



Zo zet je tweede  
en derde geld-  
stromen slim in

Op een manier die past bij  
*jouw* bibliotheek

# Inleiding

Verbinder in de wijk, bestrijder van taalachterstanden en aanjager van de maatschappelijke dialoog: de bibliotheek van nu kent steeds meer rollen. En dat is mooi, want daarmee maken bibliotheken en MFO's meer impact in de samenleving. Wel vraagt dit bredere takenpakket om een frisse kijk op je organisatie. Een kijk waarmee je kansen verzilvert en tegelijkertijd financieel gezond blijft.

Als programmamaker, manager of directeur ben je elke dag bezig met de toekomst van jouw bibliotheek. Bijvoorbeeld door je dienstverlening te vernieuwen en door beter samen te werken met andere partijen. Maar hoe bepaal je waar je tijd en geld naartoe gaat? Is dit eigenlijk wel in lijn met jouw ambitie? En hoe houd je dit proces efficiënt?

In dit whitepaper bieden we handvatten om tweede en derde geldstromen slim in te zetten, op een manier die past bij *jouw* bibliotheek.



Iedere bibliotheek is anders. Wél is het voor elke bibliotheken een bewegelijke tijd, ook voor die van jou. Je maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt toe. En de toestroom van gelden - zoals de SPUK-regeling, Toekomstkracht of Zorgplicht - vraagt om gerichte keuzes op financieel én organisatorisch gebied. Keuzes die passen bij jouw bibliotheek, bij jouw ambities en bij jouw bezoekers.

### Tweede en derde geldstromen in beweging

Onder de tweede geldstroom verstaan we inkomsten uit incidentele subsidies, indirect toegekende publieke middelen en (private) fondsen. Onder de derde geldstroom verstaan we overige inkomsten, zoals abonnementsgelden en sponsoring.

Terwijl de toevoer van de tweede geldstroom de komende periode dus groeit, zijn bibliotheken ook hard bezig om meer eigen inkomsten te genereren en de derde geldstroom uit te breiden. Dat noemen we cultureel ondernemerschap: bibliotheken gaan actief op zoek naar artistiek-cultureel, zakelijk én maatschappelijk rendement. Dit gebeurt bijvoorbeeld door (betaalde) dienstverlening uit te breiden,

of door abonnementsvormen beter aan te laten sluiten bij de doelgroep. Dit op een toekomstbestendige manier doen, vraagt om gerichte keuzes en inzicht in kosten en rendement.

*“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.”*

Mirjam Zweers, in het groeimanifest voor de bibliotheek van de toekomst





### Ken je bibliotheek én je doel

Hoe doe je dat precies? Hoe zorg je nou dat je tijd en geld investeert in initiatieven die bij jouw bibliotheek passen? En die financieel rendabel blijven? Daarvoor is het van belang je bibliotheek te kennen, je plannen goed te definiëren en scherp te blijven monitoren op bestaande en nieuwe activiteiten. Deze toekomstgerichte houding vraagt durf, flexibiliteit, creativiteit, alertheid, overtuigingskracht en samenwerking.

Het belangrijkste bij de inzet van tweede of derde geldstromen, is om je doel te definiëren. Ga bij jezelf na wat de reden is dat jouw bibliotheek deze tweede of derde geldstroom wilt. Waarom het van waarde is. En wat je ermee wilt bereiken. Naast het financiële aspect, kijk je hiervoor ook naar artistiek-cultureel en maatschappelijk rendement. Het is goed om dit vóór de implementatie helder te hebben, maar ook om hier tijdens de dagelijkse werkzaamheden scherp op te blijven.

De volgende vier stappen helpen met het maken van weloverwogen, strategische keuzes mét je doel voor ogen.

## 01

## Leer je eigen bibliotheek kennen

*“Past het bij ons en onze ambities?”*

Als je een nieuwe inkomstenbron of een nieuw initiatief onderzoekt, is het cruciaal om je organisatie goed te leren kennen. Waar staat je bibliotheek eigenlijk voor? Waar ben je sterk? En waar is ruimte voor verbetering? Hiervoor neem je bijvoorbeeld je huidige financiële situatie eens flink onder de loep, en onderzoek je waar je tijd en mankracht heen gaat.

Dat maakt helder hoe je bibliotheek werkt, en wat je sterke en minder sterke kanten zijn. En zodra dat

duidelijk is, kan je gericht beslissen waar je tijd, geld en andere middelen in investeert. Naast het creëren van inzicht, is dit in de praktijk ook een kwestie van uitproberen wat bij je past en wat niet. Zorg wel dat je – voordat je met een nieuwe inkomstenbron start – altijd de mogelijke risico's in kaart brengt, en afweegt tot hoever deze aanvaardbaar zijn.



## 02

## Leer je doelgroep en omgeving kennen

*“Zitten onze gebruikers hierop te wachten?”*

Je omgeving is bepalend voor het succes van een nieuwe dienst of activiteit. Wel zo slim, dus, om voorafgaand helder te hebben wat er speelt rondom de bibliotheek, in de markt en bij de doelgroepen. Om ontwikkelingen te zien waarop je in kan spelen, om kansen te pakken en om mogelijke bedreigingen in de gaten houden.

Dat betekent echter niet dat je als bibliotheek alleen in moet spelen op ontwikkelingen of op wat je denkt dat de omgeving van je verwacht. Het is juist belangrijk om ook na te denken

over wie je zelf wilt zijn, nu en in de toekomst. Zo blijf je als bibliotheek toekomstbestendig.

De manier waarop je je aanbod naar buiten brengt – je marketingstrategie – is hierbij van belang. Deze is altijd uniek voor jouw bibliotheek. Zo is de positionering van een *stand-alone* bibliotheek anders dan die van een MFO of MFA. En maakt het verschil of de bibliotheek voornamelijk een ontmoetingsplek, kenniscentrum of uitleenlocatie is. Met een sterke strategie en juiste uitvoering, landt je aanbod beter bij je doelgroepen.

## 03

## Bepaal wat je precies gaat doen

*“Hoeveel tijd en geld investeren we en wat levert het op?”*

Vaak start een initiatief als een tijdelijk project, maar loopt het in de praktijk op een structurele dienstverlening uit. Dat je als organisatie in staat bent piekmomenten op te vangen, betekent nog niet dat je dit als structurele ondersteuning kan bieden. En je wilt je eigen organisatie niet uitputten.

Daarom is het slim om wat zaken helder te hebben wanneer je bibliotheek een nieuwe inkomstenbron ontwikkelt. Is deze nieuwe inkomstenbron een *quick-win*?

Of geschikt voor de lange termijn? Wat ben je bereid te investeren? En wat hoop je ermee te bereiken?

Stel dit vooraf vast, zodat je gericht kan bepalen welke mankracht en middelen voor welke periode nodig zijn. Ga hierbij na wát er moet gebeuren, in welk tijdsbestek, wie daarvoor verantwoordelijk is, wat de investering is en wat het (meetbare) doel is. Zo behoud je grip op hoe veel de nieuwe inkomstenbron van je organisatie vraagt, en of het middel het doel heiligt.



## 04

## Monitor en blijf monitoren

*“Is het (nog) rendabel?”*

Het komt vaak voor dat een dienst of activiteit die een bibliotheek aanbiedt niet (langer) rendabel is. Het kan goed zijn dat dit een tijd geleden succesvol en/of rendabel was, maar dat bijvoorbeeld de wensen van de doelgroep of de kosten in de uitvoering veranderd zijn. Daarom is het goed om scherp te blijven op rendabiliteit.

Naast de financiële waarde, kijk je ook naar de impact en kwantitatieve en kwalitatieve resultaten. Heeft het (nog) zin om dit te doen? Is het (nog) relevant? En sluiten we (nog) aan op de vraag van de doelgroep? Is dit niet het geval, wees dan niet bang om de stekker eruit te trekken en energie, tijd en geld in nieuwe plannen te steken.

Voor de slimme inzet van tweede en derde geldstromen is geen *one-size-fits-all-aanpak*, maar zijn juist maatwerk en precisie de sleutel tot succes. Weten wat voor jouw organisatie het verschil maakt, een duidelijk en concreet plan ontwikkelen én stappen durven zetten. Ga daarom aan de slag met een manier die past bij jouw bibliotheek. Daarmee blijf je relevant voor je doelgroep, zorg je ervoor dat je diensten en activiteiten rendabel zijn, en ontwikkel je een sterke bedrijfsvoering voor de lange termijn.

Dit whitepaper is gebaseerd het onderzoek 'Cultureel ondernemerschap - Slimme inzet van tweede en derde geldstromen' dat we dat we voor Lokaal Samenspel Gelderse Bibliotheken uitvoerden in opdracht van Bibliotheek Nijkerk. Het hele onderzoek is [hier](#) terug te lezen.

## Wil je samen onderzoeken hoe jouw bibliotheek tweede en derde geldstromen slimmer in kan zetten?

Als partner van bibliotheken en MFO's denken we graag met je mee.

Bibliotheken en MFO's binnen Overijssel en Gelderland kunnen contact opnemen met hun relatiemanager bij Rijnbrink. Voor bibliotheken en MFO's daarbuiten is Manon Derksen bereikbaar via [manon.derksen@rijnbrink.nl](mailto:manon.derksen@rijnbrink.nl) of [0645507481](tel:0645507481).