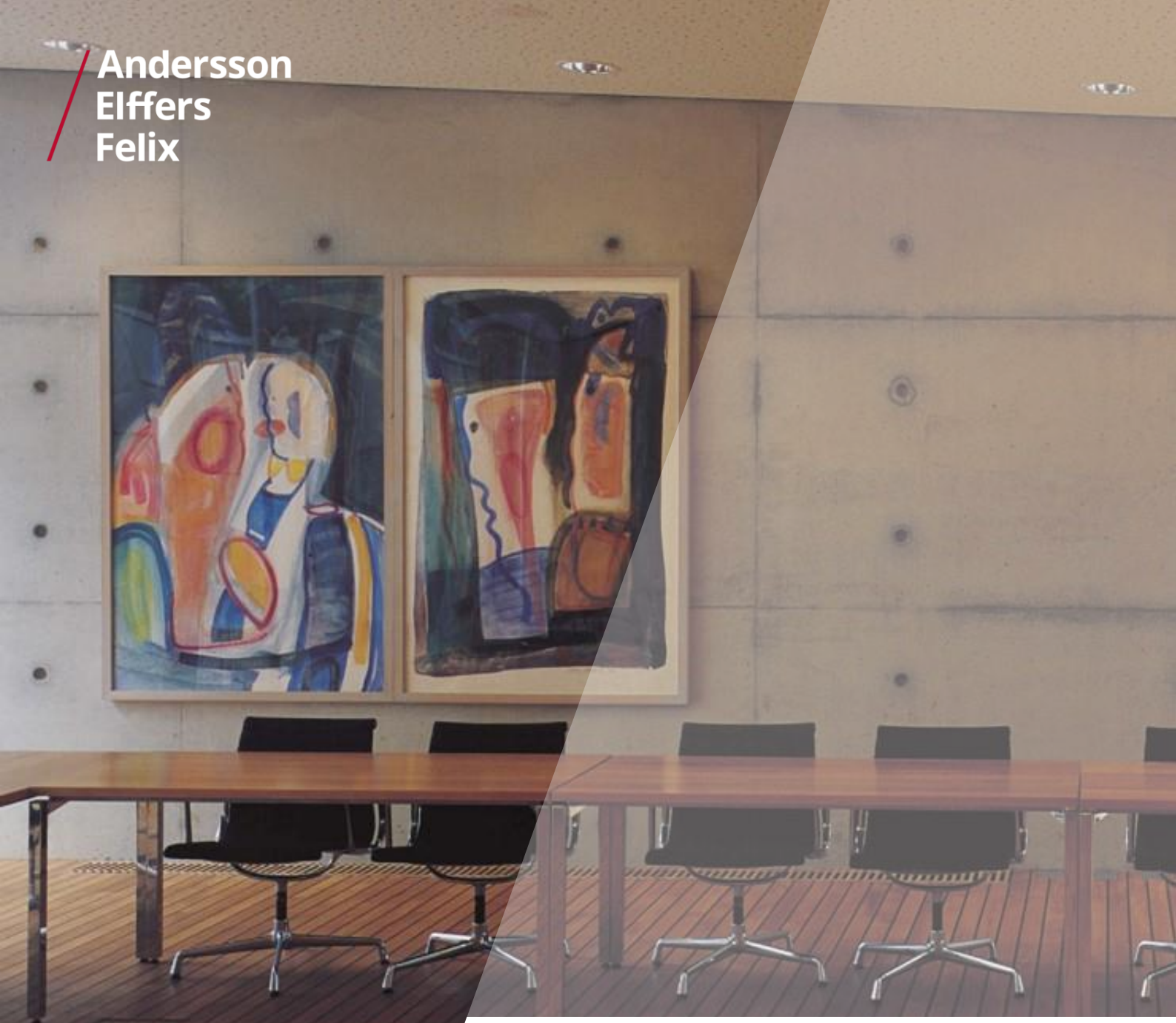
Andersson
Elffers
Felix



Herijking huisvesting Bibliotheek Utrecht

Bezuinigen of ontwikkelen?

/Andersson Elffers Felix

Datum

19 april 2022

Opdrachtgever

Bibliotheek Utrecht

Team AEF

Peter van Zoest
Bene Colenbrander
Maarten van Poelgeest

Referentie

UB11/aef - herijking huisvesting bibliotheek utrecht

bezoekadres Maliebaan 16 3581 CN Utrecht telefoon +31 30 236 30 30
postadres Postbus 85198 3508 AD Utrecht website www.aef.nl

Managementsamenvatting

Openbare bibliotheken in heel Nederland hebben steeds meer een **bredere maatschappelijke functie**. Zoals beschreven in de Bibliotheekwet en het Bibliotheekconvenant 2020-2023 vervult de moderne bibliotheek naast de functie van boekenuitleen meerdere rollen: het stimuleren van lezen, een leven lang leren en participatie in de informatiesamenleving mogelijk maken. Bibliotheken vervullen daarmee meer dan vroeger een rol als lokale ontmoetingsplek en locatie voor cursussen en ondersteuning. De Bibliotheek Utrecht kiest ook voor deze koers. Daarnaast staat de Bibliotheek Utrecht voor de opgave **het vestigingennetwerk te herijken** om mee te kunnen groeien met de stad (een groei van 100.000 inwoners tot 2040) en vestigingen beter te spreiden over de stad.

Een financieel tekort dwingt tot het maken van keuzes

De Bibliotheek wordt geconfronteerd met een fors financieel tekort voor 2023 van € 1,3 miljoen, oplopend tot € 1,5 miljoen in de jaren daarna. Dit tekort wordt onder meer veroorzaakt door sterke prijsstijgingen voor onderhoud en energie. Met dit tekort is het niet mogelijk om de maatschappelijke functie te verbreden en het vestigingennetwerk te herijken. Wanneer de bestaande subsidieafspraak niet herzien wordt, kan dit tekort niet worden weggewerkt zonder vestigingen te sluiten.

Twee scenario's maken keuzes op hoofdlijnen inzichtelijk

In dit onderzoek zijn twee scenario's doorgerekend.

- In het **bezuinigingsscenario** wordt het tekort voor twee derde gevonden door het sluiten van vestigingen. De impact hiervan is groot: sluiting van naar schatting drie tot vijf vestigingen en nauwelijks ruimte voor nieuwe programma's.
- In het **ontwikkelscenario** wordt maximaal ruimte gemaakt voor de doorontwikkeling van de Bibliotheek Utrecht door uit te gaan van een vast bedrag aan subsidie per inwoner. Hierdoor kan de bibliotheek samen met gemeente en maatschappelijke partners invulling geven aan haar brede maatschappelijke rol. Tegelijkertijd kan de bibliotheek het vestigingennetwerk vernieuwen door de vestigingen beter over de stad te verdelen, ook met het oog op de groei tot 2040. Naast nieuwe subsidieafspraken zijn bij aanvang incidentele subsidies nodig.

Ontwikkelscenario vraagt om meer inhoudelijke uitwerking

In dit onderzoek is het ontwikkelscenario op hoofdlijnen doorgerekend. Hierbij zijn een aantal aannames gedaan ten aanzien van het vestigingennetwerk. Het scenario vraagt om een meer inhoudelijke uitwerking. Het zou goed zijn wanneer gemeente en maatschappelijke partners daar de komende tijd de dialoog over aan gaan.

Duidelijkheid over financiële randvoorwaarden is snel geboden, maar kan niet los gezien worden van de inhoud

De bereidheid van de gemeente om de subsidieafspraken te herzien, is alles bepalend voor de ruimte die geboden wordt om met elkaar na te denken over invulling van een ontwikkelscenario. Hier is sprake van een kip-ei probleem. Zonder een scherper zicht op de meerwaarde van een ontwikkelscenario bestaat de kans dat de wil om de subsidieafspraken te herijken niet groot is. Echter, zonder het perspectief dat ruimte geboden wordt door de subsidieafspraken (deels) te herzien, zal er weinig animo zijn om met elkaar een proces te starten om een ontwikkelscenario inhoudelijk verder uit te werken.

/ Inhoud

/ Managementsamenvatting 3

/ 1 Introductie 5
1.1 Landelijke context 5
1.2 Ontwikkelingen in Utrecht 6
1.3 Vraag 6
1.4 Aanpak 7
1.5 Leeswijzer 8

/ 2 Context 9
2.1 Elke wijk een eigen karakter en samenstelling 9
2.2 De stad groeit 9
2.3 Vestigingen 11
2.4 Financiën 15
2.5 Stand van zaken 15

/ 3 Twee scenario's 18
3.1 Knoppen 18
3.2 Uitgangspunten van de twee scenario's 20

/ 4 Bezuinigingsscenario 23
4.1 Sluiting van vestigingen 23
4.2 Beperking maatschappelijk aanbod 24
4.3 Gedwongen ontslagen in de interne organisatie 25
4.4 Conclusies 25

/ 5 Ontwikkelscenario 26
5.1 Uitgangspunten ontwikkelscenario 26
5.2 Doorrekening ontwikkelscenario 28

/ 6 Reflectie en vervolg 31

/ A Bijlagen 32
A.1 Demografische gegevens 32
A.2 Kerngegevens vestigingen 32
A.3 Vestigingennetwerk ontwikkelscenario 33
A.4 Ontwikkeling subsidie ontwikkelscenario 34
A.5 Ontwikkelscenario per variant per jaar t/m 2030 35

/ 1 Introductie

1.1 Landelijke context

Bibliotheken zetten steeds meer in op educatie: lezen, digitale inclusie en een leven lang leren
Vergeleken met de jaren '90 zijn leden-uitleenaantallen van openbare bibliotheken in heel Nederland flink gedaald. Om deze trend te keren hebben bibliotheken en overheden de laatste jaren via een landelijke samenwerking een bredere invulling van de bibliotheek voor de 21e eeuw ontwikkeld en geïmplementeerd. De in 2015 ingegane Bibliotheekwet geeft daar de nodige ruimte voor. In de Wet staat namelijk dat bibliotheken plekken zijn voor kennis en informatie, ontwikkeling en educatie, lezen en literatuur, ontmoeting en debat en kunst en cultuur. Dezelfde brede opvatting van bibliotheekfuncties is ook terug te zien in het Bibliotheekconvenant 2020-2023, het centrale beleidsdocument waarin drie landelijke opgaven geformuleerd zijn:

- Geletterde samenleving
- Participatie- en informatiesamenleving (digitale inclusie)
- Leven lang ontwikkelen.[1]

Bibliotheken ontwikkelen eigen programmering om aan deze opgaven te werken
In heel het land werken openbare bibliotheken aan deze uitdagingen. Een belangrijke manier om dat te doen is via het organiseren van programma's of door het bieden van ondersteuning. Zo heeft de Bibliotheek Utrecht Informatiepunten Digitale Overheid (IDO's). Programmering is vaak specifieker gericht. Er zijn bijvoorbeeld veel landelijke initiatieven die lezen onder kinderen bevorderen. De Kinderboekenweek en de Nederlandse Kinderjury zijn hier voorbeelden van. Ook voor de andere opgaven bestaan landelijke initiatieven. Op het gebied van digitalisering en basisvaardigheden geven bibliotheken cursussen als *Digisterker* en *Tel je geld*.

Daarmee proberen openbare bibliotheken nadrukkelijker een buurtfunctie te vervullen
Deze programmering moet aangeboden worden op een plek waar buurtbewoners zich thuis en veilig voelen. Daarom moet een bibliotheekvestiging een openbare, inclusieve en veilige omgeving bieden waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, hun horizon kunnen verbreden en nieuwe ideeën kunnen ontdekken. Dit model wordt *community library* genoemd, ofwel 'bibliotheek van de wijk'. Dit type bibliotheek wordt mede vormgegeven door de gemeenschap, en naast de uitleenfunctie neemt de vestiging een rol op zich op het gebied van ontmoeting en ontwikkeling.

In openbare bibliotheken kan men dus steeds meer dan alleen boeken lenen
Bibliotheken in Nederland nemen kortom een grotere publieke functie op zich door te werken aan maatschappelijke opgaven. Vooral in de grote steden positioneren bibliotheken zich uitdrukkelijker als maatschappelijke partij waar burgers informatie inwinnen, leren en elkaar ontmoeten. Daarmee spelen ze in op grootstedelijke problematiek als armoede, segregatie en kansenongelijkheid.

Financiën en ruimte beperken mogelijkheden tot programmering voor de wettelijke opgaven
Te midden van deze ontwikkelingen kampen Bibliotheken in heel het land met teruglopende budgetten en beschikbare vierkante meters om diensten aan de burger aan te bieden. Dit dwingt tot het maken van keuzes over het type programmering en de inrichting van vestigingen.

[1] Het Bibliotheekconvenant is sinds 30 september 2020 van kracht en werd gesloten door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), het Interprovinciaal Overleg (IPO), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), de Koninklijke Bibliotheek (KB), de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) en de Stichting Samenwerkende POI's Nederland (SPN).

1.2 Ontwikkelingen in Utrecht

Ook in Utrecht bieden ontwikkelingen kans de maatschappelijke waarde te vergroten
In de gemeente Utrecht spelen meerdere ontwikkelingen waar de bibliotheek op in wil en kan spelen. Naast de IDO's kan de bibliotheek, net als bibliotheken elders in het land, meer maatschappelijke waarde creëren door een rol op zich te nemen op het gebied van een Leven Lang Leren, het tegengaan van laaggeletterdheid en leesbevordering. Daarbij speelt de positionering, inrichting en rol van de vestigingen in de stad een belangrijke rol.

De Bibliotheek Utrecht richt zich vooral op laaggeletterdheid en het stimuleren van lezen
Taal is een belangrijk element in de ontwikkeling van mensen. Voor de jeugd is het van belang om het plezier in lezen te krijgen en dit vast te houden tot latere leeftijd om je te blijven ontwikkelen. Voor volwassenen en ouderen geldt dat zij hierin soms een achterstand hebben, laaggeletterd zijn, en daardoor minder makkelijk meedoen in de samenleving. De Bibliotheek Utrecht speelt op deze problemen in, door onder meer het initiatief *De Bibliotheek op School*, door *Lees en Schrijf!-kasten* met makkelijke boeken te onderhouden en door informatiepunten te bemensen. Het is de ambitie van de Bibliotheek dit type programmering uit te breiden en per vestiging te richten op de behoeften van de wijk. Parallel hieraan richt de Bibliotheek Utrecht zich daarnaast de komende jaren intensief op het ontwikkelen van digitale vaardigheden van alle Utrechters.

Tegelijkertijd speelt een verwachte groei van de stad met 100.000 inwoners tot aan 2040
Deze ontwikkeling staat niet op zichzelf. Zo groeit de stad hard en de Bibliotheek wil meegroeien, zowel fysiek als met de ondersteuning bij de maatschappelijke uitdagingen. Dit kan een nieuwe benadering vragen van de dekkingsgraad in de stad: mogelijk zijn er extra vestigingen nodig of kan de bibliotheek met een beperkt aantal grote vestigingen meer inwoners bedienen.

Financiële ontwikkelingen beperken de herijking van de huisvestingsstrategie
De speelruimte van de Bibliotheek Utrecht wordt daarbij ernstig beperkt door financiële tekorten die recent aan het licht zijn gekomen, oplopend tot € 1,5 miljoen in 2026. Dit maakt dat de herijking van de huisvesting vraagt om een positief effect op de kwaliteit van dienstverlening, maar op termijn ook kostenbesparend zal moeten werken.

De Bibliotheek Utrecht zal opnieuw moeten nadenken over de invulling van de huisvesting
Dit vraagt om nieuw beleid rondom de vestigingen. Een groot deel van de ontwikkelingen en opgaven hebben namelijk ook effect op de inrichting en positionering van de 13 locaties. Dit vraagt een herijking van het vestigingennetwerk, zowel qua locatie in de stad als de invulling van deze vestigingen in de verschillende wijken.

1.3 Vraag

De financiële uitdaging dwingt de bibliotheek het huisvestingsplan snel te herzien
Een groot deel van de kosten van Bibliotheek Utrecht zijn gerelateerd aan huisvesting. In afwezigheid van extra subsidie is het om deze reden niet mogelijk het significante tekort op de begroting te dichten zonder kritisch te kijken naar het vestigingennetwerk.

AEF is gevraagd verschillende opties in beeld te brengen en uit te diepen
Om koers te bepalen tussen het terugdringen van financiële tekorten en verbreding van de maatschappelijke taak en een visie op de herijking van de huisvesting heeft de Bibliotheek Utrecht adviesbureau Andersson Elffers Felix (AEF) ingeschakeld.

Uitwerking van de effecten leiden tot twee scenario's
De Bibliotheek Utrecht vroeg om het ontwikkelen van huisvestingsscenario's met verschillende 'knoppen' om de (financiële) gevolgen van strategische keuzes te vertalen. Dat heeft geresulteerd in twee scenario's. Zo kan de bibliotheek in samenspel met het nieuwe college van B&W weloverwogen blijven inspelen op ontwikkelingen en koers bepalen voor de langere termijn.

De Bibliotheek Utrecht heeft AEF gevraagd de mogelijke gevolgen van de Utrechtse maatschappelijke ontwikkelingen en de inhoudelijke en financiële ontwikkelingen van de bibliotheek in verschillende huisvestingsscenario's te schetsen. Het doel van het rapport is om in kaart te brengen welke veranderingen en effecten de komende jaren te verwachten zijn met betrekking tot de vestigingen en hoe dit financieel vertaalt in diverse knoppen die samen scenario's vormen.

1.4 Aanpak

Het schetsen van de ontwikkelingen en de twee mogelijke scenario's heeft plaatsgevonden van januari tot en met april 2022. De volgende activiteiten zijn in deze periode door AEF uitgevoerd:

- **Er is gestart met een bureaustudie**
  Om een beeld te vormen van de huidige status van de Utrechtse bibliotheekvestigingen is een bureaustudie verricht. Aan de hand van verschillende documenten, zijn recente ontwikkelingen samengevat. Relevante documenten die zijn bekeken hebben zijn onder meer de Ruimtelijke Strategie Utrecht 2040, het Meerjaren Onderhouds Plan (MJOP) en marktscans per wijk.
- **Alle vestigingen zijn bezocht**
  Daarnaast zijn alle 13 vestigingen bezocht. Daarbij is per vestiging stilgestaan bij de sterke en zwakke punten, de manier waarop de vestiging momenteel functioneert, en de potentie.
- **De ontwikkelingen en mogelijkheden zijn vertaald naar knoppen**
  Met kennis van de lopende en toekomstige ontwikkelingen zijn knoppen tot stand gekomen. Deze knoppen vertegenwoordigen de keuzes waar de bibliotheek voor staat vanwege het financiële tekort. Die knoppen kennen verschillende standen (d.w.z. keuzes) die de diversiteit in bijbehorende acties weergeven.
- **Aansluitend is gekomen tot twee uitgewerkte scenario's**
  Nadat de knoppen zijn besproken, rekenen we twee scenario's door:
  - **Bezuinigingsscenario**
    Dit scenario schetst een manier om het financiële tekort op korte termijn weg te werken.
  - **Ontwikkelscenario**
    Op basis van de toekomstvisie van de Bibliotheek Utrecht schetst dit scenario een manier om het huidige vestigingennetwerk door te ontwikkelen.

1.5 Leeswijzer

- Hoofdstuk 1 is bedoeld als introductie van het vraagstuk.
- In Hoofdstuk 2 schetsen we de huidige situatie en kijken we naar ontwikkelingen.
- Hoofdstuk 3 laat zien aan welke knoppen gedraaid kan en beschrijft vervolgens de uitgangspunten van twee scenario's: bezuinigen en ontwikkelen.
- In hoofdstuk 4 wordt het bezuinigingsscenario verder uitgewerkt.
- In hoofdstuk 5 schetsen we het ontwikkelscenario.
- In hoofdstuk 6 sluiten we af met conclusies en aanbevelingen.

/ 2 Context

Dit hoofdstuk schetst de huidige situatie waarbinnen de Bibliotheek Utrecht opereert. We bespreken de Utrechtse wijken, de te verwachten groei van de stad, de kwaliteit van het huidige vestigingennetwerk en de financiën. Daaruit ontstaat het beeld dat de financiën niet toereikend zijn om het huidige vestigingennetwerk te onderhouden of om het vestigingennetwerk te herijken om het beter te laten aansluiten bij het Utrecht van de toekomst. Er worden nog geen keuzes verbonden aan deze constatering. Dat gebeurt in hoofdstuk 3, hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5, waarin knoppen worden uitgewerkt en twee verschillende manieren om hiermee om te gaan worden uitgewerkt: bezuinigen op het huidige vestigingennetwerk of het ontwikkelen van het netwerk in samenspel met de gemeente.

2.1 Elke wijk een eigen karakter en samenstelling

Vanwege eerdere marktscans die de Bibliotheek Utrecht heeft uitgevoerd beschikt ze over een helder beeld van de huidige doelgroep per wijk. Daarvan worden er drie onderscheiden: West, Centrum, en Oost. Gezamenlijk dekken deze rayons de gehele stad, inclusief de delen van de stad die naar verwachting zullen groeien.

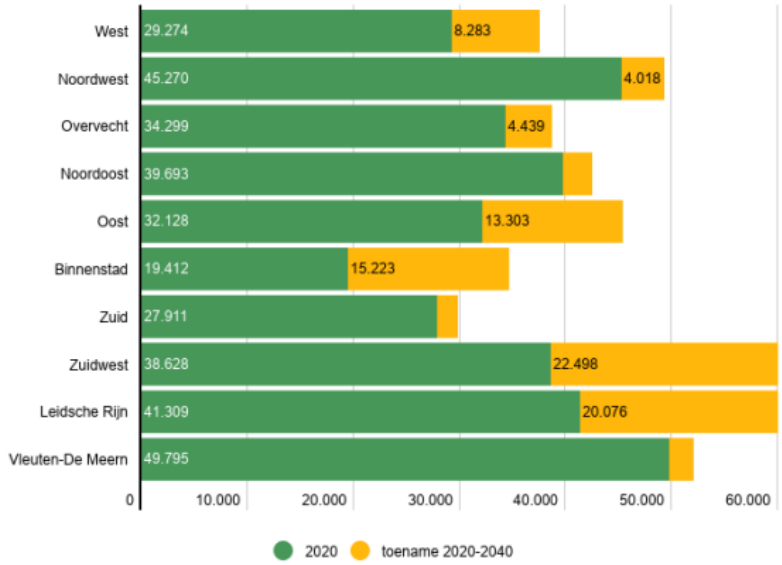
De Bibliotheek onderscheidt verschillende doelgroepen, die ongelijk verdeeld zijn over de stad. Het onderscheid wordt vooral gemaakt op leeftijd en niveau van geletterdheid. Wijken met een relatief hoog percentage huishoudens dat risico loopt op (digitale) laaggeletterdheid hebben meer behoefte aan een bibliotheek van de wijk.

Elke wijk heeft andere kenmerken en uitdagingen. Zo wonen er veel kinderen in Vleuten-De Meern en Leidsche Rijn. In Noordwest (31%), Overvecht (75%), Zuid (23%-49%) en Zuidwest (55%) wonen veel huishoudens met het risico op (digitale) laaggeletterdheid. Om een *community library* te zijn, moet de bibliotheek collectie en programmering beter laten aansluiten op de doelgroep die in de buurt van de vestiging woont en de uitdagingen die in de buurt bestaan. In bijlage A.1 staat een tabel waarin voor de huidige vestigingen de doelgroepen staan beschreven.

2.2 De stad groeit

De Utrechtse buurten zijn vanwege bevolkingsgroei aan grote verandering onderhevig. Zo vindt er serieuze stedelijke transformatie plaats in Overvecht om het leefklimaat in de wijk te verbeteren, maar ook om meer inwoners te kunnen huisvesten. Tegen 2040 verwacht de stad als geheel gegroeid te zijn met ongeveer 100.000 mensen. In de Bevolkingsprognose van de gemeente uit 2020 staan deze cijfers uitgesplitst op gebiedsniveau:[2]

[2] Bevolkingsprognose 2020, Onderzoek & Advies (gemeente Utrecht), p. 9.



Figuur 1: Aantal inwoners per wijk, 1 januari 2020 en 2040 (prognose)

Zoals de figuur laat zien, is er vooral in Zuidwest, Leidsche Rijn, Binnenstad en Oost een bevolkingsgroei te verwachten. De vestiging aan de Neude kan deze verdichting in de binnenstad waarschijnlijk wel aan, evenals Leidsche Rijn Centrum in haar omgeving – al bedient deze vestiging op termijn een erg groot gebied. Voor Oost geldt dat er nu geen specifieke locatie in de buurt is en de afstand tot Neude vrij groot is. In Zuidwest (Merwedekanaalzone) is het de vraag of de 'nieuwe inwoners' zich op Kanaleneiland, Oog in Al of Hoograven gaan richten.

De bevolkingsgroei heeft grote gevolgen voor wonen, mobiliteit en voorzieningen als bibliotheken. Om de stad leefbaar te houden moet de stad een langetermijnvisie ten uitvoer brengen. Deze visie werd recent gepresenteerd in de Ruimtelijke Strategie Utrecht 2040. Daarin worden verschillende uitgangspunten geformuleerd. De stad formuleert onder meer de ambitie om een **tien minuten-stad** te zijn waarin Utrechters de belangrijke dagelijkse functies dichtbij woon- en werkomgeving kunnen vinden. Daar wordt expliciet bij vermeld dat maatschappelijke voorzieningen als welzijnsvoorzieningen, culturele voorzieningen en dagbestedingsvoorzieningen mee moeten groeien met de stad. Samen met partners wil de stad bepalen waar nieuwe locaties geopend kunnen worden.

Daarnaast wil Utrecht meerdere kernen ontwikkelen, waar mogelijk binnenstedelijk. De stad wijst verschillende (nieuwe) knooppunten aan, elk met een beoogde eigen identiteit en programmering:

- Centrum: Binnenstad, Stationsgebied, Beurskwartier, Merwedekanaalzone
- Noord-Noordwest, Leidsche Rijn Centrum, Lage Weide, Cartesius en Werkspoorkwartier, Zuilen
- Overvecht
- Utrecht Oost: Utrecht Science Park, Rijnsweerd, Galgenwaard en Lunetten Koningsweg
- A12-zone: Papendorp, Stadseiland-Zuid (Woonboulevard, Westraven en MWKZ-deelgebied 6)
- Leidsche Rijn, Vleuten en De Meern

In deze gebieden plant de stad tot 2040 60.000 extra woningen, waarvan er in 2030 40.000 gebouwd moeten zijn, voornamelijk in Leidsche Rijn, het Stationsgebied en de Merwedekanaalzone.



Figuur 2: Ontwikkeling van de stad met nieuwe Stadscentra (RSU 2040, gemeente Utrecht)

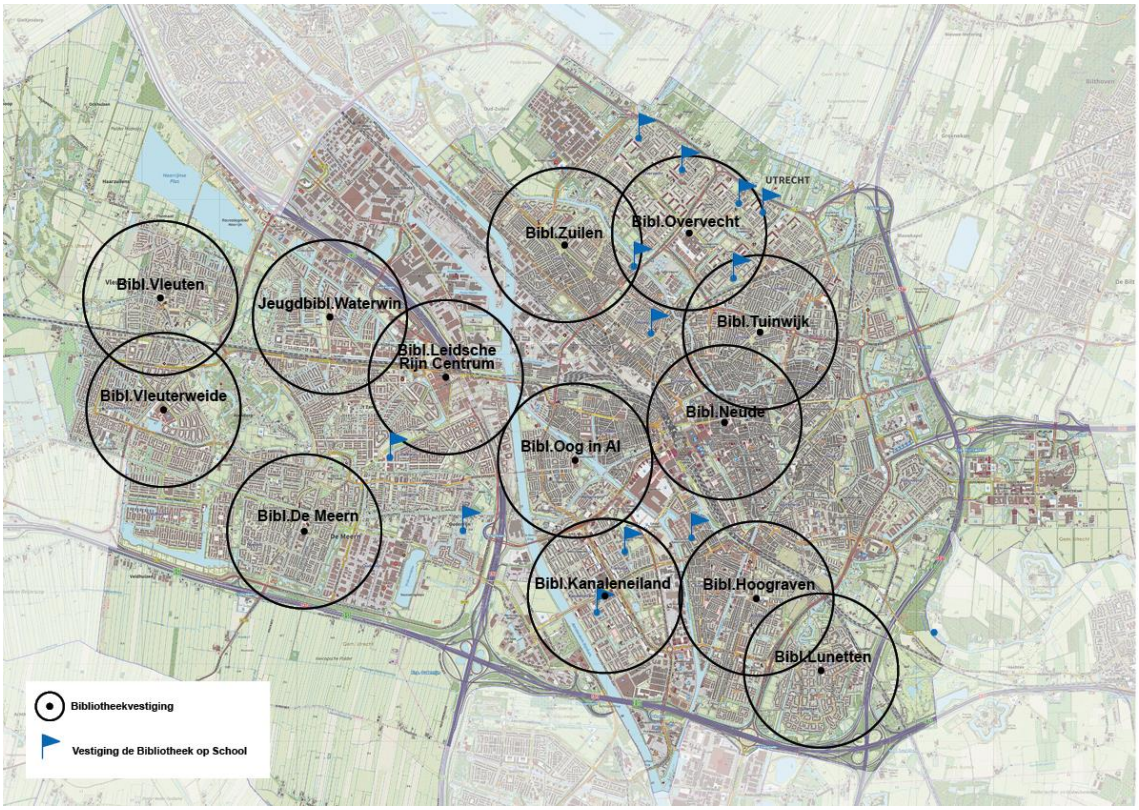
2.3 Vestigingen

Bibliotheekvestigingen moeten van de wijk zijn en aansluiten bij lokale behoeften

De vorige twee secties wezen op de diversiteit van de Utrechtse wijken en de sterke groei die de stad als geheel, maar geconcentreerd in enkele kernen, verwacht door te maken. Het huidige vestigingennetwerk sluit in beperkte mate aan op beide ontwikkelingen. De vestigingen zijn vaak ingericht met een standaardconcept en niet 'van' de wijk. Programmering kan zich beter toespitsen op de behoeften in de wijk dan het nu doet. Daarnaast is de bibliotheek zwaar aanwezig op enkele plekken in de stad, en op overige plekken juist afwezig. Dat geldt met name voor de wijken die gaan groeien. Om die te kunnen bedienen, moet het vestigingennetwerk aangepast worden.

De Bibliotheek Utrecht heeft in totaal 13 vestigingen binnen de gemeente Utrecht

Op de Neude bevindt zich de hoofdvestiging van Bibliotheek Utrecht. Daarnaast zijn er twaalf buurtvestigingen die zich in de verschillende wijken van Utrecht bevinden. Onderstaand kaartje geeft de locaties van de verschillende vestigingen geografisch weer. Vijf vestigingen zijn relatief klein (< 1.000 m^2) en zeven vestigingen fors (1.000 m^2 – 2.000 m^2). De bibliotheek aan de Neude is verreweg het grootst met 9.377 m^2.



Figuur 3: Vestigingennetwerk Bibliotheek Utrecht, 2022 (bron: Bibliotheek Utrecht), hierbij zijn de cirkels gebaseerd op de 10 minuten-redenering uit de RSU 2040

Op de kaart is zichtbaar dat het merendeel van de stad bediend wordt

Op dit moment kennen de vestigingen een spreiding waarin de inwoners van de verschillende wijken over het algemeen redelijk goed bediend worden. Wel is zichtbaar dat in Utrecht Oost en Oudwijk geen eigen vestiging in de wijk is gepositioneerd, waardoor inwoners zich op de hoofdvestiging op de Neude (zullen moeten) richten. De vestiging in Oog in Al is ook bedoeld voor de inwoners van Lombok, maar wordt volgens medewerkers van de bibliotheek door deze inwoners slecht gevonden.

Enkele vestigingen zijn (te) dicht bij elkaar gelegen, al bedienen zij verschillende wijken

In Figuur 3 is zichtbaar dat de vestigingen in Zuid en Zuidwest Utrecht (Lunetten, Hoograven en Kanaleneiland), vrij dicht op elkaar liggen. Zeker voor Lunetten en Hoograven geldt dat zij (voor het grootste deel van inwoners van beide wijken) allebei goed te bereiken zijn. Hetzelfde geldt voor de vestigingen in Tuinwijk, Neude en Overvecht. Ook hier geldt dat deze relatief dicht bij elkaar gelegen zijn. Jeugdbibliotheek Waterwin bevindt zich tussen twee grote vestigingen: Leidsche Rijn Centrum en Vleuterweide. Bovendien bedient de vestiging Waterwin vergelijkbare doelgroepen als deze twee grotere vestigingen (zie ook paragraaf 2.1.1). Tot slot is de (fiets)verbinding tussen de vestiging en Oog in Al en de hoofdvestiging in het centrum, Neude, relatief goed en snel te overbruggen.

Op dit moment zijn enkele ontwikkelingen zichtbaar rondom locaties
Voor het aflopende contract in Hoograven, wordt momenteel oriënterend gekeken naar een ander (goedkoper) alternatief. Ook omdat er grote onderhoudsinvesteringen noodzakelijk zijn in de nabije toekomst en de situering op de eerste verdieping de zichtbaarheid (en dus gebruik) van de bibliotheek vermindert. In Lunetten loopt rondom het verzamelgebouw De Musketon een jarenlang traject om te komen tot een nieuwe inrichting van het gebouw, waarin de bibliotheek naar de benedenverdieping zal gaan. Tot op heden heeft de bibliotheek uitgesproken hier opnieuw zitting in te nemen. De doorgang van deze herinrichting (en de financiële effecten) hangt in belangrijke mate af van de deelname van het gezondheidscentrum. Dit is op dit moment nog onzeker. De locatie in Vleuterweide is bezig met een verbouwing en een programma van eisen om weer een goede locatie te worden. Zij hebben o.a. een deel van de vierkante meters verhuurd aan de naastliggende school.

Om de kwaliteit van enkele vestigingen te verhogen zijn investeringen nodig
Er zijn in de loop der jaren diverse 'concepten' gebruikt om de vestigingen in te richten, wat maakt dat sommige locaties meer verouderd ogen dan andere. Dat is geen urgent probleem, aangezien dit per vestiging kan en mag verschillen. Er zijn echter ook verschillen in kwaliteit van bijvoorbeeld het niveau van (ICT-)functionaliteiten. Toewerken richting het model van de *community library* zou in verschillende tijdsblokken een investering vragen, te beginnen met de vestigingen waar dat het hardst nodig is.

Om de vestigingen van de Bibliotheek Utrecht aantrekkelijker te maken en beter aan te laten sluiten bij de wijken, zouden er verschillende investeringen nodig zijn. Naast de investeringen in het **interieur** van een aantal vestigingen, zou het ook wenselijk zijn om de **openingstijden** te verhogen. Daarvoor is een voor de hand liggende optie het aanschaffen van het Open+-systeem, waarmee in Scandinavië veel gewerkt wordt. Dit systeem zorgt ervoor dat leden voor en na sluitingstijd met een pasje bij de bibliotheek naar binnen kunnen zonder dat daar een medewerker voor aanwezig hoeft te zijn. In Putten is al een bibliotheekvestiging met dit systeem, en in Rotterdam wil men hier ook mee gaan werken.

Kosten per vierkante meter, lid, uitleen en bezoeker verschillen sterk per vestiging
Een vestiging kost meer dan alleen de huisvestingskosten. Om een benadering te krijgen van de totale kosten van een vestiging, is het van belang om ook te kijken naar personeelskosten per vestiging en overige kosten, zoals servicekosten en energiekosten. Onderstaande tabel geeft de totale kosten weer per vestiging. Daarbij zijn bezoekers- en uitleencijfers uit 2019 gebruikt, omdat recentere cijfers geen representatief beeld geven vanwege de coronacrisis. In bijlage A.2 zijn twee tabellen opgenomen waarin de informatie uitgebreider staat.

Tabel 1: Kosten per vestiging, verdeeld over m², leden, uitleencijfers en bezoekerscijfers[3]

Vestiging	m²	% inw. lid	Totale kosten	Kosten per m²	Kosten per lid	Kosten per uitleen, 2019	Kosten per bezoeker, 2019
Overvecht	1.501	15%	€ 610.000	€ 406	€ 120	€ 3,90	€ 5,25
Lunetten	1.101	18%	€ 270.000	€ 245	€ 135	€ 3,60	€ 7,30
De Meern	478	25%	€ 180.000	€ 377	€ 60	€ 2,00	€ 4,40
Vleuten-Dorp	177	11%	€ 90.000	€ 508	€ 90	€ 1,90	€ 2,90
Hoograven	1.242	16%	€ 560.000	€ 451	€ 110	€ 3,20	€ 6,90
Waterwin	211	18%	€ 100.000	€ 474	€ 50	€ 1,90	€ 3,85
Kan. eiland	1.092	13%	€ 500.000	€ 458	€ 165	€ 7,15	€ 6,75
LRC**	1.818	22%	€ 1.110.000	€ 611	€ 160	€ 4,00	€ 8,95
Oog in Al	697	17%	€ 280.000	€ 402	€ 55	€ 1,40	€ 2,85
Neude***	9.377	27%	€ 3.770.000	€ 402	€ 165	€ 5,00	€ 8,50
Vleuterweide	1.525	34%	€ 810.000	€ 531	€ 80	€ 2,40	€ 5,65
Tuinwijk*	480	14%	€ 220.000	€ 458	€ 55	€ 1,35	€ 4,05
Zuilen*	1.105	17%	€ 300.000	€ 271	€ 75	€ 2,25	€ 4,30
TOT./GEM.	**20.804**	**20%**	**€ 8.800.000**	**€ 423**	**€ 120**	**€ 3,50**	**€ 6,60**

* Panden in eigendom: hierdoor zijn de huisvestingskosten lager

** Bij Leidsche Rijn Centrum is een deel van de investering opgenomen in de huurprijs: hierdoor zijn deze kosten in werkelijkheid hoger. Hierop is gecorrigeerd in de huisvestingskosten in de tabel.

*** De centrale bibliotheek was in 2019 nog gevestigd aan de Oude Gracht. In 2020 verhuisde deze naar De Neude. Voor het gemak spreken we van “Neude”.

Leidsche Rijn Centrum is, na een kleine correctie op de huurprijs, de duurste **per vierkante meter**. Ook Vleuterweide zit ruim boven de 500 euro per m². De erg kleine vestiging in Vleuten-dorp scoort ook relatief hoog. Zuilen (eigendom van de bibliotheek) en Lunetten zijn juist goedkoop. Deze relatieve kosten veranderen wanneer we kijken naar de kosten **per bibliotheeklid in de wijk**. Kijkend naar deze kosten springen de Neude, Kaneleneiland en Leidsche Rijn Centrum eruit, gevolgd door Lunetten. Overvecht en Hoograven scoren rond het gemiddelde. De overige vestigingen zijn goedkoper. Deze trend is ongeveer hetzelfde voor de **kosten per uitleen** en **kosten per bezoeker**.

Een aantal zaken vallen op aan de cijfers per vestiging. De centrale vestiging aan de Neude kende een ongelukkige start vanwege de coronacrisis, waardoor deze vestiging zich nog niet ten volle heeft kunnen bewijzen. In Kanaleneiland zijn de kosten relatief hoog, zeker in relatie tot het aantal uitleningen. Dit kan niet los worden gezien van het lage percentage leden in de wijk. Dit heeft aandacht nodig vanwege de kansenongelijkheid in de wijk. Vanwege de lagere kosten presteren de vestigingen in eigen bezit, Zuilen en Tuinwijk, goed. De vestiging in Vleuterweide heeft een hoge prijs per vierkante meter maar tegelijkertijd het hoogste percentage leden in de wijk. Daardoor vallen de kosten per lid en uitleen mee.

[3] Deze bedragen zijn exclusief afschrijvingskosten. Deze worden als aparte post bijgehouden. In 2022 bedroegen deze kosten € 382.000.

2.4 Financiën

De inkomsten en uitgaven zijn vergelijkbaar met andere bibliotheken in grote steden
Er is een blik geworpen op het jaarverslag van 2020, waarin ook de vergelijkende cijfers van 2019 zichtbaar zijn (zonder geldende coronamaatregelen). Aan de kant van de inkomsten bestaat het grootste deel (89%) uit de subsidies. Naast gebruikersinkomsten (8%) en opbrengsten voor dienstverlening (3%), zijn er nog wat kleine overige baten. In de uitgaven ligt de nadruk sterk op personeel (52%), huisvesting (26%) en collectie en media (8%). Dit sluit aan bij het beeld dat wij ook zien bij de andere G4-gemeenten.

De laatste maanden komen echter financiële tegenvallers aan het licht
Zoals al in de introductie opgemerkt, staat de bibliotheek voor financiële opgaven. Deze raken veelal aan huisvesting. Belangrijke oorzaken liggen op forse prijsstijgingen van onderhouds- en energiekosten en te ambitieuze financiële afspraken in 2013. Dit legt een grote druk op de exploitatie. Ook zijn er extra uitgaven nodig dan oorspronkelijk begroot aan ICT, innovatie en organisatieontwikkeling. Dit is nodig om de organisatie toekomstbestendig te maken.

Stijgende kosten van onderhoud en energie doen uitgaven stijgen
Het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) geeft aan dat er de komende jaren (forse) investeringen nodig zijn om de kwaliteit van huisvesting en dienstverlening te kunnen blijven bieden op de bestaande locaties. De beschikbare financiële voorzieningen zijn hiervoor niet altijd toereikend, waardoor extra middelen noodzakelijk zijn. Ook laten de stijgende prijzen voor gas en elektra laten de gebruikskosten op de vestigingen fors toenemen. Dit zou kunnen oplopen tot **€ 815.000 structurele meerkosten per jaar**.

Te ambitieuze financiële afspraken uit 2013 drukken op de begroting
Bij de verzelfstandiging van de Bibliotheek Utrecht maakte men met de gemeente afspraken over een subsidiesuppletie. Dit hield in dat er in de beginjaren een extra bijdrage op de subsidie kwam in de veronderstelling dat de subsidie later gekort zou kunnen worden vanwege bezuinigingen en taakstellingen. Een aantal risico's die destijds geïdentificeerd werden, zijn uitgekomen. Daarmee drukt de korting op de subsidie, **oplopend tot € 400.000 in 2026**, op de begroting. Gemiddeld bedraagt de korting tot 2032 ca. € 270.000 per jaar.

**In 2022 is er een financieel tekort voorzien,
dat bij onveranderde koers oploopt tot € 1,5 miljoen in 2026. Dit bedrag komt voort uit de extra kosten voor het MJOP, de subsidieafspraken uit 2013 en de extra kosten voor ICT, innovatie en organisatieontwikkeling.**

2.5 Stand van zaken

In de voorafgaande pagina's zijn verschillende ontwikkelingen benoemd die de huidige situatie van de Bibliotheek Utrecht kenmerken. Dit zijn enerzijds interne ontwikkelingen (de status van het vestigingennetwerk en hun onderhoud; het oplopende financiële tekort) en anderzijds externe ontwikkelingen (de groei van de stad; maatschappelijke uitdagingen waarbij de bibliotheek geacht

wordt om te helpen). Hier zetten we deze ontwikkelingen op een rij, om deze in het volgende hoofdstuk te vertalen naar keuzes.

Utrecht groeit de komende decennia; de bibliotheek zal hier op in moeten spelen
Zoals de analyse in paragraaf 2.2 laat zien groeit Utrecht richting 2040 met 100.000 inwoners. Dit vraagt ook om een herijking van het vestigingennetwerk: zit de bibliotheek nog op de juiste plaatsen?

De vestigingen moeten bijdragen aan beleidsinhoudelijke doelen van de stad Utrecht
De in 2015 ingegane Bibliotheekwet geeft aan dat bibliotheken plekken zijn voor kennis en informatie, ontwikkeling en educatie, lezen en literatuur, ontmoeting en debat en kunst en cultuur. Dezelfde brede opvatting van bibliotheekfuncties is ook terug te zien in het Bibliotheekconvenant 2020-2023, het centrale beleidsdocument waarin drie landelijke opgaven geformuleerd zijn: Geletterde samenleving, Participatie- en informatiesamenleving en Leven lang ontwikkelen. De Bibliotheek Utrecht kán ook een belangrijke bijdrage leveren aan beleidsdoelen van de gemeente, maar om dit te optimaliseren zijn aanpassingen nodig in de huidige infrastructuur.

De bibliotheek wil de inrichting meer laten aansluiten bij (de behoefte van) de wijk
Het model van de *community library* is o.a. gestoeld op het zoveel mogelijk laten aansluiten van de inrichting op de bezoekers van de wijk en de vestigingen meer als centraal punt van de wijk te laten fungeren. Het zou een soort 'Huis van de Wijk' kunnen zijn. Naast het onderhoud zijn hier de komende jaren investeringen voor nodig, omdat er momenteel veelal nog gewerkt wordt met (voorbewerkte en daarmee uniforme) inrichtingsconcepten. Met aanpassingen in de inrichting, mogelijk met hulp van buurtbewoners, krijgen de vestigingen een eigen uitstraling.

Het is nodig kritisch te kijken naar het multifunctioneel gebruik van de huisvesting
Gegeven bovengenoemde opgaven, wordt er een andere manier van werken gevraagd. Daar gaat de organisatie zelf mee aan de slag. Aanpalend speelt of de huisvesting van bibliotheek niet multifunctioneler gebruikt zou kunnen worden, in samenwerking en nauwe verbinding met maatschappelijke (educatieve) partners die programmering aanbieden. In andere steden, zoals Amsterdam, brengt dit een dynamiek van samenwerken en elkaar versterken op gang. Dit is in Utrecht ook al aan de gang in projecten, maar kan verder worden uitgebreid. In de uitwerking van het ontwikkelscenario gaan we hier verder op in.

De financiële last van het verleden en actuele prijsstijgingen drukken echter sterk op de huisvestingskosten en exploitatie
Onder meer afspraken over een subsidiesuppletie (met betrekking tot verwachte inverdieneffecten van verzelfstandiging) en forse prijsstijgingen voor energie en onderhoud zorgen voor extra kosten. Dat tekort loopt op tot structureel € 1,5 miljoen in 2026. Met huidige financieringsstructuur kan niet of nauwelijks worden ingespeeld op bovenstaande ontwikkelingen.

In onderstaande tabel zijn de benodigde investeringen en meerkosten weergegeven aan de hand van de geschetste ontwikkelingen, waarbij is aangegeven of dit structureel of incidenteel van aard is.
De opgenomen bedragen zijn schattingen die in samenwerking met Bibliotheek Utrecht zijn gemaakt. Voor de investeringen in de ruimere openingstijden via Open+, wordt in april een offerte verwacht met een specifiekere inschatting van de benodigde investeringen.

Tabel 2: Ontwikkelingen en kosten

Ontwikkeling	Incidenteel	Structureel per jaar
A. Stijging huisvestingskosten	-	€ 625.000 - € 815.000
Onderhoudskosten		€ 500.000
Energiekosten		€ 125.000 - € 315.000
B. Inrichting vestigingen *€ 200 per m^2 * 10.000 m^2 / 10 jaar*	-	€ 200.000
C. Groei van de stad	-	Nader te bepalen
D. Ruimere openingstijden	Is uitgevraagd	Nader te bepalen
E. Bredere functie en IT	Geen direct onderdeel van huisvestingskosten	
F. Samenwerking partners	Geen direct onderdeel van huisvestingskosten	

Probleemstelling

De situatie van de Bibliotheek Utrecht is kort te beschrijven in drie elementen:

- De huidige vestigingen sluiten niet geheel aan bij de behoeften van de wijk en zijn niet allemaal voldoende in staat om invulling te geven aan het model van *community library*;
- Het huidige vestigingennetwerk is ongelijk verdeeld over de stad en sluit te weinig aan bij de te verwachte groei tot 2040;
- Een financieel tekort van € 1,5 miljoen maakt het onmogelijk om te investeren in het aangaan van beide uitdagingen.

/ 3 Twee scenario's

De ontwikkelingen die aan het eind van het vorige hoofdstuk geschetst werden, impliceren harde keuzes voor de bibliotheek. Dit hoofdstuk zet de knoppen waaraan gedraaid kan worden op een rij om vervolgens twee scenario's beschrijven: bezuinigen en ontwikkelen. De consequenties van deze twee scenario's worden in hoofdstukken 4 en 5 beschreven.

3.1 Knoppen

Kijkend naar de ontwikkelingen en bijbehorende financiële effecten is toegewerkt naar knoppen waarmee ingespeeld kan worden op de lopende ontwikkelingen. Er zijn keuzes te maken over de spreiding, inrichting en het aantal van vestigingen. Deze elementen hebben we op een rij gezet. Ze zijn te zien als 'knoppen' waaraan de Bibliotheek Utrecht kan draaien om tot een integrale huisvestingsstrategie te komen. De volgende knoppen zijn te onderscheiden:

- **1: Aanpak onderhoud MJOP**
  Het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) laat zien dat het nodig is de komende jaren kosten te maken voor het onderhoud in de vestigingen. Dit is een gegeven en hier kan maar op één manier mee omgegaan worden, ongeacht het scenario:
  - **Noodzakelijk: in beide scenario's is het MJOP een gegeven**
    We constateren dat het onderhoud hoe dan ook uitgevoerd moet worden en dat er met het oog op goede bedrijfsvoering geen verschillende mogelijkheden wenselijk zijn. Boekhoudkundig kunnen de kosten met behulp van voorzieningen gespreid worden.

- **2: Herinrichten vestigingen**
  In de vestigingen wordt veelal gewerkt met gestandaardiseerde concepten in de inrichting. De sterke wens is om de inrichting aan te laten sluiten bij de wijk als *community library*. Het tempo waarmee de vestigingen veranderen kan verschillend zijn:

  - **Niet investeren**
    Blijven vasthouden aan de reguliere vervangstermijn van inrichting van 15 jaar per vestiging.
  - **Gefaseerd investeren**
    Tussentijds investeren om de vestigingen meer in verbinding te brengen met de wijk.

- **3: Openingstijden verruimen**
  Er bestaat een maatschappelijke behoefte naar het verruimen van de openingstijden. Niet alleen om de huidige bezoekers meer tijd te geven om gebruik te maken van de bibliotheek, maar ook om eventueel andere programmering te bieden en daarmee een breder publiek te bereiken. Hier zijn twee mogelijkheden in te onderscheiden:

  - **Niet verruimen of beperken**
    De openingstijden hetzelfde houden als momenteel (vóór de coronamaatregelen) het geval is, of, indien nodig, zelfs nog iets beperken.
  - **Verruimen, o.a. met Open+**
    Met Open+ kunnen leden met een toegangscode de bibliotheek betreden.

- **4: Duurzaamheidsopgave i.r.t. de energiekosten**
  Met de stijgende energiekosten én de doelstellingen uit het Klimaatakkoord is het de overweging waard te investeren in duurzaamheid, bijvoorbeeld in isolatie of zonnepanelen. Hier komen via andere wegen inkomsten voor. Daarom wordt hier niet verder op ingegaan:

  - **Investeringen volgen uit landelijke middelen - buiten scope**
    Hier komen vanuit het Rijk middelen voor en wordt daarom niet meegenomen in dit onderzoek. Financiering moet uit andere bronnen komen.

- **5: Inrichting vestigingennetwerk**
  Gezien de groei van het aantal inwoners de komende jaren, in combinatie met de toenemende maatschappelijke rol van de bibliotheek, wordt gekeken naar het vestigingennetwerk. Dit heeft echter ook financiële consequenties, wat twee mogelijkheden schetst:

  - **Krimpen: vestigingen sluiten of samenvoegen**
    Het aantal buurtvestigingen krimpt, door sluiting of door het noodzakelijk laten samenvoegen van vestigingen.
  - **Meegroeien met de stad: herijking van het vestigingennetwerk**
    De ligging en grootte van de buurtvestigingen wordt opnieuw bekeken. Mogelijk openen er op andere plekken nieuwe vestigingen, sluiten er elders vestigingen of worden vestigingen op een andere manier samengevoegd. Het doel is het verder ontwikkelen en beter aansluiten bij (de behoefte van) de doelgroep in de betreffende wijk.

- **6: Maatschappelijke rol en aanbod**
  De veranderende rol van de bibliotheek heeft direct effect op het aanbod. Dit kan op twee verschillende manieren worden aangevlogen:

  - **Beperkt**
    Scherpe keuzes in het aanbod.
  - **Ruimer: extra inzet op lezen, leren en digitale vaardigheden**
    Vergroten van maatschappelijke rol en positie door ruimer aanbod. Er worden nieuwe programma's ontwikkeld en hiervoor worden investeringen gedaan in o.a. personeel en materiaal.

- **7: Samenwerking met partners**
  Bij het al dan niet vergroten van de maatschappelijke rol en aanbod zal vaak ook gekozen worden voor de samenwerking met partners. Expertise wordt niet allemaal in huis gehaald, maar wordt door samenwerking ingebracht, zoals dat nu ook al voor enkele projecten het geval is. Daar zijn ten opzichte van de huidige situatie twee uitersten zichtbaar:

  - **Verminderen**
    De samenwerking met (maatschappelijke) partners wordt verminderd. Dit hangt samen met het beperken van de huisvesting en de dienstverlening.
  - **Vergroten**
    Er wordt gekeken naar nieuwe projecten, waarin met partners wordt samengewerkt. Hier hoort onder andere ook het multifunctioneel gebruik van locaties bij: de bibliotheek deelt de ruimten met andere maatschappelijke partners, waar zij intensief mee samenwerken.

- **8. Vergroten eigen inkomsten**
  Naast de besparingen en investeringen aan de kant van de kosten, heeft de Bibliotheek Utrecht de wens om de eigen inkomsten te vergroten. Dit gaat in dit onderzoek niet zozeer om de groei van de lidmaatschapsgelden, maar juist om het delen van huisvestingskosten met anderen. We constateren dat dit de wens is. Dit zou kunnen op verschillende manieren:

  - **I. Aanvullend aanbod (door partners)**
    Door vestigingen anders in te richten binnen de openingstijden of beschikbaar te stellen aan partners buiten de openingstijden kunnen kosten van vestigingen gedeeld worden. Idealiter met een verruiming van het educatieve aanbod, zoals cursussen e.d..
  - **II. Zaalhuur vergroten**
    Door het vergroten van de zaalverhuur kunnen inkomsten gegenereerd worden. Vooralsnog bieden de buurtvestigingen hier nog zeer beperkt ruimte voor, maar de hoofdvestiging aan de Neude heeft groeipotentie.
  - **III. Onderhuur vergroten**
    Met permanente onderverhuur aan maatschappelijke partners kunnen kosten worden gedeeld, terwijl de vestigingen de stad meer maatschappelijke waarde bieden. Ook hier geldt dat er eerst ruimte gemaakt zal moeten worden op de vestigingen door kritisch te kijken naar de huidige inrichting.
  - **IV. Inkomsten uit horeca**
    Met het toevoegen van (lokale) horeca kunnen inkomsten vergroot worden en de buurtvestigingen meer het gevoel van een ‘huiskamer’ geven. Hier hoort aan de kant van investeringen dan mogelijk ook het toevoegen van een keuken bij.

- **9: Verhouding eigendom/huur**
  Momenteel bezit Bibliotheek Utrecht twee van de dertien vestigingen: Tuinwijk en Zuilen.
  Een aanpassing in de verhouding tussen eigendom en huur van vestigingen is denkbaar gezien de herijking van het vestigingsbeleid.

  - **Eigendom afstoten**
    De panden in Zuilen en Tuinwijk verkopen en gaan huren. Hiermee vervalt ook de taak van de bibliotheek om zelf verantwoordelijk te zijn voor het onderhoud op deze locaties, wat niet per se een kerntaak is van de bibliotheek.
  - **Eigendom breed inzetten**
    Anderzijds is het makkelijker om met eigen panden iets nieuws te proberen. Beide locaties worden opgenomen in de herijking en waar mogelijk op geïnvesteerd en verder ontwikkeld. Daaronder valt het verbreden van de rol van het pand, door het toevoegen van horeca of intreding van een maatschappelijke (educatieve) partner.

3.2 Uitgangspunten van de twee scenario’s

Er zijn twee lijnen zichtbaar: noodzaak tot bezuinigen of ruimte voor ontwikkelen
Gezien de financiële druk die de tekorten hebben op de begroting is het eigenlijk noodzakelijk om te **bezuinigen**. Dit is mogelijk door aan verschillende knoppen te draaien. Kiezen voor het verlagen van de kosten heeft grote consequenties voor het vestigingennetwerk omdat hier een groot deel van de kosten naartoe gaat. Het is belangrijk te beseffen dat het niet mogelijk is te bezuinigen zonder een aantal vestigingen te sluiten en dat hier op de korte termijn ook frictiekosten optreden voor het

afkopen van contracten van locaties en medewerkers, het leeghalen van vestigingen en de inhuur van externe (juridische) expertise met betrekking tot locaties (in huur of eigendom).

Het sluiten van een groot aantal vestigingen zou een onwenselijke uitkomst zijn voor de stad Utrecht. Daarom is ook een mogelijk **ontwikkelscenario** in kaart gebracht. Hierin worden ook kosten bespaard, maar wordt er ook vanuit gegaan dat de Bibliotheek meegroeit met de stad. Door vestigingen te fuseren, uit te gaan van een vast bedrag aan subsidie per inwoner en in nieuwe vestigingen de samenwerking met partners op te zoeken, kan de bibliotheek zich verder ontwikkelen, efficiënter werken en meer maatschappelijke waarde leveren. Ook in het ontwikkelscenario moet het vestigingennetwerk herijkt worden, maar is sprake van een combinatie van sluiten van een deel van bestaande vestigingen en het openen van nieuwe vestigingen. Het gesprek over de precieze invulling van het ontwikkelscenario wil de Bibliotheek de komende tijd voeren met gemeente en maatschappelijke partners. Het ontwikkelscenario in dit rapport schetst de financiële randvoorwaarden van één scenario op hoofdlijnen.

Scenario 1: Bezuinigen
Primair gericht op het terugdringen van de kosten met € 1,5 miljoen per jaar. Dit leidt tot:
- Sluiting van een aantal vestigingen, mogelijk ook in kwetsbare wijken;
- Beperking van openingstijden van de vestigingen;
- Beperking van de verandering van de inrichting van bibliotheken als *community library*;
- Beperking van het maatschappelijk-educatieve aanbod in de vestigingen;
- Gebruik van m² ten behoeve van commerciële verhuur ten koste van eigen programmering en het faciliteren van partners in de stad. Met name voor hoofdvestiging Neude.

Scenario 2: Ontwikkelen
Gericht op het terugdringen van de kosten én ontwikkelen van de bibliotheek. Dit vraagt:
- Herschikking van het aantal vestigingen aan de hand van de groei van de stad. Dit leidt tot sluiting én opening van andere vestigingen, bijvoorbeeld door vestigingen te combineren;
- Ontwikkelen van nieuwe bibliotheekconcepten: met behulp van Open+ het pand multifunctioneel gebruiken en de openingstijden verruimen;
- Gerichte en gefaseerde investeringen in de inrichting om buurtvestigingen in aansluiting met de wijk klaar te maken voor de toekomst;
- Het innemen van een stevigere positie in de maatschappelijke opgaven die voorliggen, in nauwe samenwerking met maatschappelijke (educatieve) partners. Onder andere ook door het multifunctioneel gebruiken van panden met samenwerkingspartners.

De consequenties van bovenstaande uitgangspunten voor de verschillende keuzes binnen het knoppenmodel zijn:

Tabel 3: Vertaling knoppen naar verschillende scenario's

Knoppen	Scenario 1: Bezuinigen	Scenario 2: Ontwikkelen
1: Aanpak onderhoud MJOP	Noodzakelijk, in beide scenario's een gegeven	
2: Herinrichten vestigingen	Niet investeren	Gefaseerd investeren
3: Openingstijden verruimen	Niet verruimen of beperken	Verruimen, o.a. met Open+
4: Duurzaamheidsopgave i.r.t. energiekosten	Investeringen volgen uit landelijke middelen, buiten scope	
5: Inrichting vestigingennetwerk	Krimpen: vestigingen sluiten of samenvoegen	Meegroeien met de stad: herijking van vestigingen
6: Maatschappelijke rol en aanbod	Beperkt: wettelijke taak	Ruimer: extra inzet op lezen, leren en digitale vaardigheden
7: Samenwerking met partners	Verminderen	Vergroten
8: Vergroten eigen inkomsten	Vergroten waar mogelijk	
9: Verhouding eigendom/huur	Eigendom afstoten	Eigendom breed inzetten

/ 4 Bezuinigingsscenario

Het bezuinigingsscenario vraagt harde keuzes, met name als het gaat om de vestigingen
In deze paragraaf werken we de scenario's verder uit en maken we inschattingen voor de financiële vertaling. Daarbij maken we zo concreet mogelijk welke investeringen of noodzakelijke besparingen nodig zijn. We geven ook de te verwachte maatschappelijke en interne consequenties weer.

Alles in dit scenario is erop gericht om het tekort van € 1,5 miljoen per jaar weg te werken. Het is geen gegeven dat alle bezuinigingen (rechtstreeks) uit de huisvesting hoeven komen; ook in de interne organisatie zal een deel van het bedrag vrijgespeeld kunnen worden. Daarom gaan we er in dit scenario vanuit dat de € 1,5 miljoen per jaar voor € 1 miljoen uit de huisvesting gehaald wordt. Het budget uit de subsidies en andere inkomsten blijven de komende jaren in dit scenario vrijwel gelijk. Om de bezuiniging te realiseren zijn verschillende (bezuinigings)elementen nodig, waaronder in elk geval het sluiten van vestigingen.

We kwantificeren enkel de elementen die direct betrekking hebben op de huisvesting:
- Sluiting vestigingen
- Beperking maatschappelijk aanbod
- Gedwongen ontslagen als gevolg van sluiting van vestigingen

4.1 Sluiting van vestigingen

Er is gekeken naar de kosten voor huisvesting, personeel en overige gerelateerde kosten per vestiging. Dit geeft het volgende beeld gerangschikt o.b.v. opzegtermijnen:

Tabel 4: Contractduur en kosten vestigingen t.b.v. Bezuinigingsscenario (bedragen afgerond op € 10.000)

Vestiging	Eind contract	Opzeg-termijn	Huisvesting	Personeel*	Overig**	Totaal
Overvecht	Onb. tijd	3 mnd.	€ 280.000	€ 260.000	€ 70.000	**€ 610.000**
Lunetten	Onb. tijd	3 mnd.	€ 140.000	€ 100.000	€ 30.000	**€ 270.000**
De Meern	Onb. tijd	3 mnd.	€ 90.000	€ 70.000	€ 20.000	**€ 180.000**
Vleuten-dorp	dec 2022	12 mnd.	€ 60.000	€ 20.000	€ 10.000	**€ 90.000**
Hoograven	aug 2023	12 mnd.	€ 300.000	€ 200.000	€ 60.000	**€ 560.000**
Waterwin	sep 2024	12 mnd.	€ 40.000	€ 50.000	€ 10.000	**€ 100.000**
Kan. eiland	sep 2025	6 mnd.	€ 200.000	€ 250.000	€ 50.000	**€ 500.000**
LRC	feb 2029	24 mnd.	€ 580.000	€ 440.000	€ 140.000	**€ 1.160.000**
Oog in Al	mrt 2033	6 mnd.	€ 120.000	€ 130.000	€ 30.000	**€ 280.000**
Neude	nov 2039	24 mnd.	€ 1.680.000	€ 1.310.000	€ 780.000	**€ 3.770.000**
Vleuterweide	jun 2048	12 mnd.	€ 380.000	€ 340.000	€ 90.000	**€ 810.000**
Tuinwijk	*Bezit*	*n.v.t.*	*€ 50.000*	*€ 150.000*	*€ 20.000*	***€ 220.000***
Zuilen	*Bezit*	*n.v.t.*	*€ 70.000*	*€ 190.000*	*€ 40.000*	***€ 300.000***
TOTAAL			**€ 3.980.000**	**€ 3.510.000**	**€ 1.350.000**	**€ 8.840.000**

* Personeel betreft personeel in dienstverlening en niet overig personeel voor bijvoorbeeld programmering

** Overige kosten betreffen onder meer schoonmaak-, energie- en beveiligingskosten

Verschillende criteria spelen een rol bij het sluiten van vestigingen

Om op korte termijn € 1 miljoen te besparen op huisvesting is het eerste criterium dat vestigingen contractueel gezien op korte termijn kunnen sluiten. Volgens bovenstaande tabel vallen er acht vestigingen in die categorie: zes met een contract dat uiterlijk 2024 afloopt, en twee vestigingen in eigen bezit. Hier zou in 2022, 2023 en 2024 al actie op ondernomen kunnen worden. Andere vestigingen zouden in theorie ook gesloten kunnen worden, maar vanwege het afkopen van het contract zou dat tot extra frictiekosten leiden.

De taak van de bibliotheek en de stad is om vast te stellen welke vestigingen gezamenlijk een structurele bezuiniging van € 1 miljoen opleveren met het minste negatieve maatschappelijke effect. Er zijn verschillende combinaties mogelijk. Zo kan er gekozen worden om meerdere goedkope vestigingen open te houden, of om duurdere vestigingen op te houden in wijken waar aanwezigheid gewenst is. Om een keuze te maken, kan gekeken worden naar de kwaliteit en prestaties (leden, uitleningen, bezoeken) van vestigingen die in paragraaf 2.3 worden genoemd.

Voor een besparing van € 1 miljoen moeten minstens twee, maar waarschijnlijker drie tot vijf, vestigingen sluiten

Recentelijk heeft de Bibliotheek Utrecht een nieuwe centrale vestiging aan de Neude (ter vervanging van de vestiging aan de Oudegracht) en een nieuwe vestiging in Leidsche Rijn geopend. Ervan uitgaande dat deze vestigingen niet in aanmerking komen voor sluiting, maakt tabel 4 duidelijk dat er minstens twee, maar waarschijnlijk drie tot vijf, vestigingen moeten sluiten om tot de beoogde € 1 miljoen per jaar te komen. De doelstelling kan ook behaald worden door een groter aantal goedkopere vestigingen te sluiten.

Maatschappelijk heeft het sluiten van de genoemde vestigingen grote consequenties

- *Inhoudelijk*: het sluiten van de vestigingen in kwetsbare wijken leidt tot een onwenselijke situatie omdat zij dan geen bibliotheekvestiging meer hebben in de buurt. In deze wijken heeft de bibliotheek een grote maatschappelijke functie in het leren en ontwikkelen van de inwoners van de wijk. Zo hebben meerdere wijken aanzienlijke groepen inwoners die een risico lopen op (digitale) laaggeletterdheid (zie bijlage A.1). Bovendien bevinden sommige vestigingen zich dichtbij kernen die de stad Utrecht wil gaan ontwikkelen via de RSU 2040. De Bibliotheek Utrecht moet deze stedelijke ontwikkeling meenemen in de overweging.
- *Beleidsmatig*: er kan onmogelijk worden voldaan aan de beleidsambities van de gemeente. Doordat er geen groei maar juist krimp in het aantal vestigingen plaatsvindt in dit scenario wordt niet voldaan aan de gewenste dekkingsgraad van de 10-minutenstad die Utrecht in 2040 wil zijn.

4.2 Beperking maatschappelijk aanbod

De organisatie is er in dit bezuinigingsscenario op gericht om haar kerntaken zo goedkoop en efficiënt mogelijk uit te voeren. Naast het sluiten vestigingen, stagneert ook de bredere groei of loopt terug. Kosten blijven anders namelijk alsnog toenemen en die ruimte is er niet. Dat betekent dat de bibliotheek in dit scenario in beperkte mate bijdraagt aan de beleidsinhoudelijke doelen van de stad Utrecht. Dit betekent o.a. dat de openingsuren van de vestigingen die nog actief zijn, verkleind worden en dat een aantal projecten wordt stopgezet, tenzij dit kostenneutraal kan worden ingevuld.

Ook het beperken van het aanbod heeft consequenties voor de maatschappelijke waarde van de bibliotheek

- *Maatschappelijke rol verkleint, zeker in de wijken zonder eigen vestiging*: de ingezette koers van een bredere functie in het leren en ontwikkelen van inwoners wordt weer afgebouwd. Met name in de wijken waar een locatie sluit, wordt de rol van de bibliotheek en al haar functionaliteiten beperkt. Sluiting staat bovendien haaks op de ontwikkelingsplannen die de stad Utrecht heeft voor verschillende stadskernen, waar ze streeft naar het op peil houden of verhogen van het aantal voorzieningen.
- *Afname van bereik en inkomsten bibliotheek*: met de sluitingen en het afnemende aanbod, neemt overall het gebruik van de bibliotheek af. Naar verwachting zal dan ook het aantal leden en bezoekers teruglopen.

4.3 Gedwongen ontslagen in de interne organisatie

Met het sluiten van vestigingen is ook een deel van de medewerkers op de vestigingen niet meer nodig. Vacatures zullen niet worden ingevuld. Tabel 5 laat de financiële effecten van het personeel op de vestigingen al zien. Om dit in goede banen te leiden, zullen (frictie)kosten gemaakt worden. Dit bestaat in sommige gevallen uit omscholing of het laten aflopen van een contract van bepaalde tijd, maar in andere gevallen zal een breder sociaal plan voor de medewerkers in werking treden. Dit vraagt bij contracten voor onbepaalde tijd ook om het afkopen van het arbeidscontract, wat forse (frictie)kosten met zich mee kan brengen.

4.4 Conclusies

Het afgelopen hoofdstuk deed verslag van de praktische consequenties van de stand van zaken die in hoofdstuk 2 beschreven werd. De verschillende ontwikkelingen – een groeiende stad, een financieel tekort, en de wens om een bredere maatschappelijke rol voor de bibliotheek – vragen eigenlijk om investeringen, maar datzelfde financiële tekort van € 1,5 miljoen maakt bezuinigingen noodzakelijk. Zoals het bezuinigingsscenario laat zien, zou dat betekenen dat de Bibliotheek Utrecht niet kan voldoen aan de maatschappelijke vraag, dat er gedwongen ontslagen zouden vallen en dat minstens twee, maar waarschijnlijker drie tot vijf, vestigingen zouden moeten sluiten.

Een dergelijke bezuiniging zou een maatschappelijk negatief effect hebben. In het volgende hoofdstuk beschrijven we daarom een alternatief ontwikkelscenario. Dit doen we onder andere door de inhoudelijke toekomstvisie van de Bibliotheek Utrecht samen te vatten. Ook stoelt het ontwikkelscenario op een aantal aannames over prijsindexatie, subsidies en kosten van vestigingen. Daarom wordt het in een apart hoofdstuk besproken.

/ 5 Ontwikkelscenario

In het hiervoor besproken bezuinigingsscenario sluit de Bibliotheek Utrecht een aantal vestigingen met als doel om de tekorten op de begroting weg te werken. Daarmee gaat er belangrijke maatschappelijke waarde voor de stad Utrecht verloren. De bibliotheek is op minder plaatsen in de stad aanwezig om de bewoner te bedienen en de bibliotheek is niet in staat om bij te dragen aan het aangaan van maatschappelijke uitdagingen geletterdheid, deelname aan de digitale informatiemaatschappij en een leven lang leren.

Er is ook een ander scenario mogelijk: een ontwikkelscenario. In het ontwikkelscenario gaan we uit van een vast bedrag aan subsidie per inwoner, waardoor de Bibliotheek mee kan groeien met de stad. In dit scenario worden daarnaast ook kosten bespaard op o.a. de organisatie. Ook worden er vestigingen gesloten, maar ook nieuwe vestigingen geopend, waardoor de Bibliotheek zich beter kan spreiden over de stad en met de juiste faciliteiten invulling kan geven aan het model van de *community libary*. Op deze manier kan de bibliotheek zich verder ontwikkelen, efficiënter werken en meer maatschappelijke waarde leveren. Hier staat wel een herijking van subsidieafspraken met de gemeente Utrecht tegenover, waarbij er vanuit gegaan wordt dat de Bibliotheek Utrecht meegroeit met de stad zoals beschreven in de Ruimtelijke Strategie Utrecht 2040. Daarnaast zijn eenmalige investeringen (incidentele subsidies) nodig voor o.a. het ontruimen en inrichten van panden en het verruimen van de openingstijden.

5.1 Uitgangspunten ontwikkelscenario

De Bibliotheek Utrecht wil een functie vervullen die breder is dan het uitlenen van boeken
Naast de kernfunctie van boekenuitleen draagt de bibliotheek via maatschappelijk-educatie programma's en samenwerking met relevante partners ook bij aan ontmoeting, geletterdheid, digitaal meedoen en een leven lang leren. Daarbij is model van de *community library*, net als bijvoorbeeld bij de OBA, leidend: de bibliotheek wordt mede-vormgegeven door de wijk en het (programma-)aanbod van de bibliotheek sluit aan bij de behoeften en wensen van de wijk. Om dit te bereiken zet de Bibliotheek Utrecht de komende jaren in op vier programmalijnen:

1. Van uitleen als centrale functie naar gemengde functie van maatschappelijk-educatieve taken
2. Van kinderen naar de bibliotheek naar ook de bibliotheek op school
3. Van uitleen onder toezicht naar ook uitleen met zelfservice
4. Van professionele uitleenorganisatie naar organisatie die regie voert over vrijwilligers en partners

Deze programmalijnen zijn te vertalen naar verschillende concrete voorbeelden
Zo kunnen partners en wijkbewoners de sleutel van de vestiging krijgen voor bijvoorbeeld huiswerkbegeleiding, vergaderingen, en repetities. Door investeringen in RFID-techniek (Open+) kan zelfservice buiten formele openingstijden mogelijk gemaakt worden zonder dat daarvoor personeel aanwezig hoeft te zijn op de vestiging. De Bibliotheek op School (DBoS) is een beproefde methode, die bijvoorbeeld in Rotterdam met succes is toegepast, waarmee de bibliotheek met scholen samenwerkt door een (aanvullende) boekencollectie te bieden en leesconsulenten ter beschikking te stellen. De bibliotheek is hier al op tien scholen mee gestart in het schooljaar 2021-2022 en is van plan dit concept de komende jaren uit te breiden.

Het huidige vestigingennetwerk sluit onvoldoende aan op de ontwikkeling van de stad

Verschillende vestigingen hebben nu niet de juiste omvang en kwaliteit om omgevormd te kunnen worden tot *community library*. Op de lange termijn (2040, net als de RSU) wil de Bibliotheek Utrecht beide problemen aanpakken. Dit doet ze aan de hand van enkele **uitgangspunten**:

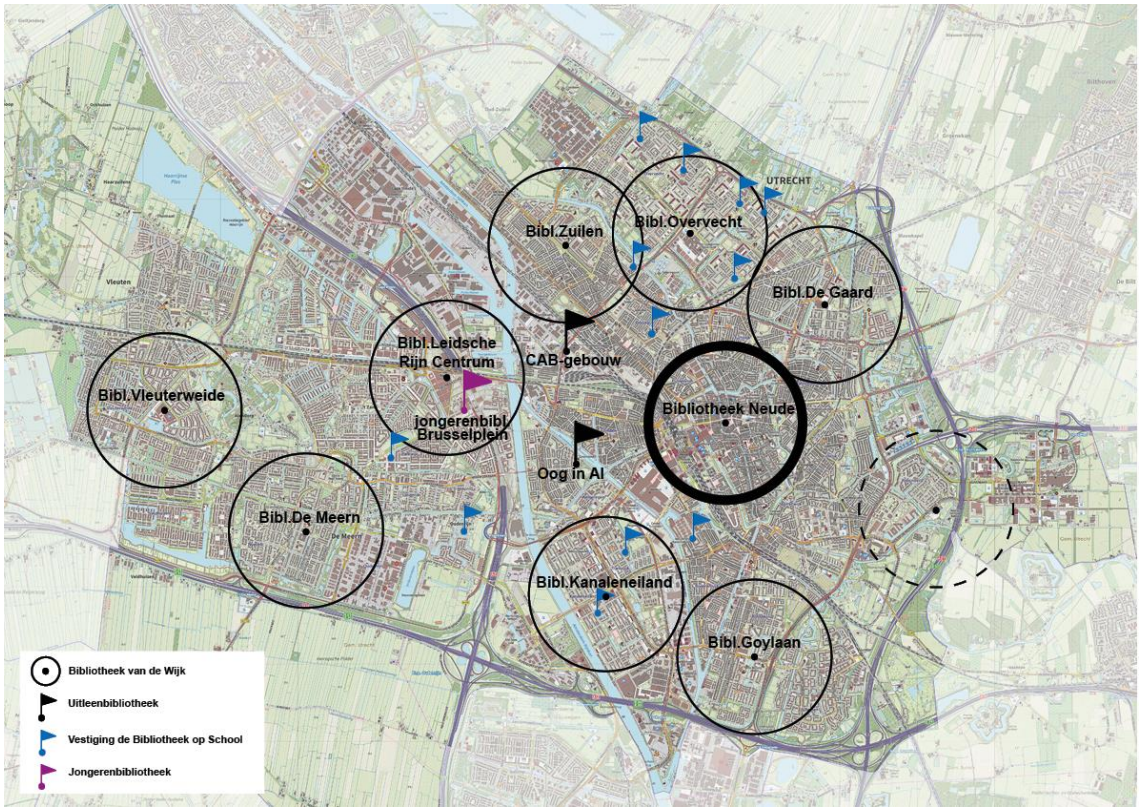
- Een bibliotheek met eigen identiteit voor elk van de tien Utrechtse wijken
- Elke vestiging heeft een omvang van minstens 1.200 m^2 (kleiner dan de huidige modelvestigingen in Overvecht en Vleuterweide) en bedient 40.000 Utrechters (30.000 is de grootstedelijke norm)
- Locatie wordt bepaald door het principe van de 10-minutenstad, ligging bij nieuwe knooppunten en het goed bedienen van gebieden met (taal)achterstanden

Ook op andere vlakken ontwikkelt de bibliotheek in dit scenario door

De rol als *community library* vereist meer dan een nieuw netwerk. Daarom stelt de Bibliotheek Utrecht – in tegenstelling tot het bezuinigingsscenario – voor om andere aanpassingen te doen aan de vestigingen. Zo wil het de openingstijden vergroten door middel van zelfservice, met partners meer programmering aanbieden op het gebied van onder andere geletterdheid, digitaal meedoen en een leven lang leren, en de samenwerking met scholen onder DBoS uitbreiden.

De uitgangspunten zijn vertaald in een eerste schets van een nieuw vestigingennetwerk

Om beter zicht te krijgen op de financiële consequenties van het ontwikkelscenario zijn bovengenoemde uitgangspunten verwerkt in een eerste idee voor een nieuw vestigingennetwerk. De precieze beschrijving hiervan is te vinden in bijlage A.3. De kaart hieronder laat zien hoe het vestigingennetwerk van de Bibliotheek Utrecht er volgens het ontwikkelscenario in 2040 uit zou zien.



Figuur 4: Voorstel herijking van het vestigingennetwerk in het ontwikkelscenario

5.2 Doorrekening ontwikkelscenario

Ontwikkelen kost tijd
Het uitvoeren van het ontwikkelscenario is een proces dat over (minstens) een decennium uitgesmeerd zou moeten worden vanwege bestaande (huur)contracten en afspraken met de gemeente over financiën. Toch is het mogelijk, zoals deze paragraaf laat zien, om al in de periode t/m 2026 grote wijzingen aan te brengen in het netwerk. Meerdere vestigingen kunnen al vóór dat jaar gesloten worden, terwijl anderen ter vervanging en vernieuwing al openen.

We hebben het ontwikkelscenario doorgerekend tot en met 2030. We zijn in onze berekening steeds uitgegaan van structurele bedragen die of bespaard worden of nodig zijn om nieuwe investeringen en activiteiten mogelijk te maken. Incidentele investeringen moeten apart begroot worden.

Financiering van het ontwikkelscenario vraagt om een herijking van de subsidieafspraken
Naast de berekening van de structurele kosten en opbrengsten van het ontwikkelscenario presenteert de doorrekening een berekening van een mogelijke nieuwe subsidieafspraak met de gemeente, gebaseerd op een prijsindexatie en een koppeling van de subsidie aan het inwonertal van Utrecht. Door uit te gaan van het huidige subsidiebedrag per inwoner en hierin vast te houden bij een stijgend aantal inwoners, is het mogelijk het ontwikkelscenario uit te voeren met een begroting die op de lange termijn sluitend is. Daarnaast zijn incidentele subsidies nodig voor o.a. frictiekosten en technologie, die hier niet worden meegerekend.

Drie componenten bepalen de doorrekening van het ontwikkelscenario
Deze doorrekening betreft een doorrekening op hoofdlijnen. Daarbij hebben we ons beperkt tot de drie belangrijkste componenten:
- *Bezuinigingen bestaande organisatie*: we zijn uitgegaan van een structurele besparing van € 600.000 die in drie jaar gerealiseerd wordt (2024 – 2026);
- *Vast bedrag aan subsidie per inwoner van € 41*: voor het inwoneraantal zijn we uitgegaan van de groei van de stad weergegeven in de Ruimtelijke Strategie Utrecht 2040. Verder zijn we uitgegaan van een index van 2%, zowel aan de kostenkant als aan de inkomstenkant;
- *Herijking van het vestigingennetwerk*: we hebben vier mogelijke invullingen van het beschreven ontwikkelscenario doorgerekend. In de hoofdtekst presenteren we het behoedzame scenario; de andere invullingen zijn te vinden in de bijlage.

5.2.1 Aannames behoedzaam ontwikkelscenario

We hebben vier verschillende varianten van het ontwikkelscenario doorgerekend. We presenteren hier van deze varianten de meest behoedzame, variant A1. De beschrijving van de verschillende varianten en de uitkomsten van alle varianten staan in bijlage A.5.

De Bibliotheek realiseert een bezuiniging van € 600.000
De Bibliotheek wordt voor 2023 geconfronteerd met een tekort van € 1,3 miljoen, oplopend tot € 1,5 miljoen. Het is niet realistisch te veronderstellen dat dit tekort weggewerkt kan worden met louter een besparing op bijvoorbeeld dienstverlening en programmering, zonder vestigingen te sluiten. In het behoedzame ontwikkelscenario wordt verondersteld dat het wel mogelijk is om in drie stappen

een besparing van € 600.000 te realiseren. Dat zou betekenen dat in 2024 € 300.000 euro bezuinigd moet worden, in 2025 nog eens € 200.000 en in 2026 € 100.000.

We rekenen met structurele kosten van de vestigingen inclusief afschrijvingskosten

De totale bezuiniging door sluiting van vestigingen in het ontwikkelscenario bedraagt € 1.520.000 (bijlage A.3). De opening van de nieuwe vestigingen in dit scenario hangt af van de prijs per vierkante meter. De totale gemiddelde prijs (inclusief personeelskosten, schoonmaakkosten, energiekosten e.d.) is momenteel € 423 (zie bijlage A.2). De enige kosten die niet inbegrepen zijn, betreffen de kosten voor afschrijving. Deze kosten bedragen op dit moment ongeveer € 18 per vierkante meter.[4]

Om er zeker van te zijn dat het ontwikkelscenario niet een te rooskleurig perspectief schetst, gaat het behoedzame ontwikkelscenario ervanuit dat de kosten per vierkante meter € 500 bedragen: meer dan € 50 per vierkante meter hoger dan de huidige gemiddelde prijs inclusief afschrijvingskosten. Wanneer de opbrengsten van de sluitingen en de kosten van de nieuwe vestigingen met elkaar verrekend worden, stijgen de lasten van het vestigingennetwerk in dit scenario uiteindelijk met € 532.500 per jaar. Deze berekening is inclusief sluiting van de vestiging in Oog in Al en opening van een nieuwe vestiging in het CAB-gebouw (zie bijlage A.3).

Subsidies zijn te koppelen aan inwonertal en prijsindexatie

In 2022 bedroegen de totale inkomsten van de Bibliotheek Utrecht zo'n € 17,1 miljoen. Daarvan was zo'n € 15,1 miljoen afkomstig uit gemeentelijke subsidies. De berekening van dit ontwikkelscenario gaat uit van een groei van deze inkomsten om mee te groeien met de stad en stijgende prijzen te kunnen betalen. De subsidie wordt op 2% per jaar geïndexeerd en groeit met het percentage waarmee het aantal inwoners ook groeit. De overige € 2 miljoen betreffen overige kosten uit o.a. contributies en zaalverhuur, en worden alleen op 2% geïndexeerd. In bijlage A.4 wordt de reeks over de jaren tot 2030 onderbouwd.

5.2.2 Overzicht behoedzaam ontwikkelscenario

Wanneer alle hierboven genoemde aannames gecombineerd worden, ontstaat het volgende beeld:

Tabel 5: Tijdlijn financieel effect van het ontwikkelscenario

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Extra kosten t.o.v. 2023	€ 0	-€ 342.233	-€ 691.310	-€ 1.047.369	-€ 1.410.550	-€ 1.780.993	-€ 2.158.846	-€ 2.544.256
Budget t.o.v. 2023	€ 0	€ 637.376	€ 1.293.403	€ 1.968.571	€ 2.663.384	€ 3.378.357	€ 4.114.019	€ 4.870.912
Saldo ontwikkeling	€ 76.667	€ 352.500	€ 420.000	-€ 181.000	-€ 181.000	€ 39.000	-€ 561.000	-€ 812.500
Tekort	-€ 1.500.000	-€ 1.200.000	-€ 1.000.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000
Totaal	-€ 1.423.333	-€ 552.357	€ 22.093	-€ 159.798	€ 171.834	€ 736.364	€ 494.173	€ 614.156
Cumulatief totaal	**-€ 1.423.333**	**-€ 1.975.690**	**-€ 1.953.597**	**-€ 2.113.396**	**-€ 1.941.562**	**-€ 1.205.198**	**-€ 711.025**	**-€ 96.869**

[4] Berekening gebaseerd op de totale afschrijvingskosten van € 382.000 gedeeld door het totaal aantal vierkante meters van 20.804 m^2. Zie noot 3 en tabel 1.

Ter toelichting:

- ‘Extra kosten t.o.v. 2023’ zijn het gevolg van de prijsstijgingen (indexering) en worden berekend door de € 17,1 miljoen in 2023 jaarlijks met 2% te laten stijgen.
- ‘Budget t.o.v. 2023’ is de stijging van de totale inkomsten als gevolg van de stijging van het aantal inwoners en de prijsindexatie (zie bijlage A.4);
- ‘Saldo ontwikkeling’ is het saldo van het uitbreiden, openen en sluiten van vestigingen (zie bijlage A.5);
- ‘Totaal’ laat het veronderstelde resultaat zien;
- ‘Cumulatief totaal’ telt tot 2030 het resultaat op en laat daarmee zien hoe een investering in de eerste jaren (de begrotingstekorten tot en met 2026) in latere jaren wordt ingelopen.

In deze berekening van het structurele resultaat zijn een aantal zaken niet meegerekend die apart begroot moeten worden naast het ontwikkelscenario:

- Kosten voor o.a. het inrichten en ontruimen van vestigingen;
- Een investering om via Open+ de openingstijden te verruimen;
- Frictiekosten voor o.a. omscholing en afkopen contracten.

Gezamenlijk vragen deze elementen om een incidentele subsidie bovenop de herijking van de subsidieafspraken.

Het behoedzame ontwikkelscenario vraagt aanvankelijk om een kleine investering
Zoals de tabel laat zien, is de begroting sluitend vanaf 2027. Vanaf dat moment laat het model overschotten zien op de begroting van de bibliotheek. Door deze bij elkaar op te tellen tot en met 2030 komen we in 2030 uit op een netto negatief bedrag van € 96.869. Dit laat zien dat het scenario dat hier is gepresenteerd bovenop de herijkte subsidieafspraken vraagt om een kleine investering om de structurele lasten tot en met 2030 te dekken, naast de incidentele investeringen die nodig zullen zijn voor o.a. frictiekosten. Bij het maken van deze investeringen moet bedacht worden dat het scenario ook later dan 2030 een budgetoverschot laat zien, waardoor het mogelijk is om deze investeringen op de lange termijn terug te verdienen. Daarmee zijn de herijkte subsidieafspraken grofweg voldoende om de kosten van het behoedzame ontwikkelscenario te dekken tot en met 2030 en verder. De andere scenario’s zijn weergegeven in bijlage A.5.

/ 6 Reflectie en vervolg

Dit rapport laat zien hoe de Bibliotheek Utrecht een bredere maatschappelijke taak op zich wil nemen en het vestigingennetwerk wil herijken, maar daarin belemmerd wordt door een financieel tekort dat oploopt tot € 1,5 miljoen. We schetsten twee mogelijke gevolgen: een bezuinigingsscenario en een ontwikkelscenario. In het bezuinigingsscenario sluit de bibliotheek minstens twee, maar waarschijnlijker drie tot vijf, vestigingen om € 1 miljoen te bezuinigen. Het ontwikkelscenario schetst een mogelijkheid om op basis van een herijking van de subsidieafspraken mee te groeien met de stad. Dit plan is in hoofdlijnen doorgerekend. Verdere uitwerking is afhankelijk van een herijking van de subsidie. Tegelijkertijd is herijking afhankelijk van een uitgewerkt plan (kip-ei probleem).

Aanbeveling: start een inhoudelijk gesprek

Om bovenstaand kip-ei probleem te doorbreken, bevelen wij aan om parallel aan de collegeonderhandelingen op korte termijn een inhoudelijk traject te starten met als doel het ontwikkelscenario verder uit te werken. Dat kan dan leiden tot meer en minder ambitieuze varianten. In dit proces moet nauw contact worden gehouden met de politiek, waardoor de perspectieven die voort komen uit dit traject kunnen worden mee genomen in de onderhandelingen van een nieuw akkoord.

Dat betekent:

- **Intern en met externe partners in gesprek gaan over de behoeften en kansen**
  In verschillende gesprekken en bijeenkomsten kan de komende twee maanden concreter gemaakt worden welke maatschappelijke rol de bibliotheek binnen de gemeente in kan nemen. Door met verschillende externe partners en de gemeente te spreken over de behoeften waar de bibliotheek een rol in kan spelen, kan concreter gemaakt worden welke wijzigingen in het vestigingennetwerk hiervoor nodig zijn.

- **Aan de hand van de behoeften de scenario's concretiseren en financieel maken**
  Door de wensen te laten landen in de uitwerking van de scenario's, kan ook de financiële vertaling gemaakt worden als het gaat om investeringen, besparingen en frictiekosten.

- **Dit naast de beschikbare middelen te leggen van het nieuwe college**
  Tegen de tijd dat dit gereed is, is ook meer duidelijkheid over de financiële ruimte van de gemeente. De belangrijkste vraag is welke mogelijkheden het financiële kader biedt.

- **Uiteindelijk een definitieve keuze (laten) maken voor één van de scenario's**
  Op basis van die mogelijkheden zal door bibliotheek en gemeente een keuze gemaakt moeten worden voor een scenario. Hier horen ook de financiële afspraken bij.

- **... en dit in een nieuw huisvestingsbeleid op te nemen**
  Met de definitieve keuze voor een scenario, is de basis gelegd voor de uitwerking van het nieuwe beleid rondom huisvesting voor de komende jaren.

/ A Bijlagen

A.1 Demografische gegevens

Bedieningsgebied	Vestiging(en)	Huishoudens mogelijk laaggeletterd/ digibeet	Huishoudens met kinderen x-y jaar		
			0-5	6-12	13-17
Vleuten-De Meern	De Meern	11%	9%	11%	15%
Vleuten-De Meern	Vleuterweide	9%	18%	20%	17%
Vleuten-De Meern	Vleuten-Dorp	16%	8%	10%	15%
Leidsche Rijn	LRC	8%	17%	16%	11%
Leidsche Rijn	Waterwin	13%	18%	19%	14%
West	Oog in Al	19%	13%	13%	9%
Binnenstad Oost	Neude	10%	9%	14%	7%
Noordwest	Zuilen	31%	12%	12%	8%
Overvecht	Overvecht	75%	13%	12%	10%
Noordoost	Tuinwijk	20%	13%	14%	12%
Zuid	Hoograven, Lunetten	23%-49%	7%-12%	8%-12%	8%-9%
Zuidwest	Kanaleneiland	55%	12%	12%	9%

NB: de percentages van gezinnen met kinderen overlappen en moeten niet bij elkaar opgeteld worden. Het is mogelijk dat hetzelfde gezin geteld wordt als gezin met kinderen tussen 0 en 5 jaar en als gezin met kinderen tussen 6 en 12 jaar (bron: Marktscans Bibliotheek Utrecht, maart-april 2021).

A.2 Kerngegevens vestigingen

Vestiging	m²	Huisvesting	Personeel	Overig	Totaal	Per m²
Overvecht	1.501	€ 280.000	€ 260.000	€ 70.000	**€ 610.000**	***€ 406***
Lunetten	1.101	€ 140.000	€ 100.000	€ 30.000	**€ 270.000**	***€ 245***
De Meern	478	€ 90.000	€ 70.000	€ 20.000	**€ 180.000**	***€ 377***
Vleuten-dorp	177	€ 60.000	€ 20.000	€ 10.000	**€ 90.000**	***€ 508***
Hoograven	1.242	€ 300.000	€ 200.000	€ 60.000	**€ 560.000**	***€ 451***
Waterwin	211	€ 40.000	€ 50.000	€ 10.000	**€ 100.000**	***€ 474***
Kan. eiland	1.092	€ 200.000	€ 250.000	€ 50.000	**€ 500.000**	***€ 458***
LRC	1.818	€ 530.000	€ 440.000	€ 140.000	**€ 1.110.000**	***€ 611***
Oog in Al	697	€ 120.000	€ 130.000	€ 30.000	**€ 280.000**	***€ 402***
Neude	9.377	€ 1.680.000	€ 1.310.000	€ 780.000	**€ 3.770.000**	***€ 402***
Vleuterweide	1.525	€ 380.000	€ 340.000	€ 90.000	**€ 810.000**	***€ 531***
Tuinwijk	480	*€ 50.000*	*€ 150.000*	*€ 20.000*	***€ 220.000***	***€ 458***
Zuilen	1.105	*€ 70.000*	*€ 190.000*	*€ 40.000*	***€ 300.000***	***€ 271***
TOTAAL	**20.804**	**€ 3.940.000**	**€ 3.510.000**	**€ 1.350.000**	**€ 8.800.000**	***€ 423***

Vestiging	% inw. lid	m² lid	Bez. per m² 2021	Bez. per m² 2019	Kosten uitleen 2021	Kosten uitleen 2019	Kosten bezoeker 2021	Kosten bezoeker 2019	Kosten per lid	Kosten per m²
Neude	27%	0,40	50	45	€ 5,85	€ 5,00	€ 8,30	€ 8,50	€ 165	€ 400
Hoograven	16%	0,25	45	70	€ 3,95	€ 3,20	€ 10,75	€ 6,90	€ 110	€ 465
Kanaleneiland	13%	0,35	35	65	€ 8,60	€ 7,15	€ 12,50	€ 6,75	€ 165	€ 455
Lunetten	18%	0,55	20	35	€ 5,20	€ 3,60	€ 11,75	€ 7,30	€ 135	€ 245
Overvecht	15%	0,30	45	75	€ 5,60	€ 3,90	€ 9,25	€ 5,25	€ 120	€ 405
Tuinwijk	14%	0,15	70	110	€ 1,70	€ 1,35	€ 6,30	€ 4,05	€ 55	€ 440
Zuilen	17%	0,30	40	65	€ 2,65	€ 2,25	€ 7,00	€ 4,30	€ 75	€ 275
Oog in Al	17%	0,15	65	140	€ 1,80	€ 1,40	€ 5,95	€ 2,85	€ 55	€ 400
LRC	22%	0,25	70	70	€ 3,65	€ 4,00	€ 9,35	€ 8,95	€ 160	€ 610
Waterwin	18%	0,10	20	130	€ 9,10	€ 1,90	€ 25,00	€ 3,85	€ 50	€ 500
Vleuterweide	34%	0,15	75	95	€ 3,25	€ 2,40	€ 7,35	€ 5,65	€ 80	€ 540
Vleuten-dorp	11%	0,20	85	155	€ 3,00	€ 1,90	€ 5,30	€ 2,90	€ 90	€ 450
De Meern	25%	0,15	60	80	€ 2,55	€ 2,00	€ 5,80	€ 4,40	€ 60	€ 360
TOTAAL	**20%**	**0,30**	**50**	**65**	**€ 4,30**	**€ 3,50**	**€ 8,45**	**€ 6,60**	**€ 120**	**€ 425**
Kritieke waarde	**< 15%**	**> 0,35**	**< 40**	**< 50**	**> € 5**	**> € 4**	**> € 10**	**> € 8**	**> € 150**	**> € 500**

De bedragen in deze tweede tabel zijn afgezet tegen een 'kritieke waarde': dit is het gemiddelde van alle vestigingen met een marge van 25%. Indien een vestiging op een bepaald onderdeel boven of onder de kritieke waarde scoort, is deze in rood weergegeven.

A.3 Vestigingennetwerk ontwikkelscenario

In het ontwikkelscenario groeit de bibliotheek vooral in Leidsche Rijn en Vleuten-De Meern, en herpositioneert het in Zuid en Noordoost. Over West en Oost wordt in dit scenario nog niets definitiefs besloten, al wordt de mogelijkheid genoemd van het sluiten van Oog in Al en het openen van een nieuwe vestiging in het CAB-gebouw. De vestigingen Kanaleneiland, Overvecht, Zuilen en Neude blijven open.

Gezien de uitganspunten van 10-minutenstad en één bibliotheek per 40.000 Utrechters zet de Bibliotheek Utrecht eerst vooral in op het uitbreiden van het netwerk in Leidsche Rijn en Vleuten-De Meern. Het huidige netwerk is daar te klein om te kunnen voldoen aan de omvang van het gebied en de bevolking, die nog flink zal groeien tot 2040. Daarom stelt de Bibliotheek Utrecht voor om de vestiging De Meern op te schalen tot een volwaardige community library. Ook stelt de Bibliotheek een jongerenbibliotheek van 480 m2 aan het Berlijnplein voor, omdat de helft van de Utrechtse jongeren in deze wijken woont. De vestigingen Waterwin en Vleuten worden gesloten.

Tegenover nieuwe vestigingen in Leidsche Rijn en Vleuten-De Meern staat een fusie in Zuid, waar nu relatief veel vestigingen staan. De bibliotheek stelt daarom voor om de twee vestigingen in Hoograven en Lunetten samen te voegen tot een nieuwe vestiging in de buurt van 't Goylaan. In Noordoost stelt de bibliotheek voor de bibliotheek te verplaatsten naar de buurt van winkelcentrum

Gaard en om de omvang op te schalen naar 1.200 m2. De huidige vestiging Tuinwijk bedient teveel hetzelfde gebied de Neude.

In onderstaande tabel is te zien wat de kosten en opbrengsten zijn van het veranderen van het vestigingennetwerk in het ontwikkelmodel. De opbrengsten voor het sluiten van vestigingen is op basis van de bestaande begroting van de Bibliotheek. Voor de kosten van nieuwe vestigingen is uitgegaan van 500 euro m2 (hoog) en 423 euro m2 (laag). Deze tabel is de uitgangspositie van het ontwikkelmodel.

Vestiging	Voorstel	Jaar	Opbrengst (hoge € / m²)	Opbrengst (lage € / m²)
Neude	Handhaven	-	-	-
LRC	Handhaven	-	-	-
Waterwin	Sluiten	2024	€ 100.000	€ 100.000
Berlijnplein	Openen	2025/2026	€ - 240.000	€ - 203.040
Vleuterweide	Handhaven	-	-	-
Vleuten	Sluiten	2024	€ 90.000	€ 90.000
De Meern	Uitbreiden	2026	€ - 361.000	€ - 305.406
't Goylaan	Openen	2023	€ - 600.000	€ - 507.600
Hoograven	Sluiten	2023	€ 560.000	€ 560.000
Lunetten	Sluiten	2023	€ 270.000	€ 270.000
Kanaleneiland	Handhaven	-	-	-
Oog in Al	Mogelijk sluiten	2033	€ 280.000	€ 280.000
CAB-gebouw	Openen	2026-2028	€ - 251.500	€ - 212.769
Zuilen	Handhaven	-	-	-
Overvecht	Handhaven	-	-	-
De Gaard	Openen	2028	€ - 600.000	€ - 507.600
Tuinwijk	Sluiten	2028	€ 220.000	€ 220.000
Rijnsweerd/ Science Park	Besluit later	±2035	-	-
TOTAAL SLUITEN			**€ 1.520.000**	**€ 1.520.000**
TOTAAL OPENEN			**€ - 2.052.500**	**€ - 1.736.415**
TOTAAL			**€ - 532.500**	**€ -216.415**

A.4 Ontwikkeling subsidie ontwikkelscenario

Wanneer wordt uitgegaan van een vast bedrag per inwoner aan subsidie en wanneer dit vaste bedrag geïndexeerd wordt met 2%, ontwikkelt de subsidie zich als volgt. De restinkomsten worden gevormd door zaken als contributies en zaalverhuur. Deze zijn ook geïndexeerd op 2%, maar niet gekoppeld aan de groei van de stad.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inwoners	365.000	372.000	379.000	386.000	393.000	400.000	407.000	414.000
Index		1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
Subsidie	€ 15.087.863	€ 15.684.764	€ 16.299.505	€ 16.932.563	€ 17.584.422	€ 18.255.583	€ 18.946.557	€ 19.657.868
Subsidie per inwoner	€ 41	€ 42	€ 43	€ 44	€ 45	€ 46	€ 47	€ 47
Toename per jaar		€ 637.376	€ 614.742	€ 633.057	€ 651.860	€ 671.161	€ 690.974	€ 711.311
Subsidie t.o.v. 2023		€ 637.376	€ 1.252.118	€ 1.885.175	€ 2.537.035	€ 3.208.196	€ 3.899.170	€ 4.610.480
Rest-inkomsten	€ 2.023.778	€ 2.064.254	€ 2.105.539	€ 2.147.649	€ 2.190.602	€ 2.234.414	€ 2.279.103	€ 2.324.685
Totale inkomsten	€ 17.111.641	€ 17.749.017	€ 18.405.044	€ 19.080.212	€ 19.775.025	€ 20.489.998	€ 21.225.660	€ 21.982.553
Inkomsten t.o.v. 2023		€ 637.376	€ 1.293.403	€ 1.968.571	€ 2.663.384	€ 3.378.357	€ 4.114.019	€ 4.870.912

A.5 Ontwikkelscenario per variant per jaar t/m 2030

Het ontwikkelscenario is voor vier varianten doorgerekend

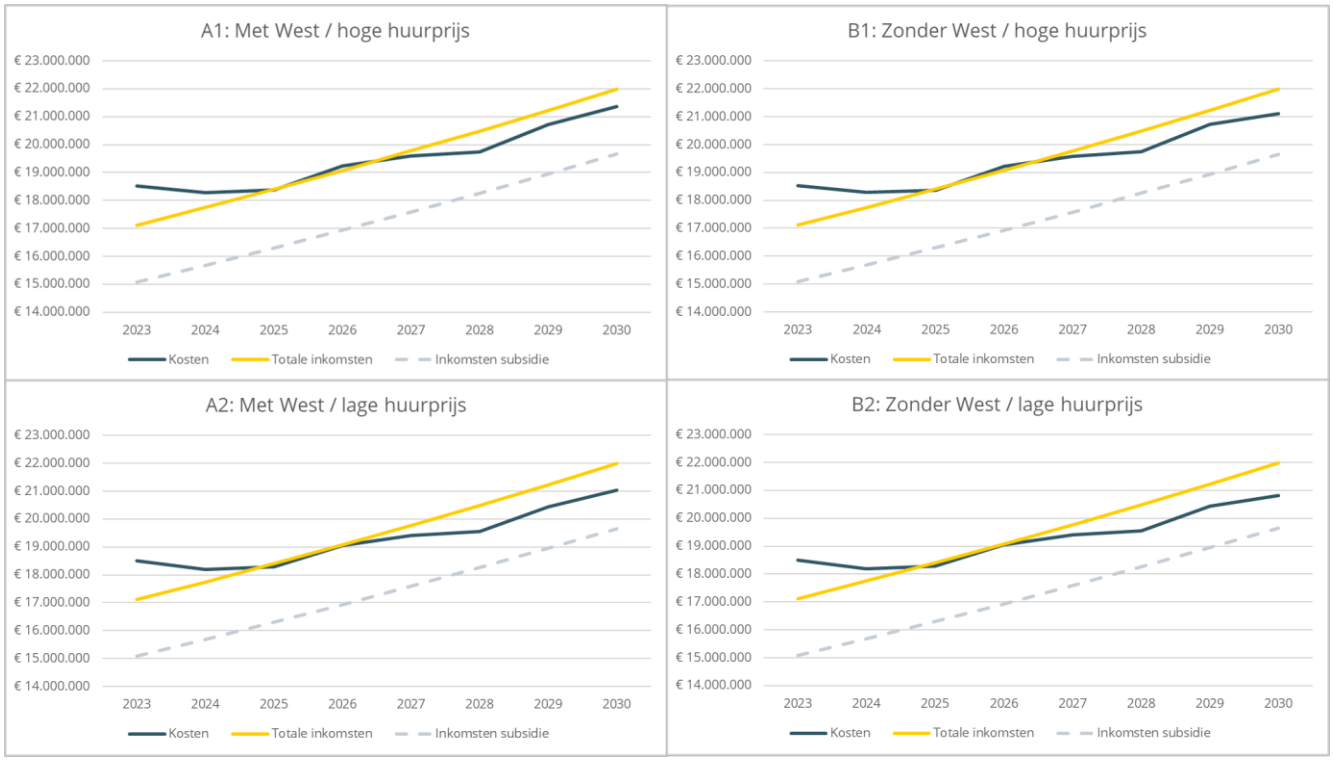
Het ontwikkelscenario is op vier manieren door te rekenen: met hoge en lage prijzen per vierkante meter, en inclusief of exclusief het doorontwikkelen van West door sluiting van Oog in Al en opening in het CAB-gebouw. Bij doorontwikkeling van West moet opgemerkt worden dat het contract van de vestiging in Oog in Al doorloopt tot 2033, en dat de bezuiniging daarmee pas in 2033 zou meewegen op de begroting, terwijl in de doorrekening wordt uitgegaan van opening in het CAB-gebouw in 2028. De tabel hieronder geeft de vier varianten beknopt weer.

	A1	A2	B1	B2
Doorontwikkeling West	Ja	Ja	Nee	Nee
Prijs / m^2	€ 500	€ 423	€ 500	€ 423

Onderstaande tabel vat de doorrekening van de vier verschillende varianten van het ontwikkelscenario samen. Hieruit blijkt dat de kosten van het scenario meer beïnvloed worden door een lagere huurprijs dan een keuze voor of tegen het doorontwikkelen van West.

	A1	A2	B1	B2
Omschrijving	Met aanpassingen West Hoge huurprijs	Met aanpassingen West Lage huurprijs	Zonder aanpassingen West Hoge huurprijs	Zonder aanpassingen West Lage huurprijs
Huur/m^2	€ 500	€ 423	€ 500	€ 423
Stijging subsidie	Ja	Ja	Ja	Ja
Sluitende begroting vanaf	2027	2025	2027	2025
Cumulatief totaal in 2030	-€ 96.869	€ 1.267.032	€ 154.631	€ 1.479.801

De vier grafieken hieronder geven de ontwikkeling van de kosten en de opbrengsten in de tijd weer. Hieruit blijkt dat in elke variant de inkomsten in 2030 hoger zijn dan de kosten. Ter verdere toelichting op de vier grafieken is per variant de doorrekening van het vestigingennetwerk en de begroting ook hieronder opgenomen.



A1 (Met West, hoge huurprijs)

Wijk	Vestiging	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Binnenstad	Neude	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	LRC	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Waterwin	€ 0	€ 0	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Leidsche Rijn	Berlijnplein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 240.000	-€ 240.000	-€ 240.000	-€ 240.000	-€ 240.000
	Vleuterweide	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Vleuten	€ 0	€ 0	€ 22.500	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Vleuten de M	De Meern	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 361.000	-€ 361.000	-€ 361.000	-€ 361.000	-€ 361.000
	't Goylaan	€ 0	-€ 200.000	-€ 600.000	-€ 600.000	-€ 600.000	-€ 600.000	-€ 600.000	-€ 600.000	-€ 600.000
	Hoograven	€ 0	€ 186.667	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000
Zuid	Lunetten	€ 0	€ 90.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000
Kanaleneilan	Kanaleneiland	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Oog in Al	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
West	CAB-gebouw	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 251.500
Noordwest	Zuilen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Overvecht	Overvecht	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	De Gaard	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 600.000	-€ 600.000
Noordoost	Tuinwijk	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 220.000	€ 220.000	€ 220.000
Oost	Rijnsweerd/ Science Park	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal		**€ 0**	**€ 76.667**	**€ 352.500**	**€ 420.000**	**-€ 181.000**	**-€ 181.000**	**€ 39.000**	**-€ 561.000**	**-€ 812.500**

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Extra kosten t.o.v. 2023	€ 0	-€ 342.233	-€ 691.310	-€ 1.047.369	-€ 1.410.550	-€ 1.780.993	-€ 2.158.846	-€ 2.544.256
Budget t.o.v. 2023	€ 0	€ 637.376	€ 1.293.403	€ 1.968.571	€ 2.663.384	€ 3.378.357	€ 4.114.019	€ 4.870.912
Saldo ontwikkeling	€ 76.667	€ 352.500	€ 420.000	-€ 181.000	-€ 181.000	€ 39.000	-€ 561.000	-€ 812.500
Tekort	-€ 1.500.000	-€ 1.200.000	-€ 1.000.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000
Totaal	-€ 1.423.333	-€ 552.357	€ 22.093	-€ 159.798	€ 171.834	€ 736.364	€ 494.173	€ 614.156
Cumulatief totaal	**-€ 1.423.333**	**-€ 1.975.690**	**-€ 1.953.597**	**-€ 2.113.396**	**-€ 1.941.562**	**-€ 1.205.198**	**-€ 711.025**	**-€ 96.869**

NB: zelfde tabel als tabel 5.

A2 (Met West; lage huurprijs)

Wijk	Vestiging	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Binnenstad	Neude	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	LRC	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Waterwin	€ 0	€ 0	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Leidsche Rijn	Berlijnplein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 203.040	-€ 203.040	-€ 203.040	-€ 203.040	-€ 203.040
	Vleuterweide	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Vleuten	€ 0	€ 0	€ 22.500	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Vleuten de M	De Meern	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 305.406	-€ 305.406	-€ 305.406	-€ 305.406	-€ 305.406
	't Goylaan	€ 0	-€ 169.200	-€ 507.600	-€ 507.600	-€ 507.600	-€ 507.600	-€ 507.600	-€ 507.600	-€ 507.600
	Hoograven	€ 0	€ 186.667	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000
Zuid	Lunetten	€ 0	€ 90.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000
Kanaleneilan	Kanaleneiland	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Oog in Al	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
West	CAB-gebouw	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 212.769
Noordwest	Zuilen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Overvecht	Overvecht	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	De Gaard	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 507.600	-€ 507.600
Noordoost	Tuinwijk	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 220.000	€ 220.000	€ 220.000
Oost	Rijnsweerd/ Science Park	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal		**€ 0**	**€ 107.467**	**€ 444.900**	**€ 512.400**	**€ 3.954**	**€ 3.954**	**€ 223.954**	**-€ 283.646**	**-€ 496.415**

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Extra kosten t.o.v. 2023	€ 0	-€ 342.233	-€ 691.310	-€ 1.047.369	-€ 1.410.550	-€ 1.780.993	-€ 2.158.846	-€ 2.544.256
Budget t.o.v. 2023	€ 0	€ 637.376	€ 1.293.403	€ 1.968.571	€ 2.663.384	€ 3.378.357	€ 4.114.019	€ 4.870.912
Saldo ontwikkeling	€ 107.467	€ 444.900	€ 512.400	€ 3.954	€ 3.954	€ 223.954	-€ 283.646	-€ 496.415
Tekort	-€ 1.500.000	-€ 1.200.000	-€ 1.000.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000
Totaal	-€ 1.392.533	-€ 459.957	€ 114.493	€ 25.156	€ 356.788	€ 921.318	€ 771.527	€ 930.241
Cumulatief totaal	**-€ 1.392.533**	**-€ 1.852.490**	**-€ 1.737.997**	**-€ 1.712.842**	**-€ 1.356.054**	**-€ 434.736**	**€ 336.791**	**€ 1.267.032**

B1 (Zonder West; hoge huurprijs)

Wijk	Vestiging	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Binnenstad	Neude	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	LRC	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Waterwin	€ 0	€ 0	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Leidsche Rijn	Berlijnplein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 240.000	-€ 240.000	-€ 240.000	-€ 240.000	-€ 240.000
	Vleuterweide	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Vleuten	€ 0	€ 0	€ 22.500	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Vleuten de M	De Meern	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 361.000	-€ 361.000	-€ 361.000	-€ 361.000	-€ 361.000
	't Goylaan	€ 0	-€ 200.000	-€ 600.000	-€ 600.000	-€ 600.000	-€ 600.000	-€ 600.000	-€ 600.000	-€ 600.000
	Hoograven	€ 0	€ 186.667	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000
Zuid	Lunetten	€ 0	€ 90.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000
Kanaleneilan	Kanaleneiland	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Oog in Al	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
West	CAB-gebouw	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Noordwest	Zuilen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Overvecht	Overvecht	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	De Gaard	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 600.000	-€ 600.000
Noordoost	Tuinwijk	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 220.000	€ 220.000	€ 220.000
Oost	Rijnsweerd/ Science Park	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal		**€ 0**	**€ 76.667**	**€ 352.500**	**€ 420.000**	**-€ 181.000**	**-€ 181.000**	**€ 39.000**	**-€ 561.000**	**-€ 561.000**

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Extra kosten t.o.v. 2023	€ 0	-€ 342.233	-€ 691.310	-€ 1.047.369	-€ 1.410.550	-€ 1.780.993	-€ 2.158.846	-€ 2.544.256
Budget t.o.v. 2023	€ 0	€ 637.376	€ 1.293.403	€ 1.968.571	€ 2.663.384	€ 3.378.357	€ 4.114.019	€ 4.870.912
Saldo ontwikkeling	€ 76.667	€ 352.500	€ 420.000	-€ 181.000	-€ 181.000	€ 39.000	-€ 561.000	-€ 561.000
Tekort	-€ 1.500.000	-€ 1.200.000	-€ 1.000.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000
Totaal	-€ 1.423.333	-€ 552.357	€ 22.093	-€ 159.798	€ 171.834	€ 736.364	€ 494.173	€ 865.656
Cumulatief totaal	**-€ 1.423.333**	**-€ 1.975.690**	**-€ 1.953.597**	**-€ 2.113.396**	**-€ 1.941.562**	**-€ 1.205.198**	**-€ 711.025**	**€ 154.631**

B2 (Zonder West; lage huurprijs)

Wijk	Vestiging	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Binnenstad	Neude	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	LRC	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Waterwin	€ 0	€ 0	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Leidsche Rijn	Berlijnplein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 203.040	-€ 203.040	-€ 203.040	-€ 203.040	-€ 203.040
	Vleuterweide	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Vleuten	€ 0	€ 0	€ 22.500	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Vleuten de M	De Meern	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 305.406	-€ 305.406	-€ 305.406	-€ 305.406	-€ 305.406
	't Goylaan	€ 0	-€ 169.200	-€ 507.600	-€ 507.600	-€ 507.600	-€ 507.600	-€ 507.600	-€ 507.600	-€ 507.600
	Hoograven	€ 0	€ 186.667	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000	€ 560.000
Zuid	Lunetten	€ 0	€ 90.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000	€ 270.000
Kanaleneilan	Kanaleneiland	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Oog in Al	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
West	CAB-gebouw	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Noordwest	Zuilen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Overvecht	Overvecht	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	De Gaard	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 507.600	-€ 507.600
Noordoost	Tuinwijk	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 220.000	€ 220.000	€ 220.000
Oost	Rijnsweerd/ Science Park	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal		**€ 0**	**€ 107.467**	**€ 444.900**	**€ 512.400**	**€ 3.954**	**€ 3.954**	**€ 223.954**	**-€ 283.646**	**-€ 283.646**

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Extra kosten t.o.v. 2023	€ 0	-€ 342.233	-€ 691.310	-€ 1.047.369	-€ 1.410.550	-€ 1.780.993	-€ 2.158.846	-€ 2.544.256
Budget t.o.v. 2023	€ 0	€ 637.376	€ 1.293.403	€ 1.968.571	€ 2.663.384	€ 3.378.357	€ 4.114.019	€ 4.870.912
Saldo ontwikkeling	€ 107.467	€ 444.900	€ 512.400	€ 3.954	€ 3.954	€ 223.954	-€ 283.646	-€ 283.646
Tekort	-€ 1.500.000	-€ 1.200.000	-€ 1.000.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000	-€ 900.000
Totaal	-€ 1.392.533	-€ 459.957	€ 114.493	€ 25.156	€ 356.788	€ 921.318	€ 771.527	€ 1.143.010
Cumulatief totaal	**-€ 1.392.533**	**-€ 1.852.490**	**-€ 1.737.997**	**-€ 1.712.842**	**-€ 1.356.054**	**-€ 434.736**	**€ 336.791**	**€ 1.479.801**