen is hierop doorgevraagd (zie tabel 3.4). Voor de handreiking was hier bij 52 respondenten sprake van, bij de trainingen e.d. slechts bij een groep van 16 respondenten. Aangezien deze laatste groep niet zo groot is qua omvang is deze niet opgenomen in tabel 3.4 en wordt hierover alleen in kwalitatieve zin gerapporteerd.

Tabel 3.4 Inhoudelijke onderwerpen betreffende handreiking e.d. waar bibliotheken behoefte aan hebben (meer antwoorden mogelijk; in %)

Inhoudelijk onderwerp	Handreiking e.d.
Alternatieve manieren om eigen organisatie te financieren	60%
Profilering / zichtbaar maken maatschappelijke rol / opbrengst eigen organisatie	63%
Cultureel ondernemerschap	25%
Financieringsmix, waaronder crowdfunding	42%
Fondsenwerving	38%
Ondernemerspotentieel eigen organisatie	33%
Klantgericht ondernemerschap	25%
Marketing	29%
Ondersteuning bij eigentijdse HRM vraagstukken	35%
Weet niet	10%
	N=52

Bron: Enquête Panteia 2014

Zowel bij de behoefte aan training e.d. als bij de behoefte aan handreiking e.d. springen de inhoudelijke onderwerpen 'manieren om eigen organisatie te financieren' en 'profilering / zichtbaar maken maatschappelijke rol / opbrengst eigen organisatie'



er duidelijk uit. Bij de behoefte aan handreiking e.d. gaat het om 60% respectievelijk 63%.

Concluderend: directieleden hebben vooral **behoefte aan ondersteuning** in de vorm van uitwisseling van best practices, handreiking, toolkit, hulpmiddelen en verkenning, uitwisseling met andere sectoren. Medewerkers hebben ook behoefte aan best practices en daarnaast aan inhoudelijke training en een leerprogramma. Bij de invulling van handreiking en training gaat het met name om 'manieren om de eigen organisatie te financieren' en 'profilering / zichtbaar maken van de maatschappelijke rol c.q. opbrengst'.

Huidig gebruik directie en medewerkers ondersteuning cultureel ondernemerschap

Ook is gevraagd waar de directie of medewerkers al gebruik van maken of hebben gemaakt qua ondersteuning en facilitering. De uitkomsten zijn weergegeven in tabel 3.5.

Tabel 3.5 Ondersteuning /facilitering die men (directie en medewerkers) nu al geniet op het gebied van cultureel ondernemerschap (meer antwoorden mogelijk; in %)

Vorm van ondersteuning/facilitering	Directie	Medewerkers
Uitwisseling van best practices met andere bibliotheken	66%	49%
Training e.d. verandermanagement	52%	17%
Maatwerk advisering	50%	14%
Training e.d. cultureel ondernemerschap	39%	22%
Training e.d. marketing	38%	70%
Training e.d. alternatieve manieren om eigen organisatie te financieren	34%	14%
Handreiking cultureel ondernemerschap	24%	9%
Training e.d. financieringsmix, crowdfunding, fondsenwerving	22%	26%
Training e.d. klantgericht ondernemerschap	18%	40%
Training e.d. ondernemerspotentieel eigen organisatie	7%	10%
Persoonlijke begeleiding op de werkvloer	6%	38%
Anders	7%	3%
	N=82	N=77

Bron: Enquête Panteia 2014

De top drie van vormen van ondersteuning/facilitering, waar de **directies** van de bibliotheken op dit moment daadwerkelijk gebruik van maken, bestaat uit: 1) uitwisseling van best practices met andere bibliotheken (66%); 2) training, cursus, workshop op het terrein van verandermanagement (52%) en maatwerk advisering (50%). Ook training e.d. op de terreinen cultureel ondernemerschap, marketing en alternatieve manieren om de eigen organisatie te financieren scoren relatief hoog (elk tussen de 30% en 40%).

Bij de **medewerkers** spant training e.d. op het gebied van marketing de kroon (70%). Andere vormen van ondersteuning/facilitering die op dit moment verhoudingsgewijs veel aan medewerkers worden gegeven, zijn uitwisseling van best practices met andere bibliotheken (49%), training e.d. op het terrein van klantgericht ondernemerschap (40%) en persoonlijke begeleiding op de werkvloer (38%).

Bij 'anders' wat betreft andere behoeften qua ondersteuning op het gebied van cultureel ondernemerschap (N=23) worden de volgende zaken genoemd. Bibliotheken

geven aan op zoek te zijn naar best practices op het gebied van cultureel ondernemerschap. Deze best practices kunnen ook uit andere branches of bedrijfstakken komen. Ook zou het prettig zijn wanneer gemeenten één visie op ondernemerschap zou hebben en daardoor niet meer met twee maten zou meten. Organisaties hebben ook behoefte aan steun rond "profilering" van de bibliotheek. Deze steun zou kunnen bestaan uit het regelmatig uit laten voeren van klantonderzoek om de klantsegmentatie in kaart te brengen.

Tabel 3.6 Samenvatting behoeften en gebruik ondersteuning door directie en medewerkers

Behoefte / gebruik	Directie	Medewerkers
Behoefte	1. Uitwisseling best practices met andere bibliotheken	1. Uitwisseling best practices met andere bibliotheken
	2. Handreiking, toolkit etc	2. Specifieke inhoudelijke training, cursus, workshops
	3. Verkenning en uitwisseling andere sectoren	3. Leerprogramma
Gebruik	1. Uitwisseling best practices met andere bibliotheken	1. Training op gebied van marketing
	2. Training, cursus, workshop verandermanagement	2. Uitwisseling van best practices met andere bibliotheken
	3. Maatwerk advisering	3. Training klantgericht ondernemerschap

Bron: Enquête Panteia 2014

Gewenste ondersteuning vanuit interviews

Verdere ondersteuning is met name gewenst betreffende voorbeelden van buiten de sector omdat dat voor verfrissing zorgt. Ook wil men graag dat succesvolle voorbeelden over samenwerking worden gedeeld, alsook ervaringen over benadering en samenwerking met het bedrijfsleven (sponsoring). Tevens is er een behoefte om sectorbreed in kaart te brengen hoe en waar je als sector waarde toevoegt. Ook handvatten omtrent hoe je successen bij anderen kunt vertalen naar je eigen praktijk zodat het daar ook succesvol wordt (bijvoorbeeld wat betreft het leggen van contacten met het bedrijfsleven).

Conclusie: ondanks dat men al bezig is met de uitwisseling van best practices, liggen hier ook nog aanvullende behoeften, zoals:

- nieuwe invloeden en gedachten van buiten de sector
- uitwisseling ervaringen benadering en samenwerking bedrijfsleven
- vraagstuk van waar je waarde kunt toevoegen als bibliotheek gezamenlijk beantwoorden
- vertaling van successen naar de eigen praktijk
- één visie op ondernemerschap



3.5 Goede voorbeelden en waarom succesvol?

De basis voor deze paragraaf zijn de gesprekken die gevoerd zijn met zes bibliotheken (zie bijlage 2). Sommige voorbeelden uit de gesprekken zijn reeds in eerdere paragrafen van dit rapport opgenomen, enkele volgen hier en bijlage 4 bevat de resterende inspirerende ideeën vanuit de zes gesprekken met bibliotheken. Uit de gesprekken resulteert ook wat werkende mechanismen zijn voor succesvol cultureel ondernemerschap.

Goede voorbeelden

In de voorbeelden die we voorbij zien komen zien we veel voorbeelden die iets met het onderwijs te maken hebben, veelal de Bibliotheek *op school* en ook vele verschillende vormen van samenwerking. Dit komt overeen met een richting die je in 'Bezuiniging als breekijzer' (VOB) ziet, namelijk de intensivering van de samenwerking met het onderwijs (en ook andere partijen). Hieronder lichten we deze voorbeelden kort toe, in bijlage 4 komen de voorbeelden meer uitgebreid aan bod.

Voorbeelden Bibliotheek *op school* (BoS)

Focus op leesconsulent (Bibliotheek *op school*): de *bibliotheek Kennemerwaard* vindt het van belang om minimaal 4 uur per week een leesconsulent te kunnen sturen naar een school en niet minder. Op het moment gebeurt dit bij 25-30 scholen van de 200 scholen in het werkgebied. De bibliotheek is er van overtuigd dat de leesconsulent alleen door deze intensieve aanpak het verschil kan maken op een school en het leesplezier van kinderen kan vergroten.

Bibliotheek *op school*: *bibliotheek Waterland* heeft vorig jaar een servicepunt geopend in een Brede school. Er wordt gewerkt met accountmanagers educatie: onderwijsspecialisten gaan naar scholen en halen daar vragen op (bijvoorbeeld over leesplezier, mediawijsheid etc). Het wordt steeds gebruikelijker dat de bibliotheek in het onderwijs een financiële bijdrage vraagt voor haar diensten, daar waar voorheen alles gratis werd aangeboden. De bijdrage is (nog) niet kostendekkend, maar de extra inkomsten zijn hierdoor wel hoger dan voorheen. Als er toegevoegde waarde wordt geleverd dan mag daar best een financiële bijdrage voor gevraagd worden.

Samenwerking

Bibliotheek Helmond-Peel schept door een veelheid aan verschillende ruimten en partijen de mogelijkheden voor synergie, innovatie en marktverbreding. Met partners wordt gezocht naar marktverbreding, het bereiken van andere doelgroepen, zoals toeristen (via VVV) en heemkundekringen via het erfgoedpunt / archief. De combinatie van bibliotheek en VVV zorgt voor zowel meer ondernemendheid als extra inkomsten.

CODA Bibliotheek is onderdeel van CODA een fusie organisatie van gemeentearchief, openbare bibliotheek en historisch museum Apeldoorn en een museum voor moderne kunst en werkt samen binnen de Stichting Cultuurkwartier. Dit is een samenwerking met partners op het gebied van cultuur (o.a. centrum voor kunsteducatie, poppodium, filmhuis, schouwburg, etc). Er is de laatste jaren actief naar samenwerking gezocht en gewerkt aan verbinding. Enkele jaren geleden gebeurde dit niet: toen was elke partij afzonderlijk bezig met het genereren van extra inkomsten. Na forse gemeentelijke bezuinigingen is besloten tot een gezamenlijke aanpak en meer afstemming. Op het moment is er sprake van een goede samenwerking en goodwill naar de besturen en de gemeente. Op termijn moet dit leiden tot meer draagvlak voor cultuur, meer klanten

en ook meer extra inkomsten. Naast euro's is het aantonen van maatschappelijke meerwaarde voor de stakeholders ook een belangrijk doel.

Samenwerking laaggeletterdheid: vier gemeenten zijn samen met de *bibliotheek Kennemerwaard* de samenwerking aangegaan op het gebied van probleembestrijding van laaggeletterdheid. Dit is een bondgenootschap waarbij 31 partijen zijn aangesloten, die allemaal met laaggeletterden te maken hebben. Hierbij kan gedacht worden aan taalaanbieders, zzp-ers die NT-2 taalcursussen bieden, medisch centrum Alkmaar, Humanitas, de vrijwilligers centrale, Centrum Ouderen, CJG, GGD, Lions Club, Leger des Heils etc. Alle partijen zijn met elkaar verbonden in het Taalhuis. Belangrijk voor het slagen van een dergelijk initiatief is dat je zelf als bibliotheek laat zien dat je proactief bent. Je moet als je aanklopt bij de gemeente, laten zien dat je al bezig bent. Dan is de gemeente vaak wel bereid om een extra duwtje te geven.

Waarde toevoegen door samenwerking: *bibliotheek Waterland* levert maatschappelijke waarde door samenwerking met andere partijen. Bijvoorbeeld de Cultuurmarkt in Purmerend. Dit concept heeft recent een andere invulling gekregen, namelijk volgens het concept van de UIT Dagen, waarbij er op meerdere locaties voorproefjes zijn van het nieuwe seizoen. Dit evenement dient als opening van het nieuwe seizoen. In deze setting vormden de grote professionele organisaties het voorbeeld voor de amateurverenigingen. Dit is een mooi voorbeeld van samenwerking tussen diverse professionele organisaties en amateurverenigingen. Nu moet daar financieel in geïnvesteerd worden, maar op de lange termijn is het goed voor de bibliotheek en gaat het iets opleveren.

Bibliotheek Zoetermeer: de Participatiebibliotheek

In het kader van Cultureel Ondernemerschap is bibliotheek Zoetermeer bezig met een nieuw dienstverleningsconcept voor de bibliotheek. Hierbij staat samenwerking tussen 30 partijen in het brede maatschappelijke terrein, op het snijvlak van cultuur, educatie en het sociale domein, centraal. De nieuwe vorm van de bibliotheek, **de participatiebibliotheek**, bestaat op de hoofdvestiging (werknaam Centrum LIB) uit 5 Pleinen:

- Lezen en alles dat met lezen te maken heeft (fictie en digitale materialen, activiteiten voor jong en oud, enz.)
- Zorg en welzijn (gezondheidszorg, opvoedingsadvies enz.)
- Samenleving (participatie, vrijwilligerswerk, schuldhulpverlening enz.)
- Cultuur en stad (uitgaansleven, amateurtheater, ticketverkoop enz.)
- Educatie en ontwikkeling (cursussen, ontwikkeling door participatie, onderwijsworkshops enz.)

Waarom succesvol?

In de gesprekken is aan de orde gekomen waarom de genoemde goede voorbeelden juist een goed voorbeeld zijn voor cultureel ondernemerschap, wat is de cruciale factor of het werkende mechanisme achter het succes. Hieronder geven wij enkele van deze werkende mechanismen voor succesvol cultureel ondernemerschap weer.

Belangrijke aspecten hierbij die vaker worden genoemd zijn dingen als zelf proactief zijn, de bedrijfsvoering op orde hebben, netwerken en samenwerken, fondsen benaderen, het hebben van een droom / visie als bibliotheek, een unieke kans zoals



een nieuw gebouw, aansluiting van wat je biedt met het expertisegebied van de bibliotheek, het juiste personeel etc. Hieronder nog een korte toelichting:

- Een *nieuw gebouw* met meer oppervlakte en nieuwe mogelijkheden, samenwerkingen, co-creatie. Dit leidt gezamenlijk tot marktverbreding en nieuwe doelgroepen, door samenwerking met partijen die andere doelgroepen bedienen dan de bibliotheek maar waarmee wel raakvlakken bestaan.
- *Bouwen van allianties*: vast gezichten en continuïteit zorgen voor een bestendige, lange termijn relatie tussen de bibliotheek en andere samenwerkingspartners.
- *Bedrijfsvoering op orde*: hieraan wordt door veel bibliotheken invulling gegeven door het concept 'mean and lean', goede efficiënte bedrijfsvoering vanuit klantperspectief en gericht op het bieden van meerwaarde aan de klant. Onder het kopje bedrijfsvoering op orde valt ook reorganisatie & cultuurverandering.
- *Actief opereren en proactief zijn*: in klanten inleven en niet achterover leunen.
- Het moet binnen expertisegebied van de bibliotheek vallen, *dicht bij je kernwaarde blijven* (Unesco: de bibliotheek levert laagdrempelige toegang tot betrouwbare informatie), zoals bijvoorbeeld huiswerkbegeleiding door bibliotheek (dicht tegen laaggeletterdheid aan).
- Zelf *proactief* zijn, het voortouw nemen, dingen initiëren. Dan is de gemeente vaak wel bereid om extra duwtje te geven ('eerder op een rijdende trein stappen dan op een stilstaande').
- Een eigen *fondsenwerver* die de potjes kent en goed voorstellen kan schrijven. En ook vasthoudendheid betrachten, het investeren in fondsen is vaak bij de start moeizaam, maar uiteindelijk lukt het wel.
- De *mensen zijn van belang*: kwaliteit en doorzettingsvermogen van de medewerkers is cruciaal (talent uit de organisatie benutten en op andere vlakken extra scholing geven).

4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Inleiding, achtergrond en onderzoeksvragen

In de periode van oktober 2014 t/m april 2015 heeft Panteia in opdracht van de KB (voorheen SIOB) een onderzoek uitgevoerd waarbij onderstaande onderzoeksvragen centraal stonden:

1. Welke *bezuinigingen* zijn in de periode 2012-2014 gerealiseerd en welke *gevolgen* heeft dit gehad (bijvoorbeeld voor: aanbod, tarieven, personeel, vrijwilligers en algemene beleidskoers)?
2. In hoeverre worden de bibliotheken in de nabije toekomst (2015-2016) geconfronteerd met (*verdere*) *bezuinigingen*?
3. Welke *beleidswijzigingen* heeft dit tot gevolg (gehad) voor de bibliotheken? (in zowel negatieve als positieve zin)
4. Zijn bibliotheken, bijvoorbeeld als gevolg van de bezuinigingen, (meer) aan de slag gegaan met *cultureel ondernemerschap*? Zo ja, op welke wijze, welke goede voorbeelden zijn er? Zo nee, waarom niet?
5. Wat is nodig om ondernemend te kunnen zijn in deze sector, kortom wat zijn de *behoeften* op het gebied van cultureel ondernemerschap bij de individuele instellingen en hoe kunnen deze *gefaciliteerd worden*?

Het onderzoek bestond uit deskresearch, interviews, een internetenquête onder bibliotheken (95 van de 160 bibliotheken hebben deelgenomen) en verdiepende gesprekken met een zestal bibliotheken over cultureel ondernemerschap. Dit onderzoek heeft geleid tot dit rapport, waarin de uitkomsten en antwoorden op de onderzoeksvragen worden beantwoord.

4.2 Conclusies

Daling gemiddelde gemeentelijke subsidie

In de periode 2012-2014 is er sprake van een daling van de gemiddelde gemeentelijke subsidie met 6% (2012-2013: -4%; 2013-2014: -2%). In de vorige perioden (2007-2009 en 2010-2011) was sprake van een afvlakkende stijgende trend van de gemiddelde gemeentelijke subsidie.

Subsidie versus eigen inkomsten: 81% - 19%

Voor de periode 2012-2014 geldt dat de overige subsidiestromen, zoals provinciale middelen en inkomsten vanuit fondsen, in vergelijking met de gemeentelijke subsidie zeer klein zijn. De gemeentelijke subsidie bedraagt namelijk ongeveer 95% van de totale subsidie. Het aandeel eigen inkomsten in het totaal aan inkomsten van de bibliotheken is in de periode 2012-2014 redelijk constant en betreft 19%. Deze eigen inkomsten bestaan met name uit inkomsten uit lidmaatschappen, bijdrage(n) van deelnemers aan activiteiten en boetes. Dit percentage moet groter worden.

Percentage bibliotheken met vastgestelde en geëffectueerde bezuinigingen neemt toe

Driekwart van de bibliotheken geeft aan dat er vastgestelde en geëffectueerde bezuinigingen zijn over de periode 2012-2014. Dit percentage is veel hoger dan in de



voorgaande perioden: in het onderzoek van 2010 was dit 30%, in het onderzoek van 2011 was dat 59%.

Voorziene impact bezuinigingen 2015-2016 groter dan 2012-2014

Voor bijna 4 op de 10 bibliotheken waar bezuinigingen voor 2012-2014 waren aangekondigd en vastgesteld zijn deze bezuinigingen na overleg met de gemeente verlaagd. Logischerwijs zie je bij deze bibliotheken dan ook een minder sterke daling van de gemeentelijke subsidie dan in gemeenten waar de aangekondigde en vastgestelde bezuinigingen niet zijn verlaagd.

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de voorziene impact van de formeel vastgestelde bezuinigingen voor de bibliotheken in de periode 2015-2016 relatief gezien groter is (17%) dan voor de periode 2011-2014 voorzien was (10%). De feitelijk gerealiseerde daling in de gemeentelijke subsidie is 6,2% in de periode 2012-2014. Het is lastig een oordeel te geven over dit percentage. Voor de duiding van deze percentages zou het goed zijn om deze in perspectief te plaatsen. Binnenkort verschijnt een onderzoek van de Boekmanstichting over bezuinigingen in de culturele sector, waarbij de bezuinigingen van de bibliotheek sector in perspectief geplaatst kunnen worden door vergelijking met andere culturele sectoren.

Bezuinigingen leiden tot diverse beleidswijzigingen

In de enquête is aan de bibliotheken gevraagd aan te geven tot welke beleidswijzigingen de bezuinigingen hebben geleid in de twee perioden 2012-2014 en 2015-2016. Er komen vier beleidswijzigingen als gevolg van de bezuinigingen naar voren die voor beide perioden van belang zijn, namelijk:

- Samenwerking met (sociale) partners (hoogst in periode 2015-2016)
- Vermindering personeel in de frontoffice (hoogst in periode 2012-2014)
- Selectie (en dus reduceren) van de collectie
- Zoeken naar mogelijkheden om meer eigen inkomsten te genereren.

In de beleidsperiode 2012-2014 werd ook veel genoemd dat tarieven van het lidmaatschap verhoogd werden, er meer zelfbediening kwam en de openingsuren werden uitgebreid. Voor de beleidsperiode 2015-2016 worden deze beduidend minder vaak genoemd. In de beleidsperiode 2015-2016 wordt echter 'activiteiten die niet direct te maken hebben met kernfuncties alleen uitvoeren als er externe financiering voor is' vaker genoemd dan in de beleidsperiode 2012-2014. Uit de inventarisatie onder bibliotheken die voor 2015-2016 een bezuiniging aangekondigd hebben gekregen, komt aanvullend nog naar voren: het sluiten van vestigingen / filialen en personeelsreductie in allerlei vormen en meer werken met vrijwilligers.

Cultureel ondernemerschap nog altijd (nog) geen éénduidig begrip

Cultureel ondernemerschap is een containerbegrip dat veel wordt gebruikt, maar vaak een andere invulling kent. In dit onderzoek gebruiken we de brede definitie, waarbij met als einddoel het binnenhalen van extra, eigen inkomsten de begrippen innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid centraal staan. Onlangs heeft de VNG het begrip ingevuld als bestaande uit 4 pijlers, artistiek onderscheidend vermogen, maatschappelijk draagvlak, verdienmodel en besturen en bedrijfsvoering. Bij de opvatting van bibliotheken van cultureel ondernemerschap zien we al deze aspecten terugkomen. Ook wordt regelmatig gezegd dat net zo goed de term ondernemerschap sec gebruikt kan worden, omdat het naast cultureel ondernemerschap, bijvoorbeeld ook gaat om educatief ondernemerschap, sociaal ondernemerschap, maatschappelijk ondernemerschap. Maatschappelijk ondernemerschap is de term die door VOB

doorgaans wordt gehanteerd. De verschillende opvattingen en invullingen van cultureel ondernemerschap vragen om een éénduidige definitie en invulling van het begrip.

Grote meerderheid van bibliotheken al aan de slag met cultureel ondernemerschap

Uit de enquête komt naar voren dat 87% van de bibliotheken al bezig is met cultureel ondernemerschap (in brede zin, met aandacht voor innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid). Voor ongeveer driekwart van de bibliotheken die al bezig zijn met cultureel ondernemerschap of hiermee aan de slag gaan, zijn de bezuinigingen een belangrijke reden. Voor de kleine groep bibliotheken die hiermee nog niet aan de slag zijn, geldt dat de belangrijkste redenen hiervoor zijn: tijdsgebrek en het gebrek aan medewerkers met voldoende capaciteiten om hiermee aan de slag te gaan.

Goede voorbeelden cultureel ondernemerschap veelal gerelateerd aan samenwerking

Vanuit de verdiepende gesprekken met zes bibliotheken zijn vele goede voorbeelden op het gebied van cultureel ondernemerschap naar voren gekomen. Opvallend is dat veel voorbeelden te maken hebben met één of andere vorm van samenwerking, bijvoorbeeld met andere culturele instellingen, maar ook met de gemeente of met een groot scala aan diverse partijen, zowel op maatschappelijk, sociaal en educatief terrein. De Bibliotheek *op school* wordt regelmatig genoemd en ook nieuwe dienstverleningsconcepten, zoals de Participatiebibliotheek.

Toekomstige maatregelen cultureel ondernemerschap: nieuwe concepten ontwikkelen en extra inkomsten genereren

De belangrijkste maatregelen die al genomen zijn op het gebied van cultureel ondernemerschap zijn: netwerk vergroten, meer samenwerking met andere (culturele) instellingen, verhuur van het gebouw, meer aandacht en budget voor marketing en ledenwerving en ledenbehoud en de invulling van een ander bibliotheekconcept. Bij de plannen voor de toekomst komen daar nog bij: het actief op zoek naar sponsoring en een nieuwe positionering voor de bibliotheek.

Enige belemmeringen aangaande cultureel ondernemerschap worden ervaren

De belangrijkste belemmeringen voor cultureel ondernemerschap bij bibliotheken zijn dat de competenties van de medewerkers niet passend zijn met wat er op het moment nodig is in de sector, het imago van de bibliotheek dat het vragen van financiering / sponsoring bemoeilijkt, de subsidieparadox, nieuwe wet- en regelgeving en de verbinding tussen bibliotheek en bedrijfsleven die soms moeizaam te leggen.

Behoeften cultureel ondernemerschap

Directieleden hebben vooral behoefte aan ondersteuning in de vorm van uitwisseling van best practices, handreiking, toolkit, hulpmiddelen en verkenning, uitwisseling met andere sectoren. Medewerkers hebben ook behoefte aan best practices en daarnaast aan inhoudelijke training en een leerprogramma. Bij de invulling van de handreiking en training gaat het met name om 'manieren om de eigen organisatie te financieren' en 'profilering / zichtbaar maken van de maatschappelijke rol c.q. opbrengst'. Hieronder worden de belangrijkste behoeften gekoppeld aan waar nu al gebruik van wordt gemaakt.



Behoeftte / gebruik	Directie	Medewerkers
Behoeftte	1. Uitwisseling best practices met andere bibliotheken	1. Uitwisseling best practices met andere bibliotheken
	2. Handreiking, toolkit etc	2. Specifieke inhoudelijke training, cursus, workshops
	3. Verkenning en uitwisseling andere sectoren	3. Leerprogramma
Gebruik	1. Uitwisseling best practices met andere bibliotheken	1. Training op gebied van marketing
	2. Training, cursus, workshop verandermanagement	2. Uitwisseling van best practices met andere bibliotheken
	3. Maatwerk advisering	3. Training klantgericht ondernemerschap

Ondanks dat men al bezig is met de uitwisseling van best practices, liggen hier ook nog aanvullende behoeften, zoals:

- nieuwe invloeden en gedachten van buiten de sector
- uitwisseling ervaringen benadering en samenwerking bedrijfsleven
- vraagstuk van waar je waarde kunt toevoegen als bibliotheek gezamenlijk beantwoorden
- vertaling van successen naar de eigen praktijk
- één visie op ondernemerschap

4.3 Aanbevelingen

Het onderzoek laat zien dat er sprake is van een afnemende gemiddelde gemeentelijke subsidie en dat de verwachting is dat deze verder zal afnemen. Kortom, de bezuinigingen zetten zich voort. Wat betreft subsidiestromen is er een grote afhankelijkheid van de gemeentelijke subsidiestroom, die nog altijd 95% van de totale subsidiestromen uitmaakt. Deze subsidiestromen maken 81% van de totale inkomsten uit, de overige inkomsten betreffen eigen inkomsten. Deze bestaan vooral uit inkomsten van lidmaatschappen, bijdrage(n) van deelnemers aan activiteiten en boetes. De toegenomen aandacht voor cultureel ondernemerschap heeft nog niet heel duidelijk gezorgd voor een verandering in de verhouding subsidies versus eigen inkomsten, aangezien die verhouding redelijk stabiel is in de afgelopen periode (81% - 19%). In het algemeen geldt dat een te grote afhankelijkheid van één partij nooit goed is en niet alleen met het oog op de bezuinigingen vanuit de gemeente, maar ook met het oog op risicospreiding en het creëren van bestaansrecht is het van belang om de diversiteit aan inkomstenbronnen te vergroten.

→ **Zorg voor een toenemend aantal inkomstenbronnen waardoor je afhankelijkheid kleiner wordt van één partij (in dit geval de gemeente) en de kans op voortbestaan van de bibliotheek dus groter.**

Wat interessant is, is om binnen de gemeentelijke subsidiestroom in kaart te brengen in hoeverre de middelen afkomstig zijn uit het cultuurbudget of mogelijk uit budget van het sociale domein of wellicht het economisch domein binnen de gemeente. Het is aan te bevelen om dit onderscheid in de begroting en het rekeningschema mee te nemen, zodat in de monitoring van subsidie- en inkomstenstromen van de bibliotheek bekeken kan worden waar de middelen precies vandaan komen en tevens om te monitoren of zich daar in de loop van de tijd veranderingen in voordoen. Aangezien de bibliotheek zich op veel breder terrein ontwikkelt en profileert, zou het namelijk ook logisch zijn dat de inkomensstroom van de gemeente zich ook verbreedt.

- **Meer herkenbaarheid van de verschillende gemeentelijke subsidiestromen en veranderingen daarin (zodat op basis hiervan de breedte van de maatschappelijke functie van bibliotheken ook gezien en erkend wordt).**

Uit het onderzoek blijkt nog altijd duidelijk dat er allerlei vormen zijn waarop invulling gegeven wordt aan cultureel ondernemerschap. Enkele definities en onderdelen waaruit het begrip bestaat, zijn in het voorafgaande hoofdstuk gepresenteerd. Uit dit onderzoek blijkt dat er vanuit de sector behoefte is aan een eenduidige visie op (cultureel) ondernemerschap. Deze visie kan opgebouwd worden uit de verschillende componenten die de revue zijn gepasseerd (zie overzicht in paragraaf 3.2). Het verdient aanbeveling om hierover binnen de sector in gesprek te gaan: welke onderdelen van het begrip zijn essentieel en wat verstaan we hieronder. De verschillende componenten moeten expliciet benoemd worden en vervolgens ook geduid. Op het moment dat er componenten benoemd zijn en ook eenduidigheid bestaat over wat hieronder verstaan wordt, kan het begrip cultureel ondernemerschap ook eenduidig meetbaar worden gemaakt.

- **Een éénduidige vaststelling en invulling van het begrip cultureel ondernemerschap is nodig en wordt uitdrukkelijk gevraagd door de sector. Dit zorgt voor meetbaarheid van het begrip.**

Er doen zich nieuwe waarden in de samenleving voor, waarbij de bibliotheek zich met minder geld een nieuwe plek moet veroveren. Aangezien dit met minder geld moet, lijkt het zinvol om dit te doen in samenwerking met andere partijen, zoals bijvoorbeeld de gemeente, maar ook het bedrijfsleven en andere culturele, maatschappelijke en educatieve instellingen. Voor het innemen van de 'nieuwe plek' is het van belang om de waarde van de bibliotheek invulling te geven. Dit is een vraagstuk waar vele bibliotheken zich mee bezighouden en waarover men graag de discussie met elkaar wil aangaan, aldus de uitkomsten van het onderzoek. Op het moment dat duidelijk is vanuit de hele sector en elke individuele bibliotheek welke waarde de bibliotheek kan toevoegen voor haar samenwerkingspartners en voor haar publiek, kan de bibliotheek vanuit haar expertise een proactieve rol innemen om haar nieuwe rol en nieuwe functie neer te zetten.

- **Bundel krachten om gezamenlijk de bezuinigingen om te zetten in nieuwe mogelijkheden en activiteiten.**
- **Voer de waardediscussie binnen de bibliotheeksector gemeenschappelijk.**
- **Vul als bibliotheek op een proactieve manier de nieuwe functie en nieuwe rol in SAMEN met een diversiteit aan samenwerkingspartners.**

Ook zijn er belemmeringen op het gebied van cultureel ondernemerschap om overwonnen te worden. Een punt dat wordt aangestipt is dat het contact leggen met het bedrijfsleven nog moeilijk gaat evenals het aantonen op welk vlak de bibliotheek waarde toe kan voegen voor het bedrijfsleven en ondernemers (zie waardediscussie). Hier kan invulling aan gegeven worden door samen ervaringen hierover uit te wisselen, te bespreken waarom dit bij bepaalde bibliotheken wel goed werkt.

- **Wissel ervaringen uit hoe als bibliotheek het bedrijfsleven te benaderen en samen te werken.**

Het onderzoek laat tevens zien dat de sector al bezig is met het in kaart brengen van best practices en het delen daarvan met elkaar. Wat hierbij van belang is, is om te weten waarom iets wel of niet slaagt in een bepaalde omgeving c.q. context. Een aanpak die als best practice werkt bij bibliotheek X hoeft bij bibliotheek Y niet te werken. Beschrijf best practices aan de hand van werkzame mechanismen, wat zijn de



componenten die er voor gezorgd hebben dat dit een succes is geworden. En deel met name deze inzichten met elkaar waardoor ook echt een vertaling naar de eigen praktijk kan plaatsvinden en succesvol kan zijn.

- **Onderscheid in best practices de werkzame mechanismen, deel deze onderling, zodat deze ook in de specifieke context van een andere bibliotheek tot een succes kunnen leiden.**

Uit het onderzoek komt ook duidelijk naar voren dat de bibliotheeksector behoefte heeft aan nieuwe invloeden en gedachten van buiten de bibliotheeksector, bijvoorbeeld om de hoogte van de bezuinigingen in perspectief te plaatsen van de hoogte van bezuinigingen in andere sectoren, maar ook om geïnspireerd te raken en te horen hoe het er buiten de bibliotheeksector aan toe gaat, hoe met bezuinigingen wordt omgegaan. Maar ook: hoe wordt elders omgegaan met ondernemerschap bijvoorbeeld?

- **Inspireer de bibliotheeksector met nieuwe invloeden en gedachten van buiten de bibliotheeksector!**

Bijlage 1 **Geraadpleegde bronnen**

Commissie Cohen (2014), Bibliotheek van de Toekomst.

DSP Groep (2011), Bezuinigingen van gemeenten en provincies op kunst en cultuur.

Kasperkovitz, J.M. (2010). *Een krimpend perspectief; gemeentelijke bezuinigingen op openbaar bibliotheekwerk in de periode 2010-2013*. Amersfoort, Kasperkovitz beleidsonderzoek en advies.

Kasperkovitz, J.M. (2011). *Gemeentelijke bezuinigingen op openbaar bibliotheekwerk; ontwikkeling van het bibliotheeklandschap in de periode 2010-2014*. Amersfoort, Kasperkovitz beleidsonderzoek en advies.

Kasperkovitz, J.M. (2012). *Tussenbalans: de bibliotheeksector in 2012. Gemeentelijke bezuinigingen in de periode 2010-2014, effecten en vooruitblik*. Amersfoort, Kasperkovitz beleidsonderzoek en advies.

ProBiblio (2013), De low-costbibliotheek. Aanbevelingen voor en voorbeelden van kosten efficiënte bibliotheekvoorzieningen voor dorpen en stadswijken.

Stroeker, N.E., N.E. de Vries en F.J.M. Huysmans (2014). *Ondernemendheid in de culturele sector*, Panteia i.s.m. Universiteit van Amsterdam / WareKennis.

Vinkenburg, B. (2015). *Onderzoeksgegevens ten behoeve van Boekman 103 over overheidsbestedingen aan Cultuur, juni 2015*, Berenschot.

VNG en Cultuur-Ondernemen (2014). *Cultureel Ondernemen. Nieuw rendement voor gemeenten en instellingen*.

VOB (2011), *De Bibliotheek in actie. Bezuiniging als breekijzer: bibliotheekdirecteuren over de relatie tussen bezuinigingen en innoveren*.

Wsob 1-1-2015 (wet stelsel openbare bibliotheekvoorziening, versie 10 juni 2014 na behandeling Tweede Kamer)

Zoutman, R. en W. Roorda (2012). *Basismeting financiële structuur openbare bibliotheeksector*. Amsterdam, DSP-groep BV.



Bijlage 2 **Onderzoeksaanpak en -verantwoording**

1. Onderzoeksaanpak

De aanpak van het onderzoek bestond uit vijf fasen, die hieronder kort worden toegelicht.

Tabel A Onderzoeksaanpak

Fasen		Activiteiten	Resultaten
Startoverleg (1)			
Fase 1	Vorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> - Startoverleg met KB - Doorspreken offerte en aanpak - Afstemming over relevante documenten en mogelijke gesprekspartners - Bespreken specificaties bestand bibliotheken 	- Afspraken maken
Fase 2	Desk research, websearch en telefonische interviews	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuderen relevante documenten - Vaststellen gesprekspunten - Enkele telefonische interviews (bijvoorbeeld VOB en RijnBrinkGroep) 	- beeld van stand van zaken o.g.v. cultureel ondernemerschap en aanbieders
Fase 3	Internetenquête	<ul style="list-style-type: none"> - Opstellen vragenlijst - Voorleggen aan KB - Programmeren enquête - Versturen uitnodiging naar bibliotheken - Rappelleren, eerst per mail, vervolgens telefonisch. 	- Zicht op uitkomsten bezuinigen en behoeften cultureel ondernemerschap
		<ul style="list-style-type: none"> - Eerste analyses 	- Zicht op interessante bibliotheken voor vervolgesprekken
Tussentijds overleg (2)			
Fase 4	Verdiepende gesprekken o.b.v. uitkomsten kwantitatief onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> - Selectie relevante bibliotheken op basis van uitkomsten kwantitatief onderzoek - Opstellen checklist - Plannen afspraken - Uitvoeren gesprekken (en beknopte verslaglegging) (N=6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inhoudelijke kleuring van uitkomsten - Inzicht in de achtergrond van behoeften - Inzicht in waar de mogelijkheden liggen om bibliotheken te faciliteren om cultureel ondernemerschap te bevorderen
Fase 5	Analyse & rapportage	<ul style="list-style-type: none"> - Analyses uitvoeren op alle onderdelen van het onderzoek - Opstellen eindrapport 	<ul style="list-style-type: none"> - Antwoorden op de onderzoeksvragen - Helder, bondig eindrapport
Bespreking eindrapport (3)			

In fase 1 is o.a. het bestand aangeleverd dat gebruikt is voor de internetenquête in fase 3. Dit actuele bestand bevatte 160 bibliotheken. In **fase 2** zijn relevante documenten bestudeerd (zie bijlage 1 bij dit rapport) en zijn ook enkele telefonische interviews gehouden (zie bijlage 2). In **fase 3** is de vragenlijst, die mede is opgesteld op basis van de deskresearch, de kennis en expertise van Panteia en de gevoerde gesprekken / interviews, opgesteld en getest. Na deze testfase is de vragenlijst op 2 december 2014 uitgezet onder de contactpersonen van de 160 bibliotheken. Op 9 december is een reminder verstuurd aan alle bibliotheken die op dat moment de vragenlijst niet of slechts gedeeltelijk hadden ingevuld. De respons was op 15 december 63 compleet ingevulde vragenlijsten, 27 gedeeltelijk ingevulde vragenlijsten en 70 bibliotheken die nog niet gestart zijn. Op dat moment is besloten om een

nabelactie te doen om de afgesproken respons van minimaal 80 bibliotheken (zie ook respons en representativiteit onder punt 2 en 4 van deze bijlage) te behalen. Dit heeft uiteindelijk een respons opgeleverd van 95 bibliotheken die de vragenlijst compleet hebben ingevuld (59%). De gemiddelde benodigde tijd om de enquête in te vullen bedroeg 20 minuten. In de verdere aanpak en analyse van de uitkomsten van het onderzoek is tevens de input zoals verkregen door aanwezig te zijn op het Nationale Bibliotheekcongres in Amsterdam op 10 december 2014, meegenomen.

In **fase 4** zijn op basis van de uitkomsten over het onderdeel Cultureel Ondernemerschap in de internetenquête zes bibliotheken geselecteerd die hebben aangegeven open te staan voor een vervolgesprek (in totaal waren dat er 48). Hiermee zijn interviews gehouden (zie bijlage 2) en deze uitkomsten zijn verwerkt in de paragraaf over Best Practices in hoofdstuk 3.

In de afsluitende **fase 5**, zijn de uitkomsten van de documentstudie, de interviews en de enquête integraal geanalyseerd. Deze uitkomsten zijn beschreven in hoofdstuk 2 en 3 van dit rapport. Het laatste hoofdstuk sluit af met conclusies en aanbevelingen.

2. Gesprekspartners fasen 2 en 4

Tabel B Gesprekspartners interviews

Naam	Organisatie	Datum interview
Fase 2		
Francien van Bohemen	VOB	13-11-2014
Mirjam Wijers	RijnBrink Groep	13-11-2014
Fase 4		
Dhr Hakvoort	Bibliotheek Helmond-Peel	03-02-2015
Dhr Verheul	CODA Bibliotheek	04-02-2015
Mevr Winters	Bibliotheek Kennemerwaard	05-02-2015
Dhr De Gans	Bibliotheek Rivierenland	06-02-2015
Dhr Bergfeld	Bibliotheek Waterland	10-02-2015
Mevr Mos Dhr Hendriks	Bibliotheek Zoetermeer	10-03-2015

3. Respons

Aan dit onderzoek hebben 95 van de 160 basisbibliotheken deelgenomen, wat een respons betekent van 59%. Deze 95 bibliotheken hebben met 248 subsidiërende gemeenten te maken. Dit betreft 61% van alle gemeenten in 2014 (CBS per 1-1-2014 zijn er 403 gemeenten). Gemiddeld hebben de bibliotheken uit dit onderzoek te maken met 2,6 gemeenten van wie zij subsidie ontvangen. Voor bijna de helft van de bibliotheken (46%) geldt echter dat dit slechts 1 gemeente betreft.

Tabel C Respons in de tijd

	2010	2011	2012	2014
Aantal deelnemende bibliotheken	120	112	80	95
% van totaal aantal bibliotheken	67%	68%	47%	59%
Aantal subsidiërende gemeenten	322	295	199	248
% van totaal aantal gemeenten	75%	71%	48%	61%

Bron: Enquête Panteia 2014



4. Representativiteit

Om de representativiteit van de respons te kunnen beoordelen is de respons (N=95) afgezet tegen het populatiebestand (N=160) en is een vergelijking gemaakt op relevante achtergrondkenmerken zoals provincie, aantal vestigingen en het verzorgingsgebied. Dit komt in zodanige mate overeen dat geconcludeerd kan worden dat de 95 antwoordende bibliotheken een goed beeld geven van de gehele populatie van bibliotheken.

Hieronder volgt een korte toelichting. De verdeling van de bibliotheken over de verschillende provincies is in overeenstemming met de populatie (geen deelnemende bibliotheek uit de provincie Groningen maar daar is het aantal in de populatie ook zeer beperkt).

Tabel D Representativiteit naar provincie

Provincies	Populatie (N=160)	Respons (N=95)
Drenthe	8%	3%
Friesland	4%	6%
Gelderland	14%	13%
Groningen	2%	0%
Limburg	9%	12%
Noord-Brabant	12%	11%
Noord-Holland	11%	13%
Overijssel	16%	21%
Utrecht	6%	3%
Zeeland	2%	3%
Zuid-Holland	15%	16%
Totaal	100%	100%

Bron: Enquête Panteia 2014

Ook het aantal vestigingen is goed verdeeld over de verschillende categorieën.

Tabel E Representativiteit naar aantal vestigingen

Aantal vestigingen	Populatie (N=160)	Respons (N=95)
1 vestiging	50%	45%
2 vestigingen	12%	14%
3 vestigingen	13%	14%
4 of 5 vestigingen	12%	13%
Meer dan 5 vestigingen	11%	13%
onbekend	2%	2%
Totaal	100%	100%

Bron: Enquête Panteia 2014

Ook de verdeling van de respons over type verzorgingsgebied (aantal inwoners) laat geen bijzonderheden zien ten aanzien van de populatie.

Tabel F Representativiteit naar verzorgingsgebied (aantal inwoners)

Aantal vestigingen	Populatie (N=160)	Respons (N=95)
< 30.000 inwoners	26%	31%
30.000 – 90.000 inwoners	53%	54%
90.000 – 150.000 inwoners	11%	8%
>150.000 inwoners	10%	7%
Totaal	100%	100%

Bron: Enquête Panteia 2014



Vragenlijst SIOB²³ 2014 Bezuinigingen en Cultureel Ondernemerschap

Vragenlijst versie 25 november 2014

INLEIDING

In eerdere jaren is in opdracht van SIOB geïnterviewd in welke mate bibliotheken te maken hebben (gehad) en naar verwachting te maken zullen krijgen met **gemeentelijke bezuinigingen** en welke gevolgen dit zal hebben. Om inzicht te krijgen hoe de bezuinigingen zich feitelijk ontwikkelen en om te toetsen hoe de gesignaleerde verwachte effecten in de praktijk uitpakken wordt dit onderzoek nu voor de vierde keer uitgevoerd. Hierbij wordt ook ingegaan op beleidskeuzes en de mogelijke veranderde beleidskoers als gevolg van de bezuinigingen.

In deze meting voegen we het onderwerp **cultureel ondernemerschap** toe omdat dat vaak gerelateerd is aan bezuinigingen. In de vragenlijst komt aan bod of men aan de slag is gegaan met cultureel ondernemerschap als gevolg van de bezuinigingen. Of mogelijk was men hier al mee bezig? Of misschien is men er nog niet mee bezig? Indien dit wel het geval is, wordt gevraagd naar manieren van invulling van het cultureel ondernemerschap en de behoeften die men heeft om gefaciliteerd te worden hierin.

Wellicht zijn enkele van deze gegevens al eens eerder aan u gevraagd, maar wij vragen deze in dat geval opnieuw omdat deze gegevens dan niet 1-op-1 bruikbaar zijn voor het doel van dit onderzoek. De gegevens die u voor dit onderzoek verstrekt worden geanonimiseerd verwerkt. U kunt de enquête onderbreken en tussentijds opslaan om deze op een later tijdstip verder in te vullen. Voor aanvullende informatie of vragen kunt u mailen naar n.stroeker@panteia.nl.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking aan dit onderzoek!

Met vriendelijke groeten,
Namens het SIOB
Natasha Stroeker
Panteia

²³ Ten tijde van het uitvoeren van het veldwerk was SIOB nog geen onderdeel van de KB, dus daarom staat hier nog overall SIOB vermeld.

BLOK ACHTERGROND / INLEIDING

- B1. Naam bibliotheekorganisatie << *inlezen uit bestand* >>
B2. Hoeveel gemeenten verlenen subsidie aan uw bibliotheekorganisatie? << aantal gemeenten >>
B3. In welke provincie is uw bibliotheekorganisatie gevestigd? << *inlezen uit bestand* >>
B4. Hoe groot is het verzorgingsgebied van uw bibliotheekorganisatie?
O kleiner dan 30.000 inwoners
O 30.000 tot 90.000 inwoners
O 90.000 - 150.000 inwoners
O groter dan 150.000 inwoners
B5. Hoe is het karakter van het verzorgingsgebied van uw bibliotheekorganisatie?
O overwegend stedelijk
O overwegend landelijk met kleine kernen
O gemengd

BLOK SUBSIDIE

B6A. Hoeveel bedroeg de totale gemeentelijke subsidie van uw bibliotheekorganisatie (alle gemeenten bij elkaar) in 2012, 2013 en 2014? *Svp hele getallen zonder punt voor de duizendtallen invoeren*

2012: euro
2013: euro
2014: euro

Toelichting: naast inzicht in de totale gemeentelijke subsidie, zijn we ook benieuwd naar alle subsidies bij elkaar, ook vanuit andere bronnen. Daarom gaat onderstaande vraag over de totale subsidiestroom van uw bibliotheekorganisatie.

B6B. Hoeveel bedroeg de totale subsidie van uw bibliotheekorganisatie in 2012, 2013 en 2014? *Svp hele getallen zonder punt voor de duizendtallen invoeren*

Uitleg totale subsidies: hierbij gaat het om het totaal aan structurele subsidies en projectsubsidies van de provincie, gemeenten, fondsen en overig bij elkaar. Indien uitsplitsing moeilijk te geven is, is het ook mogelijk om alleen het totaalbedrag van de subsidie per jaar aan te geven.

	Gemeente	Provincie	Fondsen	Overig	Totaal
in 2012	€	€	€	€	€
in 2013	€	€	€	€	€
in 2014	€	€	€	€	€

N7. [NIEUW] Welk deel van de totale inkomsten bestaan uit subsidies (zie totaal bedragen in vorige vragen) en welk deel uit eigen inkomsten (bijvoorbeeld van lidmaatschappen, boetes, horeca, sponsoring, donaties etc) *Uw kunt dit uitdrukken in percentages (dit mag een schatting betreffen)*

	Totaal subsidies	Eigen inkomsten	Totaal
in 2012%%	100%
in 2013%%	100%
in 2014%%	100%

N7A. De eigen inkomsten bestaan in de jaren 2012, 2013 en 2014 uit:

Eigen inkomsten	2012	2013	2014
Inkomsten van lidmaatschappen	O	O	O
Bijdrage(n) van deelnemers aan activiteiten	O	O	O
Boetes	O	O	O



Horeca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Donaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrienden van .../ Business club	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anders, namelijk	<< <i>open</i> >>	<< <i>open</i> >>	<< <i>open</i> >>

BLOK GEMEENTELIJKE BEZUINIGINGEN

B8 In hoeverre krijgt of heeft uw bibliotheekorganisatie in de periode 2012 – 2016 te maken met bezuinigingen op het openbaar bibliotheekwerk door één of meer gemeenten uit uw verzorgingsgebied? << *meer antwoorden mogelijk, maar niet in combinatie met nee* >>

Nee → door naar blok cultureel ondernemerschap, vraag C1A

Ja, vastgestelde en geëffectueerde bezuinigingen 2012 – 2014 in één of meer gemeenten uit het verzorgingsgebied (→ door naar B9)

Ja, aangekondigd maar niet of deels geëffectueerd in 2012 – 2014 (→ in ieder geval B10)

Ja, aangekondigd voor 2015 – 2016 (→ als enige vervolgvraag: zijn er al ideeën hoe deze aangekondigde bezuinigingen voor 2015 – 2016 op te vangen? Verder geen vervolgvragen)

Ja, vastgesteld voor 2015 – 2016 (→ in ieder geval B11 beantwoorden)

B9. Hoe heeft u of is door de (gemeentelijke) bezuinigingen in 2012, 2013 en/of 2014 uw algemene beleidskoers voor de bibliotheekorganisatie veranderd? Door: << *meer antwoorden mogelijk* >>

Vermindering personeel in de frontoffice

Vermindering personeel in de backoffice

verhoogde inzet van vrijwilligers ten koste van professioneel personeel

verhoogde inzet van vrijwilligers additioneel aan professioneel personeel

Selectie (en dus reduceren) van de collectie

Gericht uitbreiden van bepaalde activiteiten (waar focus op ligt, actief voor gekozen is)

Focus verlegd naar specifieke kernfunctie(s)

Afstoten van taken die niet rechtstreeks te maken hebben met de kernfuncties waar de focus op ligt

Activiteiten die niet rechtstreeks te maken hebben met de kernfuncties alleen uitvoeren als er externe financiering voor is

Zoeken naar mogelijkheden om meer eigen inkomsten te genereren

Tarieven lidmaatschap verhoogd

Vermindering openingsuren van vestigingen, zodat de centrale vestiging meer open kan

Vermindering van openingsuren van alle vestigingen

Vergroting van openingsuren

Afstoten van 1 of meer vestigingen

Nevenvestigingen omgezet in servicepunten

Meer zelfbediening

Vermindering investeringen in eigen gebouwen

Reductie uitgaven aan innovatie / productontwikkeling

Focus verlegd naar specifieke gemeentelijke speerpunten

Meer aandacht en budget voor marketing en ledenwerving/ledenbehoud

Versterking digitale bibliotheek

Minder aanbod voor specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld ouderen, dyslectici of laaggeletterden)

Meer aanbod voor specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld jeugd)

Benaderen van nieuwe doelgroepen

Samenwerking met (sociale) partners

Anders, namelijk:

Nee, helemaal niet veranderd

B10. De afgelopen jaren zijn hoge bezuinigingen aangekondigd. Op sommige plaatsen zijn de oorspronkelijk aangekondigde bezuinigingen verlaagd als gevolg van acties van bibliotheken of bevolking of door overleg met de gemeente.

Hebben één of meer gemeenten uit uw verzorgingsgebied de oorspronkelijk aangekondigde (gemeentelijke) bezuinigingen verlaagd?

- O ja
- O nee

Hierna stellen we u een aantal vragen over toekomstige bezuinigingen voor de jaren 2015- 2016.

Daarbij gaat het om bezuinigingen die reeds formeel door de gemeente zijn *vastgesteld*.

B11. Hoe hoog is de formeel vastgestelde bezuiniging over de periode 2015 – 2016 uitgedrukt in een percentage van het totale subsidiebedrag voorafgaand aan de bezuinigingen?

.....%

B12. Welke gevolgen verwacht u dat de voor de periode 2015 – 2016 vastgestelde bezuinigingen zullen hebben? << meer antwoorden mogelijk >>
<< zie antwoordcategorieën B9 >>

BLOK CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Toelichting: Cultureel ondernemerschap is een brede term en wordt vaak op verschillende manieren geduid en ingevuld. Een doel van cultureel ondernemerschap is doorgaans dat het gaat om het verwerven van extra (eigen) inkomsten naast de bestaande subsidies. Dit kan op verschillende manieren gedaan worden. In de definitie van cultureel ondernemerschap in dit onderzoek zijn drie belangrijke onderdelen van cultureel ondernemerschap: proactiviteit, innovativiteit en risicobereidheid. Hierbij gaat het om kansen zien, kansen pakken en bereid zijn om risico te nemen. Ondanks de combinatie in deze vragenlijst van het onderwerp cultureel ondernemerschap met bezuinigingen dient opgemerkt te worden dat cultureel ondernemerschap zeker niet altijd ingegeven hoeft te zijn vanuit bezuinigingen.

C1A. Bent bezig met cultureel ondernemerschap, ofwel het actief verwerven van extra (eigen) inkomsten naast bestaande subsidies? *Toelichting: dit gaat van fondsenwerving en verhuur van ruimtes tot 'Vrienden van'-concepten, exploitatie van een café en ontwikkeling van een beleefbibliotheek.*

- O ja, ben hiermee al (enkele) jaren bezig
- O ja, ben hier net mee begonnen
- O nee, maar ben dat wel van plan
- O nee, ben dat ook niet van plan

Indien vraag C1A = 1, 2 of 3

C1B U geeft aan bezig te zijn met cultureel ondernemerschap of in ieder geval van plan te zijn om hiermee aan de slag te gaan. Zijn bezuinigingen hiervoor de directe aanleiding (geweest)?

- O ja, dat is de voornaamste reden geweest om er mee aan de slag te gaan
- O nee, maar die hebben wel meegespeeld
- O nee, die staan daar volledig los van

Indien vraag C1A = 3 of 4

C1C. Waarom was/ is uw bibliotheekorganisatie nog niet bezig met cultureel ondernemerschap?

<< open >>

Indien vraag C1A = 1 of 2

C2. Wat heeft u gedaan op het gebied van cultureel ondernemerschap (C1A = 1) en/of waar bent u mee bezig (C1A = 1 of 2)?



- netwerk vergroten
- actief op zoek naar sponsoring
- andere business modellen geïntroduceerd
- fondsenwerving
- verhuur gebouw
- meer / uitbreiding service in de wijk / aan huis
- ander bibliotheekconcept, bijvoorbeeld van uitleenbibliotheek naar beleefbibliotheek of een idea store of retailformule
- (meer) geld vragen voor producten / diensten 'die voorheen gratis waren'
- exploitatie café / restaurant in eigen beheer (om inkomsten te genereren)
- "Vrienden van" concept
- (meer) samenwerking met andere (culturele) instellingen
- meer aandacht en budget voor marketing en ledenwerving/ledenbehoud
- nieuwe positionering bibliotheek
- anders, namelijk

Indien vraag C1A = 1, 2 of 3

C3. Wat bent u (verder nog) van plan te gaan doen op het gebied van cultureel ondernemerschap?

<< zie antwoordcategorieën C2 >>

C4. Wat belemmert verdere stappen in cultureel ondernemerschap?

..... << open vraag >>

C5. Waar heeft u, als directeur, behoefte aan qua ondersteuning op het gebied van cultureel ondernemerschap? En waar schat u in dat uw medewerkers behoefte aan hebben op dit vlak?

<< meer antwoorden mogelijk >>

Behoeft(e)n	Directie	Medewerkers
1. maatwerk advisering (visie nieuw beleid)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Intervisie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Leerprogramma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Verkenning, uitwisseling met andere sectoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Internationale verkenning en uitwisseling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. specifieke inhoudelijke training / cursus / workshop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. persoonlijke begeleiding op de werkvloer bij management c.q. taakuitvoering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. handreiking, toolkit, hulpmiddelen, schriftelijke toelichting op inhoudelijke onderwerpen (bijvoorbeeld cultureel ondernemerschap, HRM vraagstukken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. uitwisseling van best practices met andere bibliotheken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. niets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. anders,		

Indien behoefte aan training / cursus / workshop (C5 = 6)

Aan welke specifieke inhoudelijke training, cursus, workshop hebt u behoefte?

- marketing
- alternatieve manieren om uw organisatie te financieren

- financieringsmix, waaronder crowdfunding
- fondsenwerving
- cultureel ondernemerschap
- klantgericht ondernemerschap
- ondernemerspotentieel eigen organisatie
- ondersteuning bij eigentijdse HRM vraagstukken
- profilering / zichtbaar maken maatschappelijke rol / opbrengst eigen bibliotheekorganisatie
- anders, namelijk
- weet niet

Indien behoefte aan handreiking, toolkit, hulpmiddelen, schriftelijke toelichting op inhoudelijke onderwerpen (C5 = 8)

Rondom welk onderwerp heeft u behoefte aan een specifieke handreiking, toolkit, hulpmiddelen of schriftelijke toelichting?

- marketing
- alternatieve manieren om uw organisatie te financieren
- financieringsmix, waaronder crowdfunding
- fondsenwerving
- cultureel ondernemerschap
- klantgericht ondernemerschap
- ondernemerspotentieel eigen organisatie
- ondersteuning bij eigentijdse HRM vraagstukken
- profilering / zichtbaar maken maatschappelijke rol / opbrengst eigen bibliotheekorganisatie
- anders, namelijk
- weet niet

C6. Waar heeft de directie of hebben de medewerkers al gebruik van gemaakt of wat gebruiken ze op dit moment qua ondersteuning / facilitering op dit gebied? << meer antwoorden mogelijk >>

Gebruik	Directie	Medewerkers
maatwerk advisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
training / cursus / workshop marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
training / cursus / workshop alternatieve manieren om uw organisatie te financieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
training / cursus / workshop financieringsmix, crowdfunding, fondsenwerving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
training / cursus / workshop cultureel ondernemerschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
training / cursus / workshop verandermanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
training / cursus / workshop klantgericht ondernemerschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
training / cursus / workshop ondernemerspotentieel eigen organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
persoonlijke begeleiding op de werkvloer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
handreiking cultureel ondernemerschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uitwisseling van best practices met andere bibliotheken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
niets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
anders,		



Tot slot, ter afsluiting van dit blok over cultureel ondernemerschap, leggen we u nog enkele stellingen voor. Aangezien cultureel ondernemerschap drie componenten kent: innovatie, proactiviteit en risicobereidheid zijn onderstaande 9 stellingen hieraan ook gerelateerd. De eerste drie stellingen hebben betrekking op innovatie, de tweede drie stellingen op proactiviteit en de laatste drie op risicobereidheid.

	1	2	3	4	5	nvt
Niet / nauwelijks aangepast						
1: In hoeverre zijn de producten / diensten van uw organisatie de afgelopen 5 jaar aangepast?						
Ingrijpend anders						

	1	2	3	4	5	nvt
Betere inzet bestaand						
2: Ligt binnen uw organisatie de nadruk op het beter inzetten van bestaande producten en diensten of op het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten?						
Ontwikkelen nieuw						

	1	2	3	4	5	nvt
Zeer weinig						
3: Zijn er in uw organisatie de afgelopen 5 jaar weinig of veel nieuwe producten / diensten ontwikkeld en aangeboden aan het publiek?						
Zeer veel						

	1	2	3	4	5	nvt
Wij reageren op anderen						
4: Reageert uw organisatie in de meeste gevallen op de initiatieven van andere culturele instellingen of reageren zij in de meeste gevallen op uw initiatieven?						
Anderen reageren op ons						

	1	2	3	4	5	nvt
Zelden						
5: Komt uw organisatie t.o.v. andere culturele instellingen vaak of juist zelden als eerste met vernieuwingen (nieuwe producten / diensten etc)						
Vaak						

	1	2	3	4	5	nvt
Vaker uitdagingen uit de weg gaan						
6: Gaat uw organisatie t.o.v. andere culturele instellingen uitdagingen vaker aan of juist vaker uit de weg?						
Vaker uitdagingen aangaan						

	1	2	3	4	5	nvt
Lage risico projecten						
7: Heeft uw organisatie vooral de neiging om riskante projecten te						
Riskante projecten						



starten (met een kans op hoge opbrengsten) of projecten met laag risico (meer zekerheid op lagere opbrengsten)?							
---	--	--	--	--	--	--	--

Overwegend voorzichtig handelen

Overwegend daadkrachtig handelen

8: Heerst in uw organisatie de opvatting dat overwegend daadkrachtig of overwegend voorzichtig handelen nodig is om de doelstellingen te halen?							
---	--	--	--	--	--	--	--

Afwachtend handelen

Risico's nemen

9: Als er onzekerheid heerst, is uw organisatie dan eerder geneigd risico's te nemen om financieel te winnen of eerder afwachtend te handelen om financiële missers te voorkomen?							
---	--	--	--	--	--	--	--

BLOK TOT SLOT

Mochten er onduidelijkheden zijn over de ingevulde gegevens, dan zouden wij graag contact opnemen met degene die de enquête heeft ingevuld. Wij verzoeken u daarom hieronder uw naam en telefoonnummer op te geven, deze gegevens worden uitsluitend voor dit doel gebruikt.

Naam:

Telefoonnummer:

Emailadres:

Mogen wij u binnenkort benaderen om kort over enkele zaken op het gebied van cultureel ondernemerschap, zoals aangegeven in de vragenlijst met u door te praten in een kort telefonisch interview?

ja → *Check of gegevens hierboven zijn ingevuld*

nee



Beste Practice 1: Bibliotheek Helmond-Peel**Bibliotheek Helmond-Peel***Invulling cultureel ondernemerschap*

Bibliotheek Helmond-Peel heeft in 2010 een nieuwbouw pand betrokken. Deze nieuwbouw biedt veel mogelijkheden. Er is veel ruimte (een verdubbeling van de ruimte) om onder één dak met andere partijen samen te werken, aan co-creatie te doen. Om een idee te geven: er is een podiumruimte, tentoonstellingsruimte, VVV, die geïntegreerd is met de verkoopbalie, een erfgoedpunt etc. Deze veelheid aan verschillende ruimten en partijen schept de mogelijkheden voor synergie, innovatie en marktverbreding. Met partners wordt gezocht naar marktverbreding, het bereiken van andere doelgroepen, zoals toeristen (via VVV) en heemkundekringen via het erfgoedpunt / archief. De combinatie van bibliotheek en VVV zorgt voor zowel meer ondernemendheid als extra inkomsten.

Ondanks enige tegenslag i.v.m. een onverwachte bezuinigingsopdracht is de bibliotheek in 2014 succesvol geweest wat betreft de bezoekersaantallen: deze zijn gestegen ten opzichte van de aantallen in de oude situatie, toen er nog aparte vestigingen waren.

De ledendeelname stijgt met name bij de doelgroep jeugd (de Bibliotheek op school). De bibliotheek wil zich ook meer gaan richten op de nieuwe doelgroep van de de 'cultuurnivoo' tussen de 20 en 50 jaar (niet de net jonge ouders). Dit zijn de cultuurgeïnteresseerden die naar lezingen komen, naar de nacht van de bibliotheek bijvoorbeeld. In het nieuwe pand worden regelmatig evenementen en presentaties gehouden: dat zorgt ook voor goede bezoekersaantallen.

Beste Practice 2: Bibliotheek Rivierenland

Bibliotheek Rivierenland

Invulling van cultureel ondernemerschap

Boetevrije bibliotheek: klanten van de bibliotheek krijgen na het verlopen van de uitleentermijn een 'vrolijke brief' thuis gestuurd waarin hen gevraagd wordt of ze het boek willen kopen of anders terug willen brengen. De toonzetting van de brief is positief in plaats van bestraffend, en dat heeft het gewenste effect. De klanten zijn blij dat ze bij te lang houden van het boek geen boete krijgen en leveren het boek vrolijk weer in [STAAT OOK IN HOOFDSTUK 2].

Meer vrijwilligers: Bibliotheek Rivierenland heeft de openingstijden van haar 19 vestigingen substantieel verruimd (de grotere vestigingen zijn open van 9 tot 9 uur). Dit is mogelijk doordat de bibliotheek over de hele linie veel meer met vrijwilligers is gaan werken. Het werven van de nieuwe vrijwilligers was (tot verbazing van de bibliotheek zelf) snel gerealiseerd. Eén oproep op de website van de bibliotheek leidde direct tot heel veel reacties. Momenteel werken er ruim 200 zeer betrokken vrijwilligers voor Bibliotheek Rivierenland. Zij horen er echt bij en worden ook uitgenodigd voor bijvoorbeeld personeelsbijeenkomsten.

Sponsoring / fondsenwerving bedrijfsleven: bibliotheek Rivierenland heeft één persoon die zich bezighoudt met fondsenwerving. Om samenwerking met / sponsoring door het bedrijfsleven te realiseren is het van belang om toegevoegde waarde voor het bedrijfsleven te creëren. Daarbij moet je je afvragen hoe kun je het bedrijfsleven en de bibliotheek kunt verbinden, hoe je iets voor elkaar kunt betekenen? Uiteindelijk wil je een langdurige relatie opbouwen. Dat betekent dat je elkaar moet versterken, dat er een win-win situatie moet ontstaan en je niet in het eerste gesprek om geld moet vragen. Als je vanuit toegevoegde waarde denkt komt het geld uiteindelijk vanzelf om de hoek kijken. Bij bibliotheek Rivierenland worden inkomsten die verkregen worden uit sponsoring / fondsenwerving gebruikt voor extra, zinvolle activiteiten. Een succesvol voorbeeld betreft de samenwerking met Ultimaker (producent van 3D printers). Ultimaker leverde de 3D printers aan de bieb, het ROC leverde stagiaires, die zowel in de bibliotheek als op scholen demonstraties gaven met de printers [STAAT OOK IN HOOFDSTUK 3].



Beste Practice 3: CODA Bibliotheek

CODA

Invulling van cultureel ondernemerschap

Samenwerking: Stichting Cultuurkwartier is een samenwerking met partners op het gebied van cultuur (o.a. centrum voor kunsteducatie, poppodium, filmhuis, schouwburg, etc). Er is de laatste jaren actief naar samenwerking gezocht en gewerkt aan verbinding. Enkele jaren geleden gebeurde dit niet: toen was elke partij afzonderlijk bezig met het genereren van extra inkomsten. Na forse gemeentelijke bezuinigingen is besloten tot een gezamenlijke aanpak en meer afstemming. Op het moment is er sprake van een goede samenwerking en goodwill naar de besturen en de gemeente. Op termijn moet dit leiden tot meer draagvlak voor cultuur, meer klanten en ook meer extra inkomsten. Naast euro's is het aantonen van maatschappelijke meerwaarde voor de stakeholders ook een belangrijk doel.

Betaald werk voor derden: een manier om extra inkomsten te genereren is via werk voor derden: hierbij worden medewerkers van CODA gedetacheerd bij derden op projecten. Bijvoorbeeld het detacheren van een ICT medewerker in een landelijk of provinciaal project tegen een vergoeding. Dit kan direct ook een oplossing zijn voor boventaligheid (er is overgegaan op het outsourcen van ICT waardoor boventaligheid is ontstaan die wordt omgezet in een betaalde detachering). Dit is allemaal onderdeel van het meer 'lean and mean' maken van de organisatie.

Verhuur kantoor: een kantoorvleugel is voor 4 jaar lang onderverhuurd aan Hogeschool Saxion. Dit levert extra inkomsten op en bovendien als positieve neveneffect: extra klanten voor de bibliotheek en het café en tevens een verjonging van het imago van de bibliotheek doordat er veel jongeren aanwezig zijn door de combinatie met Hogeschool Saxion.

Beste Practice 4: Bibliotheek Kennemerwaard

Bibliotheek Kennemerwaard

Invulling van cultureel ondernemerschap

Samenwerking laaggeletterdheid: vier gemeenten zijn samen met de bibliotheek Kennemerwaard de samenwerking aangegaan op het gebied van probleembestrijding van laaggeletterdheid. Dit is een bondgenootschap waarbij 31 partijen zijn aangesloten, die allemaal met laaggeletterdheid te maken hebben. Hierbij kan gedacht worden aan taalaanbieders, zzp-ers die NT-2 taalcursussen bieden, medisch centrum Alkmaar, Humanitas, de vrijwilligers centrale, Centrum Ouderen, CJG, GGD, Lions Club, Leger des Heils etc. Alle partijen zijn met elkaar verbonden in het Taalhuis. Belangrijk voor het slagen van een dergelijk initiatief is dat je zelf als bibliotheek laat zien dat je proactief bent. Je moet als je aanklopt bij de gemeente, laten zien dat je al bezig bent. Dan is de gemeente vaak wel bereid om een extra duwtje te geven.

Sociale cohesie ouderen: samen met het Centrum voor de Kunsten heeft de bibliotheek Kennemerwaard geld gekregen van het Fonds Cultuurparticipatie om samen met senioren invulling te geven aan het culturele programma. Bij de aftrap waren 70 senioren aanwezig om gezamenlijk het programma voor het Centrum van de Kunsten en de bibliotheek te maken. Inmiddels is er ook vanuit het theater interesse om bij dit initiatief aan te haken. Dit is een mooi voorbeeld van sociale en culturele activering van ouderen.

Focus op leesconsulent (de Bibliotheek op school): de bibliotheek Kennemerwaard vindt het van belang om minimaal 4 uur per week een leesconsulent te kunnen sturen naar een school en niet minder. Op het moment gebeurt dit bij 25-30 scholen van de 200 scholen in het werkgebied. De bibliotheek is er van overtuigd dat de leesconsulent alleen door deze intensieve aanpak het verschil kan maken op een school en het leesplezier van kinderen kan vergroten.

Groen en duurzaam: vanuit de gemeenschap van één van de gemeenten binnen het werkgebied van de bibliotheek (Castricum) was een bevoegdheid op het gebied van groen en duurzaam van alle betrokken partijen, zowel professionals als amateurs, om iets op dit vlak in samenwerking met de bibliotheek te doen. Met een groep burgers zijn er daarom maandelijks discussiebijeenkomsten gehouden in de bibliotheek. Uiteindelijk heeft dit ertoe geleid dat er ook bij twee andere gemeenten interesse was om hier iets mee te doen en deze twee gemeenten hadden hiervoor ook financiële middelen beschikbaar. Dit is een mooi voorbeeld van inspelen op wat er op dat moment in de buurt leeft en uiteindelijk loont deze proactiviteit.



Beste Practice 5: Bibliotheek Waterland

Bibliotheek Waterland

Invulling van cultureel ondernemerschap

Beter gebruik c.q. verhuur ruimtes: bibliotheek Waterland vergaart extra inkomsten door beter gebruik te maken van bestaande ruimtes en deze te verhuren. Die doen zij met name aan partijen die maatschappelijke waarde bieden, zoals Vluchtelingenwerk. Dit zorgt er namelijk voor dat er (nieuwe) doelgroepen over de vloer komen in de bibliotheek die welkom zijn en aansluiten bij waar de bibliotheek voor staat.

De Bibliotheek op school: bibliotheek Waterland heeft vorig jaar een servicepunt geopend in een Brede school. Er wordt gewerkt met accountmanagers educatie: onderwijsspecialisten gaan naar scholen en halen daar vragen op (bijvoorbeeld over leesplezier, mediawijsheid etc). Het wordt steeds gebruikelijker dat de bibliotheek in het onderwijs een financiële bijdrage vraagt voor haar diensten, daar waar voorheen alles gratis werd aangeboden. De bijdrage is (nog) niet kostendekkend, maar de extra inkomsten zijn hierdoor wel hoger dan voorheen. Als er toegevoegde waarde wordt geleverd dan mag daar best een financiële bijdrage voor gevraagd worden.

Waarde toevoegen door samenwerking: bibliotheek Waterland levert maatschappelijke waarde door samenwerking met andere partijen. Bijvoorbeeld de Cultuurmarkt in Purmerend. Dit concept heeft recent een andere invulling gekregen, namelijk volgens het concept van de UIT Dagen, waarbij er op meerdere locaties voorproefjes zijn van het nieuwe seizoen. Dit evenement dient als opening van het nieuwe seizoen. In deze setting vormden de grote professionele organisaties het voorbeeld voor de amateurverenigingen. Dit is een mooi voorbeeld van samenwerking tussen diverse professionele organisaties en amateurverenigingen. Nu moet daar financieel in geïnvesteerd worden, maar op de lange termijn zorgt het voor meer bezoekers van de bibliotheek.

Bibliotheek Zoetermeer

Invulling van cultureel ondernemerschap: de Participatiebibliotheek

In het kader van Cultureel Ondernemerschap is bibliotheek Zoetermeer bezig met een nieuw dienstverleningsconcept voor de bibliotheek. Hierbij staat samenwerking tussen 30 partijen in het brede maatschappelijke terrein, op het snijvlak van cultuur, educatie en het sociale domein centraal. De nieuwe vorm van de bibliotheek, **de participatiebibliotheek**, bestaat op de hoofdvestiging (werknaam Centrum LIB) uit 5 Pleinen:

- Lezen en alles dat met lezen te maken heeft (fictie en digitale materialen, activiteiten voor jong en oud, enz.)
- Zorg en welzijn (gezondheidszorg, opvoedingsadvies enz.)
- Samenleving (participatie, vrijwilligerswerk, schuldhulpverlening enz.)
- Cultuur en stad (uitgaansleven, amateurtheater, ticketverkoop enz.)
- Educatie en ontwikkeling (cursussen, ontwikkeling door participatie, onderwijsworkshops enz.)

Na een brede verkenning bleken in eerste instantie 20 partijen geïnteresseerd te zijn om dit concept vorm te geven samen met de bibliotheek. Aanvankelijk waren dit veel welzijnsorganisaties. Inmiddels is het aantal partijen toegenomen tot 30 (variërend van MEE, CJG, Humanitas, het theater, de gemeente, de Volksuniversiteit, het Filmhuis tot de Opvoedpoli). Een belangrijke reden om samen te gaan voor veel partijen is dat zij ieder afzonderlijk meer zichtbaar willen zijn voor het publiek en dat op deze manier worden. De bibliotheek is de juiste plek omdat de toegang laagdrempelig is en het geheel van alle partijen geïntegreerd neergezet kan worden. Er is veel draagvlak voor dit concept, zowel bij de gemeente, bij de maatschappelijke organisaties als in de gemeenteraad. Naast inhoudelijke raakvlakken wordt het gebouw ook de gedeelde noemer: er komt een flexibele backoffice, het vergadercentrum wordt gedeeld en er komt één ingang voor de bibliotheek en de gemeente. Het huidige gebouw wordt grondig verbouwd en duurzaam gemaakt. Uitgangspunt is dat de publieksruimte een open en verwelkomende uitstraling krijgt.

Het sociaal domein wordt een geïntegreerd informatiepunt (op Plein Samenleving). Daarnaast komt er ook een publieksdeel (puur gemeente, paspoorten etc) en de eerder genoemde 5 Pleinen. Het is een uniek dienstverleningsconcept. Eind 2015 / begin 2016 gaat de bibliotheek naar een tijdelijke locatie. In april 2017 wordt het nieuwe centrum opgeleverd. In de tussentijd worden allerlei nieuwe ideeën gewoon doorgezet.

