

Samen werken aan waardecreatie

Om de innovatie en wederzijdse rolverdeling te bevorderen, gaven Hans Veen (Acta-Advies), Peter van Eijk en Bart Nieuwenhuis (beiden PBF Innovatie) masterclasses voor beleidsprofessionals van gemeenten en workshops voor bibliotheekdirecteuren. Hoe kijken zij terug op deze sessies en welke aanbevelingen doen ze? Voor *Bibliotheekblad* zetten zij hun bevindingen op papier. In dit nummer het eerste deel van een tweeluik.

Een reeks VNG-masterclasses met in totaal zestig beleidsprofessionals van gemeenten en workshops met tachtig bibliotheekdirecteuren zijn voor ons aanleiding om de indrukken en ideeën die wij opdeden, samen te vatten in twee artikelen. Het programma van de VNG-masterclasses betrof de betekenis van de Wsob, innovatieve bedrijfsmodellen voor bibliotheken en de rol van gemeenten. Met bibliotheekdirecteuren spraken wij over de rol van de bibliotheek in het sociaal domein.

In dit eerste artikel gaan we in op onze gesprekken met beleidsprofessionals van gemeenten, actuele kansen en bedreigingen en ons idee over de sector openbare bibliotheken als 'concern'. In deel twee werken we de metafoer van de bibliotheek als 'concern' dat waarde creëert voor miljoenen landgenoten verder uit.

Gemeenten

De deelnemers aan de VNG-masterclasses legden veel belangstelling aan de dag voor ontwikkelingen in de bibliotheeksector. Die belangstelling gold niet alleen de nieuwe Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob), maar ook de verbinding met doelstellingen binnen het sociaal domein, digitale diensten en innovaties bij bibliotheken. De interesse voor het aanbod van nieuwe toetreders beperkte zich tot oppervlakkige nieuwsgierigheid en het kostenaspect.

Wat ons tevens opviel is de groeiende zakelijke 'strengheid' in subsidierelaties en het toenemend zelfbewustzijn bij gemeenten in hun rol als 'opdrachtgever'. Dat vertaalt zich soms in de aanbesteding van het bibliotheek- en welzijnswerk, zoals bij de gemeenten Nijkerk en Alphen aan den Rijn. De grote financiële druk bij gemeenten speelt hierin een rol. Maar ook het formuleren van gemeentelijk beleid in termen van maatschappelijk

effect. De vraag naar de mogelijke bijdragen van de bibliotheek aan het realiseren van gemeentelijke doelstellingen op het terrein van zelfredzaamheid, participatie, taal en digitale ontwikkelingen komt in veel gemeenten steeds nadrukkelijker op tafel.

Er viel in de houding van de deelnemers een opvallende overeenkomst te constateren. In de eerste plaats: een grote betrokkenheid en bereidheid om samen met de bibliotheek na te denken over nieuwe functies en vormen van bibliotheekwerk. Cultuurclusters zijn een trend. Er is veel waardering voor bibliotheken die bereid zijn hun dienstverlening en organisatie te 'herontwerpen' in dialoog met de gemeente. Tegelijkertijd constateren we een kritische benadering van bibliotheken die willen vasthouden aan de traditionele aanpak waarin subsidies voor de uitleenfunctie een dominante plaats innemen. De stelsel filosofie achter de Wsob leefde minder sterk dan de wettelijke rolverdeling tussen de overheden en het beeld van een landelijke digitale bibliotheek die zicht biedt op mogelijke lokale kostenbesparingen. Terwijl wij van mening zijn dat een krachtig stelsel van openbare bibliotheken als 'concern' juist ook voor gemeenten veel kan betekenen.

Krimp?

Een buitenstaander die de CBS-statistieken van openbare bibliotheken bekijkt, kan tot de conclusie komen dat het bibliotheekwerk een aflopende zaak is. De aantallen

uitleningen, leden, bezoekers, vestigingen en mediabezit vertonen een structureel dalende trend. Ook de gemeentelijke subsidies aan bibliotheken gaan alsmaar omlaag.

In de exploitatie van de meeste bibliotheken is het uitlenen, reserveren en vervoeren van grafische media een zeer grote kostenpost - zeker als we alle kosten die daarmee gepaard gaan meerekenen. Wijzen op succes met activiteiten waarop de inzet van middelen zeer beperkt is, helpt dan niet. Gebrek aan harde data over dit succes evenmin. Gelukkig maken steeds meer bibliotheken in hun verslaggeving melding van de maatschappelijke waarde van activiteiten. Een goede zaak, want ook maatschappelijk ondernemen gaat over het creëren van waarde.

Helaas beperkt zich dit tot claims zonder heldere data over de effecten van de uitgevoerde activiteiten en de opgeleverde resultaten. Het programma de Bibliotheek *op school* vormt daar een uitzondering op. Onze conclusie is dat veel bibliotheken nog steeds een te groot deel van hun middelen inzetten op de uitleenfuncties en te weinig investeren in het ontwerpen van nieuwe waardeproposities: voordelen die klanten kunnen verwachten van nieuwe producten en robuust inzetten op (andere) diensten. Subsidiegevers zijn vanuit hun publieke doelstellingen meer en meer op zoek naar projecten en programma-activiteiten die effect sorteren bij nieuwe doelgroepen. Let wel, wij pleiten niet voor het teloorgaan van boeken en literatuur in het aanbod van bibliotheken. Wij denken juist dat een gecombineerde visie op de Collectie Nederland en een zeer stevige digitale rol van de Koninklijke Bibliotheek (KB) kan leiden tot meer beschikbare (digitale) content tegen veel lagere kosten. De besparingen kunnen dan worden ingezet op programma's die zich richten op de (historisch) primaire rol van openbare bibliotheken: met effectieve programma's de ontwikkeling van mensen ondersteunen. Omdat steeds meer bibliotheken dit credo opnemen in hun visie en missie, zeggen wij: *put your money where your mouth is*.

Trends

Drie trends zijn volgens ons bepalend en kansrijk voor bibliotheken: verdere digitalisering, digitaal leren en actieve community's. De eerste trend is evident voor iedere consument die informatie zoekt en zich wil verbinden met anderen met dezelfde belangstelling, hobby's of leefstijl. Het zal voor bibliotheken moeilijk zijn het tempo van deze digitale ontwikkelingen bij te benen, maar *vooroplopen in volgen* is al mooi. Dat kan alleen als er op nationale en internationale schaal wordt samengewerkt. De KB zal hier als regisseur een prominente rol moeten spelen en meer tempo dienen te maken.

De hype rond Mooc's (Massive open online courses) is weliswaar al enigszins voorbij, maar de ontwikkeling rond e-learning gaat door, ook richting speciale doelgroepen voor digitaal leren. Naast een initiatief als de verbinding met de HEMA Academie, is het voor openbare bibliotheken de moeite waard mee te liften met deze ontwikkeling. Zelf ontwikkelen is kostbaar, maar samenwerking zoeken ten behoeve van een breed publiek en specifieke doelgroepen is kansrijk en past goed bij de visie en missie van openbare bibliotheken, het concept van een leven lang leren, de rol van de KB en de door ons bepleite concernaanpak.

De trend rond burgercollectieven en community's is op tal van terreinen zichtbaar, van windmolencollectieven, lees- en studieclubs tot het delen van auto's en gereedschap. De Leeszaal Rotterdam West is eveneens een prachtig voorbeeld. Geen openbare bibliotheek, meer een buurthuis, maar zeer actief en vijf dagen per week, acht uur per dag open.

Internationale ondernemingen als Sony (Playstation), Random House (Figment) en Lego (Lugnet) verbinden zich met community's van klanten. Voor de motorfabrikant Harley Davidson was de Harley Davidson Owners Group sinds 1983 de redding van het bedrijf, met meer dan een miljoen

actieve leden over de hele wereld. Ook de Rabobank zet zijn *brand community* centraal. Wij denken dat *brand community policy* voor bibliotheken strategische mogelijkheden biedt. Met bijna vier miljoen leden ligt het voor de hand de bibliotheek lokaal en landelijk uit te baten als sociale, literaire, educatieve en maatschappelijke speler van grote omvang. De website Bibliotheek.nl is echter geen *brand community*, maar een mooie winkel met veel aanbod. Deze site doorontwikkelen naar een *brand community* met verbindingen naar lokale bibliotheekcommunity's biedt kansen. Bibliotheekleden een eigen platform en faciliteiten bieden, hoort bij een *brand community*.

Worsteling

Als we vanuit het perspectief van de maatschappelijk ondernemer kijken naar de openbare bibliotheek, richten we ons op waardecreatie voor klanten. Welke zijn de belangrijkste klantsegmenten? Drie hoofdcategorieën zijn te onderscheiden: particulieren, instellingen en overheden. Ons valt op dat veel bibliotheken de gemeenten in een bedrijfsmodel definiëren als partner. Ook sommige beleidsprofessionals van gemeenten beschouwen zichzelf als partners. Wij zien dat anders: gemeentelijke subsidies vertegenwoordigen gemiddeld 70-80 procent van de inkomsten van een bibliotheek. De gemeente is klant en verstrekt subsidie als er sprake is van waardebeleving. De gemeente zou zich moeten afvragen: wat doet de bibliotheek om ons te helpen bij het nastreven van onze doelen? Om onze taak te verlichten, ons beleid te ondersteunen, een probleem op te lossen? Als voorbeeld wijzen we op de worsteling van gemeenten om de digitale overheid te realiseren. Een lastig probleem als veel burgers onvoldoende mediawijs zijn. Zelfredzaamheid kan niet zonder voldoende taalvaardigheid en digitale vaardigheden. Op landelijk niveau geldt hetzelfde. Bibliotheken helpen burgers wegwijs te worden in de digitale producten van de Belastingdienst. Het ministerie van Financiën is in dat geval de klant.

Bij particulieren maken we onderscheid tussen klantsegmenten en doelgroepen. Bij klantsegmenten gaat het om waardeproposities voor klanten die in potentie inkomsten opleveren uit abonnementen en gebruikstarieven. Onder doelgroepen verstaan wij hier groepen die in de visie van de overheid hulp nodig hebben om beter te kunnen functioneren, zoals bijvoorbeeld de doelgroep laaggeletterden en activiteiten als Taalhuizen, BoekStart, VoorleesExpress en Digisterker. Hier zijn - naast een eigenbelang - een maatschappelijk belang en overheidsbeleid in het geding. Bij doelgroepen is primair sprake van een waardepropositie richting de



overheid en inkomsten uit subsidie. Bij diensten aan instellingen, zoals scholen, is een waardepropositie voor de instelling van belang. Het is belangrijk onderscheid te maken tussen de school en de leerlingen of ouders als stakeholders. De instelling betaalt voor de waarde. Bij het project Bibliotheek *op school* zal de school zelf willen betalen als er waarde wordt geleverd aan de schoolorganisatie, zoals het 'ontzorgen' van leerkrachten of het leveren van unieke expertise door de bibliotheek. In al deze gevallen is er in de praktijk sprake van een financieringsmix van gebruikstarieven, subsidies en fondsen. Het onderscheid lijkt evident. Toch zien wij dat de relatie tussen waardeproposities en inkomsten in diverse bedrijfsmodellen niet correct wordt gelegd. Met als risico dat in de financiering van bibliotheken subsidies als een soort 'stoplap' worden ingezet en als het ware 'verdund' over de hele range van activiteiten. Ons advies is dan ook om in bedrijfsmodellen duidelijke waardeproposities te

definiëren en deze sterker te verbinden aan inkomensstromen. Dat betekent soms: stoppen bij gebrek aan waarde en potentie van inkomsten of subsidie.

Concern

Nu het bibliotheeklandschap zich steeds duidelijker aftekent in de contouren van de stelselwet, is het de moeite waard het stelsel te bezien als *concern*. Het gaat daarbij om het beeld, niet om de juridisch-economische definitie. Het *concern* beschikt over een samenhangende structuur: aandeelhouders, financiers, KB (in de top), toeleveranciers, facilitators, uitvoerders en outlets. Dit beeld roept ongetwijfeld gefronste wenkbrauwen op. Toch laat huidig concerngedrag nu al zien wat de kracht hiervan is. Enkele voorbeelden van activiteiten noemden we al: Bibliotheek *op school*, Digisterker, BoekStart. Maar ook: Bibliotheek.nl en het ter beschikking stellen van landelijke licenties, zoals bijvoorbeeld voor de HEMA Academie. Deze initiatieven zijn te beschouwen als formules van het *concern* en op afroep door bibliotheken in te zetten. Een landelijke huisstijl en een standaard voor websites van bibliotheken zijn er al. Een landelijke lidmaatschapskaart en tariefstructuur volgen nog. Aan de andere kant van het bedrijfsmodel, bij de partners, is het beeld minder eenduidig. NBD Biblion, ict-leveranciers en bedrijfsondersteuners zijn geen vaste partijen in het *concern*. Terwijl op deze gebieden door 'inbesteden' in *concern*verband nog winst is te boeken, zowel op kosten als op kwaliteit. De POI's (Provinciale Ondersteuningsinstellingen) verdienen als partijen in het stelsel een vaste plek. Dat vraagt dan wel om een ondernemender houding van POI's en bibliotheken. Meer partnerschap, nog zakelijker en transparanter. De intensievere samenwerking en afstemming tussen de POI's past in ons idee van een *concern*.

Vanuit het perspectief van de klanten - van overheid tot particulier - biedt zo'n *concern* potentieel grote voordelen. Lid zijn van een landelijke bibliotheekorganisatie, landelijke formules, herkenbaarheid, duidelijkheid over kwaliteit en effect van programma's, hoogwaardig materiaal. En eenduidige toegang tot een gigantische hoeveelheid content, ook in digitale vorm. De samenhang en kracht van zo'n *concern*, met een wettelijke basis en heldere waardeproposities, zijn ook uit concurrentieoverwegingen uitermate sterk.

TEKST: HANS VEEN, PETER VAN EIJK EN BART NIEUWENHUIS FOTO: EIMER WIELDRAAIJER