

# Cultureel ondernemerschap

Slimme inzet van tweede en derde geldstromen

Rijnbrink, mei 2024

**Auteur:** Manon Derksen  
**Redactie:** Jeroen Popelier  
**Onderzoek:** Monic Gierveld en Jeroen Popelier



**Rijnbrink**

Met medewerking van Anca Becks, Peter Voortman, de Bibliotheek Nijkerk, de Bibliotheek Dalfsen Nieuweleusen, de Bibliotheek Brummen/Voorst, de Bibliotheek Wijchen, de Bibliotheek Deventer, Bibliotheek van Zeeland, ZINiN te Nijverdal, de Bibliotheek aan den IJssel en De Tweede Verdieping te Nieuwegein.

# Inhoudsopgave

<b>Aanleiding en context</b>	<b>3</b>
Aanleiding	3
Onderzoeksvragen	4
Voor wie is dit onderzoek bedoeld?	4
Achtergrond en context	5
Recente ontwikkelingen	6
Begripsbepaling	7
<b>1 Doelen voor een tweede en derde geldstroom</b>	<b>9</b>
Doelen om een tweede en derde geldstroom te genereren	9
1.1 Meer inkomsten t.b.v. de begroting	9
1.1.1 Tekort op begroting opvangen	9
1.1.2 Meer ruimte op de begroting	11
1.1.2.1 Werken aan toekomstbestendigheid	12
1.1.2.2 Impact maken	13
1.1.3 Meer ruimte voor ambities en innovaties	16
1.2 Minder afhankelijk van subsidie	16
<b>2 Soorten tweede en derde geldstromen</b>	<b>19</b>
2.1 Optimalisatie	19
2.2 Fondsenwerving	20
2.3 Abonnementsgelden	21
2.4 Betaalde diensten	21
2.5 Verhuur van ruimtes	22
2.6 Verkoop	23
2.7 Sponsoring	23
2.8 Donaties	25
<b>3 Voorwaarden voor een tweede en derde geldstroom</b>	<b>27</b>
3.1 Inzicht in de looptijd en capaciteit	27
3.2 Inzicht in de positionering	28
3.3 Inzicht in eigen kracht	29
3.4 Inzicht in de omgeving	30
3.5 Inzicht in de huidige dienstverlening en activiteiten	31
3.6 Inzicht in de eigen financiële situatie	31
<b>Conclusie</b>	<b>33</b>

# Aanleiding en context

## Aanleiding

Twee steeds terugkerende vragen in de culturele sector zijn of organisaties meer ondernemerschap kunnen tonen en of zij minder afhankelijk kunnen worden van subsidies. Deze vragen werden recentelijk ook aan de Bibliotheek Nijkerk gesteld door haar Raad van Toezicht en de gemeente.

De gemeente Nijkerk heeft sinds mei 2022 een nieuwe wethouder voor bibliotheekwerk en met haar een nieuwe focus op (cultureel) ondernemerschap. In dat licht stelde de gemeente de vraag of de Bibliotheek Nijkerk meer ondernemerschap kan laten zien. Waarmee bedoeld wordt: minder afhankelijk worden van gemeentelijke subsidie. De Bibliotheek Nijkerk stelt deze vragen ook zelf. De begroting is niet sluitend en daarmee is de robuustheid van de organisatie in het geding. Er is behoefte aan een gezonde bedrijfsvoering en bijbehorende strategie, zodat het bestaan en de continuïteit duurzaam geborgd kunnen worden richting de toekomst. De bibliotheek is benieuwd naar de mogelijkheden van tweede en derde geldstromen<sup>1</sup> voor het genereren van extra inkomsten en/of het creëren van meer ruimte op de begroting. Doordat de bibliotheek de benodigde expertise en mankracht mist om dit onderzoek zelfstandig uit te voeren, heeft zij haar provinciale ondersteuningsorganisatie (POI) benaderd. Vervolgens heeft Rijnbrink het onderzoek naar de voor- en nadelen van de verschillende soorten tweede en derde geldstromen uitgevoerd. De insteek hierbij was om de uitkomsten relevant te maken voor de gehele bibliotheeksector, zodat ook andere organisaties zich kunnen oriënteren op de slimme manieren waarop tweede en derde geldstromen ingezet kunnen worden.

Het onderzoek van Rijnbrink heeft geresulteerd in 1) een compacte handreiking op hoofdlijnen en 2) dit uitgebreide onderzoek dat daaraan ten grondslag ligt. Beide documenten zijn voor iedereen toegankelijk. Daarnaast is er een voor de Bibliotheek Nijkerk specifiek en daardoor niet openbaar adviesrapport opgeleverd.

---

<sup>1</sup> Voor definitie tweede en derde geldstromen, zie P7.

## Onderzoeksvragen

De ondersteuningsvraag van de Bibliotheek Nijkerk is vrij breed. Vandaar dat het wenselijk is om uit te zoomen en naar het grotere geheel te kijken. Het onderzoek kent daarom de volgende opbouw:

- Wat is het doel voor het ontwikkelen van een tweede en derde geldstroom?
- Welke soorten tweede en derde geldstromen zijn er en zijn deze geschikt voor het betreffende doel?
- Welke voorwaarden zijn nodig om het genereren van tweede en derde geldstromen mogelijk te maken?

Naast literatuuronderzoek (gegevenslevering Wsob, artikelen, onderzoeken, publicaties) zijn ook een tiental bibliotheekorganisaties, multifunctionele organisaties (MFO's) en multifunctionele accommodaties (MFA's) geïnterviewd. De organisaties zijn geselecteerd op onderstaande criteria:

- Geografische kenmerken, zoals de ligging van de organisatie, bijvoorbeeld in een stad of plattelandsomgeving;
- Omvang van de organisatie (stand-alone of meerdere vestigingen) en de omvang van het werkgebied. Variërend van XS met een inwonersaantal van 0-50.000 tot XL met 200.000 of meer inwoners;
- Het bedrijfsmodel: betreft het uitsluitend een bibliotheekvoorziening of is er sprake van een MFO of MFA?;
- De verhouding tussen inkomsten verkregen door subsidies enerzijds en eigen inkomsten anderzijds, waartoe wij ook een tweede en derde geldstroom rekenen.

Bij het vaststellen van bovenstaande criteria is erop gelet dat er zowel organisaties tussen zitten die vergelijkbaar zijn met de Bibliotheek Nijkerk, alsook organisaties die sterk afwijken. Zo is erop ingezet om in de vergelijking recht te doen aan de verscheidenheid in de sector en daarmee validiteit te verlenen aan de resultaten die we in dit onderzoek presenteren.

## Voor wie is dit onderzoek bedoeld?

De handreiking is bedoeld voor organisaties ter ondersteuning bij het gesprek met Raden van Toezicht, Raden van Bestuur en de gemeente(n) over kansen, mogelijkheden en eventuele valkuilen van het genereren van tweede en tweede en derde geldstromen. Uiteraard kunnen organisaties de handreiking ook gebruiken om er hun voordeel mee te doen door te kijken welke soorten tweede en derde geldstromen voor henzelf kansen bieden.

## Achtergrond en context

Rond 1900 ontstonden de eerste openbare bibliotheken waar mensen konden lezen en studeren. Al snel werden ze vrijwel volledig gefinancierd door de overheid, waardoor een toename ontstond in het aantal publieke bibliotheken in Nederland. In de tweede helft van de 20e eeuw verschoof de functie steeds meer naar het uitlenen van boeken, tijdschriften en muziekwerken. In de laatste twintig jaar zien we steeds meer de verschuiving naar een maatschappelijke educatieve bibliotheek.

In het cultuurbeleid vindt er sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw een zekere mate van economisering plaats.<sup>2</sup> Onder het bewind van Minister Elco Brinkman<sup>3</sup> komt de nadruk meer te liggen op beheer en management. Niet geheel zonder toeval vindt deze focusverschuiving plaats tegen de achtergrond van een economische recessie. Vervolgens was Staatssecretaris Rick van der Ploeg<sup>4</sup> de eerste bewindvoerder die rond de eeuwwisseling de term cultureel ondernemerschap introduceerde. Van der Ploeg beschouwt cultureel ondernemerschap als een instrument om meer rendement te halen uit culturele voorzieningen om zo de gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde delen van de culturele sector dichterbij elkaar te brengen.<sup>5</sup>

Alle bewindspersonen die sinds 1982 verantwoordelijk zijn geweest voor het cultuurbeleid, hebben hieraan in meer of mindere mate bijgedragen. Dit betekent dat de ontwikkeling niet aan één politieke partij of kleur is toe te schrijven. Onder de bewindspersonen bevinden zich politici van zowel de linker- als de rechterkant van het Nederlandse politieke spectrum.<sup>6</sup> Met andere woorden, de overheid (nationaal, provinciaal en lokaal) is steeds meer belang gaan hechten aan de economische waarde van cultuur. Zo is het inmiddels gewoonged geworden om eisen te stellen aan de zakelijke kwaliteit en het ondernemerschap van gesubsidieerde instellingen en is de overheid haar beleid in groeiende mate gaan baseren op de economische waarde van kunst en cultuur.

Kortom, de latente eis aan organisaties in het culturele domein om méér ondernemerschap te tonen en minder afhankelijk van subsidies te worden staat inmiddels in een langere traditie van de economisering van de cultuursector en neemt periodiek in hevigheid toe, met name in tijden van economische recessie.

---

<sup>2</sup> Cultureel ondernemerschap, een ethische en juridische benadering. 2018. P77.

<sup>3</sup> Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur van 4 november 1982 tot 7 november 1989.

<sup>4</sup> Staatssecretaris van Cultuur van 3 augustus 1998 tot 22 juli 2002.

<sup>5</sup> Cultureel ondernemerschap, een ethische en juridische benadering. 2018. P64.

<sup>6</sup> Cultureel ondernemerschap, een ethische en juridische benadering. 2018. P77.

## Recente ontwikkelingen

Na tientallen jaren van verschraving, is er in de bibliotheeksector een mooie ontwikkeling gaande. In 2023 is door Staatsecretaris Gunay Uslu<sup>7</sup> een flinke stap voorwaarts gezet met de inzet van de zogeheten zorgplicht, die ingaat in 2025. Volgens deze wettelijke taak moet iedere inwoner binnen een redelijke afstand toegang hebben tot een volwaardige openbare bibliotheek. Dit voornemen sluit aan bij de Wsob die in 2015 is ingesteld en bij de roep aan de politiek om het voorzieningenniveau op peil te houden, juist ook in regio's waar dit flink verschraald is of onder druk staat.<sup>8</sup> In aanloop naar de zorgplicht is in 2023 de 'regeling eenmalige specifieke uitkeringen en subsidies lokale bibliotheekvoorzieningen' (SPUK) in het leven geroepen met als doel om nieuwe bibliotheekvestigingen op te richten of bestaande bibliotheekvoorzieningen te verbeteren of verder te ontwikkelen. Gemeentes konden in (nauwe) samenwerking met bibliotheken een aanvraag indienen. Het resultaat is dat het bibliotheeknetwerk de komende jaren wordt uitgebreid met 42 nieuwe bibliotheekvestigingen. Ook worden er 245 al bestaande bibliotheekvoorzieningen verbeterd.<sup>9</sup>

Een nieuwe ontwikkeling is de groeiende aandacht voor staatssteun. In de Europese Unie moeten decentrale overheden die steun willen verlenen, rekening houden met de staatssteunregels. Staatssteun is het direct dan wel indirect verstrekken van financiële steun aan ondernemingen door overheden. De EU wil gelijke concurrentievoorwaarden scheppen voor alle ondernemingen op de interne markt en heeft daarom regels opgesteld om eventuele steun door overheden in goede banen te leiden.<sup>10</sup> Ook bibliotheken zijn hieraan onderhevig en krijgen te maken met deze groeiende aandacht. Wanneer culturele organisaties namelijk té veel cultureel ondernemerschap tonen, en daarmee teveel inkomsten genereren, mogen zij niet zomaar door de overheid gesubsidieerd worden. Toch zou het genereren van tweede en derde geldstromen in de praktijk geen probleem moeten vormen. Dat speelt pas bij de aankoop of grote verbouwing van een bibliotheek waarbij meer dan 20% verhuurd zal worden aan derde, niet culturele partijen.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Staatssecretaris voor Cultuur en Media van 10 januari 2022 tot 1 december 2023.

<sup>8</sup> <https://kunstenbond.nl/nieuws/verkiezingen-op-komst-welke-politieke-trends-vallen-ons-op/> 7-3-2024, <https://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/niveau-lokale-voorzieningen-moeilijk-te-monitoren> 7-3-2024.

<sup>9</sup> <https://www.debibliotheken.nl/nieuws/gemeenten-aan-de-slag-met-verstevigen-bibliotheekwerk/> 20-3-2024.

<sup>10</sup> <https://europadecentraal.nl/onderwerp/staatssteun/> 7-3-2024.

<sup>11</sup> Factsheet gemeentelijke steun voor culturele instellingen 20-3-2024.

## Begripsbepaling

In dit onderzoek worden drie sleutelbegrippen gebruikt: 1) cultureel ondernemerschap, 2) tweede en derde geldstromen en 3) bibliotheken. Het is belangrijk vooraf helder te hebben wat er in dit onderzoek onder deze begrippen wordt verstaan en hoe ze in dit onderzoek afgebakend zijn.

### Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap kan op verschillende manieren worden opgevat. Zo kan de winst zich uitbetalen in artistieke waarde, cultureel kapitaal en/of maatschappelijke meerwaarde, maar ook gewoon heel rechtlijnig in het vergroten van je economisch gewin. Hoe dan ook, bij cultureel ondernemerschap maken culturele organisaties op een slimme manier gebruik van een proactieve en ondernemende attitude die voorheen meer in het bedrijfsleven thuishoorde. In dit onderzoek gaan we uit van de volgende begripsbepaling: *Cultureel ondernemerschap is een dynamische houding waarbij de organisatie actief op zoek gaat naar artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement. Deze houding vraagt durf, flexibiliteit, creativiteit, alertheid, overtuigingskracht en samenwerking om de organisatie, stakeholders en doelgroepen in beweging en mee te krijgen en te houden.*

### Tweede en derde geldstromen

Er is binnen de culturele sector en de bibliotheekbranche geen consensus over wat er wordt verstaan onder eerste, tweede en derde geldstromen, waaruit de eigen inkomsten bestaan en onder welke categorie deze vallen. In de verslaglegging van culturele organisaties bestaat dan ook een grote variatie aan categorieën en de manier waarop deze worden vermeld in financiële overzichten. In dit onderzoek gaan we uit van de volgende begripsbepalingen:

- *Eerste geldstroom:* structurele subsidies toegekend door het rijk, de provincie of de gemeente (bv. exploitatiesubsidie);
- *Tweede geldstroom:* inkomsten uit incidentele subsidies, indirect toegekende publieke middelen en (private) fondsen (bv. Toekomstkracht);
- *Derde geldstroom:* overige inkomsten (bv. abonnementsgelden, sponsoring).

Dit onderzoek richt zich op het genereren van inkomsten via de tweede en derde geldstroom.

## **Bibliotheken**

In dit onderzoek gebruiken wij hoofdzakelijk de term bibliotheken. Hiermee worden ook MFO's bedoeld, waarbij een bibliotheek onderdeel uitmaakt van een grotere organisatie, alsook MFA's, waarbij een bibliotheek samen met andere culturele- en maatschappelijke organisaties op één en dezelfde locatie gevestigd is.

Nu de kaders en context zijn geformuleerd, worden in de volgende hoofdstukken de onderzoeksvragen uiteengezet en beantwoord.



# 1 Doelen voor een tweede en derde geldstroom

## Doelen om een tweede en derde geldstroom te genereren

Aan de basis van het genereren van een tweede en derde geldstroom zou de vraag moeten liggen waarom een bibliotheek dit ambieert. Voordat een organisatie actief gaat inzetten op het genereren van tweede en derde geldstromen, zou helder moeten zijn wat het doel hiervan is. Het doel bepaalt immers welke financieringsvormen geschikt zijn. Er zijn twee hoofddoelen te onderscheiden:

- 1.1 Meer inkomsten t.b.v. de begroting
- 1.2 Minder afhankelijk zijn van subsidie

Beide doelen zijn financieel van aard. Daarnaast sluit het ene doel het andere niet uit. Ze kunnen naast elkaar bestaan of met elkaar verweven zijn. Onder deze twee hoofddoelen hangen een aantal maatschappelijke- en zakelijke subdoelen.

### 1.1 Meer inkomsten t.b.v. de begroting

Voor veel bibliotheken is het belangrijk om meer inkomsten te genereren ten gunste van de begroting. Doorgaans gaat het om het opvangen van een tekort op de begroting of het creëren van extra ruimte, wat het mogelijk maakt om andere organisatiedoelen te realiseren.

#### 1.1.1 Tekort op begroting opvangen

Bibliotheken met een tekort op de begroting zijn helaas geen uitzondering. De twee belangrijkste oorzaken voor een tekort op de begroting zijn: 1) De kosten voor de bestaande dienstverlening en de ondersteunende functies stijgen meer dan de indexatie op de subsidie en 2) er wordt méér van de bibliotheken gevraagd (verschuiving naar maatschappelijk educatieve functie), maar de subsidie stijgt niet mee met de hogere kosten die hieraan verbonden zijn. Het kan ook nog zo zijn dat er méér van de organisatie wordt verwacht terwijl er gelijktijdig op de subsidie wordt gekort.

Voor een bibliotheek is een toereikende, jaarlijks geïndexeerde basissubsidie noodzakelijk om haar maatschappelijke opgaven succesvol uit te kunnen voeren. Een structureel tekort op de begroting maakt de organisatie dan ook kwetsbaar. Als een bibliotheek de basis niet kan dragen, dan komen niet alleen het bestaansrecht en de continuïteit, maar ook de maatschappelijke meerwaarde van de organisatie in gevaar. Een veel voorkomende

'oplossing' is dat de organisatie het tekort probeert op te vangen door de inzet van eigen mensen en middelen. In de bibliotheekbranche is de teneur dat er veel kan met weinig middelen en dat wordt vaak gezien als een kracht. Maar naast een kracht is dit tegelijkertijd een zwakte, want de bibliotheek teert hier mee in op haar eigen organisatie. Zowel in menskracht als op financieel vlak.

Zo kan de Bibliotheek Nijkerk veel realiseren met weinig middelen, maar kampt de organisatie daardoor wel met een tekort op de begroting, waarbij ze inteert op haar financiële reserves. De Bibliotheek Deventer geeft aan dat met het openhouden van meerdere vestigingen op het basisniveau al heel veel formatie in het primaire proces gaat zitten, waarmee de ondersteunende taken onder druk komen te staan. Bij ZINiN in Nijverdal geldt juist dat zij op een slimme manier medewerkers inzetten die bij ZINiN als MFO in dienst zijn, voor doeleinden die de bibliotheekvoorziening ten gunste komen. De bibliotheekorganisatie kan de basis dus beter dragen door de constructie waarin het onderdeel is van een MFO.

De bibliotheken die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd, zijn het erover eens dat hun gemeente verantwoordelijk is voor de basisfinanciering. Als je als bibliotheek toch voor een dichte deur staat bij de gemeente, dan zijn er twee mogelijkheden: 1) uitvoeren wat wel mogelijk is binnen de toegekende subsidie en afstoten wat niet kan of 2) het genereren van een tweede en derde geldstroom die het tekort kan opvangen. De bibliotheken geven aan dat er duidelijk ongemak wordt gevoeld om bij derden (bv. ondernemers) de hand op te houden als het gaat om de basisvoorziening waarvoor de gemeente wettelijk verantwoordelijk is. Bovendien moet de financiering structureel zijn om de basis te kunnen garanderen.

In aanloop naar de zorgplicht die in 2025 ingaat, is door de landelijke overheid de SPUK-regeling in het leven geroepen. De regeling is bedoeld als tegemoetkoming in de kosten om nieuwe bibliotheekvestigingen op te richten en om bestaande bibliotheekvoorzieningen te verbeteren of verder te ontwikkelen. In beide aanvraagrondes is het beschikbare budget van (totaal) € 57,4 miljoen volledig uitgenut. Dit laat zien dat de bibliotheekbranche ernstig financieel tekortkomt om haar voorzieningenniveau op peil te houden. Gelukkig ziet de Nederlandse overheid dat het gat om de basis op orde te krijgen bij veel bibliotheken groot is en heeft daarop actie ondernomen. Het is nu aan de gemeenten om daarbij aan te sluiten. Dit ontslaat bibliotheken niet van de noodzaak om een assertieve houding te ontwikkelen waarbij

de organisatie actief op zoek gaat naar artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement. Er is durf, flexibiliteit, creativiteit, alertheid, overtuigingskracht en samenwerking nodig om zowel de interne organisatie als de stakeholders in beweging te krijgen en houden.

### 1.1.2 Meer ruimte op de begroting

Met meer ruimte op de begroting wordt bedoeld dat er meer bestedingsruimte is. Dit houdt in dat er meer geld beschikbaar is om dienstverlening en/of producten aan te bieden. Er zijn verschillende redenen om meer ruimte op de begroting na te streven, zoals de toekomstbestendigheid van de organisatie, het vergroten van de impact, het verwezenlijken van dromen of het ontwikkelen van innovaties.

De Bibliotheek Dalfsen stelt dat je als bibliotheek aanhoudend moet blijven investeren in innovatie en doorontwikkeling. Dat maakt dat je blijvend interessant bent binnen een gemeente, zeker als je aansluit bij de vraag van doelgroepen en maatschappelijke agenda van de gemeente. Dit kan volgens de bibliotheek alleen door extra financiële middelen te verwerven. Deze middelen zorgen ervoor dat de bibliotheek extra dienstverlening kan realiseren die de lokale gemeenschap ten goede komt, wat als positief wordt gezien door de gemeente. De Bibliotheek Deventer geeft aan dat zes vestigingen in de lucht houden niet meevalt. Er blijft financieel niet veel over om te investeren en dat is wel noodzakelijk tegen de achtergrond van de transitie naar een maatschappelijk educatieve organisatie: de bibliotheek is meer dan een boekenfabriek.

Om een positief effect op de begroting te creëren, is het van wezenlijk belang dat de organisatie oog heeft voor zowel de inkomsten van een tweede en derde geldstroom alsook voor de uitgaven die hieraan verbonden zijn. De tweede geldstroom moet altijd kostendekkend zijn. Vrijwel iedere aanvraag is zo ingericht dat de inkomsten en uitgaven gelijk moeten zijn. Het is voor een bibliotheek van belang om in het oog te houden dat na toekenning van de gelden de uitgaven niet hoger worden. De toegekende middelen liggen namelijk vast en stijgen in de regel niet mee, waardoor bij hogere uitgaven de tweede geldstroom de organisatie juist geld kost.

Bij een derde geldstroom ligt dit anders. Er ontstaat alleen méér ruimte op de begroting als de uitgaven lager zijn dan de inkomsten. Alleen kostendekkend zijn is in dit verband niet voldoende. De twee uitgangspunten die je als organisatie hierbij in acht moet nemen, zijn: 1) het type derde geldstroom past bij het doel en de investering is lager

dan de opbrengst en 2) wanneer de investering in beginsel hoger is dan de opbrengst, is het noodzakelijk dat het resultaat op de lange termijn wél positief is. De tijd die nodig is voordat het resultaat zichtbaar is, kan dus wisselend zijn.

### 1.1.2.1 Werken aan toekomstbestendigheid

Een toekomstbestendige 'robuuste' organisatie is een organisatie die 'voldoende wendbaar kan reageren op de behoeften van het publiek, de wensen van subsidiegevers en ontwikkelingen op technologisch gebied. Daarbij is een robuuste bibliotheek voldoende weerbaar om onder wisselende omstandigheden continuïteit te kunnen bieden.'<sup>12</sup> Het gaat om veel meer dan onafhankelijk zijn van subsidies en als organisatie 'je eigen broek kunnen ophouden'. Het gaat om het hebben van een stabiele basis, inzet op risicospreiding (afhankelijkheid van één enkele financieringsbron kan riskant zijn) én het vermogen tot flexibiliteit (aanpassen aan veranderende omstandigheden en kiezen voor de meest geschikte financieringsbronnen op ieder gezet moment). Dit vraagt om een goede bedrijfsvoering (fysieke infrastructuur en beheersorganisatie) en een actieve houding t.a.v. bewegingen en ontwikkelingen in de wereld om je heen en de (on)mogelijkheden die dit de organisatie biedt. ZINiN en de Bibliotheek van Zeeland (afgekort ZB) zetten in op een combinatie van deze factoren. Beide organisaties hebben inkomsten uit subsidies, fondsen en sponsoring uit verschillende hoeken, alsook een eigen verdienmodel dat verder gaat dan het klassiek verdienmodel van een bibliotheekorganisatie en dat inspeelt op de eigentijdse behoeften van de samenleving.

Een veelgehoorde opmerking in de interviews is dat het lastig of niet wenselijk is om structurele opgaven te borgen met incidenteel geld, ook al lukt het om die inkomsten te genereren. De Bibliotheek Brummen/Voorst had de opdracht van de gemeente om extra middelen binnen te halen. De bibliotheek geeft aan dat het echt een mindset is en dat de organisatie moet denken in kansen om te kunnen schuiven. Ze begroten bijvoorbeeld met een tekort en hebben als doel om dit tekort binnen het eerste half jaar weg te werken. Bibliotheek Brummen/Voorst noemt dit ondernemend begroten. Voorwaarde is wel dat de organisatie binnen de (eigen) regels blijft en het tekort goed kan verantwoorden. Ze tonen ondernemerschap door in grote mate op projectbasis te denken en vaker aanvragen te doen bij fondsen, maar voor de bibliotheek is dat alleen interessant als ze plannen hebben die passen in het meerjarenbeleid. Het is geen structurele oplossing voor de structurele opgaven.

---

<sup>12</sup> De Robuuste Bibliotheek. Berenschot. 2023. P5.

### 1.1.2.2 Impact maken

#### De noodzaak van een tweede en derde geldstroom voor een complete dienstverlening

Eén van de maatschappelijke opgaven is een 'Leven Lang Ontwikkelen' (ook wel bekend als 'Persoonlijke Ontwikkeling'). In mei 2022 publiceerden Rijnbrink en Samenwerkende POI's Nederland het onderzoek *Verkenning financieringsopties programmalijn Persoonlijke Ontwikkeling*. In dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat het voor veel bibliotheken noodzakelijk is om op zoek te gaan naar tweede en derde geldstromen om tot een goede dienstverlening te komen voor de doelgroep zelfredzame volwassenen:

Gemeenten zijn de belangrijkste financier van lokale bibliotheken. [...] Primaire focus van bibliotheken ligt qua inzet op de domeinen jeugd & onderwijs en het sociaal domein. Ook de gemeentelijke subsidies stromen daarmee, voor het grootste deel via de inzet van personeel, vooral naar de opgaven in die domeinen. Aanvullend geldt dat specifieke doelsubsidies vanuit lokale, provinciale en landelijke hoek zich ook vrijwel uitsluitend richten op de twee genoemde domeinen. Bibliotheken weten daarmee zowel de doelgroepen jeugd als inwoners die ondersteuning nodig hebben prima te bedienen. Vreemd genoeg is er daarmee voor de grootste groep, de 13,4 miljoen zelfredzame inwoners van Nederland, slechts in heel beperkte mate ruimte vanuit de basissubsidies van gemeenten. Activiteiten voor en met de groep zelfredzame inwoners, bezoekers of leden vragen blijkbaar om andere manieren van financiering.<sup>13</sup>

Het genereren van tweede en derde geldstromen zou hier wellicht uitkomst kunnen bieden.

Alle geïnterviewde bibliotheken onderschrijven bovenstaande situatie en stellen dat de minder zelfredzame inwoner doorgaans 'voorgaat' wanneer het de besteding van subsidies betreft. Zij zijn voorts van mening dat dit past bij de algemene publieke waarde die aan bibliotheken wordt toegekend, waarbij het collectieve belang groter is dan het individuele belang. Dit betekent dat er bibliotheken zijn die vanwege de beperkte financiële middelen uit structurele subsidies en doelsubsidies moeilijk een bijdrage kunnen leveren aan de opgave Leven Lang Ontwikkelen. Door deze beperkte bijdrage voorkomen ze weliswaar een tekort op de begroting, maar stelt hen niet in staat om volledig bij te dragen aan alle impactdoelstellingen. Voor deze organisaties is het onderzoeken en inzetten van mogelijke tweede en derde geldstromen een noodzaak.

---

<sup>13</sup> *Verkenning financieringsopties programmalijn persoonlijke ontwikkeling*. Rijnbrink. 2022. P9.

## Impact maken – een goed bereik

Bij impact maken gaat het veelal om kwaliteit en in mindere mate om kwantiteit. Hierbij is een goed bereik randvoorwaardelijk om voldoende mensen in aanraking te laten komen met de dienstverlening van de organisatie. Met een goed bereik wordt bedoeld dat de organisatie de juiste doelgroep aanspreekt (en aantrekt) door middel van het juiste aanbod. Dit wordt ook wel vraaggericht werken genoemd. Om goed te kunnen bepalen welke diensten en activiteiten passen bij een doelgroep, moet je als organisatie weten waar deze doelgroep zich bevindt in de markt én wat hun behoefte is. Met behulp van doelgroepenonderzoek kan dit inzichtelijk gemaakt worden. Aan de hand van de uitkomsten bepaal je als organisatie het aanbod. Je kijkt dus eerst van buiten naar binnen en pas in tweede instantie van binnen naar buiten.

Om de juiste doelgroep aan te kunnen spreken door middel van het juiste aanbod, moet de bibliotheek bepalen waar de (potentiële) doelgroep en het (potentiële) aanbod zich bevindt in de markt. Een bekende marktindeling is de groeistrategie van Ansoff en kan een handige tool zijn om dit inzichtelijk te maken.<sup>14</sup>



Door te weten waar zowel de bibliotheek als de doelgroep en het aanbod zich in de markt bevinden, kan de organisatie vraaggericht gaan werken. Zo kan er bijvoorbeeld een nieuwe dienstverlening voor een nieuwe doelgroep wordt ontwikkeld (diversificatie). Of misschien is er juist aandacht nodig voor het verbeteren van de kwaliteit van de bestaande dienstverlening (marktpenetratie) om een groter bereik te bewerkstelligen. Door vraaggericht te gaan werken, wordt niet alleen het aanbod afgestemd op de juiste doelgroep, maar kunnen ook middelen zoals marketing gericht worden ingezet. Een goed bereik draagt bij aan het maken van impact.

<sup>14</sup> <https://www.sociommerce.com/managementmodellen/ansoff-matrix/> 13-11-2023.

Een voorbeeld hiervan is de Bibliotheek Dalftsien die in 2023 is gestart met een traject om binnen het project Toekomstkracht via twee thema's 'Samen lezen met plezier' en 'Digitaal burgerschap' haar organisatie verder te professionaliseren. De bibliotheek wil meer vraaggericht werken en haar kwaliteit verbeteren door te leren hoe zij de *PDCA-cyclus*<sup>15</sup> in haar organisatie op een passende manier kan inzetten. Hiervoor doet de bibliotheek o.a. een omgevingsanalyse, een behoeftenonderzoek en ze onderzoekt de mogelijke impact.

### **Impact maken – netwerkorganisatie en samenwerking**

Het vinden van nieuwe en andere financieringsstromen om een groter bereik te realiseren, vraagt om het aangaan van slimme partnerschappen, co-creatie, experimenteren en dus vooral om (cultureel) ondernemerschap. Dit is bij culturele instellingen zoals theaters, filmhuizen en festivals al langer gangbaar en gaat ook in de bibliotheeksector meer en meer een rol spelen.<sup>16</sup> Het is daarom 'cruciaal dat bibliotheken meer gaan samenwerken, zowel op strategisch, tactisch als op operationeel niveau. Krachten bundelen en gezamenlijk sterkere en kansrijkere proposities ontwikkelen.'<sup>17</sup> Kanttekening hierbij is dat het wel een aanzienlijke (uren)investering vereist om een langdurige samenwerking op te bouwen en te onderhouden.

Veel bibliotheken werken binnen de branche al met elkaar samen en er is een flinke beweging in structurele en incidentele samenwerkingen met onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties. De bibliotheek is een aantrekkelijke samenwerkingspartner omdat zij een centrale rol kan pakken bij actuele thema's. Wel is er een groot onbenut potentieel, dat bibliotheken kan helpen hun positie als netwerkorganisatie te verstevigen en uit te breiden. Door nieuwe langdurige samenwerkingen aan te gaan is de kans veel groter om positieve veranderingen te realiseren op de lange termijn (impact maken). Door samen te werken, krijgen bibliotheken 'toegang tot nieuwe netwerken van klanten, leveranciers en andere contacten. Dit maakt ook nieuwe vormen van distributie mogelijk, bijvoorbeeld via locaties van partners. Ook kunnen bibliotheken gebruikmaken van de communicatiekanalen van hun partners. Dit zal ertoe leiden dat het bereik en de impact substantieel hoger worden.'<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> PDCA staat voor plan do check en act, een cyclus waarmee je je doelen, KPI's en beleid op een structurele en speelse manier kan gaan verbeteren.

<sup>16</sup> *Verkenning financieringsopties programmaliijn persoonlijke ontwikkeling*. Rijnbrink. 2022. P32.

<sup>17</sup> Meer bereik en gebruik, zonder financiële drempels. ProBiblio. 2018. P19.

<sup>18</sup> Meer bereik en gebruik, zonder financiële drempels. ProBiblio. 2018. P22.

### 1.1.3 Meer ruimte voor ambities en innovaties

Naast de wettelijke taken en de maatschappelijke opgaven die er liggen, hebben bibliotheken natuurlijk ook ambities en de behoefte om nieuwe initiatieven te ontwikkelen. Voor deze wensen en behoeften is vaak geen of weinig financiële ruimte, en daarmee ook geen ruimte voor zaken zoals de extra inzet van medewerkers, inzet van middelen zoals ICT en/of marketing en inkoop (bv. inzet derden, inrichting, aanschaf materialen). Soms kunnen er voor projecten of nieuwe initiatieven fondsen of incidentele subsidies worden aangevraagd. Zo maken in Overijssel momenteel veel bibliotheken gebruik van het provinciale subsidieprogramma Toekomstkracht. Dit programma, opgezet door Provincie Overijssel en Rijnbrink, draagt bij aan de toekomstbestendigheid van de bibliotheek en vraagt om een actieve en goede samenwerking tussen de bibliotheekorganisatie en gemeente(n). Cofinanciering van de gemeente is in dit programma een vereiste. Daarnaast geeft Toekomstkracht de bibliotheek de kans te blijven innoveren en vooruit te bewegen, zoals het voorbeeld van Bibliotheek Dalfsen laat zien.

### 1.2 Minder afhankelijk van subsidie

De wens van veel Raden van Toezicht, Raden van Bestuur alsook de lokale, provinciale en landelijke overheid is dat culturele organisaties, waaronder bibliotheken, minder afhankelijk worden van subsidies. De gangbare gedachte is dat er dan meer vrijheid en verantwoordelijkheid voor de organisatie ontstaat en dat er vanuit de overheid minder belastinggeld naar deze organisaties hoeft te gaan. Maar kunnen bibliotheken minder afhankelijk zijn van subsidies? Om maar meteen een antwoord te geven: dat is vooraleerst een kwestie van perspectief.

Het gaat bij minder afhankelijkheid van subsidie niet direct om het creëren van meer bestedingsruimte, maar vooral om een andere verdeling dan wel verhouding van de inkomsten. Dit is in de praktijk niet zo eenvoudig te realiseren. De benchmark die voor dit onderzoek is uitgevoerd, laat zien dat de procentuele verhouding tussen subsidies en eigen inkomsten in de bibliotheekbranche al jaren rond respectievelijk 78-22% schommelt. De inspanningen die in de afgelopen jaren zijn geleverd om een paar procentpunten (en het daadwerkelijke bedrag dat daaraan vasthangt) op te schuiven naar 'minder afhankelijk van subsidie', levert doorgaans niet de gewenste minder financieel afhankelijke positie op. Hiervoor is de bijdrage van de overheid verhoudingsgewijs te hoog en zijn de mogelijkheden om aanzienlijk meer eigen inkomsten te genereren te klein.



Daarnaast blijkt uit onderzoek van de Rekenkamer Oost-Nederland naar culturele instellingen in Gelderland, dat het afnemen van de subsidie niet wordt opgevangen met het stijgen van de eigen inkomsten.<sup>19</sup> Bij het teruglopen van subsidies lijken instellingen vooral lasten naar beneden te brengen, maar slagen zij niet in het verhogen van de eigen inkomsten.<sup>20</sup> Deze lezing komt niet overeen met het beeld verkregen aan de hand van de benchmark en interviews. Deze bibliotheken geven aan dat het wel degelijk lukt om meer eigen inkomsten te genereren. Deze inkomsten worden wel direct weer ingezet voor maatschappelijke- en/of bedrijfsmatige doeleinden.

#### **Een eenvoudig rekenvoorbeeld:**

Bibliotheek X heeft in totaal € 1.000.000 aan inkomsten. De verhouding is 85% subsidie (€ 850.000) en 15% eigen inkomsten (€ 150.000). Het is gewenst of noodzakelijk dat het percentage eigen inkomsten met 5% stijgt naar 20%. De verhouding is dan: 80% subsidie (€ 800.000) en 20% eigen inkomsten (€ 200.000). Het daadwerkelijke verschil is € 50.000. -> **Maakt € 50.000 op € 1.000.000 je minder afhankelijk?**

Procentueel gezien kunnen bibliotheken dus wellicht iets opschuiven naar 'minder afhankelijk', maar de afhankelijkheid van de bibliotheek t.a.v. de met name gemeentelijke subsidies ligt besloten in iets anders: de basis die in gevaar komt als de bijdragen van de gemeente sterk verminderd worden of zelfs wegvallen. Een exemplarisch voorbeeld is de stichting achter de Bibliotheek Waterland die in 2014 noodgedwongen moest stoppen nadat de gemeente de subsidie wilde halveren. Het bibliotheekwerk uitvoeren met slechts 50% van de middelen was immers niet haalbaar voor de stichting. De gemeente besloot daarom het bibliotheekwerk uit te besteden aan een commerciële dienstverlener vanuit het idee dat dit goedkoper en efficiënter zou zijn. Het tegendeel bleek waar. Het resultaat was een uitholling van de huidige maatschappelijk educatieve functie en een terugkeer naar de traditionele uitleenbibliotheek. De basis van het bibliotheekwerk viel geheel weg met als resultaat dat de maatschappelijke opgaves niet gerealiseerd werden, veel leden wegliepen (van 4800 naar 1200 leden) en de gemeente naar rato juist veel duurder uit was.<sup>21</sup> Na negen jaar is gepoogd deze inschattingsfout recht te zetten en is de beslissing teruggedraaid. Het bibliotheekwerk is per 1 januari 2023 weer voor verantwoordelijkheid van de stichting.

<sup>19</sup> Een hele onderneming Onderzoek naar het stimuleren van cultureel ondernemerschap door provincie Gelderland. Rekenkamer Oost-Nederland. 2016. P15.

<sup>20</sup> Idem. P16.

<sup>21</sup> Commerciële aanbieders in bibliotheekland: verrijking of verarming? Bibliotheekblad 8. 2014.

Met de verschuiving naar de maatschappelijke bibliotheek die begin 21e eeuw is ingezet en de opgaven die daarmee gepaard gaan, is een stevige basis een noodzaak, geen luxe. In plaats van de bibliotheek te zien als een kostenpost zou de bibliotheek moeten worden opgevat als een onvervangbaar en intrinsiek onderdeel van de oplossing voor de uitdagingen waar de samenleving zich vandaag de dag mee geconfronteerd ziet.

## 2 Soorten tweede en derde geldstromen

Het genereren van een tweede en derde geldstroom vraagt om een dynamische houding van bibliotheken, waarbij zij actief op zoek gaan naar zakelijk (financieel) rendement.

- 2.1 Optimalisatie
- 2.2 Fondsenwerving
- 2.3 Abonnementsgelden
- 2.4 Betaalde diensten
- 2.5 Verhuur van ruimtes
- 2.6 Verkoop
- 2.7 Sponsoring
- 2.8 Donaties

Kortom, het vereist cultureel ondernemerschap. Wanneer het doel van de tweede en derde geldstroom duidelijk is, volgt de stap om te inventariseren welke soorten er zijn en welke daarvan geschikt zijn voor de gestelde doelen.

### 2.1 Optimalisatie

Op zoek gaan naar zakelijk (financieel) rendement betekent ook het optimaliseren van de organisatie en de bestaande dienstverlening. Bijvoorbeeld door bestaande middelen efficiënter in te zetten en te evalueren of bestaande activiteiten wel het gewenste resultaat hebben. Wanneer een analyse hier aanleiding toe geeft, durf je als organisatie keuzes te maken waar je focus ligt.

In dit proces is er een belangrijke rol weggelegd voor de (her)inrichting van de organisatorische processen en marketing voor de al bestaande dienstverlening – voor veel organisaties nog altijd een aandachtspunt. Met goede, gerichte marketing behaal je onder andere de volgende doelen: publieksbereik vergroten, de gemeenschap beter aan je verbinden, informatie over de organisatie beter delen, gebruik van de bibliotheek en al haar diensten nog meer stimuleren én de waarde van de bibliotheek bij het publiek vergroten. In die zin kun je cultureel ondernemerschap tevens opvatten als een marketingtool. Bij cultureel ondernemerschap maak je namelijk handig gebruik van marketingtechnieken om positieve resultaten te behalen.

Een voorbeeld van een bibliotheek die dit succesvol doet is De Boekenberg in Spijkenisse.<sup>22</sup> Dankzij de huidige directeur investeert De Boekenberg al jaren in marketing. Ze hebben een afdeling communicatie & marketing en een manager op dit gebied die deel uitmaakt van het MT. De investeringen in marketing betalen zich zichtbaar uit: De Boekenberg heeft op jaarbasis 200.000 bezoekers en 700 succesvolle activiteiten voor hun publiek, zoals workshops, educatieve programma's en evenementen. Er is dan ook sprake van een goede binding met het publiek dat de organisatie bedient.

## 2.2 Fondsenwerving

Volgens het Nederlands Woordenboek betekent fondsenwerving 'het bijeenbrengen van geld voor een bepaald doel'.<sup>23</sup> Wie verder zoekt, ziet dat er verschillende definities bestaan. De gemene deler van vrijwel al deze definities is dat een organisatie actief op zoek gaat naar financiële middelen om een doel – doorgaans een afgebakend project – te realiseren. In het culturele veld zijn er vele fondsen die culturele organisaties ondersteunen. Deze fondsen kunnen zowel op lokaal, landelijk als Europees niveau functioneren.

De meeste bibliotheekorganisaties weten hun weg wel te vinden naar de meer bekende fondsen. Toch is het niet altijd even eenvoudig om een goede aanvraag te doen en een overtuigende verantwoording te leveren. Dit vraagt om specialistische kennis. Daarnaast is het proces vaak vrij arbeidsintensief en vereist het doorgaans een goede monitoring. Om gelden toegekend te krijgen, moet een bibliotheek er dus wel wat voor doen.<sup>24</sup> Het is daarom belangrijk om vooraf te vast te stellen of het aangevraagde bedrag ook daadwerkelijk wat oplevert wanneer je hier de inspanningen die je ervoor hebt moeten doen tegen afzet. Denk bijvoorbeeld aan de arbeidsuren die in de aanvraag, monitoring en verantwoording zitten.

Wanneer de doelen van jouw project aansluiten bij de missie van de organisatie waarbij je een aanvraag doet, vergroot dit in de regel de kansen op toekenning. Het loont hierbij om kleinere, minder bekende fondsen niet over het hoofd te zien. Nederland kent een groot aantal fondsen en het kan zomaar zijn dat je een match vindt die je vooraf niet had bedacht.

---

<sup>22</sup> Deze bibliotheek is niet geïnterviewd voor dit onderzoek. Deze bibliotheek is niet geïnterviewd voor dit onderzoek.

<sup>23</sup> <https://www.woorden.org/woord/fondsenwerving> 14-3-2024.

<sup>24</sup> Verdieping op het onderwerp fondsenwerving is o.a. te vinden in het artikel *Verbreden van de financieringsmix* van ProBiblio. Zie *Inspiratiedoc-financieringsmix-Probiblio-nov21.pdf*.

## 2.3 Abonnementsgelden

Alle bibliotheken hebben inkomsten uit abonnements- of lidmaatschapsgelden. Doordat het aantal leden achteruitloopt, staan deze inkomsten onder druk.<sup>25</sup> Ook is er bij het publiek behoefte aan verschillende abonnementsvormen die afwijken van het klassieke abonnementsmodel en die meer tegemoet komen aan specifieke behoeften. Door hierop in te spelen bedien je als bibliotheek de markt beter, wat kan bijdragen aan het bereiken van bepaalde doelgroepen.

Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- **Freemium.** Een laagdrempelig, gratis abonnement om het bereik en de impact van een bibliotheek te vergroten. Hieraan (vrijblijvend) verbonden is het aanbieden van premium elementen om (meer) inkomsten te genereren. Overigens is op dit moment de landelijke trend om de gratis lidmaatschappen voor kinderen en jongeren tot 18 jaar op te trekken naar 25 jaar. Bij De Tweede Verdieping te Nieuwegein wordt al met dit soort variaties gewerkt;
- **Strippenkaart.** Het concept van een strippenkaart heeft weinig uitleg. De klant koopt een x-aantal strippen en iedere keer dat de klant een uitlening doet, gaat er een strip vanaf;
- **Pay as you like:** hierbij bepalen de klanten zelf wat ze betalen voor een abonnement. Deze variant is vooral bedoeld voor mensen met weinig financiële middelen die buiten de kortingsgroepen vallen, maar kan er ook toe leiden dat bemiddelde mensen juist een hoger bedrag dan gebruikelijk betalen voor lidmaatschap.
- **Programma-abonnement.** Voor een vast periodiek bedrag krijgt de klant toegang tot de programma's in de bibliotheek.

## 2.4 Betaalde diensten

Diensten en activiteiten die niet vanuit de reguliere subsidie kunnen worden aangeboden, kunnen door eigen inkomsten worden gefinancierd. Voor een bibliotheek is het relatief eenvoudig om betaalde diensten aan te bieden. Enkele voorbeelden zijn:

- **Activiteiten.** De bibliotheek organiseert betaalde fysieke en/of digitale activiteiten. Denk aan cursussen, workshops, leeskringen, literaire- of filmavonden, meet-ups en debatavonden.
- **Diensten.** De bibliotheek levert een dienst aan een andere organisatie of haar klanten. Voorbeelden hiervan zijn: het leveren van sprekers en rondleidingen.

---

<sup>25</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/37/mensen-maakten-meer-gebruik-van-de-bibliotheek-in-2022> 12-3-2024.

- **Faciliteiten.** In de bibliotheek kunnen bepaalde faciliteiten tegen betaling worden gebruikt. Bijvoorbeeld de printer, het kopieerapparaat, de koffiemachine en vaste computers.
- **Detachering.** Medewerkers van de bibliotheek verrichten tegen een vergoeding werkzaamheden voor een andere organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het ondersteunen van een andere bibliotheek bij collectiebeheer, administratie of programmering. Zo levert ZB betaalde dienstverlening op het gebied van financiën, ICT en salarisadministratie, o.a. aan de Gemeente Vlissingen, weliswaar zonder winstoogmerk.

## 2.5 Verhuur van ruimtes

Het structureel of incidenteel verhuren van ruimtes is een veelvoorkomende en relatief eenvoudige manier om inkomsten te genereren. De verhuur van een ruimte kan indien mogelijk worden aangevuld met de verhuur van faciliteiten zoals thee/koffie, lunch, audio- en videoapparatuur en in sommige gevallen misschien zelfs een rondleiding. Hierbij kan prijsdifferentiatie worden toegepast, bijvoorbeeld lagere tarieven voor maatschappelijke organisaties en marktconforme tarieven voor commerciële bedrijven. Ook is dubbele bezetting een goede optie: zo kan een ruimte die overdag wordt verhuurd aan de ene organisatie wellicht 's avonds worden verhuurd aan een andere organisatie. Om hier een goed verdienmodel van te maken, is toewijding van belang en is de inzet van een medewerker die zich actief bezighoudt met het onderhouden van contacten en de acquisitie van nieuwe huurders en gebruikers randvoorwaardelijk.

De Bibliotheek Nijkerk verhuurt bijvoorbeeld een locatie voor de langere termijn aan een organisatie voor welzijnswerk. Dit levert de bibliotheek een substantieel bedrag op. De Bibliotheek Wijchen verhuurt ruimtes voor een aantal dagdelen voor activiteiten zoals de speel-o-theek. In het geval van ZB wordt ingezet op verhuur van delen van het pand. Zowel structureel als incidenteel. Dit vormt voor hen een onmiskenbaar onderdeel van de begroting, hoewel het op het geheel een relatief klein aandeel is.

Voorts kan verhuur naast het vergroten van de eigen inkomsten ook bijdragen aan het maken van impact. Zo streeft ZB ernaar om ruimtes en delen van het pand in de eerste plaats aan organisaties in het sociale domein te verhuren. Niet alleen wordt hen ruimte verschaft, maar doordat deze organisaties zich in elkaars nabijheid bevinden, is er sprake van een goede communicatie onderling, vruchtbare kruisbestuiving en netwerkvorming. Dit levert in de praktijk meerwaarde op voor de doelgroepen.

## 2.6 Verkoop

Verkoop is een veelvoorkomende manier om eigen inkomsten te genereren. Denk aan kleinere activiteiten als het periodiek verkopen van de afgeschreven collectie en structurele, grotere activiteiten zoals het uitbaten van een eigen winkel of horeca-voorziening. Waar het periodiek verkopen van de afgeschreven collectie relatief eenvoudig als neventaak kan worden gedaan, daar vragen winkel en horeca om een andere, meer uitgebreide inzet van de organisatie. Hiervoor zijn een strategie en winstmodel nodig en de exploitatie vereist andere kennis en vaardigheden van de medewerkers. In de praktijk is er dikwijls sprake van uitbesteding.

Een andere manier om middels verkoop extra inkomsten te genereren is met behulp van merchandise. Merchandising is het commercieel benutten van de bekendheid en populariteit van een merk, product, evenement, programma of persoon door de verkoop van promotieartikelen. Voor een bibliotheek kan dit interessant zijn bij bepaalde activiteiten of programma's, belangrijke momenten (bv. een jubileum), in bepaalde periodes zoals kerst en wanneer kenmerken van de regio zich hier bij uitstek goed voor lenen.

Toch geven alle medewerkers die wij interviewden aan dat merchandising slechts marginaal bijdraagt aan het genereren van extra inkomsten. Bovendien wordt de horeca bij MFO's en MFA's doorgaans vooral door de organisatie zelf wordt gebruikt. In die gevallen levert de exploitatie onder de streep eigenlijk maar weinig op. ZINiN is een MFO en heeft inkomsten uit meerdere organisatieonderdelen. Wel komen deze opbrengsten ten goede aan de organisatie in zijn geheel en niet alleen aan sec de bibliotheek. Uiteraard profiteert de bibliotheekorganisatie hier wel van mee, maar er is geen sprake van een verdienmodel. Dit is bij MFO's een standaard (financiële) werkwijze.

## 2.7 Sponsoring

Sponsoring is het, d.m.v. een zakelijke overeenkomst, beschikbaar stellen van financiële middelen of andere ondersteuning aan organisaties of personen waar een vastgelegde tegenprestatie tegenover staat zoals publiciteit of vrijkaarten. Sponsoring is heel normaal in de sport- en evenementenbranche. In de cultuursector vinden we sponsoring voornamelijk terug bij (pop)podia, grotere musea en festivals.

Bibliotheken kunnen een waardevolle partner zijn voor sponsors, omdat met de programma's een groot publiek kan worden bereikt, wat interessant is voor de sponsor.

Door een sponsordeal aan te gaan, verwacht de sponsor méér omzet te genereren door de naamsbekendheid te vergroten, het imago te versterken of specifieke doelgroepen te bereiken. Maar een bedrijf kan sponsoring ook inzetten om haar maatschappelijke betrokkenheid uit te dragen. Het is belangrijk hierbij te realiseren dat sponsoring bijna altijd uitgaan van een wederkerigheidsrelatie.<sup>26</sup>

Drie veelvoorkomende vormen van sponsoring zijn:

- **Eén op één sponsoring.** Dit is de reguliere sponsoring die het vaakst voorkomt: een bedrijf sponsort een organisatie voor een afgebakende periode en/of voor een afgebakende activiteit. Er wordt een deal gesloten welke prestatie er wordt geleverd door de sponsor en welke tegenprestatie de bibliotheek hier tegenover zet. In de praktijk komt dit nog weinig voor: de geïnterviewde bibliotheken zien wel kansen, maar stellen dat het veel tijd kost en die is er meestal niet. Er zijn echter goede voorbeelden die de meerwaarde laten zien. Zoals voetbalclub AZ die een educatief programma voor de bibliotheek heeft betaald. De bibliotheek heeft dit programma kunnen voortzetten in de vaste subsidie van de gemeente. Ook zijn er voorbeelden van bedrijven in de Rotterdamse haven die bibliotheken cursussen laten ontwikkelen voor medewerkers.
- **Business club.** Dit is een club van vaak plaatselijke ondernemers die de organisatie gezamenlijk ondersteunen en in ruil daarvoor de kans krijgen om te netwerken tijdens algemene of speciale activiteiten. Op dit moment is het de landelijke trend om meer maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid te tonen. Voor bedrijven kan het dus interessant zijn om hun naam voor een langere periode (3-5 jaar) te verbinden aan een bibliotheek. Het is daarbij wel essentieel dat de verbinding door beide organisaties als geheel gedragen worden en niet door één persoon binnen de organisatie. Het is nog een relatief onontgonnen terrein voor bibliotheken, maar in de culturele sector zijn er best practices die tot voorbeeld kunnen dienen.
- **Friendraising.** 'Vrienden' van de organisatie tonen middels een periodieke bijdrage hun betrokkenheid op de lange termijn. Met deze bijdragen kan de bibliotheek (extra) programma's maken, activiteiten organiseren en aankopen of innovaties doen. Bij friendraising gaat het niet alleen om mensen of bedrijven die de bibliotheek financieel steunen, maar ook om contacten die op de een andere manier kunnen bijdragen, bijvoorbeeld door hun netwerk in te schakelen of producten en diensten in natura te leveren. Een vriendschap laat zich dus niet alleen uitdrukken in geld, het gaat om het rendement van de relatie. Bij friendraising staat de binding met bezoekers en publiek

---

<sup>26</sup> Verkenning financieringsopties programmalijs persoonlijke ontwikkeling. Rijnbrink. 2022. P24-25.



centraal. Het idee is om zoveel mogelijk mensen actief bij de bibliotheek en haar activiteiten te betrekken. Het voordeel is dat er een hecht netwerk wordt opgebouwd met een clubje trouwe donateurs. De organisatie kan op verschillende manieren een tegenprestatie leveren, bijvoorbeeld in de vorm van netwerkborrels, vrijkaarten, speciale activiteiten en publiciteit.<sup>27</sup>

Een voorbeeld van een organisatie waarvoor beide vormen van sponsoring opgaat, is ZINiN. De reikwijdte hier bestaat uit particulieren en grofweg 50 bedrijven die door ZINiN 'ambassadeurs' worden genoemd. ZINiN benadrukt dat de kwaliteit van het relationele aspect hierbij van cruciaal belang is. Directeur-bestuurder Chris Funk beschouwt het dan ook als een belangrijke taak om hier actief op in te zetten.

## 2.8 Donaties

Donaties zijn financiële middelen of andere vormen van ondersteuning (bv. kunstwerken, materialen) die beschikbaar worden gesteld en waar geen tegenprestatie tegenover staat. Een donatie is een schenking. Twee vormen van donaties zijn crowdfunding en nalatenschap.

- **Crowdfunding.** Bij crowdfunding vraagt de bibliotheek aan een grote groep mensen een klein geldbedrag voor een specifiek doel. Mensen worden gevraagd een bedrag te schenken waarmee bijvoorbeeld de (door)ontwikkeling van een product of idee tot stand kan komen. Meestal gaat het om kleine bedragen per donateur, maar doordat er een grote groep wordt aangesproken, kunnen deze bij elkaar het product of idee gedeeltelijk of volledig financieren. Over het algemeen is een donatie via crowdfunding een schenking, maar soms kiest de organisatie ervoor om een (kleine) tegenprestatie te leveren. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een toegangkaartje of een kleine attentie. Hoewel een donatie in principe zonder tegenprestatie is, behoort een klein gebaar wel tot de mogelijkheden. Crowdfunding past goed bij het community-denken dat bij steeds meer bibliotheken voet aan de grond krijgt. Het opbouwen van een community richt zich op het aangaan van een duurzame relatie. Het behouden en beheren van die kwalitatieve relatie zijn de sleutel tot duurzaamheid.
- **Nalatenschap.** Nalatenschap is een ander woord voor erfenis. Het komt regelmatig voor dat mensen na hun overlijden geld of bezittingen nalaten aan een organisatie, meestal een organisatie met maatschappelijke waarde. De bekendste voorbeelden zijn een geldbedrag aan een goed doel, een kunstwerk aan een museum of bezittingen die door de organisatie mogen worden doorverkocht. Het mogelijk maken

---

<sup>27</sup> Verkenning financieringsopties programmalijs persoonlijke ontwikkeling. Rijnbrink. 2022. P26.

van nalatenschap vraagt bijzonder veel zorgvuldigheid en misschien wel specialisme. Actief werven ligt gevoelig, maar het moet wel bekendheid krijgen dat het tot de mogelijkheden behoort. Zo onderzoekt Roel Zuidhof, directeur-bestuurder van De Tweede Verdieping, of er mogelijkheden zijn om via deze weg extra inkomsten te genereren.

Het genereren van tweede en derde geldstromen vraagt een dynamische houding van de organisatie, waarbij de bibliotheek actief op zoek gaat naar zakelijk (financieel) rendement. Dit kan in vele vormen komen en vraagt steeds om de focus terug te leggen op het doel. Maar het vraagt ook om te kijken naar wat er nodig is om de juiste keuze te kunnen maken voor een specifieke geldstroom.

# 3 Voorwaarden voor een tweede en derde geldstroom

Om eigen inkomsten te kunnen genereren is het belangrijk voor organisaties om te weten wat de vereisten zijn voor het inzetten van specifieke tweede en derde geldstromen en daarvoor een strategie te hanteren. Je kunt immers geen ruimtes verhuren die je niet in bezit hebt of medewerkers detacheren wanneer je geen arbeidskracht kunt leveren. Kortom, welke voorwaarden zijn nodig om het genereren van eigen inkomsten mogelijk te maken?

- 3.1 Inzicht in looptijd en capaciteit
- 3.2 Inzicht in positionering
- 3.3 Inzicht in eigen kracht
- 3.4 Inzicht in de omgeving
- 3.5 Inzicht in de eigen dienstverlening en activiteiten
- 3.6 Inzicht in de eigen financiële situatie

## 3.1 Inzicht in de looptijd en capaciteit

Om een tweede en derde geldstroom te genereren is het noodzakelijk om vooraf vast te stellen of het een *quick-win* is of een inkomstenbron voor de lange termijn. Voor eenmalige of tijdelijke inkomsten wordt een andere inzet van de organisatie en medewerkers gevraagd dan voor een inkomstenbron voor de lange termijn. Hier zit volgens alle geïnterviewde bibliotheken een kwetsbaarheid. Wanneer een organisatie in staat is om piekmomenten op te vangen, hetgeen tijdelijk méér inzet van mankracht en middelen vereist, betekent dit niet automatisch dat zij structurele ondersteuning kan bieden. Wellicht ontstaat er al gauw een situatie waarbij de organisatie overvraagd wordt. Het afbreukrisico is groot wanneer er vooraf geen goed inzicht is in de duur van de ondersteuning en wanneer er geen duidelijke afspraken worden gemaakt.

Een oplossing hiervoor kan eruit bestaan om voorafgaand aan de ondersteuning vast te stellen wat de *Objectives and Key Results* (afgekort OKR) zijn. Deze gezamenlijke overeenkomst maakt inzichtelijk wát er moet gebeuren, in welk tijdsbestek, wie daarvoor verantwoordelijk is, wat de investering is en tevens wat het (meetbare) doel is. Het is dus een soort checklist om inzichtelijk te maken wat een (nieuwe) inkomstenbron van de organisatie vraagt en of het middel het doel heiligt.

Dit geldt zowel voor aanbod dat de organisatie zelf ontwikkelt, alsook voor tijdelijke (project)subsidies voor verplichte dienstverlening, zoals het IDO, de Belastingdienst en WEB-gelden. Bibliotheek Deventer geeft aan dat de verplichte dienstverlening meestal als een tijdelijk project of maatregel start, maar dat het in de praktijk regelmatig op een structurele dienstverlening uitloopt. Het is lastig om hier voorafgaand op te anticiperen en dat brengt risico's met zich mee.

### 3.2 Inzicht in de positionering

Positioneren is het kiezen van een relevante, onderscheidende positie in de markt. Door een goede positionering krijgt (de activiteit van) een bibliotheek een voorkeurspositie bij de (potentiële) klant of de (beoogde) doelgroep. Voor het succesvol inzetten van tweede en derde geldstromen, moet een bibliotheek voldoende inzicht hebben in de huidige positionering van haar organisatie en dienstverlening, alsook in de positie die de organisatie idealiter zou willen innemen. Vervolgens moet hier actief aan worden bijgedragen middels een goede marketingstrategie en uitvoering.

Bij positionering maakt het verschil of de bibliotheek een stand-alone, MFO of MFA is. Het maakt verschil of de bibliotheek een ontmoetingsplek, kenniscentrum of hoofdzakelijk een uitleenlocatie is. Het maakt verschil welke vestiging het betreft. Bevindt het pand zich in een stadse- of plattelandsomgeving? Verder maakt het ook verschil op welke doelgroepen de bibliotheek zich richt en wat de wensen en dromen van de organisatie zijn. En zo zijn er natuurlijk nog veel meer factoren die een rol spelen in positionering. Dit verschilt per bibliotheek (en/of vestiging) en dat vraagt om een op maat gemaakte marketingstrategie.

De valkuilen bij positionering zijn redelijk universeel. Enkele veelvoorkomende valkuilen zijn: zendingsdrang (uitgaan van je eigen organisatie i.p.v. behoefte van je klant), niet durven kiezen (alles willen doen en overal je kracht van willen maken), niet onderscheidend durven zijn (wat is je *unique selling point?*), geen passende communicatie (niet consistent zijn, verkeerde kanalen, woorden, momenten) en onrealistische, algemene doelen (niet haalbaar en concreet genoeg). Als je als bibliotheek succesvol eigen inkomsten wilt genereren, is het van belang dat het intern en extern heel duidelijk is welke positie je inneemt in relatie tot publiek, stakeholders, samenleving en branche, en hoe je dit concreet vorm geeft en hoe (consistent) je dit uitdraagt. Ook hier kunnen OKR of de PDCA-cyclus hulpmiddelen zijn om inzichtelijk te maken welke resultaten de organisatie behaald en ook wat de impact van de (dienstverlening van de) organisatie is.

### 3.3 Inzicht in eigen kracht

Iedere bibliotheek kent het wel: een analyse waarin de organisatie haar sterke en zwakke kanten en kansen en bedreigingen in kaart brengt, zoals bijvoorbeeld met behulp van een zogeheten *SWOT-analyse* (lees: de afkorting staat voor strength, weaknesses, opportunities and threats). Het belang van dergelijke analyses wordt in de praktijk nog wel eens onderschat, maar het is essentieel om inzicht te hebben in de sterke en minder sterke kanten van je organisatie. Dit laat namelijk zien waar binnen je eigen organisatie de (on)mogelijkheden liggen. Als een bepaald onderdeel niet tot de sterke kanten van jouw organisatie behoort, dan moet er ruimte worden gemaakt voor ontwikkelmogelijkheden in tijd, geld, kennis en vaardigheden van medewerkers om op kracht te komen. Zijn deze mogelijkheden er niet, dan is het goed om nog eens te onderzoeken of het verstandig is om een beoogde investering te doen. Het (financiële) afbreukrisico is dan erg groot.

Bibliotheek Dalfsen geeft aan dat haar kracht in Pidis, de expertise op leesplezier en in verbinding (samenwerking) zit. Het inzicht in deze krachten werkt in het voordeel van de bibliotheek: ze versterkt hierdoor haar positie naar de gemeente toe, omdat het de maatschappelijke waarde vergroot. Bibliotheek Wijchen kent op haar beurt veel ondernemerszin en dat uit zich vooral in creativiteit in bijvoorbeeld de samenwerking. Hierin liggen veel mogelijkheden voor de bibliotheek en deze zet de organisatie dan ook in voor het genereren van eigen inkomsten. Deze inkomsten zijn weliswaar beperkt, maar dragen desalniettemin bij aan het gehele plaatje: inkomsten, toekomstbestendigheid en meer impact door samenwerking en een groter bereik.

Wanneer nog te ontwikkelen diensten en aanbod in het verlengde van de kracht van de bibliotheek liggen en wanneer er goede mogelijkheden in het verschiep liggen, dan schept dit goede vooruitzichten. Met de juiste aanpak is de kans dan groot dat de organisatie succesvol meer eigen inkomsten gaat genereren. Het kan natuurlijk ook zijn dat je als organisatie niet weet of iets een kracht is of zou kunnen zijn. Je moet het dan uitproberen. In dat geval is het van belang om af te wegen of het mogelijke risico aanvaardbaar is of niet. Ondernemen is immers ook risico's nemen, maar het is wel belangrijk om vooraf en niet achteraf te bepalen wat wél en wat niet acceptabel is.

### 3.4 Inzicht in de omgeving

Een goed inzicht in de omgeving is essentieel bij het bepalen of een geldstroom succesvol kan zijn. Wie is de (potentiële) doelgroep? Waar ligt de behoefte van (potentiële) klanten en partners? Wat zijn interessante ontwikkelingen waarop de bibliotheek kan inspelen (kansen)? Welke situaties of ontwikkelingen kunnen (mogelijk) een negatief effect hebben op de organisatie (bedreigingen)? In het groeimanifest voor de bibliotheek van de toekomst stelt auteur Mirjam Zweers:

Het is van cruciaal belang dat een bibliotheek nadenkt over wat ze wil zijn in plaats van alleen te reageren op wat ze denkt te moeten zijn. Wanneer we als bibliotheek enkel reageren op ontwikkelingen, ervaren we de toekomst als iets wat ons overkomt. Maar als we nadenken over welke toekomst mogelijk zijn en hoe we daar kunnen komen, nemen we de leiding, stellen we prioriteiten en zijn daarmee toekomstbestendig.<sup>28</sup>

Alle geïnterviewde bibliotheken zijn in meer of mindere mate bezig met Mosaic-analyses, omgevingsanalyses en behoefte- en/of doelgroeponderzoeken ten behoeve van het verbeteren van de dienstverlening.

Bij het genereren van tweede en derde geldstromen voert één vraag de boventoon: waar wil de doelgroep voor betalen? En hoewel je hier allerlei geïnformeerde aannames over kunt doen, moet ten alle tijden de praktijk uitwijzen waar een doelgroep ook daadwerkelijk voor betaalt. Onderzoek heeft namelijk uitgewezen dat de enquêtevraag 'zou je betalen voor ...' geen betrouwbaar antwoord oplevert. Meer bepaald is het zo dat een positieve intentie, dikwijls tot stand gekomen onder ideale omstandigheden, geen garantie op succes biedt.<sup>29</sup> De bibliotheek kan leren van de best practices van andere bibliotheken. Ook hier geldt dat je als organisatie zult moeten uitproberen wat werkt en wat niet, waarbij je vooraf afweegt welk risico aanvaardbaar is en gebruik maakt van bijvoorbeeld OKR of de PDCA-cyclus om te evalueren. Op dit moment zijn een aantal bibliotheken succesvol bezig met een diversificatie van hun inkomstenbronnen. Een aantal van deze organisaties hebben de wens uitgesproken om meer aan kennisdeling te doen zodat ze van elkaar kunnen leren.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Een bibliotheek in 2040. Groeimanifest voor de bibliotheek van de toekomst. ProBiblio. 2022.

<sup>29</sup> Milou van Elburg (Emfy) in Masterclass Professioneel innoveren 14-9-2023.

<sup>30</sup> Omdat deze ontwikkeling zich nog in de aftastende fase bevindt, worden de bibliotheken hier niet bij naam genoemd.

### 3.5 Inzicht in de huidige dienstverlening en activiteiten

De meeste bibliotheken hebben een redelijk inzicht in hun dienstverlening en aanbod van activiteiten. Het is enorm waardevol om met een veel grotere zekerheid te kunnen vaststellen of de dienstverlening en het aanbod rendabel zijn. Met rendabel wordt hier bedoeld: is het de moeite waard om deze dienstverlening of activiteit aan te bieden, bezien vanuit impact, kwantitatieve en kwalitatieve resultaten en niet in de laatste plaats financiële overwegingen? Wederom kunnen OKR of de PDCA-cyclus hierbij handig van pas komen.

Veel bibliotheken hebben vanuit hun gedrevenheid de neiging om alles te willen doen en kunnen moeilijk keuzes maken. Hierdoor worden er vaak dienstverlening of activiteiten aangeboden die niet (langer) rendabel zijn. Met een compleet beeld van zowel het aanbod als de rendabiliteit kun je als organisatie scherp bepalen wat blijft, wat moet worden verbeterd en waarvan afscheid moeten worden genomen. Door op deze assertieve manier naar je eigen organisatie te kijken, ontstaat er ruimte voor nieuwe initiatieven.

### 3.6 Inzicht in de eigen financiële situatie

Om weloverwogen keuzes te kunnen maken, is het belangrijk om heel scherp te hebben wat de financiële situatie is van de eigen organisatie. Het gaat dan niet alleen om het geheel (balans, liquide middelen, solvabiliteit, et cetera), maar ook om het inzicht in kosten (incl. overhead) en financiële dekking van afzonderlijke posten. Hoe komen deze tot stand? Welke posten zijn (niet) financieel rendabel? Waar zit ruimte, waar zit geen ruimte? Voor het genereren van tweede en derde geldstromen is dit belangrijk, omdat het doorgaans nodig is om een voorinvestering te doen. Dit kan een voorinvestering zijn in tijd en/of in financiële en (im)materiële middelen. Tijd (capaciteit) en reeds beschikbare (im)materiële middelen (bv. ICT-voorzieningen en materialen) gaan met enige regelmaat mee in het grotere geheel of men doet het er 'even bij', waardoor het niet altijd zichtbaar is in de boekhouding. Dat lijkt op het eerste gezicht geen probleem, maar deze 'verborgen' kosten maken het (achteraf) wel lastig om inzichtelijk te krijgen hoeveel de betreffende dienstverlening of activiteit daadwerkelijk kost. Hiermee wordt het ook moeilijk om heel scherp te krijgen wat de (on)mogelijkheden op dit vlak zijn en om bij te sturen als dat nodig is. Financiële middelen zijn daarentegen beter te meten en daardoor wat sneller voelbaar. Een voorinvestering in de vorm van financiële middelen ervaren organisaties dan ook vaker als een risico. Om inzichtelijk te maken en beoordelen of een risico voor de organisatie acceptabel is, is het goed om vooraf vast te leggen op welke manier en

op welke termijn de voorinvestering zich tot op welke hoogte moet terugverdienen. Ook hier kunnen OKR een uitstekend hulpmiddel zijn. Dit geeft meer rust en vooral ook de mogelijkheid om bij te sturen indien nodig.

Bovenstaande voorwaarden geven op bepaalde punten wellicht het gevoel van 'het intrappen van een open deur'. Toch laat de praktijk zien dat bibliotheken met enige regelmatig vastlopen op het optimaliseren of aanboren van verschillende soorten geldstromen. Actief onderzoeken, uitproberen, acceptabele risico's nemen, zorgt ervoor dat de bibliotheek een stap verder wordt gebracht in de ontwikkeling naar een toekomstbestendige organisatie. Inzicht is het sleutelwoord tot succes. Daarin investeren is geen luxe, maar noodzaak.



# Conclusie

Dit onderzoek draagt eraan bij dat organisaties in het culturele veld – bibliotheken, MFO's en MFA's in het bijzonder – beter weten hoe zij een tweede en derde geldstroom slim kunnen inzetten om extra inkomsten te genereren en/of ruimte op de begroting te creëren. Het omvat een zo compleet mogelijk overzicht van de mogelijkheden daartoe en voorziet in de aandachtspunten waarmee rekening moet worden gehouden. De verschillende soorten tweede en derde geldstromen zullen voor de meeste organisatie niet nieuw zijn. Echter, het is wel nieuw om bij de implementatie de nadruk te leggen op het voorafgaand bepalen wat de precieze doelen zijn van de verschillende geldstromen. Aan de hand van het doel, geef je richting aan de strategie en daarmee geef je vorm aan de uitvoering. De voorwaarden om deze uitvoering haalbaar te maken, zijn ook onder de loep genomen en uitgewerkt in dit onderzoek.

De gedane bevindingen zijn zoveel mogelijk met praktijkvoorbeelden ondersteund. Hiervoor is allereerst aan de hand van de Wsob-gegevenslevering een uitgebreide benchmark uitgevoerd en daarnaast zijn er kwalitatieve diepte-interviews afgenomen met directeur-bestuurders, hoofden financiën en financial controllers van een tiental organisaties. Hierbij is gelet op dat de selectie van organisaties recht doet aan de verscheidenheid die bestaat in de sector. Er is dus zowel naar grote als kleine organisaties gekeken, naar een stand-alone of meerdere vestigingen, in een stadse- en plattelandsomgeving, met verschillende bedrijfsmodellen en met verschillende werkgebieden.

Uit de praktijk komen mogelijkheden en kansen naar voren om succesvol een tweede en derde geldstroom in te zetten. Het toeleggen op cultureel ondernemerschap speelt daarin een doorslaggevende rol. De voorbeelden tonen aan dat er bij organisaties sprake is van de slimme inzet van personeel, onder andere via detachering of door intern handig gebruik te maken van ieders expertise; dat delen van het pand structureel, tijdelijk en incidenteel worden verhuurd; én dat er actief wordt ingezet op commerciële verkoop, sponsoring en donaties. Deze goede voorbeelden leiden tot méér inkomsten op de begroting, wat in sommige gevallen tevens resulteert in ruimte op de begroting.

Toch is het bijna nooit zo dat de balans tussen subsidie en eigen inkomsten – gemiddeld ongeveer 80/20% – hierdoor noemenswaardig verschuift. Sterker nog, de financiële afhankelijkheidspositie van organisaties verandert eigenlijk bijna nooit wanneer er

een kleine verschuiving in procentpunten wordt behaald ten gunste van méér eigen inkomsten. Hiervoor is de bijdrage van de overheid verhoudingsgewijs te hoog en zijn de mogelijkheden om aanzienlijk meer eigen inkomsten te genereren te gering.

Bovendien is het voor de meeste organisaties niet realistisch om in te zetten op álle soorten tweede en derde geldstromen. Daarvoor zijn de voorwaarden doorgaans niet optimaal; het is eerder zo dat aan één of enkele opties kan worden gedacht. De belangrijkste voorwaarde lijkt eruit te bestaan dat er ruimte moet zijn om de focus te *kunnen* leggen op het genereren van tweede en derde geldstromen. Nu wordt deze ruimte voornamelijk ingenomen door de werkzaamheden rondom het grote aantal maatschappelijke opgaven en de noodzakelijke organisatorische ondersteuning (bedrijfsvoering). Het creëren van ruimte (financieel, uren en expertise) en het aannemen van de dynamische houding om überhaupt actief op zoek te kunnen gaan naar artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement, is dan ook een vereiste.

Samenvattend heeft dit onderzoek tot doel om organisaties te informeren over de mogelijkheden en kansen van het genereren van een tweede en geldstroom zodat zij geïnspireerd worden om actief te bepalen wat voor henzelf tot de mogelijkheden behoort. Het goed onderzoeken van de doelen en voorwaarden zijn noodzakelijk voor het succesvol (en dus rendabel) genereren van tweede en/of derde geldstromen. Deze houding vraagt durf, flexibiliteit, creativiteit, alertheid, overtuigingskracht en samenwerking om de organisatie, stakeholders en doelgroepen in beweging en mee te krijgen en te houden.

Kortom, het loont dus om vooral heel goed te onderzoeken waar voor *jouw* organisatie het verschil kan worden gemaakt. Dit onderzoeksrapport vormt daar een eerste opmaat toe.