

Bedrijfseconomie voor Bibliotheken





Samenvatting

Het financiële model dat in dit artikel wordt geschetst geeft antwoord op de vraag 'Hoe organiseer je continuïteit bij de bibliotheek'. Onder 'continuïteit' verstaan we het vermogen om in tijden van financiële tegenslag de bedrijfsvoering gaande te houden, en plannen te ontwikkelen en te implementeren om adequaat met de tegenslag om te gaan.

Het model verdeelt de activiteiten van de bibliotheek in 3 clusters:

- a) activiteiten die minimaal nodig zijn om van een organisatie een bibliotheek te maken,
- b) activiteiten die nodig zijn om van een bibliotheek een maatschappelijke en educatieve bibliotheek te maken,
- c) activiteiten die een bibliotheek onderneemt om meer financiële en maatschappelijke ondersteuning te realiseren.

Betoogd wordt dat toerekening van overhead geen belang dient en een werkelijk inzicht eerder in de weg staat dan faciliteert. De belangrijkste reden is dat de overhead wordt betaald uit de exploitatiesubsidie, en dat toerekening daardoor geen nut kent. Beide geldstromen worden verantwoord onder categorie a). Deze categorie zal waarschijnlijk – mede door dalende inkomsten uit de

uitleenfunctie – weinig opleveren. Wat wel duidelijk uit deze categorie blijkt is het minimumvolume aan exploitatiesubsidie dat nodig is om de bibliotheek open te houden. Van activiteiten uit de categorie b) verwachten we een grotere bijdrage aan de continuïteit van de bibliotheek dan van de activiteiten uit categorie a). Door meer programmering en fondsenwerving, waar mogelijk in samenhang met een (verdere) invoering van het freemium¹-bedrijfsmodel, worden opbrengsten vergroot. Ook het zorgvuldiger vaststellen van verkoopprijzen levert meeropbrengsten op.

De activiteiten in categorie c) hebben geen directe relatie met de opdrachten uit de Wsob of de netwerkagenda, en worden specifiek ondernomen met het vergroten van de financiële en maatschappelijke ondersteuning op het oog.

Als de administratie in aansluiting met dit model gevoerd wordt, dan is informatie ten behoeve van begrotingen of de voortgang in de realisatie daarvan steeds voorhanden.

We sluiten af met de constatering dat de relatie met de gemeente specifieke aandacht behoeft, en dat financiering aan de hand van een meerjarige subsidierelatie de voorkeur verdient.

¹ Freemium is een bedrijfsmodel waarbij de basisversie van een product of dienst gratis wordt aangeboden, en geavanceerdere versies tegen betaling worden geleverd.



Inleiding

Hoe komt het financiële resultaat van jouw bibliotheek tot stand? Hoe modeller je dat? Hoe hou je zo'n model simpel en toch betekenisvol? Dat zijn de vragen waar dit artikel over gaat. Wanneer we willen beoordelen hoe het resultaat tot stand komt, is eenvoudig een belangrijke parameter. Maar al te vaak komt

de leesbaarheid van financiële analyses in het gedrang door een overmatig ingewikkelde presentatie. Te veel getallen die te vaag zijn. In dit stuk beschrijven we een model dat naar lokale parameters kan worden ingericht, en daarnaast aansluit bij de theorie.

Het model in vogelvlucht

Het model maakt duidelijk hoe het financiële resultaat in de bibliotheek tot stand komt, en wat voor verwachtingen we van de verschillende activiteitenclusters mogen hebben. We doen dat aan de hand van het volgende schema:

	DE BASIS	EDUCATIEF EN MAATSCHAPPELIJK			COMMERCEEL		TOTAAL
	Huisvesting, Infra en Beheer & Fysieke en Digitale Bibliotheek	Geletterde Samenleving	Participatie in de Informatie-samenleving	Leven Lang Ontwikkelen	Verhuur	Mecenaat & Sponsoring	
Omzet							
Omzet Uitleenfunctie							0,00
Omzet Verblijfsfunctie							
Omzet Horeca							0,00
Exploitatiesubsidie							0,00
Doelsubsidies							0,00
Overige Omzet							0,00
Totale Omzet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kosten							0,00
Personeel							0,00
Huisvesting							0,00
Marketing							0,00
Organisatie							0,00
Transport							0,00
Automatisering							0,00
Collectie en Media							0,00
Kostprijs Horeca							0,00
Specifieke kosten							0,00
Totale Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultaat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

In de eerste kolom, die van de Omzet en de Kosten, volgen we in principe de indeling in kosten- en opbrengstensoorten zoals die in het standaard rekeningschema van de VOB staat, maar dan op een wat hoger aggregatieniveau. Te allen tijde bestaat er de ruimte, en waarschijnlijk zelfs de plicht, om deze indeling per bibliotheek

fijn te slijpen. Zo kent het standaardrekening-schema geen omzet- of kostprijsrekeningen voor de horeca-omzet, maar naarmate zo'n soort omzet belangrijker wordt zullen daar rekeningen voor worden toegevoegd.

Indeling in activiteitenclusters

Op dezelfde manier is de indeling in de kolommen per bibliotheek in te delen naar de wensen van de bestuurder, met dien verstande dat in de kolom 'DE BASIS' alle activiteiten staan die van een organisatie een bibliotheek maken in de meest basale vorm. Dat bestaat op het niveau van dit artikel uit de activiteiten 'Overhead', 'Fysieke Bibliotheek' en de 'Online Bibliotheek'.

In de kolommen voor de 'educatieve en maatschappelijke bibliotheek' staan de drie maatschappelijke opgaven van het bibliotheekwerk uit de netwerkagenda, maar ook dit is naar eigen inzicht in te delen. Zo is er een bibliotheek die de organisatie heeft ingedeeld in de vier pijlers: Liefde voor Lezen, Basisvaardigheden Jong, Basisvaardigheden Volwassenen, en Een Leven Lang Leren. In het geval van deze bibliotheek is het logischer om de kolommen in dit deel naar deze pijlers te rangschikken.

In de donkerblauwe kolommen zien we de activiteiten die worden ondernomen om meer en andere financieringsbronnen aan te trekken, en daarnaast maatschappelijk draagvlak te organiseren.

Net zoals de regels in de eerste kolom, die van de Omzet en de Kosten, een samenvatting zijn van meerdere onderliggende kosten- en opbrengstesoorten, zo zijn de kolommen een samenvatting van meerdere onderliggende activiteiten op hetzelfde gebied. Zo vallen er onder 'Geletterde Samenleving' bijvoorbeeld alle dBos-programma's, De Kinderboekenweek, alle voorleesactiviteiten, en vaak nog veel meer.



Het dilemma van de overhead

De overhead van de bibliotheek vinden we terug in de kolom 'DE BASIS'. Deze wordt verder niet doorberekend aan de activiteitenclusters van de overige kolommen. De reden daarvoor is simpel: het geeft geen beter inzicht, toerekening maakt het alleen maar nodeloos ingewikkeld.

Overheadtoerekening is in de aard arbitrair, aangezien een kenmerk van overhead nu juist is dat die géén relatie heeft met de bedrijfsdrukke. Toerekening maakt het beeld daardoor ondoorzichtiger. Daarnaast is de exploitatiesubsidie in het overgrote deel van de gevallen juist bedoeld om de overhead uit te betalen. En als dat zo is, wat blijft er dan nog over van het nut om overhead toe te rekenen?

De exploitatiesubsidie wordt dan ook, net als de overhead, verantwoord in dezelfde kolom, voor zover die toe ziet op de activiteiten die daar thuishoren. Als er in de subsidiebeschikking geld wordt geormerkt voor specifieke activiteiten worden de daarbij behorende bedragen in de desbetreffende kolom verantwoord.

Het antwoord op de vraag of overhead toegerekend moet worden is afhankelijk van het perspectief. We noemen er hier drie:

- 1) Voor een totaalbeeld van hoe het resultaat tot stand komt werkt toerekening van overhead complicerend, zeker aangezien die overhead betaald wordt uit de exploitatiesubsidie.
- 2) Wanneer we een subsidieaanvraag voor een activiteit indienen of afrekenen, dan is het zeer aan te bevelen om aan de activiteit ook overhead toe te rekenen. Hierdoor wordt immers het aan te vragen of af te rekenen subsidiebedrag hoger.
- 3) Wanneer we een kostprijs willen bepalen om daar een verkoopprijs op te baseren, dan kan de toerekening van overhead nuttig zijn, maar dat hoeft niet. Wanneer een verkoopprijs bijvoorbeeld door de markt bepaald wordt, voegt toerekening niets toe. En wanneer de overhead uit een subsidie betaald wordt, is die voor de bepaling van een verkoopprijs niet relevant.



Een Praktijkvoorbeeld:

Een poppodium rekende de overheadkosten toe aan alle zalen en alle avonden, en daardoor moest een programmeur voor de kleine zaal op maandagavond €2.500 betalen, en dan had 'ie nog niets: geen programma, geen personeel en geen inkoop van horecagoederen. Dit speelde in een middelgrote stad dus het was notoir moeilijk om op een maandagavond de zaal zelfs maar halfvol te krijgen. En met een vrijwel lege zaal werd het zo onmogelijk om de kostprijs terug te verdienen. Het uiteindelijke resultaat was dat er niets geboekt werd, de zaal leeg bleef, en er geen bezoekers werden ontvangen. Zo werd met het toerekenen van overhead het tegendeel bereikt van wat een statutaire doelstelling was: het ontvangen van zoveel mogelijk bezoekers.

Toen het podium besloot om geen overhead meer toe te rekenen (dat kon ook hier mede omdat de gemeente een exploitatiesubsidie gaf die onder andere bedoeld was om de overhead te financieren), kreeg de programmeringsafdeling vleugels en werden er veel meer activiteiten geboekt, ook in andere zalen en op andere avonden. De bezoekersaantallen namen toe, en de activiteiten werden in financiële zin beoordeeld op hun dekkingsbijdrage: het verschil tussen de opbrengsten en de direct aanwijsbare kosten. De overhead werd betaald uit de subsidie die voor de overhead bedoeld was en zo ontstond een heel simpel model om de bijdrage aan het resultaat door alle activiteiten te beoordelen.





Kostprijsberekeningen

Aangezien de overhead betaald wordt uit de exploitatiesubsidie is die voor de kostprijsberekening niet relevant. We rekenen dus met kostprijzen op basis van het zogenaamde 'Direct Costing', oftewel kostprijzen op basis van de direct aanwijsbare kosten per activiteit.

Wanneer de administratie is ingedeeld naar de omzet- en kostenrekeningen van het standaardrekeningschema van de VOB (al dan niet gefinetuned naar specifieke wensen), en in diezelfde administratie gebruik gemaakt wordt van kostenplaatsen voor de afdelingen, kostendragers voor de respectievelijke gemeenten en projecten voor de eenmalige activiteiten – die allemaal ondubbelzinnig te plaatsen zijn in het model zoals hierboven

beschreven – dan vult de administratie zich gedurende het jaar met precies de informatie die nodig is om te bepalen wat welke activiteit kost en hoe dat past in de verwachtingen ten aanzien van het resultaat. Die informatie is vervolgens een prima bron voor de komende begroting.

Wanneer de administratie niet op een dergelijke manier is ingericht zal jaarlijks een inventarisatie moeten worden uitgevoerd van de kosten per activiteit. Het is aan te bevelen om de administratie naar het hier beschreven model aan te passen omdat op die manier na de afsluiting van een bepaalde periode de ontwikkeling in de prijzen per activiteit gevolgd kan worden.

Resultaatverwachtingen per activiteitencluster



De eerste kolom, de basis, laat zien wat het resultaat is van de bibliotheek in haar meest basale vorm. De grote posten die dat resultaat beïnvloeden zijn de exploitatiesubsidie, de omzet van de uitleenfunctie en de overhead. Het resultaat van deze kolom zal over het algemeen niet heel erg positief zijn, en dat maakt het mogelijk om met de gemeente de discussie te voeren over een minimale hoogte van de exploitatiesubsidie.

Ten aanzien van deze laatste post en de omzet van de uitleenfunctie mogen de verwachtingen ten aanzien van groei van deze posten niet al te rooskleurig zijn, en dus zal het resultaat dat onderaan de kolom 'De Basis' tot stand komt nooit heel positief worden.

Als we ervoor willen zorgen dat de bibliotheek een weerstandsvermogen opbouwt, zodat ze in tijden van financiële krapte beschikt over de middelen die nodig zijn om nieuwe plannen uit te werken en in te voeren, dan betekent dat dus dat alle andere kolommen dan kolom 'De Basis' elk jaar een klein beetje bij zullen moeten dragen aan het weerstandsvermogen. Zo wordt duidelijk dat alhoewel de bibliotheek geen winststreven kent, er wel degelijk sprake is van een streven naar continuïteit.

Zeker wanneer we ons hierbij richten op de ambitie om 'van 4 miljoen abonnees naar 8 miljoen betrokken gebruikers' te gaan, dan wordt duidelijk dat de bijdrage aan de continuïteit in de toekomst meer zal liggen bij de programmering en de bijbehorende fondsenwerving dan bij de omzet vanwege de uitleenfunctie.

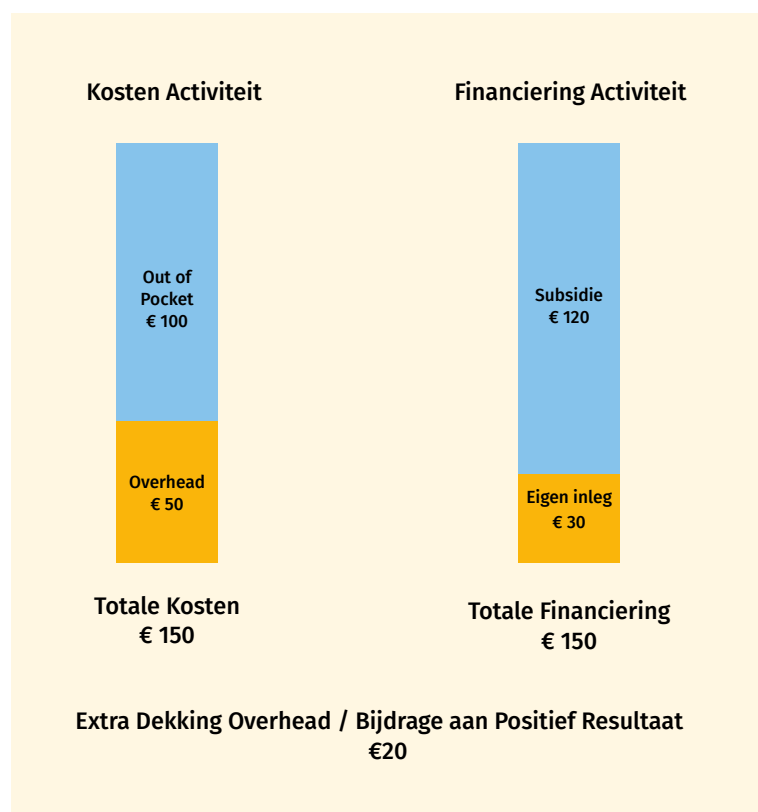
Programmering en fondsenwerving

De gewenste continuïteit wordt in deze visie in twee richtingen gezocht: ten eerste een intensivering van de programmering in alle kolommen die toezien op educatieve, maatschappelijke en commerciële activiteiten. Daar gaat deze paragraaf over. Ten tweede kijken we in de volgende paragraaf naar de bescheidenheid die de sector kenmerkt, en hoe die mentaliteit mogelijk ingeruild kan worden voor een wat trotsere.

Ten aanzien van de intensivering van de programmering bij bibliotheken verwijzen we ook expliciet naar de functies d. en e. van artikel 5 van de Wsob, namelijk het organiseren van ontmoeting en debat, en het laten kennismaken met kunst en cultuur. Met deze wettelijke functies wordt duidelijk wat er van een maatschappelijke bibliotheek verwacht wordt, en hoe er invulling kan worden gegeven aan het adagium 'van 4 miljoen abonnees naar 8 miljoen betrokken gebruikers'.

Programmeurs zullen in samenwerking met andere maatschappelijke partijen in het verzorgingsgebied op zoek gaan naar mogelijkheden om maatschappelijke waarde te creëren. Een goed overzicht van de voor zo'n doel beschikbare subsidies is daarvoor een handig hulpmiddel. Want, als je bijvoorbeeld niet weet dat het Fonds Podiumkunsten subsidies beschikbaar heeft voor verlieslatende Nederlandse voorstellingen, dan wordt het ook een stuk lastiger om daar een programma bij te verzinnen.

Ten aanzien van de subsidiëring van programmering speelt nog een ander thema, en dat is dat bij elke subsidieaanvraag er overhead aan de activiteit wordt toegerekend. Subsidiegevers verwachten niet anders. Dus hier is, voor dit doel, de toerekening van



overhead wel degelijk nuttig. Wanneer een bibliotheek beschikt over de gecombineerde vaardigheden van continue programmering en subsidieaanvragen en afrekeningen kan zo een extra inkomstenstroom op gang gebracht worden.

In de schematische voorstelling hierboven van een gesubsidieerde activiteit organiseerde de bibliotheek een activiteit met maatschappelijk effect waarvoor het € 100 aan extra uitgaven moet doen. Men rekent er € 50 aan overhead aan toe (uren van directie, management, zalen, meubilair, automatisering). De subsidiegever verlangt een eigen inleg van 20% oftewel € 30, en zo ontstaat een extra inkomstenbron van € 20.

Deze visie past heel goed bij de gedachte achter het freemium-abonnementen. Met freemiums kan goed vormgegeven worden aan de beweging 'van 4 miljoen abonnees naar 8 miljoen betrokken gebruikers': met freemium-abonnementen worden veel meer mensen uit de doelgroep bereikt om deel te nemen de activiteiten.



De begroting

Als we een beeld hebben gekregen van de verschillende activiteitenclusters, en hoe het resultaat binnen de verschillende clusters tot stand komt, dan wordt het mogelijk om van de verwachtingen ten aanzien van de clusters een totaalbeeld te vormen. Wanneer we in dat totaalbeeld de volumes en de tarifieringen zodanig aanpassen dat het uiteindelijke resultaat aansluit bij de verwachtingen die we hebben voor de bibliotheek als geheel, dan kan het ingevulde model als begroting ter goedkeuring aan de RvT worden voorgelegd. Dit proces kan ook voor een meerjarenbegroting gevolgd worden.



De relatie met de gemeente

In de Algemene Wet Bestuursrecht wordt subsidie omschreven als: 'De aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan als betaling voor aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten.' De relatie tussen bibliotheek en gemeente past uitstekend bij deze formulering.

Voor een bedrijfseconomisch model is exploitatiesubsidie handig aangezien de kosten waar de subsidie – voor een belangrijk deel- op toe ziet zich hetzelfde gedragen als de inkomsten, namelijk als een bedrag zonder relatie met de bedrijfsdrukke.

Voor de continuïteit van de organisatie is exploitatiesubsidie handig omdat er een bepaalde zekerheid vanuit gaat met betrekking tot de financiering van de bibliotheek. Het is aan te bevelen om met de gemeente langjarige afspraken te maken over de subsidieverstrekking. Dit kan gefaciliteerd worden door met het meerjarenbeleidsplan van de bibliotheek aan te sluiten bij de ingangsdata en looptijden van de cultuurnota's van de gemeente. Als een bepaalde subsidie in het eerste jaar van een meerjarige beleidsperiode wordt toegekend, dan zal dat zeer waarschijnlijk voor de volgende jaren ook gebeuren.



De reservering van overschotten

Wanneer op deze manier overschotten worden gerealiseerd dan reserveren we die zoveel als mogelijk voor toekomstig gebruik. Er zijn allerlei doeleinden denkbaar waarvoor bedragen gereserveerd kunnen worden, de zogenoemde bestemmingsreserves. Voorbeelden zijn reserves die toezien op vervanging van inventaris of gebouwen, reserves ten behoeve van de ontwikkeling van diensten of producten, reorganisatie- of transitiereserves en reserveringen voor verlieslatende producties en activiteiten.

Het verdient aanbeveling om met gemeenten af te spreken wat een maximale hoogte van het eigen vermogen geacht wordt te zijn, en wat er gebeurt als die maximale hoogte overschreden wordt. Er wordt met enige regelmaat afgesproken dat het overschot maximaal een bepaald aantal jaar gereserveerd mag blijven, en pas daarna -als het niet gebruikt is- terugbetaald hoeft te worden.

Meer informatie?

Wil je meer informatie of ondersteuning, bijvoorbeeld om je begroting volgens het bovenstaande model door te rekenen, of voor het (her)inrichten van de administratie neem dan contact op!

Daniel Zegeling Adviseur Business- en Verdienmodellen

DZegeling@Probiblio.nl

06 45 60 77 92

The logo for Probiblio, consisting of the word "Pro" stacked above "biblio" in a white, sans-serif font, set against a blue square background with a white diagonal cut in the top-left corner.

**Pro
biblio**