HIEMSTRA & DE VRIES
AEF

Gemeente Utrecht

Doorlichting Bibliotheek

Rapport doorlichtingsonderzoek in het kader van de externe doorlichting uit het collegeprogramma 2010-2014.

Maart 2011

www.utrecht.nl

Inhoudsopgave

Inleiding 3

1 antwoord op de onderzoeksvragen 6
1.1 Doelmatigheid en doeltreffendheid van de bibliotheek 6
1.2 Verzakelijking leidt tot een besparing van € 255.000 per 2014 7
2.3 Concentreren van vestigingen leidt tot besparing van € 219.000 tot € 358.000 in 2014 9
2.4 Verzelfstandiging levert besparingen op lange termijn 11
2.5 Provinciale samenwerking 13
2.6 Samenvatting mogelijke besparingen 13

Bijlage 1. Vraagstelling en aanpak 14
1.1 Onderzoeksvragen 14
1.2 Werkwijze in het onderzoek 14

Bijlage 2. sturing, organisatie en financiën 16
1.1 Sturing en Organisatie 16
1.2 Financiën 18

Bijlage 3. Prestaties van de bibliotheek utrecht 21
1.1 Vraag en aanbod 21
1.1.1 Leden 21
1.1.2 Bezoekers 22
1.1.3 Collectie en uitleningen 23
1.2 Vestigingen 24
1.2.1 Inleiding 24
1.2.2 Aantal 24
1.2.3 Spreiding 25
1.2.4 Aantrekkelijkheid 27
1.2.5 Productiviteit 29
1.2.6 Kosten per vestiging 31
1.3 Doelgroepen 32
1.3.1 Jeugdigen 32
1.3.2 Laaggeletterden 34

Bijlage 4. Mogelijke besparingen 36
1.1 Inleiding 36
1.2 Verbeteringen in de bedrijfsvoering 36
1.3 Minder maar verbeterde vestigingen 40
1.3.1 Inleiding 40
1.3.2 Beoordeling wijkvestigingen 41
1.3.3 Scenario 1: Laten zoals het is 42
1.3.4 Scenario 2: Concentreren 44
1.3.5 Scenario 3: Verder concentreren 47

1.3.6 SAMENVATTING VESTIGINGSSCENARIO'S 51
1.4 VERZELFSTANDIGING 51
1.5 SAMENWERKING IN PROVINCIAAL VERBAND 53

INLEIDING

Aanleiding
De gemeente Utrecht ziet zich genoodzaakt substantiële bezuinigingen door te voeren. Er wordt gezocht naar besparingsmogelijkheden oplopend tot jaarlijks € 100 miljoen in 2018. Hieruit wil het college al vóór 2014 jaarlijks € 55 miljoen realiseren. In een bezuinigingsoperatie wordt de hele ambtelijke organisatie doorgelicht, per dienst of per thema. Deze doorlichting vindt plaats aan de hand van twee kernvragen rond doelmatigheid en doeltreffendheid. Dit rapport behandelt de doorlichting van de Bibliotheek Utrecht, waarbij een extra vraag over verzelfstandiging is toegevoegd aan de twee genoemde kernvragen:

De vragen voor de doorlichting van de Bibliotheek Utrecht zijn derhalve:

1 Werkt de Bibliotheek goed?
- Doelmatig: doen we de dingen goed?
  Hoe verhouden de kosten van het onderzochte organisatiedeel/proces/programma et cetera zich tot vergelijkbare organisaties?
  Hoe verhouden de prestaties in relatie tot de kosten zich tot vergelijkbare organisaties?
- Doelmatig/ doeltreffend: doen we de juiste dingen goed?
  Hoe verhoudt de inzet van mensen en middelen zich tot de realiseren prestaties / doelen?
- Doeltreffend: doen we de juiste dingen?
  In welke mate worden met de geleverde prestaties de gestelde doelen daadwerkelijk bereikt?

2 Zijn er aanknopingspunten voor mogelijke besparingen?
Welk bedrag zou er bespaard kunnen worden door het nemen van maatregelen, gezien het oordeel uit de eerste hoofdvraag, rekening houdend met de eventuele implementatiekosten die gepaard gaan met mogelijke maatregelen?

3 Consequenties verzelfstandiging bibliotheek
Utrecht oriënteert zich op de mogelijkheden tot verzelfstandiging van de dienst, zo mogelijk en wenselijk in een regionaal kader. Welke gevolgen in bedrijfseconomische zin heeft deze ontwikkeling voor de gemeente?

Bij het verlenen van de opdracht voor het doorlichtingsonderzoek zijn is gesuggereerd dat de mogelijke besparingen zouden kunnen liggen tussen de € 600.000 en € 1,2 miljoen. Er is echter geen taakstellende opdracht gegeven om een bepaalde besparingsomvang te bereiken, gegeven de wens van de gemeente om ook de effecten op de kwaliteit van dienstverlening aan burgers in het oog te houden. Tevens werd bij de start afgesproken dat bij de analyse van de mogelijke effecten van verzelfstandiging de besparingen voor de Bibliotheek Utrecht afzonderlijk zouden worden bezien van de frictiekosten die daaruit zouden kunnen voortvloeien voor het concern.

Werkwijze
De doorlichting van de Bibliotheek Utrecht heeft plaatsgevonden onder leiding van Pieterjan van Delden (Andersson Elffers Felix, Utrecht). Medewerkers van de Bibliotheek (Guy Miellet, Cor Smit en Margriet Hopma) hebben alle informatie aangeleverd en samen met de Interne auditafdeling (Anja Eling) verwerkt in het bijgaande rapport. Ton van Vlimmeren heeft als directeur van de Bibliotheek kritisch meegelezen met alle concepten.

De doorlichting is uitgevoerd in een tijdsbestek van acht weken. De doorlichting heeft zo snel kunnen plaatsvinden omdat de Bibliotheek Utrecht al beschikte over alle benodigde gegevens. De bibliotheek doet jaarlijks mee aan de benchmark van hun brancheorganisatie. De vier grote steden vergelijken jaarlijks onderling hun prestaties. Daarnaast zijn de financiële gegevens van de Bibliotheek Utrecht opnieuw op een rij gezet en zijn (soms nieuwe) kengetallen berekend voor de vestigingen. De berekeningen en vergelijkingen hebben geleid tot een oordeel over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de huidige bibliotheek (zie paragraaf 2.1). Hierbij aansluitend worden voorstellen gedaan om tot besparingen te komen (paragraaf 2.2 en 2.3). Een deel van de voorstellen is niet in absolute vorm gepresenteerd omdat er varianten mogelijk zijn. Afhankelijk van welke keuze gemaakt wordt, kan een meer of minder grote besparing gerealiseerd worden op de bibliotheekvoorziening in de stad. Tot slot worden in paragraaf 2.4 de consequenties van een verzelfstandiging en provinciale samenwerking geschetst.

Voor de bevindingen over de provinciale samenwerking is gebruik gemaakt van een onderzoek naar de voordelen van provinciale samenwerking dat Andersson Elffers Felix (P.J. van Delden) in het voorjaar van 2010 in opdracht van de provincie Utrecht heeft uitgevoerd, ter ondersteuning van een bestuurlijke adviescommissie. Tevens is in opdracht van de stichting Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken (SUB) tussen november 2010 en januari 2011 een verdiepingsonderzoek uitgevoerd waarin kengetallen van de (sinds 2000 gefuseerde) bibliotheekinstelling Biblionet in de provincie Groningen zijn vergeleken met die van de gezamenlijke bibliotheken in de provincie Utrecht.

De Bibliotheek Utrecht
De Bibliotheek Utrecht is een gemeentelijke dienst. In tabel 1 zijn enkele kengetallen over dit organisatieonderdeel opgenomen.

Tabel 1. Kengetallen van de Bibliotheek Utrecht (2009)

Aantal vestigingen	Centrale en 14 wijkvestigingen
Personeelsformatie	131,29 fte
Gemeentelijk budget in 2009	12,27 miljoen
Aantal leden	60.317
Aantal bezoekers per jaar	1,5 miljoen

In de bijlagen 2 en 3 van dit rapport is meer informatie opgenomen over organisatie, de financiën, de vestigingen en het bereik van de doelgroepen van de bibliotheek. Tevens worden de prestaties van Utrecht op deze punten vergeleken met de prestaties van de andere grote steden Amsterdam, Rotterdam en Den Haag.

De Bibliotheek Utrecht heeft zich ten doel gesteld om een zo groot mogelijk publiek te bereiken (Programmabegroting 2011). Om dit doel te realiseren wil de Bibliotheek Utrecht meer leden werven, het bezoek aan de digitale bibliotheek vergroten en de dienstverleningsrelaties met scholen en instellingen versterken. Hierbij aansluitend zijn de prestatiedoelen:
- *optimaliseren van klantgerichte dienstverlening, kennis en informatie*: door de collectie en inrichting van de vestigingen te verbeteren door gebruik te maken van concepten uit de retail, digitalisering, verruiming van de openingstijden en nieuwbouw van enkele wijkvestigingen en de Centrale bibliotheek;
- *educatieve activiteiten voor jeugdigen en laaggeletterden*;
- *culturele activiteiten en ontmoeting*;

- *vernieuwing door samenwerking*: met een samenwerkingsverband in de provincie Utrecht wordt aangesloten bij lopende landelijke ontwikkelingen, onder andere ter versterking van de digitale bibliotheek.

Op elk van deze prestatiedoelen wordt in dit rapport dieper ingegaan, soms in de bijlage en soms in hoofdstuk 2. Dat heeft te maken met de bezuinigingsvoorstellen die in dit rapport gedaan worden. Het optimaliseren van de dienstverlening staat centraal in de voorstellen in hoofdstuk 2 van dit rapport, vooral door de verbetering van de wijkvestigingen. Ook komt in dit hoofdstuk de provinciale samenwerking aan de orde.

Benadering van de doorlichting
Bij de opdrachtverlening tot de doorlichting is geen taakstelling meegegeven maar is gesteld dat er een afweging diende te worden gemaakt tussen enerzijds de noodzaak tot bezuinigingen en anderzijds de wenselijkheid om de dienstverlening aan burgers zoveel mogelijk op een aanvaarbaar niveau te handhaven. Deze afweging diende te worden gemaakt door de projectleider als onafhankelijke deskundige.

Op grond van deze opdracht en afspraken heeft de projectleider bij het maken van de analyse en het formuleren van de voorstellen voor besparingen steeds drie invalshoeken tegen elkaar afgewogen:

- de kwaliteit van de dienstverlening aan burgers, zoals verwoord in de algemene doelen en de prestatiedoelen van de Bibliotheek Utrecht zoals hierboven genoemd, inclusief de wens tot laagdrempeligheid en een goed bereik voor alle burgers én voor doelgroepen
- de noodzaak tot bibliotheekvernieuwing, zoals landelijk en provinciaal gesignaleerd als voorwaarde om de voorziening in de toekomst levensvatbaar te laten zijn in een situatie van snelle technologische ontwikkelingen (b.v. Internet) en veranderende wensen van burgers en consumenten
- de gewenste besparingen.

De afweging tussen deze drie invalshoeken bracht met zich mee dat er geen keuzes zijn gemaakt waarbij één van de invalshoeken dominant is. Feitelijk had het doorlichtingsonderzoek de strekking om na te gaan of aanzienlijke besparingen mogelijk zijn bij een gelijktijdige handhaving van een aanvaardbaar niveau van voorzieningen voor burgers én een inhoudelijke vernieuwing van de Bibliotheek Utrecht.

De consequentie van deze afweging is dat de scenario's met een vermindering van het aantal bibliotheekvestigingen steeds zijn gecombineerd met een verhoging van het kwaliteitsniveau van de resterende vestigingen door een groter vloeroppervlak en meer openingsuren. Hierdoor is aannemelijk dat deze meer aantrekkelijk zullen worden voor gebruikers en daarmee een hogere productiviteit zullen bereiken. Over het geheel leidt dit tot aanzienlijke besparingseffecten.

Een tweede consequentie van de afweging is het handhaven van het uitgangspunt van de bouw van een nieuwe Centrale bibliotheek aan het Smakkelaarsveld. Met het nieuwe pand worden positieve effecten verwacht voor Utrecht en de bibliotheek, vergelijkbaar met die in andere grote steden waarin dergelijke nieuwbouw heeft plaatsgevonden, leidend tot een flinke toename van het aantal bezoekers en leden in de nieuwbouw. Dat komt door de uitstraling van het gebouw zelf, de gezamenlijke huisvesting met andere partijen en de verruiming van de openingstijden. Deze uitstraling werkt ook door in de andere bibliotheekvestigingen, die hun dienstverlening kunnen afstemmen op die van de Centrale bibliotheek.

1 ANTWOORD OP DE ONDERZOEKSVRAGEN

Dit hoofdstuk bevat een beknopte beantwoording van de onderzoeksvragen en voorstellen om te komen tot de voor de Bibliotheek Utrecht beoogde bezuiniging. De belangrijkste resultaten uit de benchmark worden genoemd in paragraaf 2.1. Daarop aansluitend worden voorstellen voor besparingen gepresenteerd in paragraaf 2.2 en 2.3.

1.1 Doelmatigheid en doeltreffendheid van de bibliotheek

De benchmark met de andere grote steden heeft laten zien dat de Bibliotheek Utrecht relatief sterke en zwakke kanten heeft. Zie tabel 2[1].

Tabel 2. Scores van de Bibliotheek Utrecht op de benchmark (+: Utrecht scoort beter dan de andere steden, −: Utrecht scoort minder dan de andere steden)

	Score van Utrecht ten opzichte van de andere grote steden
Kosten (doelmatigheid)	
Hoogte gemeentelijke bijdrage per inwoner en per bibliotheeklid	−
Omvang personeelskosten	−
Omvang huisvestingskosten	+
Omvang mediakosten	+
Omvang kosten voor automatisering	−
Prestaties (doelmatigheid)	
Omvang collectie	+
Aantal uitleningen per bibliotheeklid	+
Aantal vestigingen	−
Prestaties (doeltreffendheid en doelbereik)	
Aantal leden	−
Bezoekers aan de fysieke bibliotheek	−
Bezoekers aan de website	+/−
Bereik jeugdleden	−
Bereik instellingen voor samenwerking (scholen e.d.)	−
Bereik laaggeletterden	+/−

Enkele kostenposten zijn in Utrecht relatief lager dan die in de andere grote steden (huisvesting en media). De collectie van de Bibliotheek is groter dan die in de andere steden en de materialen worden ook vaker geleend door de leden. Zwakke punten van de Bibliotheek zijn de relatief hogere kosten voor personeel en automatisering en het relatief lage aantal (jeugd)leden en bezoekers in de vestigingen. Bovendien zijn er in Utrecht veel meer wijkvestigingen ten opzichte van het aantal inwoners dan in de andere steden. De verbetervoorstellen voor de Bibliotheek Utrecht in de volgende paragraaf sluiten aan bij deze aspecten.

[1] De onderbouwing van deze beoordeling wordt weergegeven in bijlage 2 en 3.

1.2 Verzakelijking leidt tot een besparing van € 255.000 per 2014

Het eerste besparingsvoorstel is te typeren als verzakelijking. Besparing vindt plaats door een inzet op behoud van leden en vermindering van de kosten van de bedrijfsvoering. Verbeteringen in de bedrijfsvoering leiden tot besparingen van € 255.000 in 2014.

Kern van het voorstel
De Bibliotheek Utrecht zet in op het werven van meer volwassen leden met een standaardabonnement die bovendien betalen via automatische incasso's. Daarnaast kunnen besparingen gerealiseerd worden door:
- netwerkverbinding op de markt te kopen,
- personeelskosten te reduceren.

Opbrengsten van (meer) leden
Uit de vergelijking van de Bibliotheek Utrecht met die van de andere grote steden blijkt dat Utrecht een iets minder groot deel van de bevolking aan zich weet te binden met een lidmaatschap. Er zijn mogelijke oorzaken onderkend dat er in Utrecht minder bibliotheekleden zijn dan in de andere steden. Het gaat dan om:
- de aanzuigende werking die een grote en aantrekkelijke Centrale bibliotheek (die er wel in andere steden is maar niet in Utrecht) kan hebben;
- zondagopenstellingen die wel in de andere steden zijn maar in Utrecht niet;
- de jaarlijkse opschoning van het ledenbestand, andere steden doen dat minder frequent dan Bibliotheek Utrecht.

Om best in class te worden zou de Bibliotheek Utrecht ruim 4.000 extra leden moeten werven. Het werven van meer leden is één van de bestaande prestatiedoelen voor de Bibliotheek Utrecht in de programmabegroting. Ondanks de inspanningen in de afgelopen jaren zijn de resultaten echter beperkt gebleven, waarschijnlijk mede vanwege de beperkte aantrekkelijkheid van de Bibliotheek Utrecht in de huidige situatie. Met de bouw van de nieuwe Centrale bibliotheek op het Smakkelaarsveld zal een aantrekkelijke voorziening worden neergezet, vergelijkbaar met de centrale bibliotheken in de andere grote steden. Na opening van de nieuwbouw in Amsterdam nam het aantal bezoekers daar toe met 120%. en de leden bij de Centrale bibliotheek met 35%. Wanneer we er vanuit gaan dat de ledengroei als gevolg van de nieuwbouw Smakkelaarsveld gelijke tred zou houden met de ledengroei in Amsterdam na de oplevering van de nieuwbouw daar, dan kan een toename verwacht worden van een derde van het aantal leden bij de Centrale bibliotheek. Omdat hier sprake zal zijn van enige substitutie tussen de Centrale bibliotheek en de wijkvestigingen zal de groei van het aantal leden per saldo 15% zijn. Met deze opbrengsten is echter al rekening gehouden in het exploitatieplan van de Centrale bibliotheek op het Smakkelaarsveld. Ze kunnen dus niet opnieuw worden ingeboekt.

Zondagopenstellingen zijn er in alle grote steden behalve in Utrecht. Inmiddels zijn er plannen om de huidige Centrale bibliotheek aan de Oudegracht op specifieke zondagen te openen. Ook van deze maatregel is mogelijk een groei in het aantal leden te verwachten.

De bibliotheek Utrecht gaat jaarlijks in zijn ledenbestand na welke leden er niet actief meer zijn en verwijdert deze leden vervolgens. In andere steden gebeurt dit maar eens per twee jaar en resulteert er in dat in Utrecht alleen de actieve leden in het bestand zijn opgenomen. In de benchmark is gebleken dat er per lid meer materialen uitgeleend worden in Utrecht dan in de andere steden. Dit ondersteunt de stelling dat er in Utrecht sprake is van een klein maar weinig vervuild ledenbestand. Wij doen geen voorstellen om iets te veranderen in deze werkwijze.

Bij de Bibliotheek Utrecht kunnen marketingacties zich richten op de volgende doelen:
- zorgen dat volwassen leden niet opzeggen;
- dat jongeren bij het bereiken van de 18-jarige leeftijd hun lidmaatschap (het moment dat het gratis abonnement vervalt en er moet worden betaald) niet opzeggen;
- meer leden een standaardabonnement nemen in plaats van een klein abonnement;
- meer leden betalen via een automatische incasso (hierdoor wordt het opzeggen van een abonnement meestal langer uitgesteld).

Bij de Bibliotheek Utrecht zijn er al acties gaande om de leden er zoveel mogelijk toe te bewegen om kleine abonnementen om te zetten in standaardabonnementen en te laten betalen per automatische incasso. Deze acties lopen al enige tijd en zullen worden doorgezet. Aannemelijk zijn meeropbrengsten van totaal € 55.000,- in 2014. Er moet van uit worden gegaan dat deze acties niet tot in lengte van dagen meeropbrengsten zullen genereren. In paragraaf 1.2 van bijlage 4 zijn de verwachte kosten en opbrengsten van deze marketingacties in beeld gebracht voor de komende jaren. Over het geheel is de conclusie dat het niet aannemelijk is dat naast de (al ingeboekte) ledentoename vanwege de nieuwbouw op het Smakkelaarsveld nog een substantiële extra ledengroei te realiseren is. Gezien de huidige wervingsinspanningen en trend in het ledenaantal is een substantiële ledengroei niet waarschijnlijk (zie bijlage 3, paragraaf 1.1.1). Al met al zijn de te verwachten meeropbrengsten uit ledengroei onzeker.

Inkoop netwerkverbinding
De Bibliotheek Utrecht heeft een netwerkverbinding via het Automatiseringsbedrijf Utrecht (ABU). Dit kostte Utrecht in 2009 € 183.000. Als we deze kosten vergelijken met de netwerkkosten van bijvoorbeeld de Bibliotheek Amsterdam, die deze op de markt inkoopt, zou dat in Utrecht tot kosten leiden die circa € 100.000 lager liggen dan de huidige. Op dit moment zijn de kosten in Amsterdam ongeveer even hoog als die in Utrecht (zie tabel 3 in bijlage 2) terwijl daar het dubbele aantal vestigingen is aangesloten.

Personeelskosten
Utrecht heeft, in vergelijking met de bibliotheken in de andere grote steden relatief hoge personeelskosten. Deels wordt dat verklaard door de incidentele kosten in 2009. Als deze kosten buiten beschouwing worden gelaten is Utrecht nog steeds niet best in class. Het relatief omvangrijke personeelsbestand in de backoffice is ontstaan doordat een aantal activiteiten en projecten niet langer meer in de Bibliotheek Utrecht uitgevoerd worden[2]. De personeelsleden in vaste dienst zijn echter wel bij de Bibliotheek Utrecht gebleven. Daarnaast zijn er nog enkele medewerkers na een reorganisatie geplaatst op grond van het sociaal statuut. Als deze personeelsleden uitstromen na hun pensionering zullen zij niet vervangen hoeven te worden. Gezien de hoge gemiddelde leeftijd van medewerkers (47,5 jaar over de hele bibliotheek, 51,1 jaar in de backoffice) levert dit al vanaf 2012 een kostenbesparing op. In 2014 loopt deze op tot € 100.000 en daarna verder tot maximaal € 150.000.

Conclusie
Alles samengenomen kunnen van maatregelen in de ledenwerving geen aanzienlijke extra opbrengsten worden verwacht. De nieuwbouw op het Smakkelaarsveld zal wel resulteren in een

[2] De landelijk geregisseerde projecten die stopgezet zijn: digitale informatiebemiddeling Al@din, landelijke digitale kennisbank Schoolbieb. Dan hebben het Project Wetenschappelijke Steunfunctie en het project Centraal Provinciaal Collectioneren geleid tot een wijziging van personele inzet (vermindering van taken) en overheveling van taken naar een provinciaal niveau waardoor er netto minder personeel nodig is voor de uitvoering van deze taken.

aanwas van leden, maar dit voordeel is al ingeboekt in het betreffende exploitatieplan. De maatregelen in de bedrijfsvoering (marktconforme inkoop van netwerkverbinding; personeel) zullen leiden tot besparingen van € 255.000 in 2014, oplopend tot € 305.000 na 2017.

Tabel 3: overzicht structurele besparingen Verzakelijking (bedragen x €1.000)

	2011	2012	2013	2014	Na 2014
Mogelijke besparingen Verzakelijking					
Meer standaardabonnement	-	20	30	30	30
Meer automatische incasso's	-	25	25	25	25
Inkoop netwerkverbinding	-	-	100	100	100
Niet vervangen natuurlijk verloop personeel	-	20	80	100	150
Totaal	-	65	235	255	305

2.3 Concentreren van vestigingen leidt tot besparing van € 219.000 tot € 358.000 in 2014

Het tweede voorstel is om de bibliotheekvestigingen te concentreren. Hiervan is een lichte en zware variant uitgewerkt. De sluiting van de vestigingen zal enige jaren in beslag nemen en is ook gekoppeld aan de nieuwbouw van de Centrale bibliotheek op het Smakkelaarsveld. Daarom kunnen deze besparingen pas na 2017 gerealiseerd worden.

Kern van het voorstel
Momenteel bestaat de Bibliotheek Utrecht uit een Centrale bibliotheek en veertien vestigingen in de wijken. Er zijn twee besparingsscenario's uitgewerkt met minder maar betere wijkvestigingen (afgezet tegen de huidige situatie zonder besparingen). In de besparingsscenario's duurt het een aantal jaren voordat de volle omvang van de besparingen gerealiseerd is. Dat komt omdat een deel van de plannen gekoppeld is aan de nieuwbouw van de Centrale bibliotheek aan het Smakkelaarsveld. Door vermindering van het aantal vestigingen te koppelen aan een kwaliteitsimpuls (grotere locaties, grotere collectie, meer openingsuren) ontstaat een dekkend netwerk van grotere bibliotheekvoorzieningen in de stad met de nieuwe Centrale bibliotheek als spil in het netwerk. De te sluiten vestigingen liggen dicht bij andere vestigingen en zullen door verruiming van de openingstijden en verbetering van de collectie nauwelijks gemist worden.

De voorstellen in deze paragraaf zijn ook bedoeld om met de bibliotheekvoorziening aan te sluiten bij de modernisering van de dienstverlening die zich in de afgelopen jaren voltrokken heeft. Veel van de dienstverlening verloopt via de website van de bibliotheek. In het verleden was dat anders, dan moest voor alle handelingen een vestiging bezocht worden. In die situatie is de nabijheid van vestigingen van belang. In het huidige digitale tijdperk kan de afstand tot een vestiging groter zijn. In de gekozen scenario's is het mogelijk om met minder vestigingen toch een bibliotheek binnen een straal van 1,5 kilometer aan de meeste inwoners aan te bieden.

In het eerste scenario 'Concentreren' (zie bijlage 4, 1.3.4) wordt gebruik gemaakt van de bouw van de nieuwe centrale Bibliotheek aan het Smakkelaarsveld. Op het moment dat deze geopend wordt zouden de vestigingen die op loopafstand daarvan liggen (Lombok, Oog in al en Plantage) kunnen sluiten. Een andere vestiging (Vleuten) zou al in 2012 dicht kunnen gaan omdat deze in de buurt ligt van andere vestigingen. Lunetten zou in 2014 sluiten bij de opening van een nieuwe vestiging aan 't Goylaan. Het sluiten van de genoemde vestigingen kan alleen onder de voorwaarde van verruiming van de dienstverlening in de rest van de stad. Daarom zal er ook een vestiging in Utrecht-Oost gerealiseerd moeten worden (mede ter compensatie van het

‘verschuiven’ van de Centrale bibliotheek van de Oudegracht naar het Smakkelaarsveld) en zullen ter compensatie de openingsuren per vestiging verhoogd worden naar 32 uur per week.

In 2014 zal deze variant een besparing hebben opgeleverd van € 219.000, hetgeen in 2017 is opgelopen tot ruim € 391.000 (zie bijlage 4, paragraaf 1.3.4).

In het tweede scenario ‘Verder concentreren’ (bijlage 4, 1.3.5) worden voorstellen voor de sluiting van vestigingen op drie momenten gedaan. De vestigingen (De Meern, Waterwin en Vleuten) die dicht bij al bestaande vestigingen liggen zouden kunnen sluiten in 2012. Als in 2014 een nieuwe vestiging aan 't Goylaan geopend is, zouden de vestigingen Lunetten en Hoograven dicht kunnen. Vervolgens zouden in 2016 bij de oplevering van de nieuwbouw aan het Smakkelaarsveld Plantage, Tuinwijk, Oog in al en Lombok dicht kunnen.

Deze vermindering van het aantal vestigingen zou gepaard gaan met een kwaliteitsimpuls in de vorm van een verruiming van de openingsuren naar 40 tot 50 uur. Er resteren dan, naast de nieuwe centrale Bibliotheek, hoogwaardige wijkvestigingen, de meesten in een nieuw pand. Het gaat om Overvecht en Kanaleneiland (beiden in een nieuw pand), Parkwijk (in een nieuw pand in Leidsche Rijn Centrum), 't Goylaan (nieuw), Vleuterweide, Zuilen en Oost (nieuw). De besparing van dit scenario in 2014 is € 358.000 en in 2017 € 673.000. Zie bijlage 4, paragraaf 1.3.5 voor een onderbouwing van deze cijfers.

Aannames en condities
De meeste vestigingen zijn gehuisvest in een gemeentelijk pand met een opzegtermijn van drie maanden. Voor een aantal vestigingen die mogelijk gesloten worden is dit anders:
- Plantage heeft een huurcontract tot 2015;
- voor de vestiging Lombok is de opzegtermijn een jaar;
- het huurcontract van Waterwin loopt tot 2019;
- de huur voor de vestiging Lunetten loopt tot 2019;
- het contract voor Hoograven loopt tot 2013.

Vooral voor Waterwin en Lunetten zijn de huurcontracten nog lang niet afgelopen als de sluiting moet plaatsvinden. Hierover moet nog onderhandeld worden. Beiden zitten in een gemeentelijk pand en moet er dus wel een oplossing gevonden kunnen worden.

Niet alle overblijvende vestigingen hebben een vlekkeloze score in onze prestatiemeting (zie bijlage 4, 1.3.2, tabel 11). Zuilen en Kanaleneiland hebben bijvoorbeeld nog veel ruimte voor verbetering. Omdat zij de enige vestiging in een bepaalde wijk zijn, zal gewerkt moeten worden aan verbetering van de bestaande voorzieningen. Sluiting van deze vestigingen is geen optie.

De besparingen in deze scenario's kunnen gerealiseerd worden in combinatie met verbeteringen van de bedrijfsvoering. In de kostenoverzichten zit geen doublure met de besparingsvoorstellen in deze vestigingsscenario's. Er wordt in beide scenario's uitgegaan van herbezetting van het voltallige personeel dat werkzaam is in de publieksdienstverlening. Dit zal nodig zijn om de vestigingen voldoende te kunnen bezetten na verruiming van de openingstijden. Ook in de Centrale bibliotheek zullen de balietijden zodanig verruimen (van 46 naar 70 uur) dat de herbezetting van het personeel geen probleem is. Hieronder worden de besparingseffecten per scenario aangegeven.

Tabel 4: overzicht structurele besparingen Minder vestigingen (bedragen x €1.000)

	2011	2012	2013	2014	Na 2017
Mogelijke besparingen Minder vestigingen (na aftrek investeringen en meerkosten)					
scenario a. Concentreren	0	55,4	80,4	219,3	391,8
scenario b. Verder concentreren	0	143,9	218,9	358,0	673,4

2.4 Verzelfstandiging levert besparingen op lange termijn

Kern van het voorstel
Het derde voorstel is om de Bibliotheek Utrecht te verzelfstandigen. Dit houdt in dat de gemeentelijke bibliotheekvoorziening wordt afgescheiden van de gemeentelijke organisatie en wordt ondergebracht in een stichting. Slechts enkele bibliotheken in Nederland zijn onderdeel van een gemeente. Het merendeel van de bibliotheken is ondergebracht in zelfstandige stichtingen. Het is niet bekend dat de ene rechtsvorm de voorkeur verdient boven de andere voor het bieden van een zo hoog mogelijke kwaliteit aan de burgers. De zelfstandigheid van de meeste bibliotheken is historisch ontstaan of is het gevolg van een voorkeur om uitvoeringsorganisaties meer handelingsruimte te geven en daartoe op afstand van de subsidiërende overheid te plaatsen.

Op de lange termijn kan een verzelfstandiging leiden tot een bezuiniging. Of deze besparingen gerealiseerd kunnen worden hangt af van een groot aantal factoren, onder andere de hoeveelheid bezittingen die met een verzelfstandiging worden overgedragen. Om de Bibliotheek enerzijds een redelijke start te geven moet de financiële positie van de nieuwe organisatie gezond zijn. Anderzijds is het niet in het belang van de gemeente Utrecht om veel vermogen over te dragen. Op korte termijn is geen bezuiniging te verwachten als gevolg van de verzelfstandiging, pas na 2014 treden er baten op. Gezien de vereiste opbouw van reserves van een zelfstandige bibliotheekstichting en de daartoe benodigde overdracht van kapitaal zal dit vanaf 2020 leiden tot besparingen.

Kosten en opbrengsten
Wanneer de Bibliotheek Utrecht verzelfstandigt en de activiteiten ondergebracht worden in een stichting, zijn er verschillende overgangskosten. Door wijzigingen in de rechtspositie van het personeel ontstaan kosten en opbrengsten. Extra kosten zijn er als er gedurende een overgangstermijn van enige jaren twee pensioenvoorzieningen naast elkaar aangehouden moeten worden en omdat er premies voor de Werkloosheidswet betaald moeten worden. Opbrengsten zijn er ook door de CAO bibliotheekwerk te gaan toepassen en gebruik te maken van het natuurlijk verloop (zoals berekend bij de maatregelen onder verzakelijking). Verder zijn er kosten omdat de nieuw op te richten stichting statuten moeten hebben, een huisstijl en een eigen bestuur. Door het verdwijnen van de bibliotheekvoorziening uit de ambtelijke organisatie zal daar een beleidsambtenaar voor in de plaats moeten komen. Deze zal de besluiten van de gemeente Utrecht op het gebied van het bibliotheekwerk moeten voorbereiden. Ook in de bedrijfsvoering zal het nodige veranderen. Dit heeft zowel positieve als negatieve financiële gevolgen.

Vervallen overheadkosten BCD
Een verzelfstandiging zal ook inhouden dat de doorbelasting van de kosten van de BCD aan de Bibliotheek Utrecht zal komen te vervallen. Dit betreft een bedrag van € 697.000,–. Onder dit bedrag vallen de bestuurskosten en de beleidsontwikkeling voor de bibliotheek van de gemeente. In de praktijk worden deze functies nu voornamelijk ingevuld door de Bibliotheek

Utrecht zelf en is er sprake van weinig ondersteuning vanuit de gemeente. Het laten vervallen van de doorbelasting BCD aan de bibliotheek zal voor de laatste een vermindering van budgettaire uitgaven inhouden en derhalve een boekhoudkundige besparing. Vanuit de gemeente is ambtelijk aangegeven dat dit zou betekenen dat bij verzelfstandiging de gemeentelijke bijdrage met hetzelfde bedrag zou worden verminderd aangezien de doorbelasting berust op een wettelijk voorschrift en geen inhoudelijke grondslag heeft. Dit laat echter onverlet dat de kosten van BCD reële kosten zijn die mede gerelateerd zijn aan de omvang van de ambtelijke organisatie waarvan ook de Bibliotheek Utrecht nu nog deel uitmaakt. Ervan uitgaande dat de huidige doorbelasting van BCD berust op enigerlei relatie van deze overhead met de huidige dienst Bibliotheek Utrecht kan worden aangenomen dat bij BCD een substantieel bedrag uit deze doorbelasting kan worden bespaard. De omvang hiervan valt in het kader van de doorlichting niet vast te stellen maar kan worden bepaald in de doorlichting van de gemeentelijke overhead. Uit deze besparing zullen in ieder geval de bestuurskosten van de verzelfstandigde bibliotheek en de kosten van de beleidsfunctie bibliotheek bij de gemeente Utrecht kunnen worden opgebracht.

De financiële effecten worden samengevat in onderstaande tabel (zie bijlage 4, 1.4).

Tabel 5. verwachte kosten en opbrengsten van verzelfstandiging van de Bibliotheek Utrecht (bedragen x € 1.000)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Verwachte kosten										
Overgangskosten	2.850									
Beheerskosten 2 pensioen-regelingen	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10
Premies WW	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Totaal	**3.090**	**230**	**220**	**210**	**200**	**190**	**190**	**170**	**160**	**150**
Verwachte inverdieneffecten										
CAO bibliotheekwerk			31	53	85	111	151	173	219	244
Natuurlijk verloop	20	80	100	150	150	150	150	150	150	150
Besparing netwerk	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Besparing op PIOF functies	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Totaal	**170**	**230**	**281**	**353**	**385**	**411**	**451**	**473**	**519**	**544**
Per saldo per jaar	**-2.920**	**0**	**61**	**143**	**185**	**221**	**261**	**303**	**359**	**394**

Overdracht van middelen

Een punt van discussie met vergaande financiële gevolgen is de vraag of een verzelfstandiging van de bibliotheek gepaard moet gaan met een gelijktijdige overdracht van de panden waarin de wijkvestigingen gehuisvest zijn, voor zover deze in het bezit van de gemeente zijn. Dit is voor 11 panden het geval. Het overdragen van het onroerend goed is kostbaar en daarnaast is er in deze situatie een grotere algemene reserve nodig. Indien de gemeentelijke panden overgedragen worden en de reserve op 15% van de jaarlijkse gemeentelijke bijdrage wordt gesteld, gaat het tientallen jaren duren alvorens er een positief financieel effect verwacht kan worden van de verzelfstandiging van de Bibliotheek Utrecht. Als de panden niet overgedragen worden kan een reserve van 5% worden aangehouden en is er vanaf 2021 een positief saldo. Bij de doorlichting is uitgegaan van de laatste optie op grond van het uitgangpunt dat een verzelfstandigde bibliotheek een door de gemeente gesubsidieerde publieke voorziening zal blijven en geen

private onderneming met winstoogmerk zal worden. Paragraaf 1.4 van bijlage 4 geeft meer informatie over de financiële gevolgen van een verzelfstandiging.

Conclusie
Voor de Bibliotheek Utrecht heeft het meer voordelen dan nadelen om als zelfstandige stichting in een subsidierelatie met de gemeente verder te gaan. De voordelen zijn een snellere interne besluitvorming, meer autonomie in het bepalen van het beleid en in de bedrijfsvoering, en het beter kunnen aangaan van samenwerkingsrelaties met andere bibliotheken. Een nadeel is dat de korte lijn met de Utrechtse bestuurders vervalt. Vanuit het oogpunt van besparingen is een verzelfstandiging pas op langere termijn interessant.

2.5 Provinciale samenwerking

Dit onderdeel wordt verder ingevuld op basis van een aanvullend onderzoek waarin een vergelijking wordt gemaakt tussen de (gefuseerde) bibliotheken in de provincie Groningen met de gezamenlijke bibliotheken in de provincie Utrecht. Nagegaan wordt in hoeverre een verdergaande integratie van deze bibliotheken kan leiden tot kwaliteitsverbetering en aanvullende besparingen ten opzichte van de hiervoor genoemde. Rapportage wordt verwacht in januari 2011.

2.6 Samenvatting mogelijke besparingen

Het totaal aan mogelijke besparingen wordt samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 6: overzicht besparingen totaal (bedragen x €1.000)

	2011	2012	2013	2014	Na 2017
Mogelijke besparingen					
Verzakelijking	-	65	235	255	305
Minder vestigingen (na aftrek investeringen en meerkosten)					
scenario a. Concentreren	-	55,4	80,4	219,3	391,8
scenario b. Verder concentreren	-	143,9	218,9	358,0	673,4
Verzelfstandiging[3]		-2.920	-	61	143
Provinciale samenwerking	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
Totaal besparingen					
scenario a. Concentreren	-	-2.799,6	315,4	474,3	696,8
scenario b. Verder concentreren	-	-2.711,1	453,9	613,0	978,4

Per 2014 liggen de mogelijke besparingen liggen tussen de € 474.000 en de € 613.000. Het verschil tussen deze bedragen wordt veroorzaakt door het hanteren van meerdere scenario's voor het aantal toekomstige vestigingen. Bij het realiseren van een verzelfstandiging moet rekening worden gehouden met extra kosten in het jaar van verzelfstandiging die daarna in de loop der jaren weer worden gecompenseerd door de besparingen. Dit omslagpunt ligt in ieder geval na 2021.

[3] Deze mogelijke bezuinigingen kunnen niet worden opgeteld bij de bezuinigingen in de bedrijfsvoering (verzakelijking) omdat het deels om dezelfde maatregelen gaat.

BIJLAGE 1. VRAAGSTELLING EN AANPAK

1.1 Onderzoeksvragen

In het Collegeprogramma 2010-2014 van de gemeente Utrecht wordt voorgesteld om in het kader van een financieel gezonde stad maatregelen te treffen in de sfeer van programma en organisatie. Basis hiervoor is een externe doorlichting van de organisatie zodat in 2014 een structurele besparing wordt bereikt oplopend tot € 55 miljoen en € 100 miljoen in 2018. Dit rapport betreft de doorlichting van de Bibliotheek Utrecht.

De gemeente Utrecht licht alle onderdelen van de gemeente door aan de hand van twee vragen rond doelmatigheid en doeltreffendheid. Voor de Bibliotheek Utrecht is een extra vraag over verzelfstandiging toegevoegd aan de twee standaardvragen:

1 Werkt de Bibliotheek goed?
- Doelmatig: doen we de dingen goed?
  Hoe verhouden de kosten van het onderzochte organisatiedeel/proces/programma et cetera zich tot vergelijkbare organisaties?
  Hoe verhouden de prestaties in relatie tot de kosten zich tot vergelijkbare organisaties?
- Doelmatig/ doeltreffend: doen we de juiste dingen goed?
  Hoe verhoudt de inzet van mensen en middelen zich tot de realiseren prestaties / doelen?
- Doeltreffend: doen we de juiste dingen?
  In welke mate worden met de geleverde prestaties de gestelde doelen daadwerkelijk bereikt?

2 Zijn er aanknopingspunten voor mogelijke besparingen?
Welk bedrag zou er bespaard kunnen worden door het nemen van maatregelen, gezien het oordeel uit de eerste hoofdvraag, rekening houdend met de eventuele implementatiekosten die gepaard gaan met mogelijke maatregelen?

3 Consequenties verzelfstandiging bibliotheek
Utrecht oriënteert zich op de mogelijkheden tot verzelfstandiging van de dienst, zo mogelijk en wenselijk in een regionaal kader. Welke gevolgen in bedrijfseconomische zin heeft deze ontwikkeling voor de gemeente?

1.2 Werkwijze in het onderzoek

Het inhoudelijke uitgangspunt van de doorlichting is gelegen in de doelen zoals die zijn weergegeven in de Programmabegroting en de uitwerking daarvan in de visie en missie van de Bibliotheek Utrecht: *Een actieve bijdrage leveren aan de maatschappelijke participatie van de klanten door het bieden van een laagdrempelige toegang tot media*. Om dit te realiseren heeft de bibliotheek zich de volgende doelen gesteld:
- inspelen op behoefte aan leer- en leesplezier;
- maatschappelijke participatie van specifieke klantgroepen bevorderen;
- aanbieden van bronnen van kennis en verbeelding in multimediale vorm;
- bevorderen van mediawijsheid;
- toegang tot het assortiment meer laagdrempelig maken.

De doorlichting is uitgevoerd in een korte doorlooptijd. Dit betekende dat alleen gewerkt kon worden met bestaande of direct produceerbare gegevens, vergelijkende analyses en kengetallen. Deze hebben geleid tot een inzicht in de voornaamste besparingsmaatregelen op hoofdlijnen. De aanpak is mede gebaseerd op al bij de Bibliotheek uitgevoerde verkennende analyses om tot bezuinigingen te komen. Deze hebben ten dele al geleid tot een lopende bezuiniging van 92.000 in 2010 toenemend tot 245.000 in 2013 en verder. De doorlichting geeft aan waar verdergaande besparingen liggen. De doorlichting is in drie onderdelen uitgevoerd:

a. voorverkenning en analyse;
b. opstellen scenario's en toetsing;
c. opstellen onderzoeksrapport.

Bibliotheek Utrecht verzamelt jaarlijks veel kwantitatieve gegevens voor de bedrijfsvoering. Daarnaast neemt de Bibliotheek Utrecht jaarlijks deel aan onderzoek van BIS (Benchmark Instrument van de Vereniging Openbare Bibliotheken) waarbij de prestaties van de eigen organisatie vergeleken worden met die van de bibliotheken in de andere grote steden. Afzonderlijk vergelijken de G4 bibliotheken onderling hun prestaties. In dit rapport zijn de resultaten van de G4 vergelijking over 2009 gebruikt en aangevuld met informatie van de Bibliotheek Utrecht en CBS Statline. Voor de doorlichting zijn drie thema's van belang:

- vraag en aanbod;
- de prestaties van de vestigingen;
- de resultaten voor de verschillende maatschappelijke doelgroepen die de bibliotheek wil bedienen (laaggeletterden en jeugdigen).

Doel van de prestatievergelijking die in deze paragraaf wordt gepresenteerd is het vinden van de stad of vestiging die de hoogste scores heeft (hier aangeduid met de term 'best in class'). Deze informatie is gebruikt om zicht te krijgen op de punten waar de prestaties verbeterd kunnen worden. In dit rapport is de Bibliotheek Utrecht vergeleken met de bibliotheken in de drie grootste steden in Nederland. Utrecht is de vierde grootste stad. In de vergelijking met de andere drie steden heeft Utrecht enigszins de positie van 'het kleine broertje'. Dit maakt dat de lat voor Utrecht erg hoog komt te liggen. Gezien de doelstellingen voor de doorlichtingen is dat positief.

BIJLAGE 2. STURING, ORGANISATIE EN FINANCIËN

1.1 Sturing en Organisatie

Sturingsconcept
De Bibliotheek Utrecht is één van de veertien diensten van de Gemeente Utrecht. Alle gemeentelijke diensten staan onder het gezag van het gemeentebestuur (College van burgemeester en wethouders en gemeenteraad). Zij bepalen de koers van de organisatie en dus ook die van de Bibliotheek. In Utrecht wordt uitgegaan van het concept van concernsturing. De kaderstelling voor de bedrijfsvoering is belegd bij de Concerndirectie (CD). De CD bestaat uit de directeuren van de drie grootste diensten van de gemeente, de algemeen directeur en enkele adviserende leden. De dienstdirecteuren zijn echter integraal verantwoordelijk voor hun dienst.

De ondersteunende diensten zijn sinds 2008 ondergebracht bij de Dienst Ondersteuning. De DO voert alleen ondersteunende werkzaamheden uit. De Bestuurs- en Concerndienst stelt de kaders op en legt deze ter besluitvorming voor aan de CD.

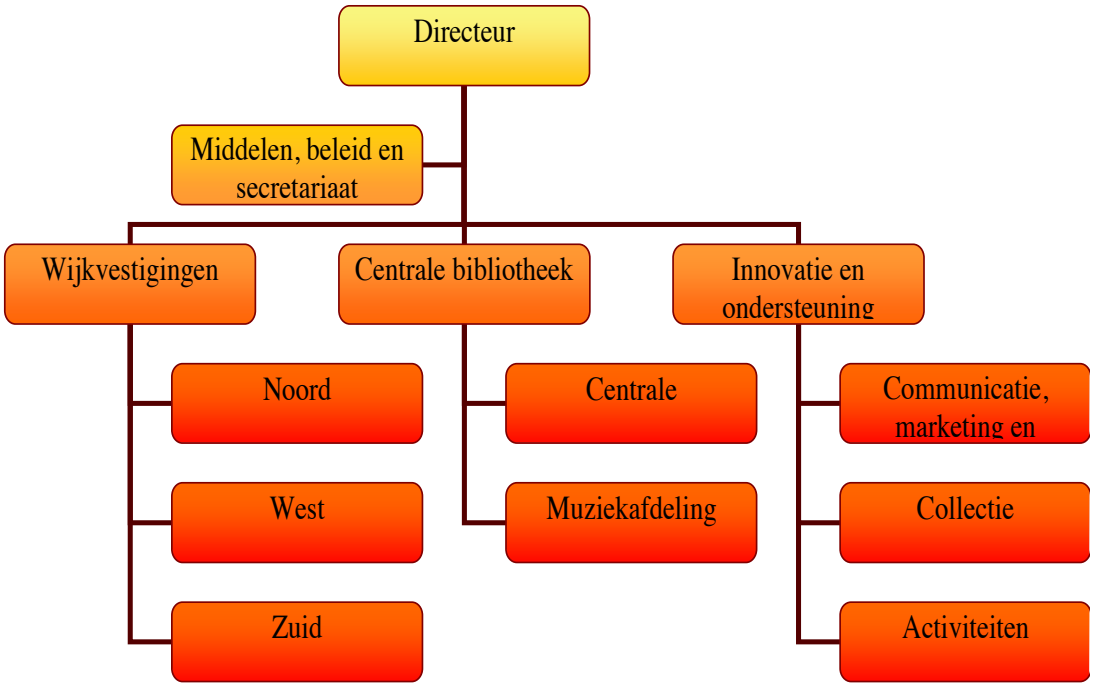
Vier gemeentelijke diensten zijn cultuurdiensten (gemeentelijke musea, stadsschouwburg, muziekcentrum Vredenburg en de bibliotheek). Dit zijn de externe diensten (E-dienst). De E-diensten hebben meer vrijheid dan de andere diensten. Met hen wordt vierjaarlijks een managementcontract gesloten. Onder andere mogen deze diensten zelf kiezen of zij gebruik maken van de diensten van de DO of niet.

In de praktijk maakt de Bibliotheek Utrecht gebruik van een deel van de diensten van de DO. De dienstverlening op het gebied van personeelszaken en financiën wordt wel afgenomen. Hier is voor gekozen om de bedrijfsrisico's te beperken. De Bibliotheek had een kleine financiële afdeling waardoor de continuïteit bij calamiteiten niet te garanderen was. De dienstverlening op de bovengenoemde gebieden kostte de Bibliotheek in 2009 respectievelijk € 198.683 en € 228.905. Van het ABU worden eveneens diensten afgenomen. Dit betreft het Catrijnenet (€ 183.450 in 2009). Voor de kantoor- en bibliotheekautomatisering maakt de Bibliotheek gebruik van de dienstverlening van Bibliotheek Service Organisatie (BISC). De doorbelasting voor Bureau Aanbesteding (thans Concerninkoop) was ongeveer € 25.000. De Bibliotheek Utrecht maakt geen gebruik van de dienstverlening van Facilitaire zaken, Communicatie en Documentaire Informatievoorziening. Hiervoor heeft de Bibliotheek zelf medewerkers in dienst.

De meeste bibliotheekvestigingen, de Centrale en het hoofdkantoor zijn gehuisvest in panden van de gemeente. Hiervoor moet huur worden betaald aan StadsOntwikkeling. De kosten daarvan zijn € 279,- per m^2. De panden van de vestigingen Plantage, Lombok en Hoograven zijn niet in eigendom van de gemeente.

Organisatie bibliotheek
In de onderstaande figuur is een organigram van de Bibliotheek (zonder Kunstuitleen) opgenomen.

Figuur 1. Organigram Bibliotheek Utrecht



Bij de Bibliotheek Utrecht worden 131,29 fte's bezet. De medewerkers van de Kunstuitleen zijn buiten deze telling gehouden. Deze 131,29 fte kan in drie grote groepen worden gesplitst, te weten medewerkers in het primaire proces, medewerkers indirecte dienstverlening en managementfuncties:

- *primaire proces*: medewerkers van de Centrale bibliotheek, de muziekafdeling en de wijkvestigingen in de uitvoering van de dienstverlening voor burgers of instellingen. Dit is de grootste groep medewerkers van de bibliotheek en bestaat uit 74,63 fte (57%).
- *indirecte dienstverlening*: medewerkers die werkzaam zijn bij de Afdeling Innovatie en ondersteuning of functioneren als stafmedewerker (bij de Centrale is hiervan een aantal werkzaam). In deze groep zijn de medewerkers van de facilitaire dienst, communicatie, activiteiten (waaronder educatie), marketing, collectie, financiën en administratieve krachten ondergebracht. De Bibliotheek heeft hiervoor een bezetting van 41,49 fte (32%). Daarvan wordt € 110.000 doorbelast aan het provinciale netwerk voor uitvoerende werkzaamheden.
- *leiding en coördinatie projecten*: 15,17 fte's (12%). Het gaat om een directeur, drie managers, twee hoofden (respectievelijk middelen en financiële administratie) en 8,21 fte teamleiders. Van de teamleiders geven 4 teamleiders slechts 30% van de tijd leiding en 4 geven voor 75% leiding zodat het hierbij gaat om 2,5 fte aan leidinggevenden. Eén van teamleiders wordt daarbij voor 0,55 fte doorbelast aan het Provinciale netwerk. Daarom resteert er 2 fte aan teamleider. De directeur, de managers en het hoofd middelen zijn ook verantwoordelijk voor de coördinatie van projecten. Hiervoor rekenen wij een korting van 70% op deze 5 fte. Dat is 3,5 fte. In totaal resteert dan een leidinggevende capaciteit van 3,5 fte. Dat is ongeveer 2,5% van de beschikbare capaciteit.

In het primaire proces is sprake van een passende bezetting. In de indirecte dienstverlening en bij de coördinatie van projecten is enige overbezetting vanwege de afloop van projecten. De omvang van de leiding ligt onder de percentages die gebruikelijk zijn voor non-profit organisaties (5 - 6%).

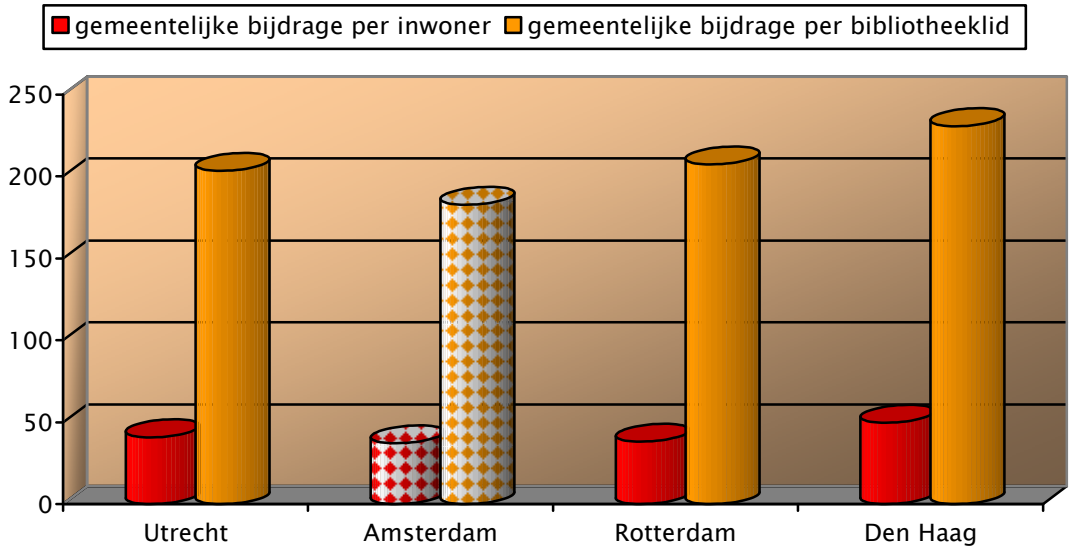
1.2 Financiën

Inkomsten

De bibliotheken in de vier grote steden ontvangen alle een bijdrage van de gemeente. In Utrecht ging het in 2009 om een bedrag van € 12,27 miljoen. In de andere steden liggen de gemeentelijke bijdragen boven de € 20 miljoen. Daarnaast hebben de bibliotheken nog inkomsten die afkomstig zijn van de gebruikers. Van de gebruikers komt geld uit contributies, leengeld en boetes. In 2009 was dat in Utrecht € 1,4 miljoen.

Voor de gemeente is de hoogte van de gemeentelijke bijdrage van belang omdat dit bepaalt hoeveel kosten er voor een bibliotheekvoorziening gemaakt worden in een stad. Nagegaan is hoe hoog de gemeentelijke bijdrage is per inwoner van de steden en per lid van de bibliotheek. Deze gegevens zijn weergegeven in figuur 2. De figuur laat zien dat Amsterdam voor dit onderdeel best in class is. Zowel per bibliotheeklid als per inwoner van het werkgebied is Amsterdam goedkoper voor de gemeente dan de bibliotheek in andere steden. Als Utrecht best in class wil worden moet de gemeentelijke bijdrage dalen tot € 11,1 miljoen. In 2009 was de gemeentelijke bijdrage € 12,3 miljoen. Het zou dan gaan om een daling van ongeveer 10%.

Figuur 2. Omvang van de gemeentelijke bijdrage per inwoner en per lid per jaar (geblokte kolommen zijn best in class)



Kosten

In de benchmark van BIS zijn slechts vier categorieën opgenomen. Onder deze categorieën moeten alle kosten een plaats krijgen. Per stad is per categorie berekend welk deel dat van het totaal van de kosten is. Deze informatie is opgenomen in tabel 7. Uit dit overzicht blijkt dat elke stad goed scoort in één van de categorieën. Amsterdam heeft de laagste personeelskosten, Utrecht de laagste huisvestingskosten en Den Haag heeft weinig kosten voor automatisering.

Tabel 7. Kostenoverzicht van de bibliotheken van de vier grote gemeenten in 2009 (gearceerde cellen zijn best in class)

			Utrecht	Amsterdam	Rotterdam	Den Haag
personeelskosten (x € 1.000)			7.831,8	11.350,6	14.617,0	11.715,3
	% van de totale kosten		43,21%	33,22%	53,91%	41,42%
	per lid		129,84	70,32	135,31	112,60
huisvestingskosten (x € 1.000)			3.343,4	13.185,9	6.118,0	9.002,2
	% van de totale kosten		18,45%	38,59%	22,56%	31,83%
	per lid		55,43	81,70	56,64	86,52
mediakosten (x € 1.000)			1.446,8	4.610,9	2.281,0	2.475,8
	% van de totale kosten		7,98%	13,50%	8,41%	8,75%
	per lid		23,98	28,57	21,12	23,80
automatisering (x € 1.000)			782,4	1.921,8	1.017,0	697,5
	% van de totale kosten		4,32%	5,62%	3,75%	2,47%
	per lid		12,97	11,91	9,41	6,70
overige structureel (x € 1.000)			2.871,9	3.097,7	2.323,0	2.757,1
overige incidenteel (x € 1.000)			1.847,4	0	759,0	1.635,1
	% van de totale kosten		26,04%	9,07%	11,37%	15,53%
	per lid		78,24	19,19	28,53	42,22
Totale kosten			**18.123,4**	**34.166,9**	**27.115,0**	**28.282,9**

Voor *personeel* worden in Utrecht relatief veel kosten gemaakt. Dit gaat deels om incidentele kosten. In 2009 was de omvang hiervan € 695.000. Hierin zitten bijvoorbeeld ook kosten die gemaakt zijn in verband met de voorbereiding van de verhuizing naar het Smakkelaarsveld. Zonder deze incidentele kosten waren de personeelskosten € 7,1 miljoen. Dat is 39% van het totaal en € 117 per lid van de bibliotheek. Nog steeds is Utrecht dan niet best in class. De personeelskosten zouden dan moeten dalen tot € 6 miljoen.

Qua *huisvesting* is Utrecht goedkoop en daarom best in class. De voorgenomen verhuizing naar het Smakkelaarsveld zal hieraan echter een einde maken. De huur van de nieuwbouw is € 2,8 miljoen. Doordat de panden aan de Jacobstraat en de Oudegracht niet meer gehuurd hoeven te worden ontstaat een besparing van ongeveer € 1 miljoen. De extra kosten belopen dus €1,8 miljoen. Met huisvestingskosten van € 5,1 miljoen stijgen de kosten naar 28% van het totaal van de kosten en ruim € 84 per lid. Daarmee krijgt Utrecht in de rangorde een plek tussen Amsterdam en Den Haag.

Rotterdam zit erg laag met de *mediakosten*. Dat komt omdat de muziekcollectie niet in deze cijfers begrepen is. De muziekcollectie in Rotterdam wordt geëxploiteerd door de Centrale Discotheek Rotterdam die op haar beurt een bijdrage van de Gemeente en het Rijk ontvangt.

De Bibliotheek Utrecht betaalt *automatiseringskosten* aan twee organisaties. Dat komt omdat de Bibliotheek Utrecht samenwerkt in provinciaal verband en zo meebetaalt aan de kosten van het geautomatiseerde systeem. Daarnaast neemt de Bibliotheek enkele diensten af van het Automatiseringsbedrijf Utrecht (ABU), de gemeentelijke dienstverlener. De automatiseringskosten bestaan in de steden uit een aantal componenten. In tabel 8 worden die weergegeven voor Utrecht en Amsterdam. Uit dit overzicht blijkt dat de kosten voor datacommunicatie (netwerkverbinding) in Utrecht relatief hoog zijn.

Tabel 8 Verdeling van de automatiseringskosten over verschillende categorieën

	Utrecht	In % van het totaal	Amsterdam	In % van het totaal
Personeelskosten automatisering	204.045	26,1%	469.785	24,4%
Eigendom (afschrijvingen / aanschaf)	268.429	34,3%	708.896	36,9%
Kantoorautomatisering / licenties	107.923	13,8%	215.875	11,2%
Datacommunicatie	183.450	23,4%	194.375	10,1%
Onderhoud	18.538	2,4%	219.129	11,4%
Overig	0	0,0%	113.698	5,9%

De *overige kosten* zijn voor Utrecht een grote post, veel meer ook dan er in de andere steden aan overige kosten waren. Dat wordt veroorzaakt door zowel structurele als incidentele kostenposten. Incidenteel is € 1,8 miljoen in een reserve gestort. Dit bedrag (ter grootte van de extra huurkosten na verhuizing naar het Smakkelaarsveld) ontvangt de Bibliotheek ook nu al van het concern om daarmee een reserve te kunnen vormen voor de verhuiskosten naar het Smakkelaarsveld. Dit loopt door tot 2016. Structureel komt een deel van de concernoverhead ten laste van de Bibliotheek (ruim € 1 miljoen). Zonder deze beide kostenposten zou de hoogte van de overige kosten € 1,8 miljoen zijn. Dat is bijna 10% van de totale kosten, net iets meer dan Amsterdam (die voor dit onderdeel best in class is). De kosten zouden dalen tot ruim € 29 per lid. Echter, zo lang Utrecht een onderdeel is van de gemeente Utrecht, blijft de concernoverhead toegerekend worden naar de Bibliotheek conform de regels daarvoor in de Gemeentewet.

Vergelijking overhead

De overhead van de gemeente is in een apart doorlichtingsonderzoek aan de orde geweest. Voor de uitkomsten daarvan verwijzen wij naar het desbetreffende rapport.

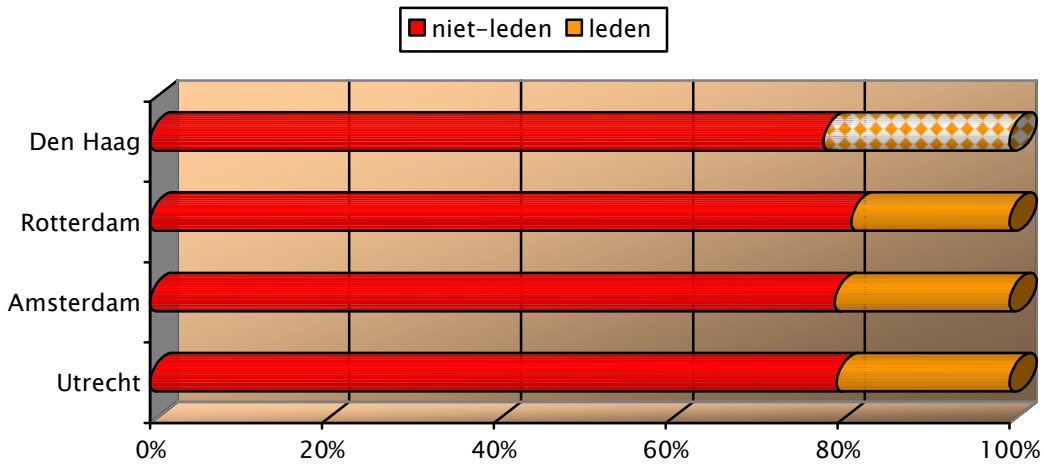
BIJLAGE 3. PRESTATIES VAN DE BIBLIOTHEEK UTRECHT

1.1 Vraag en aanbod

1.1.1 Leden

De bibliotheken van de vier grote steden bereiken nagenoeg hetzelfde deel van de bewoners in hun werkgebied. Allen scoren rond de 20%. Den Haag heeft een iets hoger bereik dan de andere steden. De bibliotheek Utrecht heeft aangegeven dat dit verschil mogelijk verklaard kan worden uit de wijze waarop met de lidmaatschappen voor kinderen en jongeren wordt omgegaan. Zij zijn tot hun 18e jaar gratis lid van de bibliotheek. Afhankelijk van de manier waarop dit geregeld is, kan dit leiden tot een meer of mindere mate van vervuiling in de ledenbestanden. Als Utrecht 'best in class' wil worden zouden er ruim 4.000 extra leden geworven moeten worden. Ledenbehoud en groei zijn één van de speerpunten van beleid in 2010 geweest en zullen dat ook in 2011 zijn. Figuur 4 toont de verschillen tussen de grote steden.

Figuur 4. inwoners van de grote steden verdeeld naar leden en niet-leden (geblokte rij is best in class)



Tussen 2004 en 2007 steeg het ledenaantal van de Bibliotheek Utrecht van 58.000 naar bijna 60.000, om in 2008 terug te vallen naar 58.000. In 2009 is echter weer een herstel te zien en komt het ledenaantal weer uit op ruim 60.000. Daarmee overschrijdt de bibliotheek al de doelstelling voor 2010, die op 60.000 leden gesteld was. In 2010 is het ledenaantal gestegen tot over 61.000. Voor 2011 is de doelstelling 62.000 leden. Wanneer het aantal leden wordt weergegeven als percentage van de (groeiende) Utrechtse bevolking is het beeld meer statisch of zelfs licht negatief: van 2007 naar 2010 daalde dit van 20,3 % tot 19,7 %. Ook in de andere grote steden is sprake van een vergelijkbaar statisch trendbeeld.

De klanttevredenheid van de leden van de bibliotheek is in alle steden op hetzelfde niveau: alle scoren een 8. Deze tamelijk uniforme score laat zien dat er bij bezoekers en leden een algemene waardering bestaat voor de bibliotheekvoorziening. Uit het klantenonderzoek bij de Bibliotheek Utrecht komt naar voren dat men in vergelijking met de andere grote steden relatief meer tevreden is over de breedte van de collectie en relatief minder tevreden over de openingstijden.

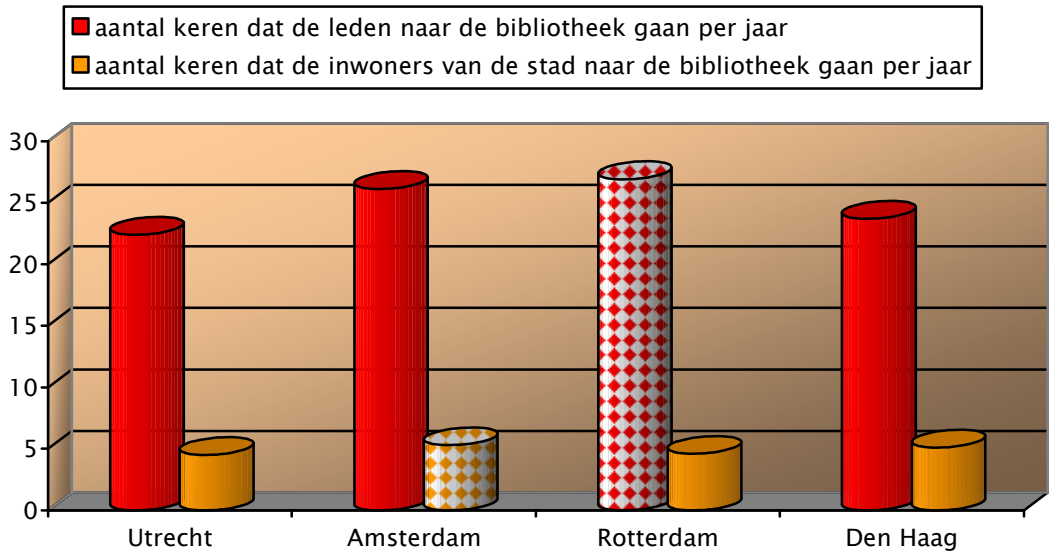
1.1.2 Bezoekers

Aan de bibliotheek (centrale en vestigingen samen) worden jaarlijks 1,5 miljoen bezoeken gebracht door leden en niet-leden. Ook hebben alle bibliotheken een website waar mensen terecht kunnen voor handelingen als verlengen, reserveren en het raadplegen van de catalogus. Van zowel de fysieke bezoeken als de digitale bezoeken houden de bibliotheken registraties bij.

Fysieke bezoekers
De miljoenen fysieke bezoekers van de bibliotheken in de vier grote steden kunnen niet zonder meer met elkaar vergeleken worden. Immers alle steden hebben meer inwoners en meer leden dan de bibliotheek Utrecht. Wel kan het inzicht geven om te zien hoe de bezoekersaantallen zich verhouden tot de inwoners van de stad of tot het aantal leden.

Figuur 5 laat de bezoekgegevens van de bibliotheken zien. Dit wordt gemeten met tellers bij de bezoekersingangen van elk filiaal. Als alle bezoekers van de bibliotheek Rotterdam leden zouden zijn, dan zou er een bezoekfrequentie zijn van bijna 27 keer per jaar. In Utrecht ligt dit cijfer op 22 keer. Aangenomen mag echter worden dat er ook vele bezoekers komen die geen lid zijn. Daarom is nagegaan wat de bezoekfrequentie is van de inwoners van de stad. Deze ligt het hoogste in Amsterdam (5,3). In Utrecht komen de inwoners gemiddeld 4,5 keer per jaar.

Figuur 5. Bezoekers van de bibliotheek afgezet tegen het aantal inwoners van de stad en het aantal leden (geblokte kolommen zijn best in class)



Tot slot is nagegaan wat het aantal uitleningen per openingsuur in elke stad is geweest. De Centrale bibliotheek en de filialen van Utrecht zijn samen 366,5 uur geopend. In de andere steden ligt dat tussen de 533 en 790 uur. In Amsterdam en Rotterdam waren er in 2009 meer dan 100 uitleningen per openingsuur. In Utrecht en Den Haag ligt dat cijfer rond de 70 per uur.

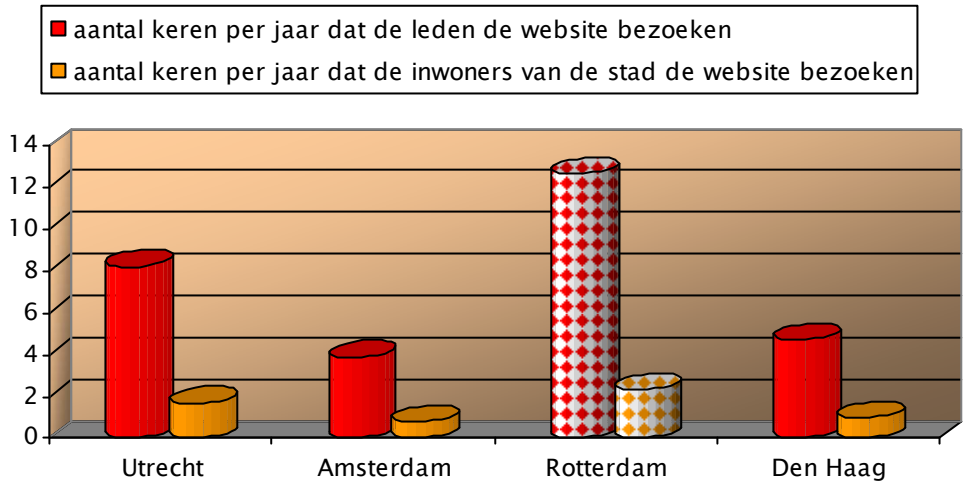
In vergelijking met de Bibliotheek Utrecht hebben de overige steden ruimere openingstijden (bijvoorbeeld zondagopening). Het is de bedoeling om vanaf 2011 ook in Utrecht op specifieke zondagen open te gaan, zoals op de Koopzondagen en Culturele zondagen. In de andere steden zijn de centrale vestigingen bovendien ondergebracht in een nieuw en toegankelijk pand waar ook andere voorzieningen in ondergebracht zijn. Dit trekt mogelijk extra bezoekers. In het

rekenmodel bibliotheek Smakkelaarsveld wordt uitgegaan van miniaal 1,2 miljoen bezoekers jaarlijks, een stijging van de bezoekersaantallen met ongeveer 700.000 per jaar.

Digitaal bezoek

Naast het fysieke bezoek is het meer en meer mogelijk om zaken digitaal af te handelen. De grote gemeenten houden bij hoeveel bezoekers er op hun website komen. De website van de bibliotheek in Rotterdam is een goedlopende voorziening. De aantallen bezoekers op de website zijn in Rotterdam van een zodanige omvang dat elke inwoner van de stad hier jaarlijks 2,3 bezoeken aan brengt. Gerekend ten opzichte van het aantal leden is dat 12,6. Utrecht is een goede tweede. De leden komen ruim 8 keer per jaar op de website. Figuur 6 laat dit zien.

Figuur 6. Bezoekers van de website van de bibliotheek afgezet tegen het aantal inwoners van de stad en het aantal leden (geblokte kolommen zijn best in class)

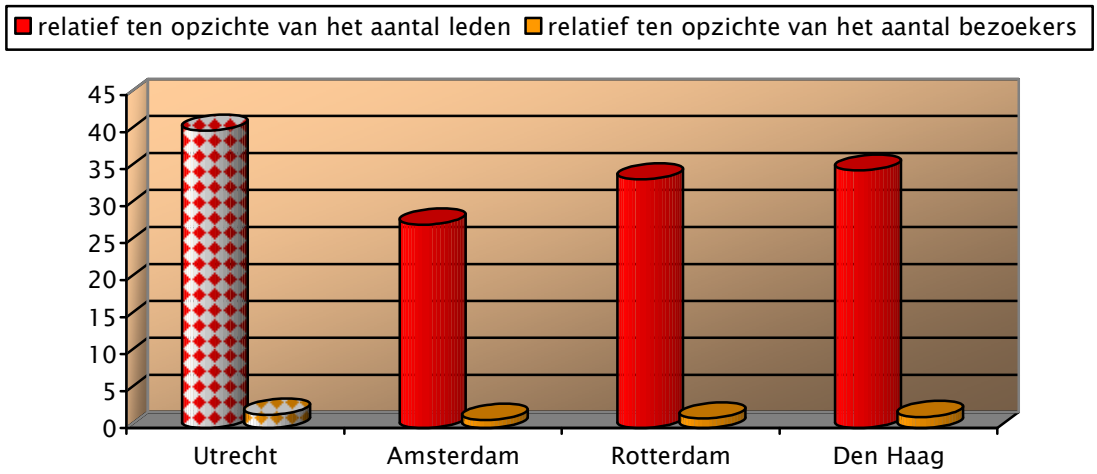


1.1.3 Collectie en uitleningen

De bibliotheken van Utrecht en Amsterdam hebben een relatief even omvangrijke collectie, bestaande uit boeken, tijdschriften, cd's en dvd's. De collecties van Den Haag en Rotterdam zijn kleiner. Voor Rotterdam wordt dat veroorzaakt doordat de muziekcollectie niet in de cijfers zijn opgenomen. Gemiddeld wordt een materiaal uit de collectie in Utrecht 3,5 keer uitgeleend. In Den Haag ligt dat net iets hoger met 3,7 en in Amsterdam lager (2,5).

Niet alleen heeft Utrecht een omvangrijke collectie, de leden lenen jaarlijks ook meer materialen dan de leden van de bibliotheken in de andere grote steden. In dit opzicht is Utrecht best in class. De leden lenen jaarlijks ruim 40 materialen, ten opzichte van rond de 30 materialen in de andere steden. Figuur 7 laat dit zien.

Figuur 7. Aantal keren dat een materiaal wordt uitgeleend per lid van de bibliotheek en per bezoeker (geblokte kolommen zijn best in class)



1.2 Vestigingen

1.2.1 Inleiding

Om de missie te realiseren is in Utrecht gekozen voor een model met een Centrale bibliotheek en wijkvestigingen. De wijkvestigingen kunnen op een aantal punten met elkaar vergeleken worden. Eerst wordt weergegeven hoeveel vestigingen er in Utrecht zijn en hoeveel mensen er van deze vestiging gebruik maken. Daarna wordt besproken in deze paragraaf hoe de wijkvestigingen scoren ten opzichte van de uitgangspunten:

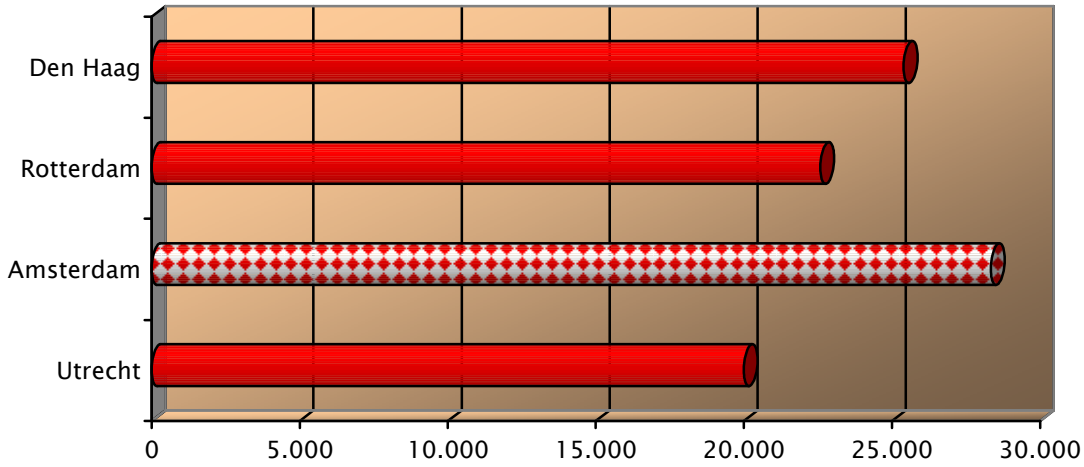
1. *spreiding* van de vestigingen van Bibliotheek Utrecht;
2. *aantrekkelijkheid* van vestigingen (te meten in vloeroppervlakte en openingstijd);
3. *productiviteit* van de vestiging.

Tot slot wordt nog ingegaan op de kosten per vestiging.

1.2.2 Aantal

Utrecht kent een Centrale bibliotheek (aan de Oudegracht) en veertien vestigingen in de wijken. Ook in de andere steden is er een soortgelijk model waarbij er een centrale is met een aantal vestigingen in de wijken. In combinatie met de inwoneraantallen van de gemeenten, is het te berekenen hoeveel personen een vestiging gemiddeld moet bedienen. Dit is een theoretische benadering want de spreiding van de inwoners is, evenals de spreiding van de vestigingen, niet gelijk over de stad. Daardoor kan het zijn dat sommige vestigingen meer en andere minder dan de genoemde aantallen inwoners moeten bedienen. In figuur 8 worden de verschillen tussen de steden getoond.

Figuur 8. Aantal inwoners dat in elke stad met een vestiging bediend moet worden (geblokte kolommen zijn best in class)



Amsterdam bedient gemiddeld 28.399 mensen met een vestiging. In Utrecht ligt dat cijfer onder de 20.000. Utrecht kan door sluiting van filialen best in class worden. Het omslagpunt ligt tussen de 10 en 11 filialen. Overigens ontwikkelen andere grote steden ook plannen om het aantal vestigingen te verminderen, hetgeen de norm voor best in class kan doen opschuiven.

1.2.3 Spreiding

De spreiding van vestigingen in de stad Utrecht is historisch gegroeid en niet tot stand gekomen vanuit een visie op spreiding. Utrecht heeft tien wijken. Bibliotheekvestigingen zijn niet evenredig gespreid over deze tien wijken. Figuur 9 toont waar de vestigingen zich bevinden.

Het gaat om de volgende vestigingen:

- In de *Binnenstad* ligt de Centrale bibliotheek. Momenteel is deze vestiging gehuisvest aan de Oudegracht. Het is echter de bedoeling dat in 2016 een pand betrokken wordt aan het Smakkelaarsveld. Met het nieuwe pand worden vele positieve effecten verwacht voor Utrecht en de bibliotheek. Dat komt door de uitstraling van het gebouw zelf, de gezamenlijke huisvesting met andere partijen en verruiming van de openingstijden. Doordat deze vestiging op een andere plaats in de binnenstad komt te liggen, kan de verhuizing ook gevolgen hebben voor de mate waarin andere vestigingen dan nog noodzakelijk zijn aan de westzijde van de binnenstad. En roept de verhuizing de vraag op of er dan geen vestiging in de wijk Oost gebouwd moet worden.

- Ten westen van de A2 liggen de wijken *Leidsche Rijn* en *Vleuten-De Meern* Hier zijn gezamenlijk vijf bibliotheekvestigingen: Parkwijk, Vleuterweide, Vleuten, De Meern en Waterwin.
  De vestigingen Vleuten en Vleuterweide liggen relatief dicht bij elkaar. Vleuten is onderdeel van het gemeentelijke Wijkservicecentrum Vleuten-De Meern. Hiervoor is nog geen huurovereenkomst gesloten. Vleuterweide is gehuisvest in een in 2009 gebouwd gemeentelijk pand waarvan de huur loopt tot 2048. Waterwin is een jeugdbibliotheek die gehuisvest is in Forum Waterwin (een brede school). Dit is een gebouw van de gemeente waarvoor een huurcontract van 15 jaar is afgesloten (loopt tot 2019). Parkwijk is een tijdelijke

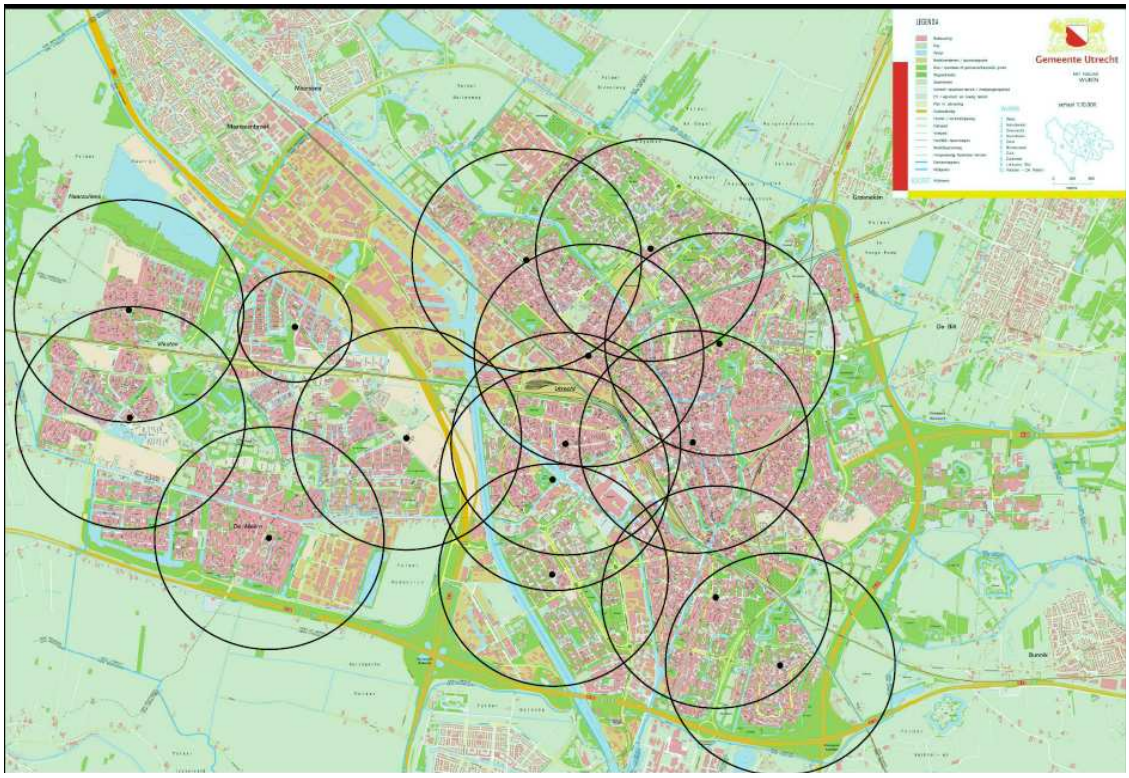
voorziening. Deze zal in 2012 naar het winkelcentrum Leidsche Rijn Centrum verhuizen. De vestiging De Meern is gehuisvest in een pand van de gemeente, hiervoor geldt een opzegtermijn van drie maanden.

- Tussen de A2 en de binnenstad liggen *West, Noordwest* en *Zuidwest*. Daar zijn in totaal eveneens vijf vestigingen (Oog in Al en Lombok, Zuilen en Plantage en Kanaleneiland).
  Oog in al en Lombok zijn kleine, ongeschikte locaties in verouderde panden en met relatief weinig openingsuren per week. Er is weinig draagvlak om deze locaties in de huidige vorm nog lang te handhaven. Er liggen plannen voor een samenvoeging van de beide vestigingen in Cereol. Momenteel is de vestiging Lombok ondergebracht in een pand dat in eigendom is van een externe. De huurovereenkomst kan met een jaar worden opgezegd. Oog in al zit in een gemeentelijk pand dat met drie maanden opgezegd kan worden. De Centrale aan het Smakkelaarsveld komt dicht bij deze vestigingen te liggen. Dat roept de vraag op of een nieuwe vestiging op deze locatie dan nog nodig is.
  Zuilen en De Plantage liggen in Noordwest. Zuilen zit in een gemeentelijk pand en is in 2009 heringericht. Er is een opzegtermijn van drie maanden. De Plantage is een kleine vestiging, gehuisvest in een pand van een externe partij. Het huurcontract loopt tot 2015. Voor Kanaleneiland in Zuidwest zijn er inmiddels al plannen om tot verplaatsing over te gaan naar een locatie die beter aansluit bij andere voorzieningen. Momenteel zit de vestiging in een gemeentelijk pand met een opzegtermijn van drie maanden.

- In *Zuid* liggen de vestigingen Hoograven en Lunetten.
  Deze beide vestigingen liggen relatief dicht bij elkaar. Hoograven is gehuisvest in een pand aan het Smaragdplein dat in 2003 is gebouwd. De vestiging Lunetten is verouderd. Lunetten zit in een gemeentelijk pand waarvan de huur loopt tot 2019. Hoograven zit in een pand van een externe en daarvan loopt de huur tot eind augustus 2013.

- Ten oosten van de binnenstad liggen relatief weinig vestigingen. De wijk *Overvecht* kent een gelijknamige vestiging en in *Noordoost* ligt de vestiging Tuinwijk. De wijk *Oost* heeft geen bibliotheekvestiging.
  De vestiging in Overvecht is dit jaar heringericht en in 2008 is de vestiging Tuinwijk verbouwd. Beide vestigingen zitten in een gemeentelijk pand. Overvecht heeft een opzegtermijn van drie maanden. Voor Tuinwijk is er nog geen huurovereenkomst.

Figuur 9. Ligging van de bibliotheekvestigingen in Utrecht (bereikbaarheidsgebieden aangegeven met cirkels)



In de praktijk blijken alle krachtwijken een bibliotheekvoorziening te hebben (Kanaleneiland, Overvecht, Zuilen, Ondiep en Hoograven). Niet alle vestigingen blijken echter even handig gepositioneerd te zijn ten opzichte van elkaar of van de andere voorzieningen in een wijk. Dat heeft de Bibliotheek zelf ook onderkend en hiervoor een plan van aanpak neergelegd in de notitie Huisvesting Bibliotheek Utrecht 2008-2013. Dit plan was bedoeld om de huisvesting van de wijkvestigingen te moderniseren. Voor de plannen bestond in de gemeenteraad echter onvoldoende draagvlak zodat het niet tot uitvoering is gekomen.

1.2.4 Aantrekkelijkheid

Invulling basisfuncties
Voor de uitvoering van de basisfuncties in een (wijk)bibliotheek is het volgende vereist:
- presentatiemogelijkheden voor de collectie;
- mogelijkheden voor het uitvoeren van educatieve activiteiten;
- studiefaciliteiten voor groepen en voor individuele bezoekers (zowel voor kinderen als voor volwassenen);
- faciliteiten voor verblijf en ontspanning van bezoekers (zit en leesmogelijkheden, koffie, thee etc.);
- faciliteiten voor tentoonstellingen, lezingen, ontmoeting, debat en culturele optredens;
- aantrekkelijke inrichting.

Om deze functies te kunnen vervullen is een bepaalde vloeroppervlakte nodig en een zekere hoeveelheid openingsuren. Per vestiging zijn wij nagegaan hoe dat er uitziet.

Vloeroppervlakte

De Vereniging Nederlandse Gemeenten heeft in de uitgave 'Bouwen van bibliotheken' (Den Haag 2004) uitgangspunten voor m² neergezet. De m² worden vooral bepaald door het aantal banden van de collectie. VNG geeft voor zowel hoofd- als nevenbibliotheken indicaties voor het aantal banden per inwonertal en het aantal m² behorend bij dat aantal banden. Wanneer we dit toepassen in Utrecht is per wijk circa 1000-1500m² nodig. In de praktijk blijkt dat in slechts een deel van de wijken het benodigde vloeroppervlak aanwezig is. In tabel 9 wordt getoond wat het vloeroppervlak per wijk aan bibliotheekvoorziening is.

Tabel 9. Overzicht van vloeroppervlakte aan vestigingen per wijk

	Vloeroppervlak (m²)
West (Oog in al, Lombok)	660
Noordwest (Zuilen, Plantage)	1182
Overvecht	1340
Noordoost (Tuinwijk)	550
Oost	0
Zuid (Hoograven, Lunetten)	2100
Zuidwest (Kanaleneiland)	1000
Leidsche Rijn (Waterwin, Parkwijk)	780[4]
Vleuten/De Meern (Vleuten, De Meern, Vleuterweide)	2390

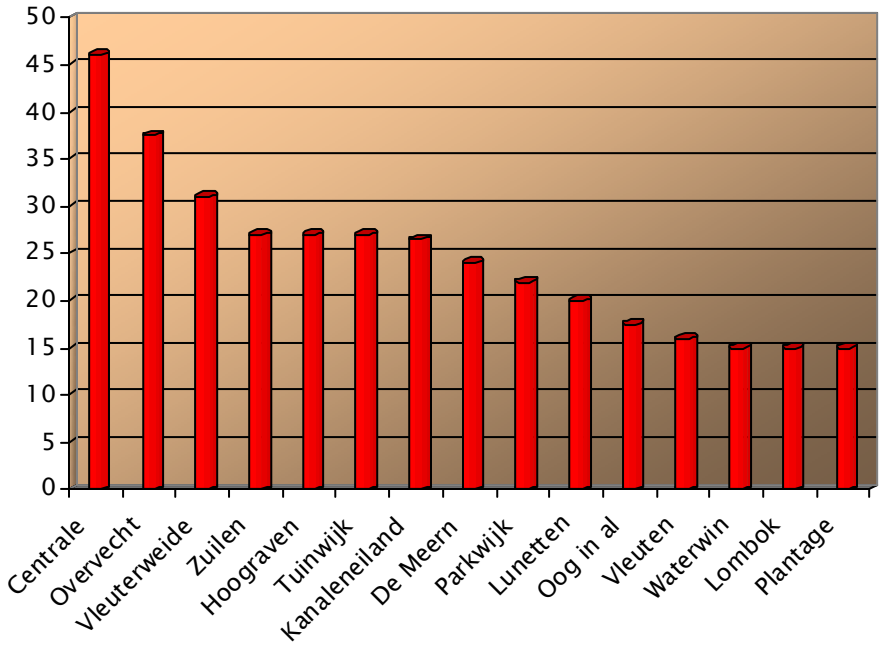
Tabel 5 laat zien dat er in de wijken Vleuten/De Meern en Zuid sprake is van overcapaciteit aan bibliotheekvoorzieningen van in totaal 1.490 meter. In West, Noordoost en Oost is er spraken van een ondercapaciteit van 1.790 meter. In de wijken Noordwest, Overvecht en Kanaleneiland is er een voldoende capaciteit.

Openingsuren

De hoofdvestiging van de Bibliotheek Utrecht is 46 uur per week geopend en Overvecht 37,5 uur. De andere vestigingen kennen minder ruime openingstijden. Hekkensluiters met openingtijden van 15 of 16 uur per week zijn Lombok, Plantage, Waterwin en Vleuten. Een openingstijd van 15 uur per week is de ondergrens om voor certificering in aanmerking te komen. Figuur 10 geeft het aantal openingsuren van alle vestigingen weer.

[4] Bij de overgang van de vestiging Parkwijk naar Leidsche Rijn Centrum zal het vloeroppervlak in de wijk toenemen tot 2680 m².

Figuur 10. Aantal openingsuren per vestiging per week

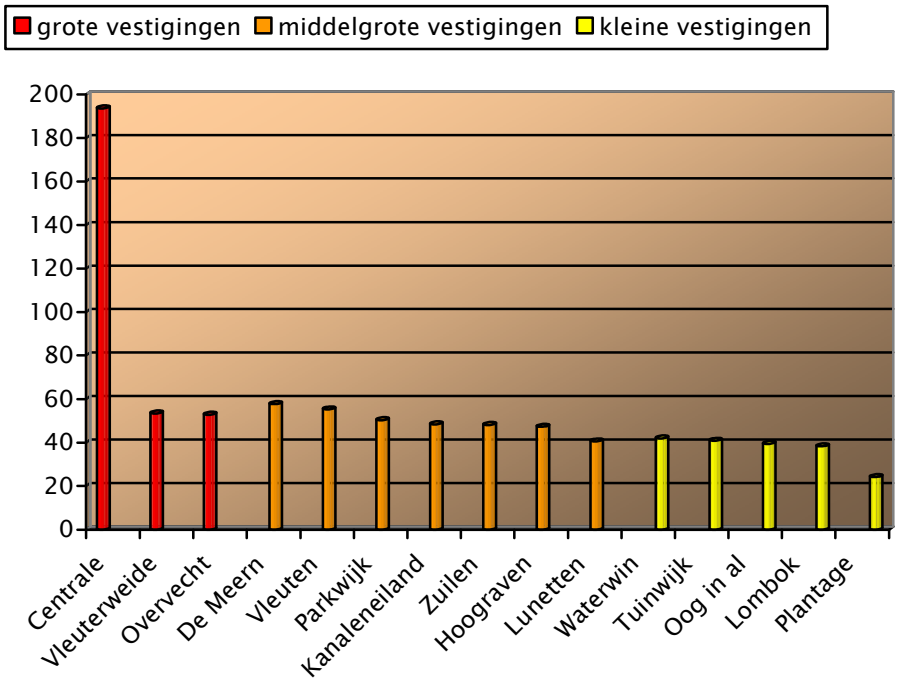


1.2.5 Productiviteit

Leden en bezoekers
Elke lid van de Bibliotheek Utrecht staat ingeschreven bij een filiaal. De meeste leden staan ingeschreven bij de Centrale (ruim 25.000). De overige vestigingen hebben tussen de 922 (Plantage) en 5.168 (Overvecht) leden.

In figuur 11 wordt weergegeven hoeveel bezoekers er gemiddeld per openingsuur in elke vestiging komen. Voor deze figuur is een schatting gemaakt van het aantal bezoekers dat in 2010 naar elke bibliotheek zal komen. De cijfers over 2009 zijn hiervoor niet bruikbaar in verband met mogelijke dubbeltellingen van bezoekers in de vestigingen. Figuur 11 laat zien dat er een zwak verband is tussen het aantal openingsuren per week en het aantal bezoekers dat in de betreffende vestiging komt. De vestigingen met de minste openingsuren trekken net iets minder bezoekers per uur dan de vestigingen met meer openingsuren. De figuur laat echter ook zien dat de Centrale bibliotheek veruit de meeste bezoekers per uur trekt. De vestigingen met meer dan 20 openingsuren per week trekken ongeveer 50 bezoekers per uur. Als een vestigingen minder dan 20 uren per week open is, zijn er ook net iets minder bezoekers per uur, ongeveer 40.

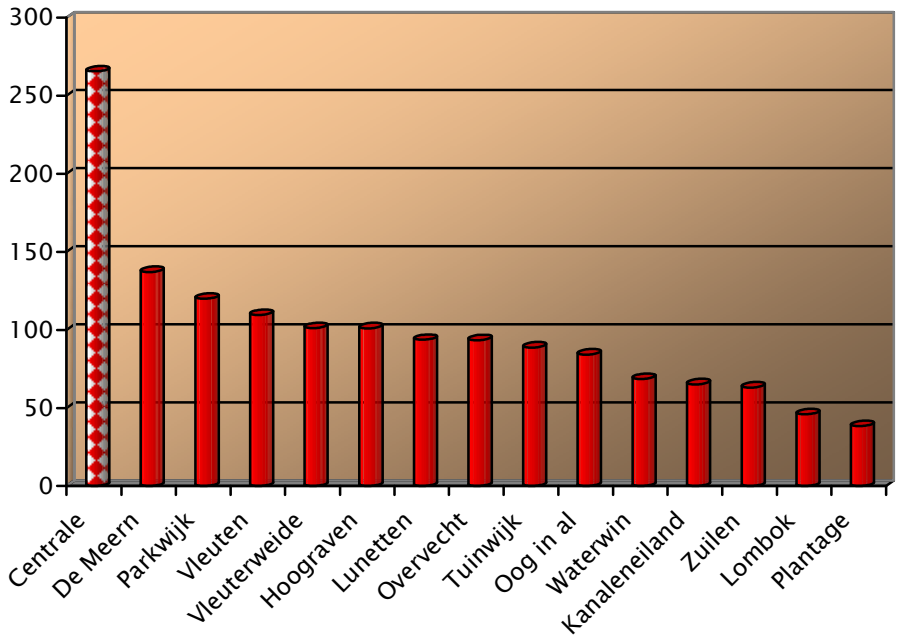
Figuur 11. Gemiddeld aantal bezoekers per vestiging per uur



Productiviteit per vestiging

Door na te gaan hoeveel materialen een vestiging per uur uitleent, kan de productiviteit van de vestiging berekend worden. In figuur 12 is deze weergegeven. De meest productieve vestiging is de Centrale. De Meern volgt op gepaste afstand. De kleine vestigingen Lombok en De Plantage hebben de minste uitleningen per openingsuur. Dat een klein aantal openingsuren niet gepaard hoeft te gaan met een lage productiviteit bewijst de vestiging Vleuten.

Figuur 12. Aantal uitleningen per vestiging per openingsuur (geblokte kolom is best in class)



1.2.6 Kosten per vestiging

De belangrijkste kosten die per vestiging gemaakt worden zijn de huisvestingskosten en personeelskosten. Per vestiging zijn de huisvestingskosten bekend en kunnen de personeelskosten berekend worden. De personeelskosten zijn bekend per rayon (een groep van vijf vestigingen). Deze zijn toegerekend aan de vestigingen naar rato van de openingsuren. Het gaat hierbij om de openstelling voor het publiek. Als een vestiging wordt geopend vanwege een groepsbezoek is dat niet meegenomen. De kolom 'overige kosten' is samengesteld uit de kosten voor de collectie, ICT-kosten, afschrijvingskosten en kosten voor schoonmaak.

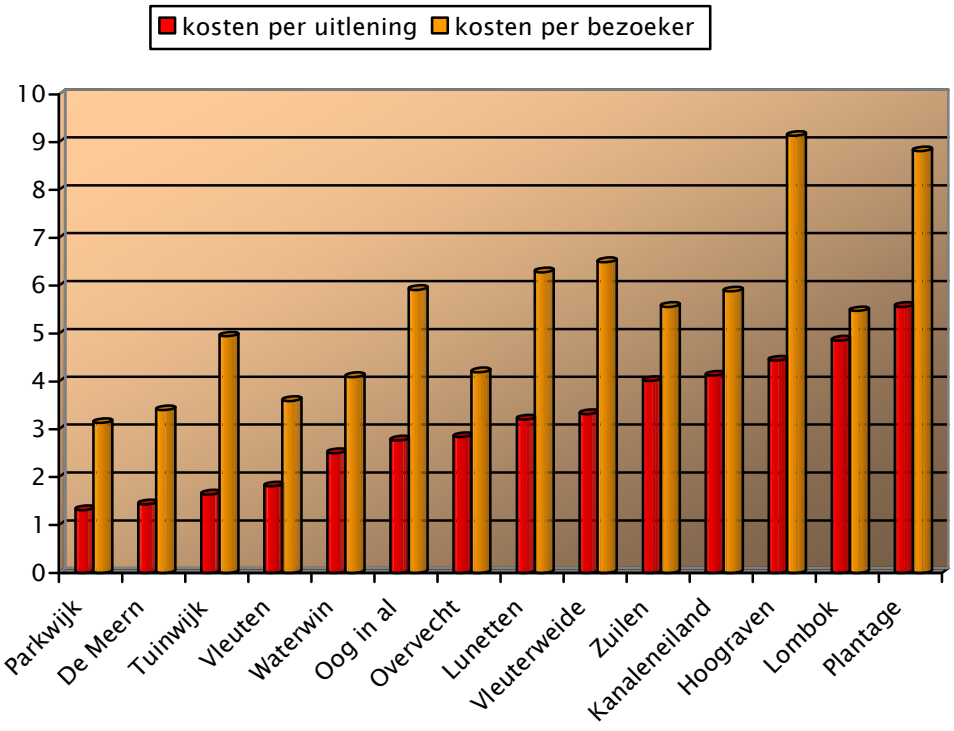
Van de totale kosten per vestiging zijn tot slot de inkomsten afgetrokken. De dan resterende kosten worden gezien als de kosten die de gemeente maakt om de betreffende vestiging open te houden. In tabel 10 is een overzicht opgenomen van de kosten per vestiging. De tabel laat zien dat de kosten en inkomsten per vestiging in absolute zin nogal van elkaar kunnen verschillen.

Tabel 10. Overzicht van kosten en inkomsten van de wijkvestigingen van de Bibliotheek Utrecht (gesorteerd op saldo van de kosten x € 1.000)

	Personeel	Huisvesting	Overige kosten	Totaal kosten	Inkomsten	Saldo
Hoograven	174,6	264,2	221,0	659,8	30,3	629,5
Overvecht	244,6	215,5	122,0	582,2	30,3	551,8
Vleuterweide	163,8	239,8	163,4	567,1	22,6	544,5
Kanaleneiland	171,4	172,3	55,8	399,4	13,8	385,6
Zuilen	176,1	146,1	58,5	380,7	25,8	354,9
Lunetten	129,3	140,3	44,7	314,3	20,2	294,1
De Meern	126,8	78,8	67,0	272,6	29,0	243,6
Oog in al	113,2	88,4	37,4	239,0	23,0	216,0
Tuinwijk	176,1	54,7	60,1	291,0	24,8	266,1
Parkwijk	116,3	18,0	70,0	204,2	25,4	178,9
Lombok	97,0	61,5	19,9	178,4	7,1	171,2
Plantage	97,9	62,7	24,5	185,1	4,9	180,1
Vleuten	84,5	44,1	49,8	178,4	14,1	164,4
Waterwin	79,3	35,4	25,8	140,5	7,6	132,9
Totaal	**1.951,0**	**1.621,8**	**1.019,8**	**4.592,6**	**278,9**	**4.313,7**

Wanneer we naar de relatieve kosten van elke vestiging willen kijken, kunnen we het beste het saldo van de kosten bekijken per bezoeker en per uitlening (zie figuur 13).

Figuur 13. Kosten per uitlening en per bezoeker per vestiging



Figuur 13 laat zien dat er grote verschillen zitten in de kosten die per uitlening en per bezoeker gemaakt worden in de verschillende vestigingen. De hoogste kosten worden gemaakt in Plantage, Lombok, Hoograven en Kanaleneiland (€ 4-5 per uitlening). Relatief goedkoop zijn de vestigingen in Tuinwijk, Parkwijk en De Meern. Daar zijn de kosten per uitlening net iets meer dan € 1.

1.3 Doelgroepen

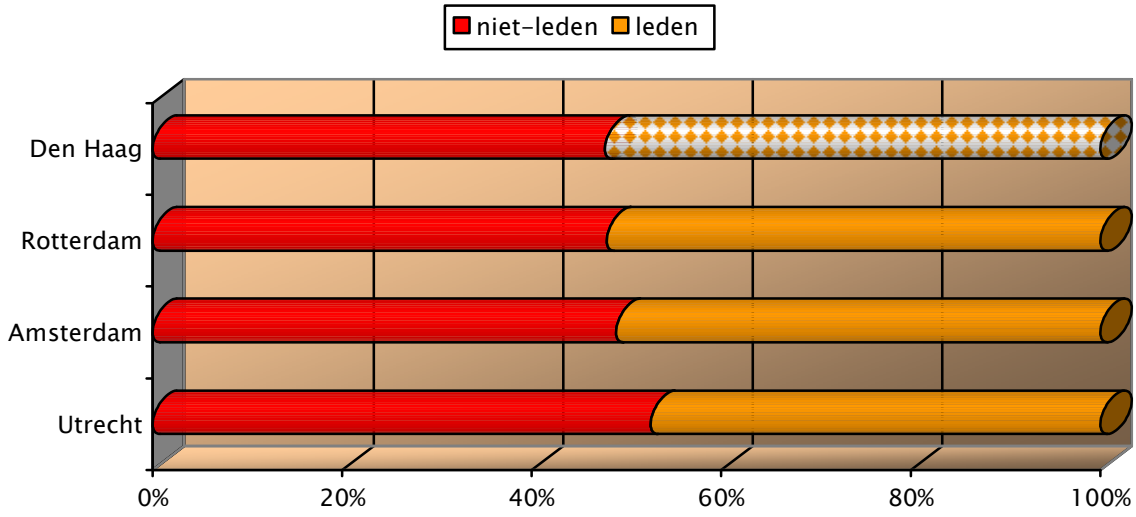
Voor de bibliotheken zijn er twee doelgroepen in het bijzonder van belang omdat zij deze vanwege hun maatschappelijke opdracht in het bijzonder met hun dienstverlening willen bereiken. Dat zijn jeugdigen en laaggeletterde volwassenen. In deze paragraaf zal aangegeven worden hoe Utrecht deze beide groepen bedient in vergelijking met de andere grote steden.

1.3.1 Jeugdigen

Den Haag heeft relatief de meeste jeugdleden. De verschillen met de andere steden zijn klein. Utrecht heeft het laagste percentage jeugdleden en scoort als enige stad onder de 50%. De Bibliotheek Utrecht geeft hiervoor de verklaring dat er in Utrecht actiever gewerkt wordt aan het zuiver houden van het bestand zodat daarin alleen de actieve[5] leden vertegenwoordigd zijn. Figuur 14 laat zien hoeveel jeugdleden er in elke stad zijn.

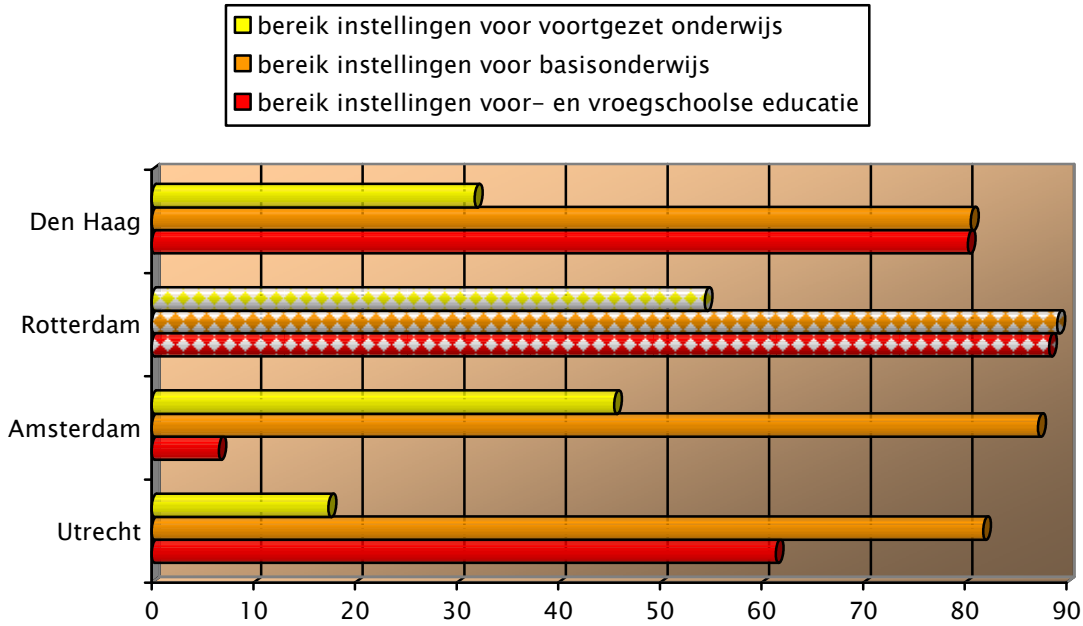
[5] Een actief lid in Utrecht is iemand die tenminste eenmaal per jaar een materiaal leent of gebruik maakt van de website van de bibliotheek. In de overige steden is een actief lid iemand die eens per twee jaar iets leent of gebruik maakt van de website van de bibliotheek.

Figuur 14. Aantal jeugdleden als deel van de totale populatie jeugdigen[6] (geblokte kolommen zijn best in class)



Jeugd en jongeren kunnen daarnaast bereikt worden doordat de Bibliotheek samenwerkt met de instelling waar zij onderwijs krijgen. Voor kinderen tussen de 0 en 4 jaar gaat het om instellingen voor voor- en vroegschoolse educatie (VVE). Kinderen tussen de 4 en 12 jaar bezoeken in de meeste gevallen het basisonderwijs (BO) en vanaf 12 jaar het voortgezet onderwijs (VO). Van al deze instellingen in het werkgebied van de bibliotheken in de grote steden is nagegaan of er samenwerking plaatsvond en waar deze uit bestond. Figuur 15 geeft deze gegevens weer.

Figuur 15. Percentage van het aantal instellingen voor voor- en vroegschoolse educatie, voor basisonderwijs en voor voortgezet onderwijs waarmee de bibliotheken samenwerken (geblokte kolommen zijn best in class)



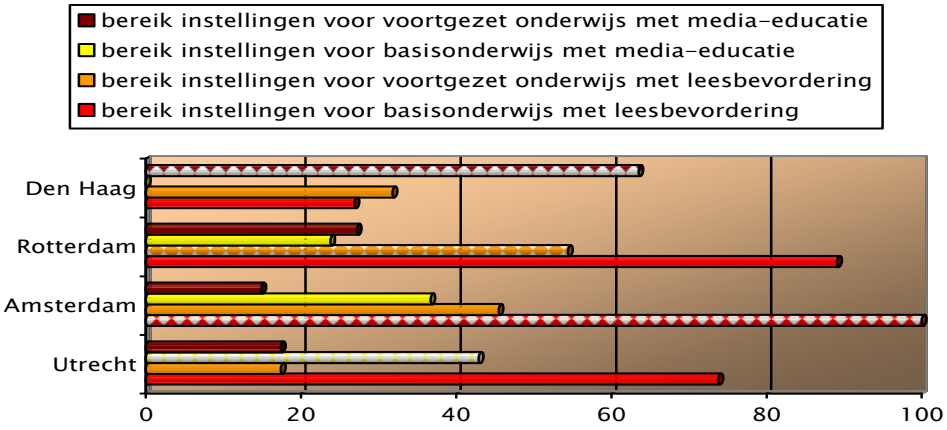
[6] Voor de steden Utrecht, Rotterdam en Den Haag gaat het hierbij om de jeugdigen van 0 tot en met 17 jaar. Voor Amsterdam gaat het om de jeugdigen tot en met 18 jaar omdat hier het gratis lidmaatschap een jaar langer doorloopt dan in de andere steden.

Figuur 15 laat zien dat de bibliotheken het meeste samenwerken met het BO. Alle steden bereiken meer dan 80% van de basisscholen. Rotterdam is best in class door met bijna 90% van het BO samen te werken. Ook met de overige instellingen (VVE en VO) werkt de bibliotheek in Rotterdam meer samen dan de bibliotheken in andere steden. Samenwerking met VO vindt in alle steden het minste plaats.

Aan kinderen vanaf 4 jaar bieden de bibliotheken producten aan als leesbevordering en media-educatie. Media-educatie is het ontwikkelen van vaardigheden rond het verzamelen en beoordelen van informatie.

In 2009 hebben bijna 19.000 Utrechtse kinderen deelgenomen aan een groepsbezoek aan de bibliotheek in het kader van leesbevordering. Figuur 16 laat zien dat Amsterdam al het BO bereikt met de leesbevorderende projecten. In alle andere steden is dat minder. Rotterdam bereikt weer meer VO met leesbevordering. Utrecht is best in class voor het bereiken van BO met media-educatie en Den Haag voor het bereiken van VO met media-educatie. Opgemerkt moet worden dat de inzet voor dienstverlening aan onderwijs afhankelijk is van middelen en personeel. Opdrachtverstrekking door de gemeente op specifieke dienstverlening, met ondersteuning van middelen heeft invloed op de mate van inzet.

Figuur 16. Percentage van het aantal instellingen voor basisonderwijs en voor voortgezet onderwijs waar de bibliotheken leesbevordering en media-educatie aanbieden. (geblokte kolommen zijn best in class)

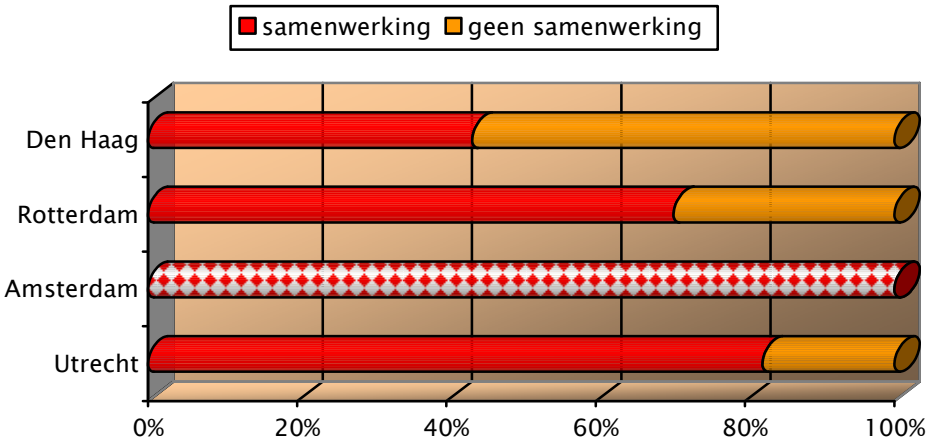


1.3.2 Laaggeletterden

Aan de doelgroep 'laaggeletterden' kan een bibliotheek op verschillende manieren aandacht besteden. In Utrecht is er een medewerker speciaal belast met de zorg voor deze doelgroep. Deze richt zich in het bijzonder op het bereiken van de laaggeletterden die bekend zijn bij de instellingen voor volwasseneducatie. In figuur 17 is weergegeven hoeveel van de instellingen in het werkgebied van de bibliotheken bereikt worden. Amsterdam geeft aan samen te werken met alle 39 instellingen in het werkgebied. Niet bekend is waaruit die samenwerking precies bestaat. Amsterdam is best in class en Utrecht tweede.

In het onderzoek werd verder nog gevraagd naar het aantal instellingen voor volwasseneducatie waaraan programma's worden aangeboden voor structurele leesbevordering of media-educatie. De Bibliotheek Utrecht heeft aangegeven in de enquête van BIS in 2009 geen onderscheid te hebben gemaakt tussen volwasseneducatie en bereiken van laaggeletterden in het bibliotheekprogramma.

Figuur 17. Aantal instellingen voor volwasseneducatie waarmee in 2009 is samengewerkt (geblokte rij is best in class)



BIJLAGE 4. MOGELIJKE BESPARINGEN

1.1 Inleiding

De relatieve positie van Utrecht ten opzichte van de andere grote steden blijkt uit de informatie in bijlage 2 en 3. De sterke kanten van Utrecht zijn de goede en goedkope collectie die veelvuldig wordt uitgeleend aan de leden. Ook zijn een aantal kostenposten in Utrecht lager dan die in de andere grote steden (huisvesting en media). De verbeterpunten van de Bibliotheek Utrecht zijn de hoge kosten voor personeel en automatisering, het relatief lage aantal (jeugd)leden en bezoekers van de vestigingen. Bovendien zijn er in Utrecht veel meer wijkvestigingen ten opzichte van het aantal inwoners dan in de andere steden. De verbetervoorstellen voor de Bibliotheek Utrecht in deze bijlage sluiten aan bij deze punten.

In paragraaf 1.2 worden maatregelen gepresenteerd ter vergroting van het aantal leden en verlaging van de kosten voor automatisering. In paragraaf 1.3 wordt dan ingegaan op voorstellen om het aantal wijkvestigingen te verminderen.

1.2 Verbeteringen in de bedrijfsvoering

Mogelijke maatregelen
Besparingen zijn te bereiken door de inkomsten te verhogen. Dit kan door:
1. meer volwassen leden te behouden en/of te werven of te zorgen dat jeugdleden niet opzeggen bij het bereiken van de 18-jarige leeftijd;
2. meer leden met standaard abonnementen werven in plaats van een klein abonnement;
3. door automatische incasso's wordt de lidmaatschapsperiode verlengd;
4. een hogere financiële bijdrage te vragen van de deelnemers aan groepsbezoeken en projecten.

Besparingen zijn ook te bereiken door de uitgaven te reduceren. Dit kan door:
5. netwerkverbinding op de markt kopen;
6. personeelskosten omlaag brengen door na te gaan of op korte termijn medewerkers elders bij de gemeente aan het werk kunnen en gebruik te maken van het natuurlijk verloop (vanaf 2012);

Ad 1. Als Utrecht best in class wil worden, zouden ruim 4.000 nieuwe volwassen leden geworven moeten worden. Dit zou de Bibliotheek extra geld opleveren (4.000 x € 40,- = € 160.000). Deze extra leden brengen nog extra opbrengsten met zich mee (bijvoorbeeld van boetes voor het te laat terugbrengen van materialen). Al met al zullen er echter niet meer opbrengsten van de extra leden zijn dan € 200.000 per jaar.

Er zijn een aantal mogelijke oorzaken onderkend dat er in Utrecht minder bibliotheekleden zijn dan in de andere steden. Het gaat dan om:
- de aanzuigende werking die een grote en aantrekkelijke Centrale bibliotheek (die er wel in andere steden is maar niet in Utrecht) kan hebben;
- zondagopenstellingen die wel in de andere steden zijn maar in Utrecht niet;
- de jaarlijkse opschoning van het ledenbestand, andere steden doen dat minder frequent.

Met de bouw van de nieuwe Centrale Bibliotheek op het Smakkelaarsveld zal een aantrekkelijke voorziening worden neergezet, vergelijkbaar met de Centrale bibliotheek in de andere grote steden. Wanneer we er vanuit gaan dat de ledengroei als gevolg van deze vernieuwing gelijke tred houdt met de ledengroei in Amsterdam na de oplevering van de nieuwbouw daar, dan kan een groei verwacht worden van een derde van het aantal leden. Omdat hier wel sprake is van enige substitutie rekenen wij met een groei van 15%. Dit zal in 2016 en 2017 gerealiseerd worden. Deze opbrengsten zijn echter al ingeboekt ten behoeve van de exploitatie van de Centrale op Smakkelaarsveld en kunnen dus niet opnieuw worden ingeboekt.

Zondagopenstellingen zijn er in alle grote steden behalve in Utrecht. Inmiddels zijn er plannen om de huidige Centrale bibliotheek aan de Oudegracht op specifieke zondagen te openen. Ook van deze maatregel is mogelijk een groei in het aantal leden te verwachten.

De Bibliotheek Utrecht gaat jaarlijks in zijn ledenbestand na welke leden er niet actief meer zijn en verwijdert deze leden vervolgens. In andere steden gebeurt dit maar eens per twee jaar en resulteert er in dat in Utrecht alleen de actieve leden in het bestand zijn opgenomen. Wij hebben in de benchmark gezien dat er per lid meer materialen uitgeleend worden in Utrecht dan in de andere steden. Dit ondersteunt de stelling dat er in Utrecht sprake is van een klein maar weinig vervuild ledenbestand. Wij doen geen voorstellen om iets te veranderen in deze werkwijze.

Ook belangrijk is de vraag hoe meer leden geworven kunnen worden. Mogelijke maatregelen zijn:
- gerichte marketingacties;
- speciaal tarief voor jongeren die 18 jaar zijn geworden;
- aanbiedingen voor nieuwe leden.

Deze maatregelen brengen kosten met zich mee:
- Marketingacties en aanbiedingen voor nieuwe leden kunnen zo duur of goedkoop zijn als men wil. Door met beperkte middelen (schriftelijk materiaal verspreiden in gebieden waar het bereik laag is of waar de doelgroepen van de bibliotheek zich bevinden) acties uit te voeren kunnen de kosten laag blijven.
- In 2009 werden 3678 jongeren volwassen, daarvan zijn er 1134 lid geworden. Er zijn dus ruim 2.500 jongeren geen lid geworden. Als deze jongeren moeten gaan betalen voor de dienstverlening kost dat € 24,- of € 40,- per jaar. Als de jongeren het eerste jaar bijvoorbeeld de helft van de prijs betalen kost dat maximaal enkele tienduizenden euro's. Het gaat hier dan om niet gerealiseerde inkomsten.

Tabel 11 zet deze informatie nog eens op een rijtje.

Tabel 11. Opbrengsten en kosten van nieuwe leden

Opbrengsten 4.000 nieuwe leden	
- abonnementsgelden	160.000
- overige ledengebonden extra inkomsten	40.000
Kosten van verwerving	- 25.000
Laag tarief voor 18-jarigen	- 25.000
Per saldo	**150.000**

Per saldo kan ervan worden uitgegaan dat er een maximaal netto rendement van de theoretische extra leden zou zijn van € 150.000 per jaar. De groei van het ledental met deze aantallen lijkt de Bibliotheek op dit moment echter weinig realistisch en is deels al ingeboekt ten behoeve van de exploitatie van het Smakkelaarsveld. Gezien de huidige wervingsinspanningen en trend in het ledenaantal is een substantiële ledengroei niet waarschijnlijk (zie bijlage 3, paragraaf 1.1.1). Al met al zijn de te verwachten meeropbrengsten uit ledengroei onzeker.

Ad 2. Het prijsverschil tussen een standaard abonnement en een klein abonnement is € 16,-. Door leden te bewegen om een standaard abonnement te nemen kunnen de inkomsten verhoogd worden. De Bibliotheek heeft 32.600 betalende leden. Hiervan hebben er 17.700 een standaardabonnement (54%). Als alle leden met een klein abonnement een standaard abonnement zullen nemen zullen de opbrengsten stijgen met € 283.200. Inmiddels is het aantal leden met een klein abonnement gedaald. Hierop zijn gerichte marketingacties gezet. In de afgelopen jaren hebben deze een stijging van 4% van het aantal leden met een standaardabonnement (700 leden) te zien gegeven. Als zich dat doorzet dan kunnen er jaarlijks ruim €10.000 aan extra opbrengsten binnenkomen.

Ad 3. Leden die via een automatische incasso het abonnementsgeld voldoen blijven in het algemeen langer lid van de bibliotheek dan leden die per acceptgiro of contant betalen. Er zijn al acties in gang gezet om leden ertoe te verleiden om met een incasso te betalen. Deze kosten naar schatting € 25.000. Geschat wordt dat de netto-opbrengst ook rond de € 25.000 ligt.

Ad 4. Op dit moment wordt een tarief in rekening gebracht voor groepsbezoeken en projecten dat niet kostendekkend is. Om het groepsbezoek te stimuleren worden deze kosten laag gehouden. Deze moeten immers betaald worden door scholen en andere non-profit instellingen. Naar verwachting zal door een tariefstijging het gebruik afnemen. Vanuit beleidsmatig oogpunt is dit ongewenst. Daarom wordt deze oplossing niet gekozen.

Ad 5. Het netwerk, HRM en financiële dienstverlening worden op dit moment afgenomen van de DO. Het gaat hier om kostbare dienstverlening en uit vergelijkingen met Amsterdam is af te leiden dat de automatiseringskosten voor Utrecht met € 100.000 zouden kunnen dalen. In Amsterdam en in Utrecht worden nagenoeg dezelfde kosten gemaakt voor het netwerk. In Amsterdam worden hiermee 29 vestigingen aangesloten, in Utrecht 15 (wijkvestigingen en de Centrale). Op grond van deze vergelijking is het aannemelijk dat er een goedkopere aanbieder kan worden gevonden voor de netwerkverbinding dan de huidige. De besparing kan gerealiseerd worden met ingang van 2013 omdat er enige tijd nodig is om een aanbieder te selecteren en frictiekosten te verwachten zijn.

Ad 6. De personeelskosten van Utrecht zijn relatief hoog. Deels is dat toe te schrijven aan schaalnadelen die Utrecht op dit punt heeft ten opzichte van de drie benchmarkpartners. De kosten van dienstbrede functies kunnen in grotere organisaties worden uitgesmeerd over een groter personeelsbestand. Het relatief omvangrijke personeelsbestand in de backoffice is ontstaan doordat een aantal activiteiten en projecten niet langer meer in Bibliotheek Utrecht uitgevoerd worden. Digitale informatiebemiddeling Al@din en landelijke digitale kennisbank Schoolbieb zijn landelijk geregisseerde projecten die stopgezet zijn. Dan hebben het Project Wetenschappelijke Steunfunctie en het project Centraal Provinciaal Collectioneren geleid tot een wijziging van personele inzet (vermindering van taken) en overheveling van taken naar een provinciaal niveau waardoor er netto minder personeel nodig is voor de uitvoering van deze taken.

De personeelsleden in vaste dienst zijn echter wel bij de Bibliotheek Utrecht gebleven. Daarnaast zijn er nog enkele medewerkers na een reorganisatie geplaatst op grond van het sociaal statuut. Als deze personeelsleden uitstromen na hun pensionering zullen zij niet vervangen hoeven te worden. Gezien de hoge gemiddelde leeftijd van medewerkers (47,5 jaar over de hele bibliotheek, 51,1 jaar in de backoffice) levert dit al vanaf 2012 een kostenbesparing op. Met deze maatregel zal Utrecht in 2014 € 100.000 besparen en daarna oplopend tot € 150.000. Mocht een snellere aanpak van de personeelskosten gewenst zijn dan kan nagegaan worden of enkele medewerkers elders binnen de gemeente aan de slag kunnen. Gedwongen ontslagen geven vanwege de optredende wachtgeldverplichtingen weinig besparingseffecten binnen de wachtgeldtermijn.

Tabel 12 geeft een overzicht van de besparingen per jaar in het geval het natuurlijk verloop gevolgd wordt.

Tabel 12. Verwachte besparing door vacatures niet in te vullen (x €1.000)

Jaar	Besparing
2012	20
2013	80
2014	100
Vanaf 2015	150

Samenvatting voorstellen

De Bibliotheek werkt al aan het werven van meer leden. Deze moeten bovendien zoveel mogelijk een standaardabonnement afnemen en per automatische incasso betalen. Dit laatste houdt de leden langer vast. Op de langere termijn zullen deze maatregelen kunnen leiden tot extra inkomsten van ruim € 200.000. Deels zijn deze echter al ingeboekt bij de exploitatie van de nieuwbouw op het Smakkelaarsveld. Het netwerk niet meer van het ABU afnemen maar op de markt gaan kopen en uit het natuurlijk verloop kunnen extra besparingen gehaald worden. Tabel 13 geeft een overzicht van de te realiseren besparingen. Het is realistisch om niet het volledige bedrag in te boeken als besparing maar dit te beperken tot € 305.000.

Tabel 13. Samenvatting maatregelen voor verbetering bedrijfsvoering en marketing (x € 1.000)

Maatregel	2011	2012	2013	2014	2015	Na 2016
Meer leden werven	–	50	100	150	150	150
Meer standaardabonnementen	10	20	30	30	30	30
Meer automatische incasso's	25	25	25	25	25	25
Netwerk kopen op de markt	–	–	100	100	100	100
Natuurlijk verloop	–	20	80	100	150	150
Potentiële besparing	**35**	**115**	**335**	**405**	**455**	**455**
Onzeker/elders ingeboekt	35	50	100	150	150	150
Zekere besparing per jaar	**0**	**65**	**235**	**255**	**305**	**305**

1.3 Minder maar verbeterde vestigingen

1.3.1 Inleiding

Een andere kostenreducerende maatregel is het verminderen van het aantal vestigingen. Zoals eerder geconstateerd heeft de Bibliotheek Utrecht relatief veel vestigingen (15) in vergelijking met de bibliotheken in de andere grote steden. Gemiddeld over de hele stad heeft Bibliotheek Utrecht circa 20.000 inwoners per vestiging en Amsterdam meer dan 28.000 inwoners. In Utrecht is deze spreiding van vestigingen historisch gegroeid, maar is op een gegeven moment in deze historie wel het algemene uitgangspunt geformuleerd dat een inwoner van de stad Utrecht binnen een straal van 1,5 kilometer een bibliotheekvestiging in de omgeving moest hebben.[7] In de huidige situatie is dat in de bestaande stad door overlapping enerzijds vaak circa 1 km, anderzijds is er soms geen vestiging (Oost).

Verschillende overwegingen spelen een rol bij het bepalen van het aantal vestigingen. Enerzijds is voor veel inwoners de nabijheid van een bibliotheekvestiging een waardevol element in hun leefomgeving. Dit geldt in het bijzonder voor jonge kinderen die zich niet zelfstandig door de stad kunnen verplaatsen en (niet of weinig mobiele) ouderen. Anderzijds kiezen veel leden voor de kwaliteit van een locatie boven de nabijheid ervan, blijkend uit het grote aantal dat liever naar de Centrale bibliotheek gaat vanwege de keuzemogelijkheden daar en omdat het goed te combineren is met een bezoek aan het centrum. Daar komt bij dat sommige vestigingen weinig aantrekkelijk zijn voor leden en bezoekers omdat ze:
- klein zijn en weinig keuze of geen specifieke diensten bieden;
- in de stad onhandig zijn gelegen;
- onaantrekkelijk zijn gehuisvest.

Hierbij is al gauw een vicieuze cirkel te zien van weinig of afnemend bezoek, een vermindering van de openingstijden om de vestiging betaalbaar te houden, een verder afnemende aantrekkelijkheid et cetera.

Een andere ontwikkeling is het toenemende gebruik van de digitale diensten. De fysieke bibliotheek heeft er in de afgelopen jaren een virtuele vestiging bij gekregen, in de vorm van een website en de digitale dienstverlening daarop. De website biedt service (catalogus, online reserveren, betalen en inschrijven) en content (e-books) en staat los van de fysieke vestigingen. Deze kan de fysieke vestigingen minder belangrijk maken. De digitale innovatie van de bibliotheek wordt landelijk door de rijksoverheid met middelen en strategie ondersteund.

Voor de toekomstige structuur van de bibliotheek zijn vele scenario's met verschillende financiële gevolgen denkbaar. Er zijn drie scenario's onderzocht:
- de spreiding van de huidige vestigingen handhaven maar wel de voorgenomen wijzigingen uitvoeren;
- concentratie van het aantal vestigingen als de nieuwbouw op Smakkelaarsveld wordt opgeleverd;
- verdergaande concentratie van het aantal vestigingen.

[7] "De ligging van de wijkvestigingen en de standplaats van de jeugdbibliotheekbus is zodanig dat de afstand tussen uw woning en een vestiging in principe niet méér dan anderhalve kilometer bedraagt." Uit: Servicenormen, dit kunt u van ons verwachten, Bibliotheek Utrecht, 2008.

In alle scenario's wordt ervan uitgegaan dat de verhuizing naar Smakkelaarsveld uiterlijk 2016 doorgaat. Met de bouw van een nieuwe centrale vestiging voor de Bibliotheek Utrecht ontstaan meerkosten voor de extra huur (€ 1,8 miljoen per jaar). Door de nieuwbouw zullen er naar verwachting wel meer opbrengsten zijn. Zo wordt er vanuit gegaan dat het nieuwe bezoekersaantal 1,2 miljoen zal zijn. Gerekend is met extra opbrengsten van € 300.000. Echter, dit weegt niet op tegen de extra kosten die gemaakt worden. Deze kosten kunnen vermeden worden door af te zien van de nieuwbouw. Als hiervoor wordt gekozen wordt echter ook een potentieel belangrijke voorziening voor Utrecht niet gerealiseerd. De beoogde grote en moderne bibliotheek, gehuisvest in een pand met ook andere voorzieningen zal een uitstralingseffect hebben naar de rest van de stad en extra bezoekers trekken. Zonder een passende huisvesting zal de bibliotheek de moderniseringsslag naar de toekomst moeilijker of niet kunnen maken en zal de benutting van de bibliotheek achterblijven. In andere (grote) steden blijkt dat een nieuwe Centrale Bibliotheek een structureel positief effect heeft op het bibliotheekgebruik. Ter illustratie: in Amsterdam is in 2007 de nieuwe Centrale Bibliotheek geopend. Het aantal bezoekers is met 120% toegenomen, het aantal leden dat van de Centrale gebruik maakt en de uitleningen zijn met een derde toegenomen en deze cijfers stijgen nog steeds. Verder zal de bibliotheek samen met andere voorzieningen gehuisvest worden op het Smakkelaarsveld. Deze verwachten van elkaars aanwezigheid te profiteren. Vanwege al deze positieve gevolgen is er bij alle scenario's van uitgegaan dat de nieuwbouw doorgaat. Bovendien zal een renovatie van de huidige Centrale Bibliotheek aan de Oudegracht nodig zijn als de verhuizing niet plaatsvindt. Dit zal ook kosten met zich meebrengen.

In alle scenario's wordt er bovendien van uitgegaan dat de ontwikkelingen rond de digitale bibliotheek doorgaan. Uit het onderzoek naar de voordelen van provinciale samenwerking is naar voren gekomen dat de kosten en opbrengsten daarvan elkaar in evenwicht zullen houden (Een uitgelezen kans, AEF, Utrecht, 2009).

1.3.2 Beoordeling wijkvestigingen

In bijlage 2 is een analyse gepresenteerd van de wijkvestigingen aan de hand van de criteria spreiding, aantrekkelijkheid en productiviteit. In bijlage 2 is tevens voor elke vestiging een aantal kengetallen bepaald. Deze zijn gebaseerd op het in de doorlichting gehanteerde uitgangspunt dat besparingen moeten worden afgewogen tegen kwaliteit van dienstverlening aan burgers en noodzakelijke inhoudelijke bibliotheekvernieuwing. Op grond van deze kengetallen zijn vanuit de ervaring van de Bibliotheek Utrecht de volgende kwaliteitscriteria vastgesteld voor een vestiging:

1. De *spreiding* van de vestigingen is zodanig dat de meeste leden en bezoekers binnen een redelijke afstand (1,5 km) en reistijd (15 minuten lopen) een vestiging kunnen bereiken maar ook niet te dicht bij een andere vestiging ligt (tenminste 3 kilometer van een grote vestiging). Het bibliotheekbezoek moet gecombineerd kunnen worden met andere activiteiten zodat een vestiging op een strategische locatie moet liggen (bij voorkeur bij een winkelcentrum);

2. De vestiging moet voldoende *aantrekkelijk* zijn voor de leden en bezoekers. Dat is het geval als de vestiging:
   - een omvang heeft van tenminste 1000-1500 m2 (afhankelijk van aantal inwoners in het werkgebied);
   - een openingstijd heeft van tenminste 32 uur per week.

3. Voor de *productiviteit* worden de volgende ondergrenzen gehanteerd:
   - tenminste 80 uitleningen per vestigingsuur;
   - tenminste 50 bezoekers per vestigingsuur.

In de onderstaande tabel 14 wordt weergegeven hoe de wijkvestigingen scoren ten opzichte van deze criteria.

Tabel 14. Overzicht van scores van de wijkvestigingen op genoemde kwaliteitscriteria

	Meer dan 3 km van grotere vestiging	Strategische ligging	Vloerop-pervlak	Openings-uren	Bezoekers per uur	Uitleningen per uur
Overvecht	+	+	+	+	+	+
Vleuterweide	+	+	+	-	+	+
Zuilen	+	+	-	-	-	-
Hoograven	+	+	+	-	-	+
Tuinwijk	+	-	-	-	-	+
Kanaleneiland	+	-	-	-	-	-
De Meern	+	+	+	-	+	+
Parkwijk	+	+	+	-	+	+
Lunetten	_	+	+	-	-	+
Oog in al	_	-	-	-	-	+
Vleuten	_	+	+	-	+	+
Waterwin	-	-	+	-	-	-
Lombok	_	-	-	-	-	-
Plantage	_	-	-	-	-	-

1.3.3 Scenario 1: Laten zoals het is

Beschrijving van de wijzigingen
In deze variant wordt er vanuit gegaan dat al bestaande plannen voor samenvoegingen of wijzigingen doorgang zullen vinden. Dit gaat om verhuizing van de tijdelijke vesting Parkwijk naar Leidsche Rijn Centrum en de samenvoeging van Lombok en Oog in al in Cereol (budgettair neutraal). De overgang van de tijdelijke vestiging Parkwijk naar Leidsche Rijn Centrum brengt extra kosten met zich mee omdat de openingstijden verruimen van 22 naar 32 uur per week (extra kosten van ruim € 57.000). Hiervoor is echter al dekking gevonden. Verder zijn er nog de mogelijke verplaatsingen van de vestigingen Overvecht en Kanaleneiland. Deze laatste vestiging zal dan samen met andere voorzieningen gehuisvest worden.

Financiële gevolgen
De kosten van de vestigingen (zonder de Centrale) zijn ruim € 4,3 miljoen (zie tabel 10 voor een overzicht van de diverse kostensoorten per vestiging). Dat zal in dit scenario niet veranderen. In tabel 15 is weergegeven wat de beoogde wijzigingen zijn in het scenario 'Laten zoals het is'.

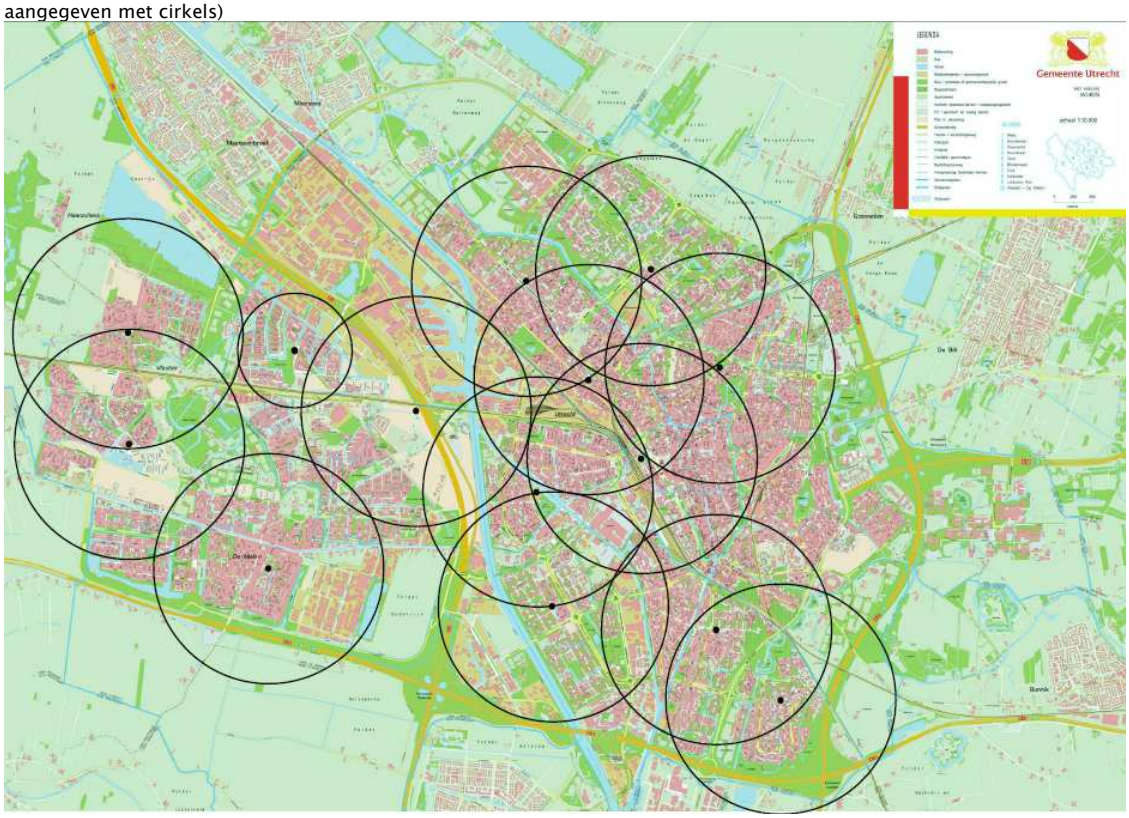
Tabel 15. overzicht van de vestigingen in het scenario 'Laten zoals het is' met de beoogde toekomstige wijzigingen

Wijk	Vestiging	Openingsuren	Opmerking
Overvecht	Overvecht	37,5	Verplaatsing in de wijk
Vleuten/DM	Vleuterweide	31	
Vleuten/DM	De Meern	24	
Vleuten/DM	Vleuten	16	
Zuid	Hoograven	27	
Zuid	Lunetten	20	
Noordwest	Zuilen	27	
Noordwest	Plantage	15	
Noordoost	Tuinwijk	27	
West	Oog en Al	17,5	Gaat op in Cereol
West	Lombok	15	Gaat op in Cereol
Zuidwest	Kanaleneiland	26,5	Verplaatsing in de wijk
Leidsche Rijn	Parkwijk	22	Naar Leidsche Rijn Centrum
Leidsche Rijn	Waterwin	15	

Kwaliteit van de totale voorziening

In dit scenario is ten aanzien van de *spreiding* van de vestigingen sprake van overlap (Plantage, Lombok, Oog en Al, Vleuten en De Meern). De overlap in West wordt wel verkleind door de realisatie van het Cereolcomplex. Daarnaast is sprake van een witte vlek (Oost). Zie figuur 18.

Figuur 18. Ligging van de bibliotheekvestigingen in Utrecht in scenario 'Laten zoals het is' (bereikbaarheidsgebieden aangegeven met cirkels)



Ten aanzien van de *aantrekkelijkheid* van vestigingen voor het verzorgingsgebied is het resultaat dat de meeste vestigingen niet in staat zijn om aan de eisen (zowel in ruimte als in producten en dienstverleningsniveau, inclusief openingstijden) te voldoen.

De *productiviteitsnormen* worden slechts gehaald in enkele vestigingen (Overvecht en de vestigingen in Leidsche Rijn en Vleuten/De Meern). Er is sprake van *interne concurrentie*. De Centrale Bibliotheek zal concurreren met Cereol, Tuinwijk en Plantage omdat deze binnen een straal van 1,5 km gevestigd zijn. Vleuterweide concurreert met Vleuten en De Meern. De Meern, en in mindere mate Waterwin, concurreren met Leidsche Rijn Centrum.

De *bereikbaarheid voor specifieke doelgroepen* is in dit scenario weliswaar geborgd, maar de mate van dienstverlening en onaantrekkelijkheid van sommige vestigingen doen daar weer aan af.

1.3.4 Scenario 2: Concentreren

Beschrijving van de wijziging
In scenario Concentreren zal de dienstverlening door de Centrale, negen vestigingen en een steunpunt worden vervuld. In dit scenario zullen alle vestigingen tenminste 32 uur geopend zijn en het steunpunt 15 uur. In deze variant wordt gebruik gemaakt van de verplaatsing van de Centrale naar het Smakkelaarsveld. Hierdoor zullen de drie vestigingen op loopafstand (15 minuten) daar vandaan gesloten kunnen worden na 2016. Wel zal het dan noodzakelijk zijn om een vestiging in Oost te realiseren.

Overige vestigingen die gesloten zouden kunnen worden zijn de kleine vestigingen Vleuten en Lunetten. Voor Vleuten zou dit per direct kunnen plaatsvinden omdat er binnen een kilometer een andere vestiging te vinden is (Vleuterweide). Voor sluiting van de vestiging Lunetten zou eerst de opening van de vestiging aan 't Goylaan moeten plaatsvinden. Deze locatie bevindt zich tussen de vestigingen Hoograven en Lunetten. We gaan er vanuit dat de kosten van Hoograven overeenkomen met de toekomstige vestiging aan 't Goylaan en dat deze wijziging per 2014 gerealiseerd zou kunnen worden. Veder blijven ook de meeste voorgenomen wijzigingen gehandhaafd (Leidsche Rijn Centrum, Overvecht en Kanaleneiland). Er zou echter geen vestiging Cereol gerealiseerd worden.

Financiële gevolgen
Tabel 16 laat de verschillen tussen de huidige situatie en na realisatie van de Concentreren zien voor wat betreft het aantal wijkvestigingen en hun openingsuren. In de tabel is opgenomen wat het huidige aantal openingsuren is, wat de toekomstige openingsuren zouden moeten worden en wanneer deze wijziging gerealiseerd zou kunnen worden.

Tabel 16. voorstellen voor wijzigingen in het scenario 'Concentreren'

Wijk	Vestiging	Wijzigings-voorstel	Huidige openingsuren	Nieuwe openingsuren	Verschil openingsuren	Te realiseren
Overvecht	Overvecht	Verplaatsing	37,5	32	−5,5	
Vleuten/DM	Vleuterweide		31	32	+1	
Vleuten/DM	De Meern		24	32	+8	
Vleuten/DM	Vleuten	Sluiting	16	0	−16	2012
Zuid	Hoograven	't Goylaan	27	32	+5	
Zuid	Lunetten	Sluiting	20	0	−20	2014
Noordwest	Zuilen		27	32	+5	
Noordwest	Plantage	Sluiting	15	0	−15	2016
Noordoost	Tuinwijk		27	32	+5	
West	Oog en Al	Sluiting	17,5	0	−17,5	2016
West	Lombok	Sluiting	15	0	−15	2016
Zuidwest	Kanaleneiland	Verplaatsing	26,5	32	+5,5	
Leidsche Rijn	Parkwijk	Leidsche Rijn Centrum	22	32	+10	
Leidsche Rijn	Waterwin		15	15	0	
Oost	Oost	Nieuw	0	32	+32	2016

In tabel 17 zijn de financiële gevolgen van het scenario Concentreren in kaart gebracht. Hiervoor zijn wij als volgt te werk gegaan: In tabel 10 (Bijlage 3) is opgenomen wat de kosten van elke vestiging zijn. Ook is daar het totaal van de kosten van de wijkvestigingen opgenomen. Die kosten (€ 4,3 miljoen) zijn het startpunt geweest voor de berekening in tabel 17. Voor de sluiting van de vestigingen Vleuten en Lunetten is het bedrag dat deze vestigingen kosten volgens tabel 10 afgetrokken. Dit gebeurt respectievelijk in 2012 en 2014. In deze jaren zouden er frictiekosten zijn voor de sluiting van de beide gebouwen. Deze zijn geraamd op € 25.000 per locatie en opgenomen in het jaar dat de sluiting plaatsvindt. Omdat er vanuit wordt gegaan dat het personeel zal worden ingezet in een nabijgelegen vestiging voor het realiseren van de verruimde openingstijden, zijn hiervoor kosten opgenomen. Als het dan nog overblijvende personeel geen andere werkkring vindt, blijven de personeelskosten nog enkele jaren op het gemeentelijke budget drukken. Vanaf 2017 vervallen deze omdat dan het personeel ingezet kan worden in de nieuwe Centrale op het Smakkelaarsveld. In de nieuwe Centrale zullen 70 openingsuren per week gerealiseerd worden, een toename van 24 uur per week.

In 2016 zouden de meeste wijzigingen plaatsvinden. Op dat moment wordt de nieuwbouw aan het Smakkelaarsveld opgeleverd en zouden de vestigingen Plantage, Lombok en Oog in al gesloten kunnen worden. In dat jaar zou tevens een vestiging in de wijk Oost moeten openen (waarvan de kosten naar verwachting € 450.000 zijn). Tot slot zal nog een deel van de kosten voor de collectie van de te sluiten vestigingen ingezet worden voor verbetering van de collectie in de andere vestigingen. De totale kosten van de collectie in de te sluiten vestigingen is € 133.000. We verhogen het budget voor de collectie in de andere vestigingen met € 100.000.

De tabel toont dat de totale kosten van de vestigingen met de verruimde openingsuren zullen uitkomen op € 3,9 miljoen. Dit zou echter pas in 2016 gerealiseerd kunnen worden als de nieuwbouw aan het Smakkelaarsveld opgeleverd wordt. De totale besparing loopt dan op tot bijna € 400.000.

Tabel 17. Financiële gevolgen van de uitvoering van het scenario Concentreren (x € 1.000)

	2012	2013	2014	2015	2016	Vanaf 2017
Saldo van kosten en inkomsten van 14 vestigingen	4.313,7	4.313,7	4.313,7	4.313,7	4.313,7	4.313,7
a. Voorstel sluiting Vleuten	-164,4	-164,4	-164,4	-164,4	-164,4	-164,4
-Verruiming openingtijden Vleuterweide en De Meern	54,0	54,0	54,0	54,0	54,0	54,0
-Tijdelijke overtolligheid personeel voor 7 openingsuren per week	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	
-Kosten voor sluiting gebouw	25,0					
b. Voorstel sluiting Lunetten			-294,1	-294,1	-294,1	-294,1
-Verruiming openingstijden Hoograven			30,0	30,0	30,0	30,0
-Tijdelijke overtolligheid personeel voor 15 openingsuren per week			100,0	100,0	100,0	
-Kosten voor sluiting gebouw			25,0			
c. Voorstellen sluiting Plantage, Lombok en Oog in al					-567,3	-567,3
-Opening vestiging Oost (32 uur per week)					450,0	450,0
-Tijdelijke overtolligheid personeel voor 15,5 openingsuren per week					100,0	
-Kosten voor sluiting gebouwen					100,0	
-Verbetering collectie overblijvende vestigingen					100,0	100,0
Saldo van de kosten en inkomsten	4.258,3	4.233,3	4.094,4	4.069.2	4.251,9	3.921,9
Besparing (in € per jaar)	**55,4**	**80,4**	**219,3**	**244,5**	**61,8**	**391,8**

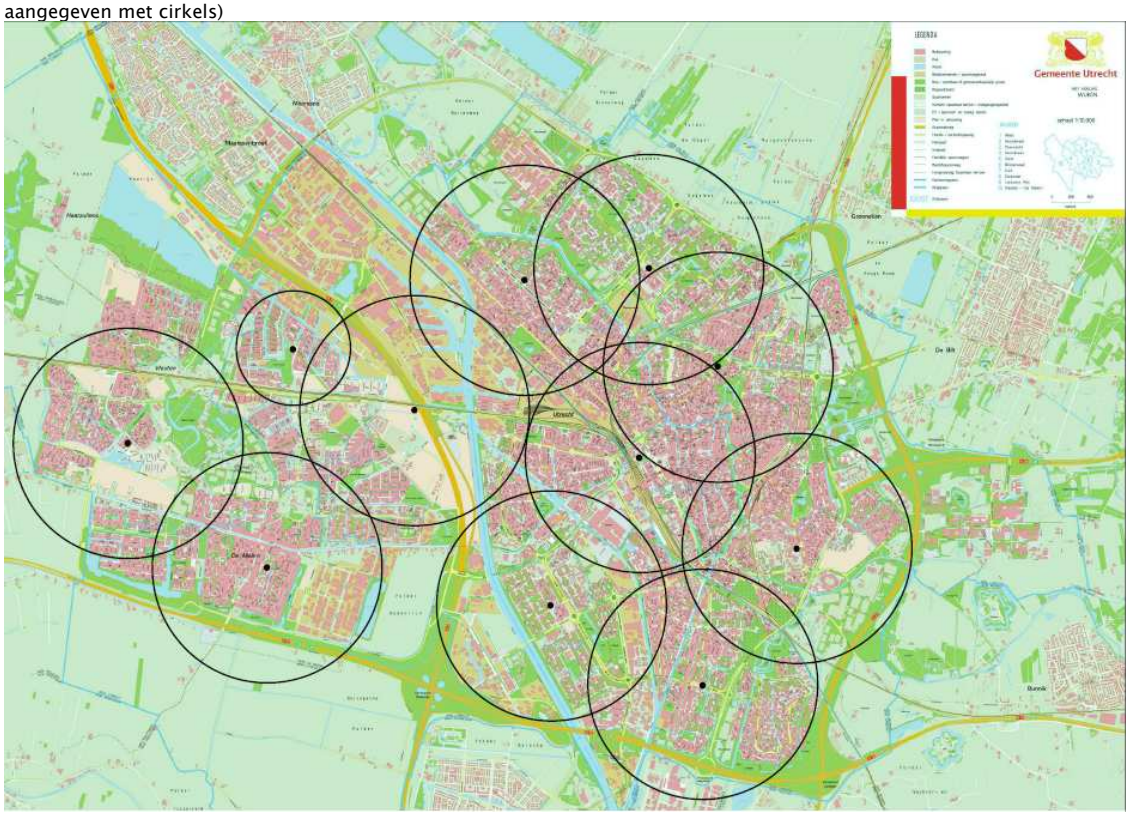
Kwaliteit van de totale voorziening
In dit scenario is ten aanzien van de *spreiding* van de vestigingen geen sprake van overlap en is een dekking van 1,5 km gerealiseerd.

Ten aanzien van de *aantrekkelijkheid* van vestigingen voor het verzorgingsgebied is het resultaat dat de vestigingen overall in staat zijn om aan de eisen (zowel in ruimte als in producten en dienstverleningsniveau, inclusief openingstijden) te voldoen. In een enkele vestiging (Tuinwijk en De Meern) is de ruimte voor ontmoeting en activiteiten niet optimaal. Voor activiteiten en aanvullende dienstverlening worden deze verzorgingsgebieden bediend door de Centrale (Tuinwijk) en Vleuterweide (De Meern).

De *productiviteitsnormen* (Centrale Bibliotheek, Overvecht, Vleuterweide, Hoograven, Tuinwijk, Parkwijk en De Meern) worden overal gehaald door verruiming openingstijden en uitbreiding producten en dienstverlening. Leidsche Rijn Centrum zorgt nog wel voor concurrentie met De Meern en Waterwin.

De *bereikbaarheid voor specifieke doelgroepen* wordt met dit scenario geborgd door de Centrale Bibliotheek op het Smakkelaarsveld (voor West), door het steunpunt in Waterwin voor de jeugd en de nieuwe vestiging in Oost.

Figuur 19. Ligging van de bibliotheekvestigingen in Utrecht in scenario 'Concentreren' (bereikbaarheidsgebieden aangegeven met cirkels)



1.3.5 Scenario 3: Verder concentreren

Beschrijving van de wijzigingen
In dit scenario zal de dienstverlening geconcentreerd worden rond een beperkt aantal kwalitatief hoogstaande vestigingen. De acht vestigingen met de laagste scores op onze criteria zullen gesloten worden op het moment dat er een redelijk alternatief voorhanden is. De vestiging Vleuten zou met onmiddellijke ingang gesloten kunnen worden omdat er een grotere vestiging in de nabijheid gerealiseerd is (Vleuterweide). Evenals in het vorige scenario zouden de vestigingen Plantage, Lombok en Oog in al gesloten kunnen worden op het moment dat de nieuwe Centrale op het Smakkelaarsveld gereed is (2016). Ook zou dan de vestiging Tuinwijk gesloten kunnen worden en de vestiging Oost geopend. De Meern en Waterwin zouden dicht kunnen op het moment dat Leidsche Rijn Centrum geopend wordt. De vestigingen Hoograven en Lunetten zouden vervangen worden door een vestiging op 't Goylaan, strategisch gelegen in Zuid.

De kwaliteit van de vestiging blijkt onder andere uit het aantal openingsuren. Daarom wordt voorgesteld die te verhogen naar tenminste 40 uur per vestiging per week.

Financiële gevolgen
In tabel 18 zijn de gevolgen voor de vestigingen in kaart gebracht. In de variant Verdere concentratie zijn er drie belangrijke momenten: de oplevering van het Leidsche Rijn Centrum in 2012, de oplevering van de nieuwbouw aan 't Goylaan in 2014 (nu nog een fictieve datum) en de oplevering van Smakkelaarsveld in 2016.

Tabel 18. voorstellen voor wijzigingen in het scenario 'Verder concentreren'

Windrichting	Vestiging	Wijzigings-voorstellen	Huidige openingsuren	Nieuwe openingsuren	Verschil openingsuren	Te realiseren
Noord	Overvecht	Verplaatsing	37,5	40	+2,5	
West	Vleuterweide		31	40	+9	
West	De Meern	Sluiting	24	0	-24	2012
West	Vleuten	Sluiting	16	0	-16	2012
Zuid	Hoograven	't Goylaan	27	40	+13	2014
Zuid	Lunetten	't Goylaan	20	0	-20	2014
Noord	Zuilen		27	40	+13	
Noord	Plantage	Sluiting	15	0	-15	2016
Noord	Tuinwijk	Sluiting	27	0	-27	2016
West	Oog en Al	Sluiting	17,5	0	-17,5	2016
West	Lombok	Sluiting	15	0	-15	2016
Zuid	Kanaleneiland	Verplaatsing	26,5	40	+13,5	
West	Parkwijk	Leidsche Rijn Centrum	22	50	+28	2012
West	Waterwin	Sluiting	15	0	-15	2012
Oost	Oost	Nieuw	0	40	+40	2016

Tabel 19 toont de financiële gevolgen. De berekeningen zijn als volgt opgebouwd: In tabel 10 (Bijlage 3) zijn de kosten van elke vestiging opgenomen. Ook is daar het totaal van de kosten van de wijkvestigingen opgenomen. Die kosten (€ 4,3 miljoen) zijn het startpunt geweest voor de berekening in tabel 19. Voor de mogelijke sluiting van de vestigingen Vleuten, De Meern en Waterwin is het bedrag dat deze vestigingen kosten volgens tabel 10 vanaf 2012 afgetrokken. In 2014 zou de vestiging Lunetten sluiten. In deze jaren zouden er frictiekosten zijn voor de sluiting van de gebouwen. Deze zijn geraamd op € 25.000 per locatie en opgenomen in het jaar dat de sluiting plaatsvindt. Omdat er vanuit wordt gegaan dat het personeel wordt ingezet in een nabijgelegen vestiging voor het realiseren van de verruimde openingstijden, zijn hiervoor kosten opgenomen. Als het dan nog overblijvende personeel geen andere werkkring vindt, blijven de personeelskosten nog enkele jaren op het gemeentelijke budget drukken. Vanaf 2017 vervallen deze omdat dan het personeel ingezet kan worden in de nieuwe Centrale op het Smakkelaarsveld. In de nieuwe Centrale worden 70 openingsuren per week gerealiseerd, een toename van 24 uur per week.

In 2016 zouden de meeste wijzigingen plaatsvinden. Op dat moment wordt de nieuwbouw aan het Smakkelaarsveld opgeleverd en zouden de vestigingen Plantage, Lombok, Tuinwijk en Oog in al kunnen sluiten. In dat jaar zou tevens een vestiging in de wijk Oost moeten openen (waarvan de kosten naar verwachting € 450.000 zijn) en zouden frictiekosten ontstaan voor de opening en sluiting van vijf gebouwen (€ 125.000). Tot slot zou nog een deel van de kosten voor de collectie van de te sluiten vestigingen ingezet worden voor verbetering van de collectie in de andere vestigingen. De totale kosten van de collectie in de te sluiten vestigingen is € 256.000. We verhogen het budget voor de collectie in de andere vestigingen met € 200.000.

Tabel 19 toont dat de totale kosten van de vestigingen met de verruimde openingsuren zouden uitkomen op € 3,6 miljoen. Dit zou echter pas na 2016 gerealiseerd kunnen worden als de nieuwbouw aan het Smakkelaarsveld opgeleverd wordt. De totale besparing zou dan oplopen tot bijna € 0,7 miljoen.

Tabel 19. Financiële gevolgen van het scenario Verder concentreren (x € 1.000)

	2012	2013	2014	2015	2016	Na 2017
Saldo van de kosten en inkomsten van 14 vestigingen	4.313,7	4.313,7	4.313,7	4.313,7	4.313,7	4.313,7
a. Voorstel sluiting Vleuten, De Meern, Waterwin	-540,9	-540,9	-540,9	-540,9	-540,9	-540,9
-Verruiming openingstijden Vleuterweide en Parkwijk (met 37 uren)	222,0	222,0	222,0	222,0	222,0	222,0
-Tijdelijke overtolligheid personeel voor 18 uren	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
-Kosten sluiting gebouwen	75,0					
b. Voorstel sluiting Lunetten			-294,1	-294,1	-294,1	-294,1
-Verruiming openingstijden Hoograven			30,0	30,0	30,0	30,0
-Tijdelijke overtolligheid personeel voor 15 openingsuren per week			100,0	100,0	100,0	
-Kosten sluiting gebouw			25,0			
c. Voorstel sluiting vestigingen rond centrum					-833,4	-833,4
-Opening vestiging Oost					450,0	450,0
-Verruiming openingstijden Overvecht en Zuilen (15,5 uren)					93,0	93,0
-Tijdelijke overtolligheid personeel voor 59 openingsuren					450,0	
-Frictiekosten (sluiting gebouwen)					100,0	
-Verbetering collectie overblijvende vestigingen					200,0	200,0
Saldo van de kosten en inkomsten	4.169,8	4.094,8	3.955,7	3.930,7	4.204,3	3.640,3
Besparing (in € per jaar)	**143,9**	**218,9**	**358,0**	**383,0**	**109,4**	**673,4**

Kwaliteit van de totale voorziening

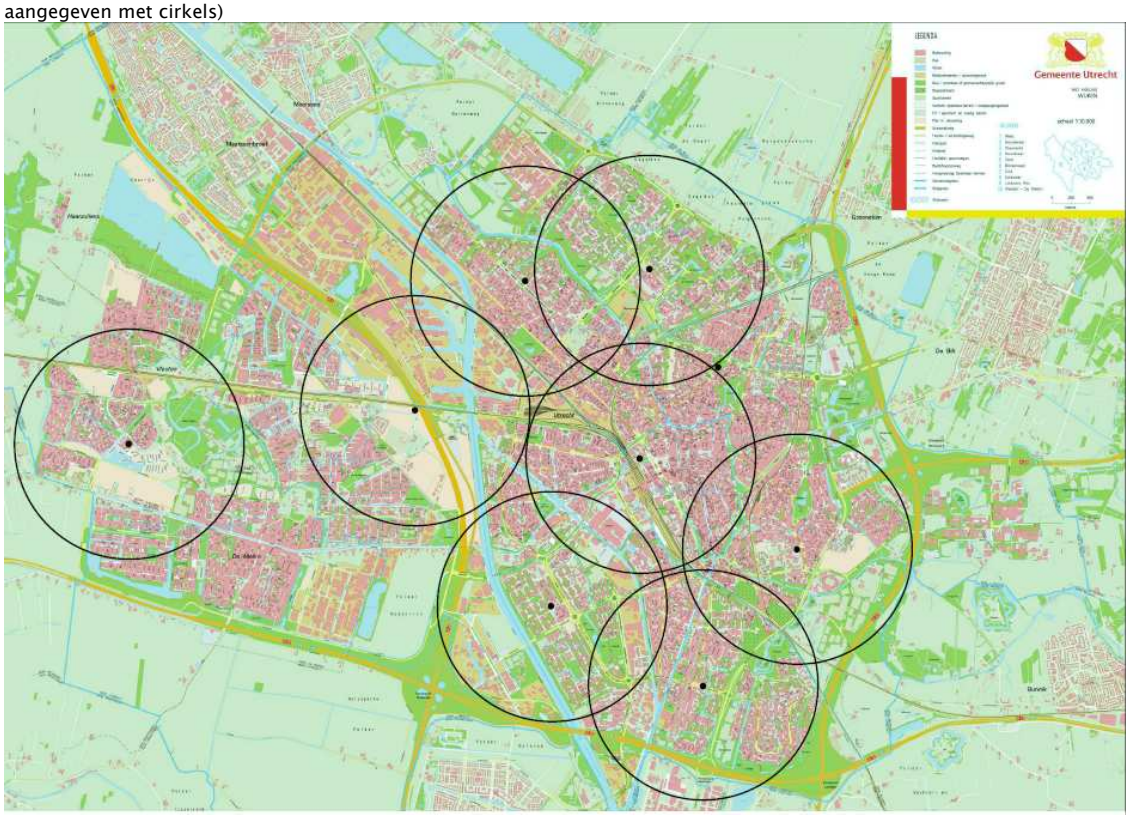
In dit scenario is ten aanzien van de *spreiding* van de vestigingen geen sprake van overlap en is een dekking van 1,5 km gerealiseerd, met uitzondering van Leidsche Rijn en Vleuterweide. Daar is de spreiding is gerealiseerd op een afstand van 2 km. De beide vestigingen in deze vinexlocaties zijn in of nabij grote winkelcentra gevestigd. Zie figuur 20.

Ten aanzien van de *aantrekkelijkheid* van vestigingen voor het verzorgingsgebied is het resultaat dat de vestigingen optimaal in staat zijn om aan de huidige en toekomstige eisen (zowel in ruimte als in producten en dienstverleningsniveau, inclusief openingstijden) te voldoen.

De *productiviteitsnormen* worden overal gehaald door ruime openingstijden en uitbreiding van producten en diensten.

De *bereikbaarheid voor specifieke doelgroepen* moet in dit scenario geborgd worden door het breder inzetten van compenserende diensten (dienstverlening aan scholen en aan huis gebonden personen).

Figuur 20. Ligging van de bibliotheekvestigingen in Utrecht in scenario 'Verder concentreren' (bereikbaarheidsgebieden aangegeven met cirkels)



1.3.6 Samenvatting vestigingsscenario's

	Laten zoals het is		Concentreren		Verder concentreren	
	Wijzigings-voorstel	**Openingsuren**	**Wijzigings-voorstel**	**Openingsuren**	**Wijzigings-voorstel**	**Openingsuren**
Overvecht	Verplaatsing	37,5	Verplaatsing	32	Verplaatsing	40
Vleuterweide		31		32		40
Zuilen		27		32		40
Hoograven		27	't Goylaan	32	't Goylaan	40
Tuinwijk		27		32	Sluiting 2016	0
Kanaleneiland	Verplaatsing	26,5	Verplaatsing	32	Verplaatsing	40
De Meern		24		32	Sluiting 2012	0
Parkwijk	Leidsche Rijn Centrum	32	Leidsche Rijn Centrum	32	Leidsche Rijn Centrum	50
Lunetten		20	Sluiting 2014	0	Sluiting 2014	0
Oog in al	Cereol	17,5	Sluiting 2016	0	Sluiting 2016	0
Vleuten		16	Sluiting 2012	0	Sluiting 2012	0
Waterwin		15		15	Sluiting 2012	0
Lombok	Cereol	15	Sluiting 2016	0	Sluiting 2016	0
Plantage		15	Sluiting 2016	0	Sluiting 2016	0
Oost		0	Nieuw	32	Nieuw	40
Besparing in 2014	**€ 0**		**€ 433,5**		**€ 810,0**	
Besparing na 2017	**€ 0**		**€ 681,4**		**€ 1.401,4**	

1.4 Verzelfstandiging

Bibliotheek Utrecht heeft een berekening gemaakt van de gevolgen van een verzelfstandiging in termen van kosten en baten. Het gaat om de financiële gevolgen in de jaren tot 2021. Tabel 10 laat de verwachte frictielasten en mogelijke inverdieneffecten zien.

De verwachte kostenstijging betreft aanvankelijk een aanzienlijke last die geleidelijk vermindert maar zeker doorloopt tot 2021. De lasten zijn het hoogste in het eerste jaar (€ 3,2 miljoen). De overgangskosten bestaan uit:

- algemene reserve (€ 2,4 miljoen);
- aanpassen huisstijl en statuten (€ 50.000);
- herinrichting informatievoorziening (€ 125.000);
- archivering (€ 25.000);
- overige wijzigingen in de bedrijfsvoering en onvoorzien (€ 250.000).

De *algemene reserve* die bij een verzelfstandiging wordt meegegeven is de hoogste last. Hier is gerekend met 15% van de gemeentelijke bijdrage[8] als de panden waar de bibliotheekvestigingen in zitten in eigendom worden gegeven. Het overdragen van de gemeentelijke panden aan de zelfstandige bibliotheek is dan nog een extra kostenpost. Elf vestigingen zijn gehuisvest in een gemeentelijk pand. De totale waarde van deze panden loopt in de miljoenen[9]. Er is dan nog geen rekening gehouden met de waarde van de nieuwbouw op Smakkelaarsveld (€ 60 miljoen) of de huidige Centrale aan de Oudegracht (€ 45 miljoen). Alle overige overgangskosten hebben te maken met de herinrichting van de bedrijfsvoering, het maken van een huisstijl en statuten. Indien wordt besloten om de panden in gemeentelijk eigendom niet over te dragen (hetgeen bij verzelfstandigingen van bibliotheken elders soms ook niet gebeurd is) kan de hoogte van de noodzakelijke algemene reserve bij een verzelfstandiging minder zijn. Vooralsnog is hiervan niet uitgegaan.

Daarnaast zullen de beheerskosten voor een dubbele pensioenregeling en de premies WW langdurig tot extra kosten blijven leiden. De Bibliotheek Utrecht verwacht echter ook besparingen te realiseren op drie kostenposten: personeelskosten, automatiseringskosten en besparingen op overige overheadfuncties. Daarnaast worden positieve effecten verwacht van het inkopen van bepaalde diensten buiten de gemeente Utrecht (zoals automatisering en de financiële dienstverlening). Ook zonder verzelfstandiging mag de Bibliotheek Utrecht deze diensten elders afnemen dan bij de DO. Dit zal leiden tot een besparing bij de Bibliotheek. Dit kan ook tot een besparing leiden voor het concern Utrecht als de Dienst Ondersteuning met enkele formatieplaatsen zal krimpen.

Vervallen overheadkosten BCD

Een verzelfstandiging zal ook inhouden dat de doorbelasting van de BCD aan de Bibliotheek Utrecht zal komen te vervallen. Dit betreft een bedrag van € 697.000,-. Onder dit bedrag vallen de bestuurskosten en de beleidsontwikkeling voor de bibliotheek van de gemeente. In de praktijk worden deze functies nu voornamelijk ingevuld door de Bibliotheek Utrecht zelf en is er sprake van weinig ondersteuning vanuit de gemeente. Het laten vervallen van de doorbelasting BCD aan de bibliotheek zal voor de laatste een vermindering van budgettaire uitgaven inhouden en derhalve een boekhoudkundige besparing. Vanuit de gemeente is ambtelijk aangegeven dat dit zou betekenen dat bij verzelfstandiging de gemeentelijke bijdrage met hetzelfde bedrag zou worden verminderd aangezien de doorbelasting berust op een wettelijk voorschrift en geen inhoudelijke grondslag heeft. Dit laat echter onverlet dat de kosten van BCD reële kosten zijn die mede gerelateerd zijn aan de omvang van de ambtelijke organisatie waarvan ook de Bibliotheek Utrecht nu nog deel uitmaakt. Ervan uitgaande dat de huidige doorbelasting van BCD berust op enigerlei relatie van deze overhead met de huidige dienst Bibliotheek Utrecht kan worden aangenomen dat bij BCD een substantieel bedrag uit deze doorbelasting kan worden bespaard. De omvang hiervan valt in het kader van de doorlichting niet vast te stellen maar kan worden bepaald in de doorlichting van de gemeentelijke overhead. Uit deze besparing zullen in ieder geval de bestuurskosten van de verzelfstandigde bibliotheek en de kosten van de beleidsfunctie bibliotheek bij de gemeente Utrecht kunnen worden opgebracht.

[8] Er is gerekend met 15% van de gemeentelijke bijdrage omdat dit ook bij andere verzelfstandigingen gehanteerd wordt.

[9] Wat de waarde van de panden precies is, kan binnen het tijdsbestek van dit onderzoek niet bepaald worden. We nemen daarom een bedrag van € 5 miljoen op. In werkelijkheid zal de waarde wellicht hoger zijn.

Tabel 20 laat zien hoe de kosten en opbrengsten zich tot elkaar verhouden. De inverdieneffecten hebben vanaf 2015 de overhand. Het tot circa 2024 alvorens de aanloopkosten gecompenseerd zullen zijn.

Tabel 20. verwachte kosten en opbrengsten van verzelfstandiging van de Bibliotheek Utrecht (x € 1.000)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Verwachte kosten										
Overgangskosten	2.850									
Beheerskosten 2 pensioen-regelingen	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10
Premies WW	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Totaal	**3.090**	**230**	**220**	**210**	**200**	**190**	**190**	**170**	**160**	**150**
Verwachte inverdieneffecten										
CAO bibliotheekwerk			31	53	85	111	151	173	219	244
Natuurlijk verloop	20	80	100	150	150	150	150	150	150	150
Besparing netwerk	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Besparing op PIOF functies	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Totaal	**170**	**230**	**281**	**353**	**385**	**411**	**451**	**473**	**519**	**544**
Per saldo per jaar	**-2.920**	**0**	**61**	**143**	**185**	**221**	**261**	**303**	**359**	**394**

Als de Bibliotheek Utrecht de panden van de wijkvestigingen niet in eigendom krijgt, hoeft de algemene reserve minder hoog te zijn (€ 600.000 als we uitgaan van 5% van de gemeentelijke bijdrage). De kosten blijven dan in 2012 beperkt tot € 1,2 miljoen. De aanloopkosten zullen in dat geval gecompenseerd zijn in circa 2021.

1.5 Samenwerking in provinciaal verband

In de afgelopen jaren zijn er vele onderzoeken gedaan naar de mogelijke positieve gevolgen van een samenwerking in provinciaal verband. Of deze voor Utrecht gerealiseerd zullen worden, en onder welke voorwaarden is nu nog niet bekend. Daarvoor wordt een separaat onderzoek uitgevoerd. Nagegaan wordt in hoeverre een verdergaande integratie van deze bibliotheken kan leiden tot kwaliteitsverbetering en aanvullende besparingen ten opzichte van de hiervoor genoemde.