De invloed van het hanteren van een kostprijsdekkende huur

Een onderzoek naar de optimalisatie van het financieel en maatschappelijk rendement van gemeentelijk maatschappelijk vastgoed

Opdrachtgevers	*Hogeschool Utrecht*
	Gemeente Woerden
Opgemaakt door	*Ralf Themme*
Studentnummer	*1572329*
Cursuscode	*TBTB-AFM8-11*

Bachelor Bouwtechnische Bedrijfskunde
Utrecht, Juni 2013

De invloed van het hanteren van een kostprijsdekkende huur

Een onderzoek naar de optimalisatie van het financieel en maatschappelijk rendement van gemeentelijk maatschappelijk vastgoed in Woerden

Colofon

Auteur: Ralf Themme
Studentnummer 1572329
E-mail: ralf_themme@hotmail.com
Telefoon: 0620395787

Opleiding: Hogeschool Utrecht
Faculteit Natuur & Techniek
Bouwtechnische Bedrijfskunde
Afstudeeropdracht Corporate REM-SAM
Cursuscode: TBTB-AFM8-11
Afstudeerrichting Vernieuwend Vastgoedbeheer

Begeleiders:
Dhr. A. van Overmeeren
Mevr. M. Venselaar

Organisatie Gemeente Woerden
Blekerijlaan 14, 3447 AA Woerden

Begeleider:
Ir. H de Jong
Senior beleidsadviseur afdeling Vastgoed
E-mail: Jong.Hette@woerden.nl

Utrecht, juni 2013

I Voorwoord

Voorliggende scriptie met de titel “De invloed van het hanteren van een kostprijsdekkende huur” is geschreven ter afsluiting van mijn studie, de Bacheloropleiding Bouwtechnische Bedrijfskunde aan de Hogeschool Utrecht. Deze opleiding ben ik gestart in 2009 en nu, vier jaar later, komt een leuke en leerzame tijd ten einde. Gedurende deze vier jaar is mijn interesse op het gebied van vastgoed en aanverwante onderwerpen sterk gegroeid. Vandaar mijn keuze om in de eerste helft van het derde jaar een minor Real Estate en Makelaardij aan de Hogeschool Utrecht- Amersfoort (HUA) te volgen. Ondertussen is mijn afstudeerperiode aangebroken. Mijn voorkeur ging uit naar vastgoed en dan met name hoe dit geoptimaliseerd kan worden. Tot mijn blijdschap stond het onderwerp: “Hoe kunnen overheden hun vastgoedportefeuille, in het licht van krimpende budgetten, beter laten renderen?” op de onderwerpenlijst, en dit werd mijn eerste keus.

In de eerste paar weken tijdens het schrijven van mijn Plan van Aanpak (PvA) was ik zeer enthousiast over dit onderwerp, gaandeweg kwam ik er achter dat de ambities die ik had niet haalbaar waren in het tijdsbestek, die voor het schrijven van dit rapport stond. Wat ik wilde was te breed en niet specifiek genoeg, ik moest meer de diepte in. Hierdoor is er gedeeltelijk afgeweken van het oorspronkelijke PvA. Tijdens het schrijven van het eindrapport zijn er de nodige up en downs geweest. Zo bleek in de beginfase dat de manier die ik nu hanteerde niet het gewenste onderzoeksresultaat zou opleveren. Hierdoor zijn er kleine aanpassingen aangebracht aan het PvA, om vervolgens de draad weer op te pakken. Het schrijven van een adviesrapport is voor mij een leerzaam proces geweest. Door het uitvoeren van dit onderzoek is er de nodige kennis en informatie verzameld om zo uiteindelijk een onderbouwd advies te geven richting de gemeente Woerden.

Tijdens het schrijven van het afstudeerrapport stonden voor mij een aantal mensen centraal. Deze wil ik door middel van dit voorwoord mijn dank betuigen. Op de eerste plaats gaat mijn dank uit naar mijn begeleider de heer van Overmeeren en mevrouw Venselaar. Zij hebben mij gedurende het afstudeertraject ondersteund waar en wanneer dit nodig was. Ten tweede wil ik vanuit de gemeente Woerden in het bijzonder de heer De Jong bedanken. Hette, je hebt me veel kennis gegeven over de werking van een gemeentelijke organisatie en geïntroduceerd in een team dat me met open armen heeft ontvangen. Dus ook mijn dank gaat uit naar de gehele afdeling Vastgoed. Daarnaast wil ik op de derde plaats mijn partner Gisella Snijder bedanken. Zonder haar kritische maar toch stimulerende gesprekken zou het schrijven van dit rapport minder diepgang hebben gehad. Op de vierde en laatste plaats gaat mijn dank uit naar alle personen die ik heb mogen interviewen en die hebben meegewerkt aan de enquête. Zonder jullie was ik niet tot dit eindresultaat gekomen.

Utrecht, juni 2013

Ralf Themme

II Samenvatting

De aanleiding voor het schrijven van dit onderzoek is dat gemeenten meer kostenbewust moeten omgaan met het maatschappelijke vastgoed dat zij in bezit hebben. Dit wordt vooral veroorzaakt en benadrukt door de economische recessie, die ervoor zorgt dat bezuinigingen op dit type vastgoed of op de activiteiten die er in plaatsvinden, onafwendbaar zijn. Ook de gemeente Woerden erkent deze problematiek. Zij hebben recent moeten bezuinigen op de subsidie die werd vergeven aan Regiobibliotheek Het Groene Hart die in het pand De Beuk, welke in bezit is van de gemeente Woerden, gevestigd is. Daardoor is de bibliotheek niet meer in staat om aan het betalen van de huurprijs te voldoen, wat er toe heeft geleid dat zij afstand heeft moeten doen van ruim vijfhonderd vierkante meter vloeroppervlakte. Dit heeft haar weerslag op de begroting van de gemeente. Door de leegstand is het pand namelijk niet meer kostprijsdekkend. Het gemeentelijk beleid is dat elk gemeentelijk maatschappelijk vastgoedobject in ieder geval kostprijsdekkend verhuurd wordt, waarbij ook nog eens de maatschappelijke waarde behouden of liever nog verbeterd wordt. De oplossing om dit optimaal te bewerkstelligen is nog niet gevonden. Dit onderzoek beoogt de eerste aanzet te zijn voor het vinden van de meest geschikte oplossing voor dit probleem. Vandaar dat de onderzoeksvraag van dit rapport luidt: *"Welke ingreep kan er voor zorgen dat het pand De Beuk, waarin de openbare Regiobibliotheek Het Groene Hart is gevestigd, geoptimaliseerd kan worden, zodat er een kostprijsdekkende huur voor de gemeente Woerden wordt gegeneerd met minimaal het behoud van de maatschappelijke waarde?"*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethodieken, zoals het bestuderen van literatuur, het uitvoeren van observaties, het houden van een enquête en het analyseren van een casestudie. Bestuderen van literatuur is voornamelijk voor het verkrijgen van de benodigde achtergrondinformatie en voor het vaststellen van de theorie die nodig is om zowel het financiële als het maatschappelijk rendement te kunnen bepalen. Zo staat financieel rendement in dit rapport voor een kostprijsdekkend rendement. Dit betekent dat een maatschappelijk vastgoedobject aan het eind van de exploitatieperiode een rendementswaarde oplevert die gelijk staat aan nul euro. De gehanteerde methode om het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken is het input-output-outcome model van SEV (2005). Onder de input vallen de financiële en niet financiële middelen die er voor nodig zijn om activiteiten aan te kunnen bieden aan de gebruikers. Output bestaat uit de concrete meetbare zaken die voortkomen uit de input. Om deze zaken meetbaar te maken is gebruik gemaakt van observaties en enquêtes. De uitgevoerde observaties hebben geleid tot het vaststellen van de activiteiten die de gebruikers van de bibliotheek ondernamen. Zo komt de gebruiker in de bibliotheek hoofdzakelijk voor de traditionele activiteiten, zoals het lenen, uitzoeken en lezen van boeken. Echter ook het sociale aspect ontmoeten neemt een steeds belangrijkere rol in. Met behulp van de enquête is de waardehechting van de bibliotheek door gebruiker vastgesteld. Deze totale output is in verband gebracht met de outcome, die bepaald is aan de hand van de beleidsdoelstellingen die gemeente Woerden heeft opgesteld. De doelstellingen zijn: "participerende burger", "ontplooiing en ontwikkeling van de bevolking", "vergroten van de leefbaarheid", "bevorderen van de sociale cohesie", "het stimuleren van de cultuurbeleving" en "het aanbieden van een zinvolle vrijetijdsbesteding". De uitkomst van het input-output-outcome model is dat het maatschappelijk rendement bestaat uit vier van de zes doelstellingen, waarbij "het bevorderen van de sociale cohesie" en "het vergroten van de leefbaarheid" enigszins achterblijven.

Op basis van het vaststellen van beide soorten rendementen is het eerste deel van de beantwoording die nodig is om de hoofdvraag te beantwoorden afgerond. Bovengenoemde resultaten hebben namelijk geleid tot de meest geschikte optimalisatiemogelijkheid voor De Beuk. De optimalisatiemogelijkheid die gekozen is betreft de optie “concentreren”. Hierbij wordt het vastgoed gecontinueerd, maar de activiteiten die er in plaatsvinden worden verbeterd in termen van het aantrekken van extra partijen die van toegevoegde waarde zijn voor het optimaliseren van de eerder genoemde rendementen. Er is voor deze optie gekozen, omdat De Beuk in 2010 een grootschalige renovatie heeft ondergaan, waarbij zowel bouwkundige als installatietechnische ingrepen hebben plaatsgevonden die geheel zijn aangepast op de hoofdhuurder van het pand, te weten Regiobibliotheek Het Groene Hart. Deze renovatie heeft zo’n €1,9 miljoen gekost, waardoor het bij het afstoten van het vastgoed kapitaalvernietiging voor de gemeente zou optreden. Daarnaast is aan de hand van het vaststellen van de maatschappelijk waarde van De Beuk geacht dat het verbeteren van de activiteit leidt tot een verbetering van het maatschappelijke rendement, wat een belangrijke voorwaarde is voor de gemeente Woerden.

Het bepalen van de optimalisatiemogelijkheid “concentreren” is één van de randvoorwaarden geweest bij het selecteren van een casestudie. Zo moest de gemeente die geselecteerd is voor de case te maken hebben of in het recente verleden te maken hebben gehad met hetzelfde onder de maat renderende vastgoedobject, waarbij ingrepen hebben plaatsgevonden op de activiteitenzijde. Daarnaast moet de gemeente ongeveer hetzelfde aantal inwoners hebben en moet de leeftijdsopbouw van haar inwoners overeenstemmen met die van de gemeente Woerden. Dit vanwege het feit dat elke leeftijdscategorie andere behoeften heeft wat betreft de activiteiten die worden aangeboden in een bibliotheek. Op basis van bovenstaande is gekozen voor de gemeente Houten. De belangrijkste bevindingen van deze casestudie in combinatie met de uitkomsten van de interviews, observaties en enquêtes, hebben ervoor gezorgd dat de hoofdvraag beantwoord kon worden. De ingreep die het meest geschikt wordt geacht om zowel het financiële als het maatschappelijke rendement te verbeteren is het laten toetreden van een boekhandel. In eerste instantie is deze optie voornamelijk gekozen omdat deze de hoogste inkomsten genereert voor de gemeente Woerden en ruimschoots aan de eis om een kostprijsdekkende begroting te realiseren voldoet. Hierdoor is het mogelijk dat de extra inkomsten die met deze ingreep bewerkstelligd worden, gebruikt kunnen worden voor het verbeteren van het pand of dat zij via de Algemene Middelen gebruikt kunnen worden om een verbetering aan te brengen aan de maatschappelijke doelstellingen voor Woerden als geheel. Hierdoor ondervinden niet alleen de bezoekers van dit pand voordelen van deze oplossingsvariant, maar ook alle inwoners van Woerden kunnen baat hebben bij deze ingreep.

III Afkortingenlijst

B&W	Burgemeester en Wethouders
BISC	Bibliotheek ServiceCentrum
BTB	Bouw Technische Bedrijfskunde
BTW	Belasting toegevoegde waarde
BVO	Bruto vloeroppervlakte
DCF	Discounted Cashflow-methode
Excl.	Exclusief
GWE	gas water elektriciteit
HUA	Hogeschool Utrecht Amersfoort
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
Incl.	Inclusief
IPOS	Integraal planmatig onderhoud systeem
KDH	Kostprijsdekkende Huur
VROM	Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu
m^2	Vierkante meter
MJOP	Meerjaren Onderhoudsplan
Opp.	Oppervlakte
PSO	Provinciale Service Organisatie
PvA	Plan van Aanpak
SUB	Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken
TIP	Toeristen Informatie Punt
VBS	Vastgoed Beheer Systeem
VVE	Vereniging van Eigenaren
VVO	Verhuurbare vloeroppervlakte
ZZP	Zelfstandigen zonder personeel

IV Inhoudsopgave

I Voorwoord 5

II Samenvatting 7

III Afkortingenlijst 9

1 De kwestie van gemeentelijke bezuinigingen 13

1.1 Aanleiding 13

1.2 Probleemstelling 16

1.3 Doelstelling 16

1.4 Hoofdonderzoeksvraag 16

1.5 Relevantie onderzoek 17

1.6 Leeswijzer 18

2 Besluit te analyseren vastgoedobject 19

2.1 Bepaling van het te analyseren vastgoedobject 19

2.2 Herziening hoofdvraag 22

2.3 Conclusie 22

3 Theoretisch kader 25

3.1 Maatschappelijk vastgoed 25

3.2 Wat is rendement? 28

3.3 Conclusie 30

4 Vertaalslag van theorie naar empirie 31

4.1 Operationalisering 31

4.2 Onderzoekstype en –methode 32

4.3 Opzet casestudie 34

4.4 Conclusie 36

5 Beschrijving van vastgoedobject De Beuk 37

5.1 De openbare bibliotheek 37

5.2 Verleden en heden van de bibliotheken in Woerden 37

5.3 Trends en ontwikkelingen bibliotheek sector 40

5.4 Financieel rendement De Beuk 42

5.5 Maatschappelijk rendement van de bibliotheek 44

5.6 Vaststellen optimalisatiemogelijkheid De Beuk 53

5.7 Conclusie 54

6 Casestudie Houten 55
6.1 Achtergrondinformatie 55
6.2 Voorafgaand aan het herinrichtingtraject 56
6.3 Oplossingsmogelijkheden 57
6.4 Evaluatie herinrichtingtraject 59
6.5 Conclusie 59
7 Potentiële oplossingsstrategieën De Beuk 61
7.1 De oplossingsstrategieën 61
7.3 Aanpassingen bibliotheek 67
7.4 Conclusie 67
8 Conclusie en aanbevelingen 69
8.1 Conclusie hoofdvraag 69
8.2 Aanbevelingen 70
9 Literatuurlijst 73

1 De kwestie van gemeentelijke bezuinigingen

" ***Bezuinigingen*** "

Bovenstaand woord is één van de woorden die het meest in het nieuws is geweest de afgelopen jaren. Het is inmiddels duidelijk dat iedereen de broekriem wat steviger aan moet trekken. Niet alleen particulieren, bedrijven en instanties moeten bezuinigen, ook overheden hebben met dit euvel te maken. Zo dus ook de gemeenten.

Waar gemeenten nu precies op moeten bezuinigen en op welke manier dat uitgevoerd moet worden, dat is een lastig gegeven. Dit komt omdat de belangen van betrokkenen nogal uiteenlopen. In dit rapport wordt één aspect van de gemeentelijke organisatie onder de loep genomen, namelijk de vastgoedportefeuille. De laatste jaren stellen steeds meer gemeenten zich de vraag: "W*at moeten we met de vastgoedobjecten die we in bezit hebben? Moeten we bepaalde objecten behouden of is het verstandiger om ze af te stoten?*" Elk object heeft zijn eigen waarde, zowel financieel als maatschappelijk en er spelen diverse belangen die het beantwoorden van deze vraag bemoeilijken.

Bovenstaande is een korte introductie op de problematiek die in dit rapport verder onderzocht wordt. Een verdere schets van de huidige problematiek omtrent het gemeentelijk vastgoed is beschreven in de aanleiding. Vervolgens wordt de probleemstelling, doelstelling en de hoofdvraag behandeld. Daarop aansluitend volgt de relevantie van dit onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

In tijden van economische crisis kampen gemeenten met krimpende budgetten en staan vastgoedportefeuilles onder druk. Zo zal geanalyseerd moeten worden welke objecten van belang zijn om te behouden, welke wellicht afgestoten kunnen worden of op welke objecten bezuinigd kan worden. Vaak is de vastgoedportefeuille van gemeenten historisch gegroeid (Van Leent, 2008). Vroeger dachten gemeenten namelijk dat het goed was om veel objecten in haar bezit te hebben. Dit heeft er echter toe geleid dat gemeenten soms niet eens weten welke objecten ze in hun bezit hebben. Laat staan dat ze dan weten wat de kosten en opbrengsten van hun eigen vastgoedobjecten zijn. Dit laatste probleem is al meerdere malen in diverse onderzoeken naar voren gekomen (Blauw, 2010, Kuijten, 2010, Middendorp en Hummels, 2007). Doordat kosten en opbrengsten niet inzichtelijk zijn, wordt er veelal een te optimistische begroting gemaakt, die achteraf gezien niet geheel realistisch is geweest. Mede door deze slechte inzichten, in combinatie met de economische crisis die een andere kijk op het vastgoed eist, is het verkrijgen van een lonend rendement op de vastgoedportefeuille een lastig gegeven.

Om dit probleem enigszins binnen de perken te houden maken enkele gemeenten gebruik van vastgoedbeheersystemen. In het vastgoedbeheersysteem (VBS) wordt gepoogd om de kosten en baten van alle vastgoedobjecten en gronden, die in het bezit zijn van de gemeente, in kaart te brengen (Metafoor, 2012). Via deze weg moet er meer grip komen op de financiële situatie van de vastgoedobjecten. Ook de gemeente Woerden maakt sinds 2011 gebruik van een vastgoedbeheersysteem. Deze gemeente vormt het onderzoeksgebied van dit afstudeerrapport.

De gemeente Woerden ligt ten zuidwesten van de stad Utrecht en bestaat uit ongeveer 50.000 inwoners die er wonen, werken en recreëren (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012) (Figuur 1.1). Deze drie aspecten kunnen plaatsvinden in vastgoed dat van de gemeente is. De gemeentelijke vastgoedobjecten kunnen grofweg in twee categorieën verdeeld worden. De eerste

categorie is die van het commerciële vastgoed. Dit type vastgoed wordt hoofdzakelijk gebruikt om in te werken en aangezien het commercieel is wordt er getracht winst te maken. Enkele voorbeelden van commercieel vastgoed zijn: de huisvestingobjecten van overheden, bedrijfspanden en kantoren. De gemeente Woerden bestempeld 10% van de 200 objecten die ze in haar vastgoedportefeuille heeft als commercieel vastgoed. Daarnaast is het maatschappelijk vastgoed te onderscheiden. Zij hebben voornamelijk tot doel het aanbieden van recreatiemogelijkheden. Enkele voorbeelden van dit type vastgoed zijn buurthuizen, sportterreinen, zwembaden, musea en theaters. Dit type vastgoed beslaat 90% van de gehele Woerdense vastgoedportefeuille.

Figuur 1.1: Geografische ligging gemeente Woerden

Bron: Woerden, 2013

Voornamelijk het laatst genoemde type vastgoed wordt door verschillende brillen bekeken. Zo zullen veel inwoners van een gemeente het maatschappelijke vastgoed gebruiken voor ontplooiing, opvang en ontspanning. Zij beschouwen het maatschappelijk vastgoed als essentieel onderdeel van de aantrekkelijkheid van een gemeente (BBN adviseurs, 2011). Deze hoge waarde van het maatschappelijk vastgoed kan in strijd zijn met de visies die medewerkers van een gemeente hebben. Zo ziet de één het maatschappelijk vastgoed als een stapel stenen, het is louter een financieel product wat kan leiden tot een extra kostenpost. Een ander ziet het weer als de kerntaak van een gemeente om dit type vastgoed te faciliteren.

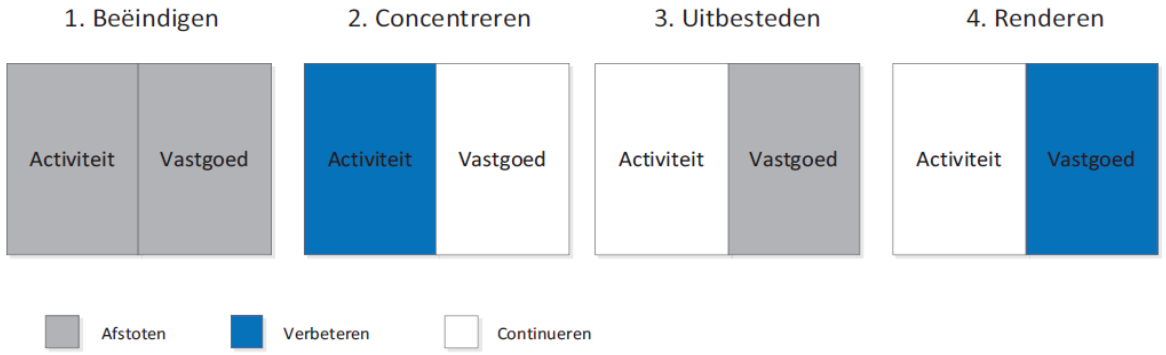
Krimpende budgetten waar gemeente mee te kampen hebben, de uiteenlopende meningen over maatschappelijk vastgoed en het feit dat de Woerdense vastgoedportefeuille voor 90% uit dit type vastgoed bestaat, maakt het een interessant gegeven om verder te onderzoeken. Hierbij wordt onderzocht op welke manier er kostenreductie kan plaats vinden, of hoe inkomsten vergroot kunnen worden, om op deze manier de financiële rendabiliteit van het vastgoedobject te verhogen. Doordat het in dit onderzoek gaat om het maatschappelijk vastgoed is er niet alleen sprake van financieel rendement, maar ook het maatschappelijk rendement moet niet uit het oog verloren worden. Echter vaak is het zo dat wanneer het financiële rendement vergroot wordt, er een kans bestaat dat er een afname van het maatschappelijke rendement te bespeuren is. Er zal dus een balans gevonden moeten worden tussen beide soorten rendementen om het totale rendement van maatschappelijk vastgoed in evenwicht te laten zijn.

De vraag: *"op welke manier kunnen overheden het maatschappelijk vastgoed beter laten renderen?"* is niet eenduidig te beantwoorden. Op korte termijn is het idealiter gezien verstandig om objecten die verlieslijdend zijn snel van de hand te doen. Zo levert de verkoop van vastgoed eenmalig geld op. Echter besparingen zijn pas duurzaam wanneer ze structureel van aard zijn. Het komt voor dat overheden objecten van de hand doen om ze vervolgens weer te huren. Hierdoor zijn de lasten niet gedaald, maar juist verlegd binnen de overheidsinstelling en wordt er alsnog weinig bespaard.

Daarnaast kan een hoge boekwaarde een belemmering vormen bij de verkoop (Schönau, 2012, BBN Adviseurs, 2011). Hierbij komt ook kijken of er in de huidige tijd wel een acceptabele verkoopprijs te krijgen is voor het maatschappelijke vastgoed (Schönau, 2012, Blauw, 2010). Verder kan het afstoten van gemeentelijk vastgoed op de lange termijn onverstandig zijn, doordat het vastgoed namelijk de positie van een gemeente kan verbeteren en bepaalde doelstellingen, zoals bijvoorbeeld bezuinigingen, mogelijk kan maken (Schönau & Vos, 2010).

Veel potentiële oplossingen hoe er met het (maatschappelijk) vastgoed omgegaan kan worden zijn al bedacht. Zo heeft BBN Adviseurs verschillende optimalisatiemogelijkheden voor het gemeentelijk vastgoed in kaart gebracht (Figuur 1.2). In dit model is onderscheid gemaakt tussen de activiteit die in het vastgoed plaatsvindt en het vastgoed zelf.

***Figuur 1.2**:* Optimalisatiemogelijkheden gemeentelijk vastgoed



Bron: BNN adviseurs, ?

De snelste manier om op korte termijn geld te besparen, is door het afstoten van zowel het vastgoed als de activiteit die in dit vastgoed plaatsvindt. Een andere manier om de rendementen van het vastgoed te optimaliseren, is het concentreren van diverse activiteiten in een bepaald vastgoedobject. Hierbij verkeert het object voor dat moment in een acceptabele staat en is een aanpassing daaraan niet nodig. Door het verbeteren van de activiteit(en) die in het vastgoed plaatsvindt, is het mogelijk om kosten te reduceren of inkomsten te vergroten. Daarnaast kan door het vastgoed af te stoten, maar de activiteit te continueren, ook geld bespaard worden. De verkoop van het vastgoed levert immers direct geld op. Als laatste wordt het renderen van het vastgoed besproken. Hierbij gaat het erom dat de activiteit gecontinueerd wordt, maar dat het vastgoed verbeterd wordt. Bij deze optimalisatiemogelijkheid kan gedacht worden aan het renoveren en/of het herstructureren van het bestaande vastgoed.

Echter wat nu precies een rendementsverbetering voor het vastgoed is, daar is geen eenduidig antwoord op te verkrijgen. Elk type (maatschappelijk) vastgoed en zelfs elk object vereist een andere aanpak om een beter rendement te verkrijgen. Zo zal bijvoorbeeld een aula op een begraafplaats een andere aanpak vereisen dan een zwembad om het rendement te vergroten. Dit komt vanwege het unieke karakter van het object, de locatie waar het object zich bevindt, de actoren die erbij zijn betrokken en hun gestelde ambitieniveau en de middelen die beschikbaar zijn. Ook de gemeente Woerden herkent zich in de hierboven geschetste problematiek. Vandaar dat in dit onderzoek wordt geanalyseerd hoe deze gemeente haar maatschappelijke vastgoed in het licht van krimpende budgetten beter kan laten renderen.

1.2 Probleemstelling

Uit de aanleiding komt naar voren dat het van belang is dat gemeenten, wanneer ze een duurzame invloed uit willen oefenen, maatschappelijk vastgoed in hun bezit hebben. Dit type vastgoed is immers essentieel voor de kwaliteit van de leefbaarheid die de gemeente wil uitstralen. Echter welk type vastgoed in bezit moet blijven, welke afgestoten moet worden of op welk type maatschappelijk vastgoed bespaard kan worden en hoe die besparing er uit komt te zien, dat is niet eenduidig vast te stellen. Dit is per gemeente, per type vastgoed en per vastgoedobject verschillend. Door het krimpen van budgetten moet er anders omgegaan worden met het maatschappelijk vastgoed, om zo de kosten voor de aankomende jaren te reduceren of de inkomsten te vergroten en om op deze wijze het maximale rendement na te streven. Beide zaken gaan op voor de gemeente Woerden die in dit onderzoek centraal staat. Door bovenstaande in ogenschouw te nemen, is de volgende probleemstelling geformuleerd:

"Door krimpende budgetten voor het maatschappelijk vastgoed en door het ontbreken van inzichten op zowel de kosten als de baten, is er onvoldoende kennis op welke wijze er bespaard kan worden op het maatschappelijk vastgoed om zo het gewenste rendement te behalen."

1.3 Doelstelling

Het algemene doel van dit onderzoek is het vergaren van kennis over het beter laten renderen van een maatschappelijke vastgoedobject. Op deze manier is het mogelijk dat de inzichten die uit dit onderzoek voortkomen ook gebruikt kunnen worden om gelijksoortige problemen in de praktijk op te lossen. De praktijk zal dan hoofdzakelijk bestaan uit andere gemeenten in Nederland en partijen die betrokken zijn bij het vastgoedobject dat in dit onderzoek nader zal worden geanalyseerd.

Daarnaast is er een specifieker doel en dat is die voor de gemeente Woerden. Zij wil graag dat dit onderzoek hen verder helpt bij het verkrijgen van een beter rendement op de gehele vastgoedportefeuille nu er bezuinigd moet worden. In het tijdsbestek van dit onderzoek is het niet mogelijk om naar de gehele vastgoedportefeuille te kijken. Daarom wordt onderzocht met welke van de eerder genoemde optimalisatiemogelijkheden het rendement van één vastgoedobject verhoogd kan worden. Hoe dit vorm kan krijgen wordt bepaald door het vaststellen van oplossingsstrategieën. De uitkomsten hiervan worden als advies aan de gemeente Woerden aangedragen. Zij is zelf vrij om te bepalen wat ze met deze uitkomst doet.

1.4 Hoofdonderzoeksvraag

Zoals in de doelstelling al naar voren is gekomen, richt dit onderzoek zich op het verkrijgen van een inzicht in een beter rendement van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Om het onderzoek nog verder af te bakenen en meer diepgang aan te brengen, is er voor gekozen om specifiek te focussen op het minst rendabele maatschappelijke vastgoedobject. Hiervoor is gekozen omdat bij dit object de grootste verhoging van het rendement te behalen valt en deze een positieve bijdrage kan leveren aan het rendement van de gehele vastgoedportefeuille.

Aan de hand van de problematiek die er speelt is er een voorlopige hoofdvraag opgesteld. Deze luidt als volgt:

"Welke ingreep kan er voor zorgen dat het minst renderende maatschappelijke vastgoedobject binnen de vastgoedportefeuille van de gemeente Woerden een beter rendement oplevert?"

Omdat op voorhand nog niet duidelijk is over welk maatschappelijk vastgoedobject het onderzoek zal gaan, is er een vooronderzoek uitgevoerd om te bepalen welk object het minst rendabel is binnen de vastgoedportefeuille van de gemeente Woerden. Dit vooronderzoek staat centraal in het volgende hoofdstuk. Aan de hand van dit onderzoek wordt de voorlopige hoofdvraag vervolgens omgezet in de definitieve hoofdvraag.

Om de (voorlopige) hoofdonderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zal er antwoord verkregen moeten worden op onderstaande geformuleerde deelvragen:

- ***A1:*** *Welk maatschappelijk vastgoedobject is het minst rendabel binnen de vastgoedportefeuille van de gemeente Woerden?*
- ***A2:*** *Wat is maatschappelijk vastgoed?*
- ***A3:*** *Wat wordt er onder financieel rendement verstaan?*
- ***A4:*** *Wat wordt er onder maatschappelijk rendement verstaan?*

Aan de hand van het vooronderzoek worden er nog objectspecifieke deelvragen opgesteld. Deze komen ook in het volgende hoofdstuk aan bod.

1.5 Relevantie onderzoek

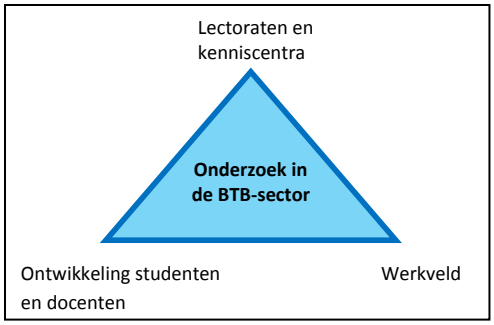
Voordat over wordt gegaan tot de verdere uitwerking van het rapport, is het van belang om het waarom van dit onderzoek aan te geven. De relevantie van dit onderzoek is tweeledig. Zo is er de praktische relevantie, ook wel aangeduid als het maatschappelijk nut, en de theoretische relevantie. Bij dit laatste wordt getracht de wetenschappelijke kennis te vergroten. In deze paragraaf zal ingegaan worden op beide aspecten met betrekking tot het onderzoek.

Als eerste komt de praktische relevantie aan bod. Deze wordt door Baarda & de Goede (2006, p.25) als volgt omschreven: "*Via onderzoek wordt informatie verzameld die men verwacht te kunnen benutten bij de oplossing van het gestelde probleem, zodat een problematische situatie in de praktijk verandert in een meer gewenste situatie*".

Het probleem dat centraal staat in dit onderzoek is dat gemeenten niet weten hoe ze hun maatschappelijk vastgoed in tijden van economische achteruitgang kunnen optimaliseren, om zo tot een gewenst rendement te komen. Door middel van deze studie wordt getracht hier een antwoord op te geven, maar dan voor slechts één enkel vastgoedobject in de gemeente Woerden. Hierdoor is het onderzoek vooral praktisch relevant voor deze gemeente. Door het uitvoeren van dit onderzoek wordt ook mede gepoogd andere gemeenten handvatten te bieden om zo mogelijk ook een beter rendement te verkrijgen voor het desbetreffende vastgoedobject. Aan de hand van de mogelijke oplossingstrategieën die voortkomen uit dit onderzoek wordt dit bewerkstelligd. De resultaten hoeven niet één op één overgenomen te worden, maar kunnen er wel voor zorgen dat betrokkenen uit deze strategieën eigen oplossingen kunnen voortbrengen. Daarnaast kan dit onderzoek leiden tot discussies en diverse samenwerkingsvormen tussen overheden, om zo tot snellere en effectievere oplossingen te komen waar meerdere partijen baat bij hebben (Tazelaar e.a., 2011).

Naast vooral de praktische relevantie van dit onderzoek is ook de theoretische relevantie aanwezig, zij het in mindere mate. Baarde & de Goede (2006, p25) hebben de theoretische relevantie als volgt gedefinieerd: "*De mate waarin de onderzoeksresultaten wetenschappelijk van belang zijn*". Met dit onderzoek zal er een bijdrage geleverd worden aan de verbreding van de kennis van het werkveld op het gebied van maatschappelijk vastgoed bij gemeenten. Daarnaast zal het onderzoek bijdragen aan de kennisverbreding het lectoraat "Vernieuwend Vastgoedbeheer". Het samenwerkingsverband tussen het lectoraat (Hogeschool Utrecht), het werkveld (Gemeente Woerden) en de student is weergegeven in figuur 1.3. De kennis zal vergroot worden op het gebied van de volgende kennisvraag, gegeven van het lectoraat Vernieuwend Vastgoedbeheer: "*Hoe kunnen overheden hun vastgoedportefeuille (maatschappelijk vastgoed), in het licht van krimpende budgetten, beter laten renderen (huisvestingslasten verlagen, inkomsten vergroten, herprogrammeren, investeren in energieprestatie)?*"

***Figuur 1.3**:* Samenwerkingsverbanden tussen lectoraat, werkveld en student



1.6 Leeswijzer

Om tot het nader te bepalen vastgoedobject te komen is er een vooronderzoek uitgevoerd. Hierbij wordt op systematische wijze verkent welk maatschappelijk vastgoedobject een beter rendement kan opleveren. Dit staat centraal in hoofdstuk 2. Vervolgens wordt in het daaropvolgende hoofdstuk een overzicht gegeven van de in de literatuur aanwezige theorie over de meest voorkomende begrippen van dit rapport. Dit zijn achtereenvolgend de begrippen maatschappelijk vastgoed, financieel rendement en maatschappelijk rendement. Daarna volgt in hoofdstuk 4 de vertaalslag van de theorie naar de empirie. In dit hoofdstuk worden de gemaakte keuzes omschreven en wordt de onderzoeksmethodiek beargumenteerd. Vervolgens wordt in het navolgende hoofdstuk het vastgoedobject dat voortkomt uit het vooronderzoek centraal gesteld. Het gaat er in dit hoofdstuk met name om hoe het financiële en maatschappelijke rendement van het betreffende vastgoedobject er uit ziet. Aan de hand van deze uitkomsten wordt bepaald welke optimalisatiemogelijkheid ervoor kan zorg dragen dat de rendementen verbeterd worden. Mede middels deze optimalisatiemogelijkheid is de keuze van de case bepaald, waarvan een uitwerking te vinden is in hoofdstuk 6. Hierbij gaat het erom hoe een andere gemeente, die met dezelfde problematiek te kampen heeft als de gemeente Woerden, oplossingen heeft bedacht voor het betreffende vastgoedobject, op welke manier deze zijn toegepast en wat het effect hiervan is geweest. Aan de hand van alle eerder genoemde resultaten worden in hoofdstuk 7 oplossingsmogelijkheden aangedragen, die er voor moeten zorgen dat de rendementen van het vastgoedobject worden behaald. Uiteindelijk resulteren alle bevindingen van dit onderzoek in de conclusie. Hierin wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en worden er verdere aanbevelingen gedaan.

2 Besluit te analyseren vastgoedobject

In de inleiding is al een voorlopige hoofdvraag opgesteld. Echter moet deze specifieker gemaakt worden. Dit specifiek maken van de hoofdvraag kan naar aanleiding van het beantwoorden van de deelvraag: “Welk maatschappelijk vastgoedobject is het minst rendabel binnen de vastgoedportefeuille van de gemeente Woerden?” Deze vraag staat centraal in dit hoofdstuk. Hoe de keuze tot het minst rendabele vastgoedobject tot stand gekomen is, zal aan de hand van een stappenplan, dat tijdens het vooronderzoek toegepast is, verduidelijkt worden. Belangrijk hierbij is dat alle gemaakte stappen en keuzen helder verantwoord worden.

2.1 Bepaling van het te analyseren vastgoedobject

Om tot de bepaling van het te analyseren vastgoedobject te komen is onderstaand stappenplan gehanteerd (Figuur 2.1). Wanneer alle stappen zijn doorlopen, komt hieruit één vastgoedobject dat centraal komt te staan in het afstudeerrapport. Aan de hand van literatuuronderzoek, observaties, enquêtes en een casestudie, wordt uiteindelijk een advies aan de gemeente Woerden gegeven. Het advies is de manier waarop er met dit maatschappelijk vastgoedobject omgegaan kan worden, zodat het rendement geoptimaliseerd wordt.

***Figuur 2.1**:* Stappenplan om het definitieve vastgoedobject vast te stellen

Stap 1: Al het maatschappelijk vastgoed registreren dat de gemeente Woerden in haar bezit heeft

↓

Stap 2: Minst rendabele vastgoedtypen bepalen

↓

Stap 3: Selecteren van drie minst rendabele vastgoedtypen

↓

Stap 4: Overleg begeleider over definitieve keuze

↓

Stap 5: Definitief vastgoedobject vaststellen

De uitwerking van de eerste stap, is een inventarisatie van al het maatschappelijk vastgoed dat de gemeente Woerden op dit moment in haar bezit heeft. Deze inventarisatie is tot stand gekomen aan de hand van de definitie van maatschappelijk vastgoed die in dit rapport gehanteerd wordt (zie hoofdstuk 2 Theoretisch kader). Het gaat hier alleen om de gebouwen die in eigendom zijn van de gemeente Woerden. Gronden die de gemeente in haar bezit heeft en die voor maatschappelijke doeleinden gebruikt worden zijn buiten beschouwing gelaten. Dit resulteert in een lijst van negenenvijftig gebouwen, onderverdeeld in twintig typen, die als maatschappelijk vastgoed bestempeld kunnen worden (Bijlage A). Bij de volgende stappen wordt alleen de overkoepelende term gebruikt, het type maatschappelijk vastgoed (bijvoorbeeld museum of zwembaden), in plaats van de gehele benaming van het vastgoedobject te benoemen.

De tweede stap betreft het bepalen van de minst rendabele vastgoedtypen. Aan de hand van het vaststellen van de rendementen die ieder gebouw oplevert, ontstaat er een overzicht van de gebouwen die het meeste en het minste rendement opleveren. Zowel het financiële als het maatschappelijke rendement is bij de bepaling betrokken. De financiële rendementen, zijn voor

zover mogelijk, achterhaald door middel van gegevens die beschikbaar zijn in het Vastgoed Beheer Systeem (VBS) en het Integraal Planmatig Onderhoud Systeem (IPOS). Vele gegevens waren echter nog niet verwerkt in het VBS systeem, waardoor de meest recente gegevens nog ontbraken. Hierdoor is er voor gekozen om met een rondetafelgesprek, waarbij de vastgoedeconomen de heren Van Vliet en De Jong aanwezig waren, de financiële rendementen alsnog inzichtelijk te krijgen.

De maatschappelijke waarde van vastgoed is lastig te definiëren en daardoor ook moeilijk te meten (zie hoofdstuk 2 Theoretisch kader). Hierdoor is alleen op het oordeel van de gesprekspartners afgegaan wat betreft de maatschappelijke waarde van de betreffende vastgoedtypen, anders zou het een afstudeeronderzoek op zich worden om achter de rendementen van alle typen vastgoed te komen. Wat vast is komen te staan is dat bij elke ingreep de maatschappelijk waarde minimaal gewaarborgd moet blijven, maar het liefst verhoogd moet worden.

De gemeente Woerden heeft voor ogen dat al het maatschappelijk vastgoed kostprijsdekkend moet zijn. Aan de hand van persoonlijke gesprekken met de vastgoedeconomen de heren Van Vliet (2013) en De Jong (2013) en de gebouwbeheerder de heer Van Asselt (2013), allen werkzaam bij de gemeente Woerden, is naar voren gekomen dat niet alle typen vastgoed hier op dit moment aan voldoen. Verder is bepaald tijdens een rondetafelgesprek welke van deze maatschappelijke vastgoedtypen van hoog naar laag financieel gezien het minst rendabel zijn (Tabel 2.1). De heer Van Vliet kijkt alleen naar het financiële plaatje en is minder geïnteresseerd in de maatschappelijke meerwaarde van panden. De heer De Jong is ook gericht op het financiële gedeelte, echter ziet hij ook de maatschappelijke meerwaarde van de objecten in en denkt vooral toekomstgericht. De heer Van Asselt komt meer voor het maatschappelijke belang op en kijkt naar de gebouwen vanuit het aspect van de gebruiker. Door de verschillende benaderingen van deze personen te combineren is er consensus tussen de drie gesprekspartners ontstaan en is er een top drie van de minst rendabele typen vastgoed vastgesteld. Het gaat hier om de zwembaden, de buurthuizen en/of verenigingslocaties en de bibliotheken.

***Tabel 2.1**:* Overzicht van minst rendabele maatschappelijke vastgoedobjecten

Type maatschappelijk vastgoed	Volgorde minst naar meest rendabel vastgoedobject
Zwembaden	1
Buurthuizen / verenigingslocaties	2
Bibliotheken	3
Muziekschool en theater	4
Museum	5
Peuterspeelzalen en kinderdag verblijven	6
Sporthallen en Gymzalen	7
Overige objecten	8

Om te bepalen welke van deze drie objecten nader geanalyseerd gaat worden is er een discussie gestart met de twee vastgoedeconomen, de betreffende gebouwbeheerder en de onderzoeker. Hierbij zijn zowel het financiële rendement als het maatschappelijk rendement betrokken. Financieel gezien heeft de gemeente Woerden voor ogen dat het maatschappelijk vastgoed kostprijsdekkend verhuurd moet worden. Tot op heden voldoen alle drie de typen vastgoed niet aan dit criterium. Wel zijn er bij het zwembad al maatregelen getroffen om de kostprijsdekkende huur te behalen. Zo is er al het nodige verbouwd en zijn bepaalde aspecten gerenoveerd om zo te kunnen besparen op de onderhoudskosten. Dit proces loopt op dit moment ook nog en hierdoor is

het nog niet helder of de getroffen beheersoplossingen daadwerkelijk tot een besparing leiden. Daarnaast is het beheer van de exploitatie van de zwembaden uitbesteedt aan een externe organisatie, waardoor de invloed op optimalisatiemogelijkheden minimaal zijn. Om deze redenen is het niet interessant genoeg om het zwembad te analyseren.

Wat betreft de buurthuizen en/of verenigingslocaties is naar voren gekomen, dat deze op dit moment weinig opbrengen. Dit komt omdat het gebruik van deze gebouwen in de loop der jaren steeds verder is afgenomen. Hierdoor zijn de huurinkomsten minimaal. Veel van deze gebouwen zijn verouderd waardoor er weinig onderhoud aan wordt gepleegd, en daardoor de kosten ook laag zijn. Wanneer het maatschappelijk rendement bij het verhaal wordt betrokken, blijkt dat deze gebouwen wel een strategische positie innemen binnen het gehele scala aan maatschappelijke vastgoedobjecten. Dit komt mede doordat de gemeente wel de faciliteiten van buurthuizen wil aanbieden aan de bewoners, om zo de leefbaarheid te vergroten en de samenleving te versterken. Echter op welke manier hier in de toekomst mee omgegaan moet worden is nu nog niet duidelijk. De meningen waren hierover onder de gesprekspartners nog sterk verdeeld. Tevens gaf de gemeente aan dat ze nu geen behoefte heeft aan een adviesrapport hoe er met dit type vastgoed omgegaan moet worden, omdat er nog onduidelijkheden zijn over wat de toekomst van de buurthuizen is. Doordat de prioriteit niet bij dit type vastgoed lag, is er voor gekozen om dit niet nader te onderzoeken.

Bovenstaande gaat echter niet op voor de bibliotheek. De gemeente Woerden worstelt al jaren hoe ze moet omgaan met het object De Beuk, waar de bibliotheek is in gevestigd, en zouden daarom graag een analyse over dit vastgoedobject willen krijgen. Na een proces van tien jaren heeft de hoofdlocatie van de bibliotheek drie jaar geleden, een volledige renovatie ondergaan, waardoor het culturele maatschappelijke vastgoed in de gemeente sterk verbeterd zou moeten worden. Echter is het gebleken dat er een steeds sterkere afnemende vraag is naar bibliotheken. Dit komt voornamelijk door de steeds verdergaande digitalisering, waardoor er een afname van de uitleen van fysieke boeken is ontstaan (GroenLinks, 2011). Om deze reden blijkt dat de totale oppervlakte van dit gebouw te groot is voor de huidige activiteiten van de bibliotheek. Dit zou betekenen dat de bibliotheek haar activiteiten moet inkrimpen en/of anders vorm moet geven. Ondanks dat de bibliotheek van grote maatschappelijke waarde is voor de gemeente Woerden, omdat het zorgt voor educatie, ontspanning en zelfontplooiing van haar inwoners, heeft het College van B&W in 2012 besloten om een bezuiniging door te voeren van €200.000,- op de totale subsidie. Zowel het krimpen van de activiteiten als de opgelegde bezuinigingen hebben weerslag op de huur die er betaald kan en moet worden. De eis vanuit de gemeente om minimaal een kostprijsdekkende huur te innen wordt op deze manier niet behaald, waardoor het gewenste financiële rendement ook niet behaald wordt (zie hoofdstuk 5 Beschrijving van vastgoedobject De Beuk). De vraag (vanuit de gemeente) is: "*Welke (maatschappelijke) activiteiten moeten ontplooit / ondersteund worden, zodat er synergievoordelen behaald worden, er maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd en de kostprijsdekkende huur wordt gewaarborgd?*"

Door bovenstaande punten is gekozen om de bibliotheek nader te gaan onderzoeken. Verder is het een actueel onderwerp, waardoor er voldoende interessante informatie over te vinden is (Koning, 2011, Kasperkovitz, 2011). Daarnaast (h)erkennen meerdere gemeenten dit probleem en kunnen zij als casestudie fungeren of kunnen de bevindingen van dit onderzoek ook als handvat fungeren voor andere gemeenten en/of bibliotheken die ook met dit probleem worstelen.

2.2 Herziening hoofdvraag

Door dit vooronderzoek is de deelvraag: "Welk maatschappelijk vastgoedobject is het minst rendabel binnen de vastgoedportefeuille van de gemeente Woerden?" beantwoord. Hierdoor is een herziening van de voorlopige hoofdvraag noodzakelijk. Deze luidt voor het verdere verloop van dit onderzoek als volgt:

"Welke ingreep kan er voor zorgen dat het pand De Beuk, waarin de openbare Regiobibliotheek Het Groene Hart is gevestigd, geoptimaliseerd kan worden, zodat er een kostprijsdekkende huur voor de gemeente Woerden wordt gegeneerd met minimaal het behoud van de maatschappelijke waarde?"

Naar aanleiding van deze nieuwe hoofdvraag zijn er objectspecifieke deelvragen opgesteld, welke in de hoofdstukken 5 tot en met 7 beantwoord worden, te weten:

B1: *Wat is een openbare bibliotheek?*

B2: *Wat is de huidige en de toekomstige situatie van de bibliotheek in De Beuk?*

B3: *Hoe zien de trends en ontwikkelingen op het gebied van openbare bibliotheken eruit?*

B4: *Wat is het financiële rendement van De Beuk?*

B5: *Wat is de maatschappelijke waarde van de bibliotheek in De Beuk?*

B6: *Hoe zien de beleidsdoelstellingen van de gemeente Woerden omtrent de bibliotheek eruit? En komen deze overeen met de maatschappelijke waarde die aan de bibliotheek wordt gehecht?*

B7: *Hoe gaat een andere gemeente, die hetzelfde probleem heeft ervaren als de gemeente Woerden, om met haar pand waarin een bibliotheek is gevestigd?*

B8: *Welke oplossingsstrategieën kunnen er voor zorg dragen dat het totale rendement van De Beuk vergroot zal worden?*

2.3 Conclusie

Het gehele proces om tot het definitief vast te stellen maatschappelijk vastgoedobject te komen, is anders verlopen dan van te voren was gedacht. Zo is er eigenlijk volledig inzicht nodig in zowel de financiële als de maatschappelijke rendementen van elk object. In de praktijk bleek dit een onmogelijk opgave te zijn door het moeilijk kunnen definiëren en meten van het maatschappelijk rendement en het ontbreken van gegevens of het niet volledig zijn van de data wat betreft het financiële rendement. Door middel van persoonlijke gesprekken en de gegevens die wel beschikbaar waren te combineren, is er uiteindelijk een weloverwogen keuze gemaakt. Het aspect tijd speelde een belangrijke rol in dit proces. Wanneer te lang door was gegaan met het zoeken naar de ontbrekende gegevens zou de gehele tijdsplanning van het hoofdonderzoek in het gedrang zijn gekomen.

De definitieve keuze is uiteindelijk gevallen op de het vastgoedobject De Beuk, waarin de bibliotheek is gevestigd. De bibliotheek is onderhevig aan bezuinigingen waardoor zij het niet meer tegen de kostprijsdekkende huur die de gemeente hanteert kunnen huren. Hierdoor presteert dit object slecht in de vastgoedportefeuille van de gemeente.

Zowel de aandacht voor bibliotheken in de literatuur, de interesse vanuit de gemeente Woerden om dit object te onderzoeken en het feit dat meerdere gemeenten te kampen hebben met hetzelfde probleem, hebben bijgedragen aan de keuze om de bibliotheek uiteindelijk de centrale rol in dit onderzoek te geven. Een extra bijkomstigheid voor de keuze van dit vastgoedobject is dat er in de omgeving van de gemeente Woerden al een gemeente (Houten) is die ook te maken hebben met

bezuinigingen op cultuur. Zij hebben ook de financiële en maatschappelijke waarde van het pand waarin een bibliotheek is gevestigd nader onderzocht en oplossingen gevonden om het rendement van deze aspecten te verhogen. Hierdoor kan zij als casestudie voor dit onderzoek fungeren.

In dit hoofdstuk is al enigszins vooruitgeblikt op de begrippen die veelvoudig in dit onderzoek naar voren komen, te weten maatschappelijk vastgoed, financieel rendement en maatschappelijk rendement. De definiëring van deze begrippen en hoe ze worden toegepast in dit onderzoek, staan centraal in het hoofdstuk “Theoretisch kader”.

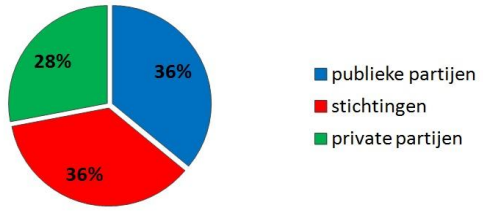
3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de veelvoudige gebruikte begrippen van dit rapport nader uitgelegd. Het gaat hierbij specifiek om de definiëring van deze begrippen. Dit vindt plaats aan de hand van hoe er in de wetenschappelijke literatuur over deze begrippen wordt gesproken. Daarnaast wordt bepaald op welke manier deze definities worden toegepast in dit afstudeeronderzoek. Zoals in de inleiding al naar voren is gekomen zijn de meest gebruikte begrippen in dit onderzoek, “maatschappelijk vastgoed”, “financieel rendement” en “maatschappelijk rendement”. Deze worden in de hierboven gehanteerde volgorde in dit hoofdstuk besproken. Door het theoretisch inzichtelijk maken van de hiervoor genoemde begrippen, worden de deelvragen “Wat is maatschappelijk vastgoed?” “Wat wordt er onder financieel rendement verstaan?” en “Wat wordt er onder maatschappelijk rendement verstaan?”, beantwoord.

3.1 Maatschappelijk vastgoed

Dat maatschappelijk vastgoed hot is, mag duidelijk zijn. Veel ambtenaren, maar ook adviseurs, praten erover alsof ze precies weten wat dit begrip nu exact inhoudt. Maar wanneer de wetenschappelijke literatuur erop wordt nageslagen, dan valt op dat de definiëringen van dit veelbesproken type vastgoed nogal uiteenlopend zijn. Het eerste dat opvalt is dat de definities gemeentelijk- en maatschappelijk vastgoed elkaar zo nu en dan vervangen of als gelijk worden beschouwd. Pellikaan (2003) hanteert namelijk de volgende definitie voor maatschappelijk vastgoed: “De grond en de duurzaam met de grond verenigde gebouwen, in eigendom van de gemeente ten behoeve van het huisvesten van instellingen, die in een in de maatschappij voorkomende en door de gemeente onderschreven behoefte voorzien”. In deze definitie valt op dat Pellikaan het maatschappelijk vastgoed alleen in eigendom van een gemeente ziet. Dit is ook niet geheel verwonderlijk aangezien het in bezit hebben van maatschappelijk vastgoed van oudsher voornamelijk een gemeentelijke aangelegenheid was. Echter ook stichtingen, waaronder ook woningcorporaties vallen, zijn zich in de loop der tijd bezig gaan houden met maatschappelijk vastgoed. Daarnaast is in het afgelopen decennium het besef bij private partijen gegroeid dat ook zij kunnen investeren in maatschappelijk vastgoed. Alle drie de partijen hebben dan ook ieder anno 2013 een deel van het totaal in Nederland aanwezige maatschappelijk vastgoed in handen (Figuur 3.1). Vanwege deze constatering mogen de begrippen gemeentelijk- en maatschappelijk vastgoed eigenlijk niet als substituut voor elkaar gebruikt worden. Ook Kuijten (2010) onderschrijft dit in haar masterthesis op basis van een literatuuronderzoek: *“Het gemeentelijk vastgoed is al het vastgoed dat in eigendom is van de gemeente, en dus niet gehuurd wordt en welke voor eigen gebruik, maar ook voor de verhuur is bestemd”* (Kuijten, 2010). Hieronder kunnen dus ook andere soorten vastgoed vallen, zoals commercieel vastgoed. Hierdoor is het gemeentelijk vastgoed dus niet per definitie als maatschappelijk te bestempelen.

***Figuur 3.1**:* Verdeling van het totaal aanwezig maatschappelijk vastgoed in Nederland, 2012



Bron: Vitale stad, 2012.

Nu duidelijk is wat onder gemeentelijk vastgoed wordt verstaan, zal het begrip maatschappelijk vastgoed nader besproken worden. Zoals reeds eerder aangehaald is, is een eenduidige definiëring lastig te geven. De definities variëren van een brede tot een specifieke beschrijving van het begrip maatschappelijk vastgoed. Een voorbeeld van een brede definitie is die van het voormalige ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM). Onder maatschappelijk vastgoed verstonden zij: "De (gebouwde) ruimte die nodig is voor alle voorzieningen en activiteiten die voor leefbare en vitale wijken en buurten noodzakelijk zijn" (VROM, 2007, p.29). Een iets meer gespecificeerde definitie komt van Tazelaar e.a.(2011). Zij stellen dat maatschappelijk vastgoed het geheel aan vastgoedobjecten zijn, die in algemene zin een publieksfunctie vervullen, daarbij in belangrijke mate gefinancierd worden met publiekgeld en ten dienste staan van de samenleving (Tazelaar e.a. 2011, p.26). Een duidelijke, maar niet volledige afbakening komt van de Europese Commissie (2010). Zij hebben een lijst samengesteld van gebouwen die als maatschappelijk vastgoed kunnen worden beschouwd (Bijlage B). Het is echter geen definitie, maar meer een opsomming welke als leidraad gebruikt kan worden bij de bepaling of een gebouw als maatschappelijk vastgoed bestempeld mag worden.

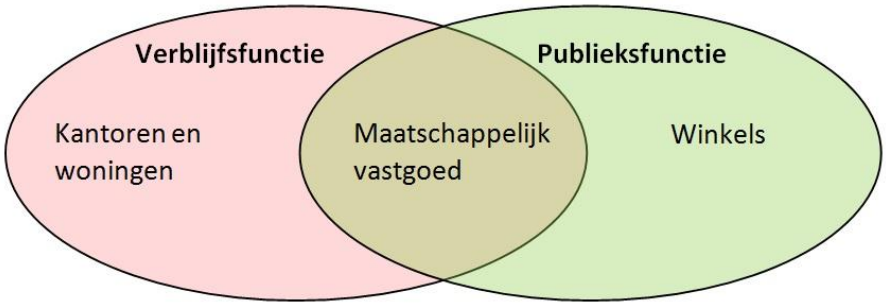
Wat opvalt aan de twee eerder genoemde definities van het VROM en van Tazelaar e.a. is dat niet enkel en alleen het gebouw zelf van belang is, maar dat ook de functie die het gebouw heeft bijdraagt aan het feit of er sprake is van maatschappelijk vastgoed. Ook van Leent e.a. (2009) nemen dit op in hun definitie. Zij laten zien dat er vanuit verschillende invalshoeken naar maatschappelijk vastgoed gekeken kan worden. Deze invalshoeken zijn op basis van de functie (het gebruik) van het gebouw, de gebruiker van het gebouw en op basis van het type gebouw. Hieronder zullen deze drie aspecten kort besproken worden.

- <u>Functie (gebruik) van het gebouw</u>
  Bij de functie gaat het om onroerend goed dat ruimte biedt aan activiteiten die (lokaal) als maatschappelijk nuttig worden gezien, zoals onderwijs, jeugdzorg, kinderopvang, (medische) verzorging, cultuur, religie enzovoort. Hierbij worden commerciële activiteiten niet uitgesloten, zolang ze maar een maatschappelijke rol vervullen. Een voorbeeld hiervan is een kinderopvang, deze kan zowel publiek als commercieel gerund worden, maar beide hebben ze een maatschappelijke rol. Vanwege deze reden is deze definitie ook vrij breed.

- <u>Gebruiker van het gebouw</u>
  Vanuit het perspectief gebruiker wordt maatschappelijk vastgoed gezien als vastgoed dat ruimte biedt aan (niet-winstgevende) maatschappelijke instellingen op het gebied van onderwijs, welzijn, zorg, sport enzovoort. Commerciële partijen behoren hier dus niet toe, aangezien zij uit zijn op het maken van winst.

- <u>Type gebouw</u>
  Deze invalshoek ziet maatschappelijk vastgoed als een vorm van bedrijfsonroerend goed met zowel een verblijfs- als een publieksfunctie. Hierdoor is het te plaatsen tussen kantoren en woningen enerzijds (wel verblijfsfunctie, geen publieksfunctie) en winkels anderzijds (geen verblijfsfunctie, wel publieksfunctie) (van Leent e.a., 2009, p.11) (Figuur 3.2).

Figuur 3.2: Maatschappelijk vastgoed ingedeeld op basis van type gebouw



Bron: Van Leent e.a. 2009, eigen bewerking

Naast bovengenoemde indeling is er in de literatuur nog een invalshoek bijgekomen, namelijk die van de financiering van het gebouw. Zo neemt Kornegoor (2011) (in zijn masterthesis) aan dat maatschappelijke instellingen geen markthuur kunnen betalen. Dit sluit ook deels aan bij de eerder genoemde definitie van Tazelaar e.a. (2011), waarbij het maatschappelijk vastgoed in belangrijke mate gefinancierd wordt met publieke middelen. Vaak ontvangen de instellingen een subsidie voor hun vastgoed.

Nu vele definities in het kader van dit afstudeerrapport tegen het licht zijn gehouden, valt op dat de één zowel de grond als het gebouw tot het maatschappelijk vastgoed rekent, de ander kiest ervoor om alleen maar het gebouw als maatschappelijk te definiëren. Enerzijds worden commerciële functies bij de definities betrokken en anderzijds worden deze weer uitgesloten. Volgens de ene auteur is maatschappelijk vastgoed alleen een gemeentelijke aangelegenheid en voor de ander reikt dit verder dan de gemeente en zijn ook stichtingen en private partijen actief in maatschappelijk vastgoed. Omdat voor dit afstudeerrapport geen enkele definitie de best passende is, is er een samengestelde definitie gemaakt. Deze keuze is als volgt tot stand gekomen.

Gemeentelijk vastgoed is breder dan het maatschappelijk vastgoed. Het is al het vastgoed dat eigendom is van een gemeente, en welke voor eigen gebruik of voor verhuur is bestemd. Onder het gemeentelijk vastgoed valt eveneens het commerciële vastgoed welke in bezit is van de gemeente. Daarnaast is maatschappelijk vastgoed welke in bezit is in de gemeenteportefeuille een deelverzameling van het totale aanbod van het maatschappelijk vastgoed binnen de gemeente grenzen, aangezien ook andere partijen actief kunnen zijn op deze vastgoedmarkt. Vandaar dat er in dit rapport eigenlijk gesproken zou moeten worden van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed dat in eigendom is van de gemeente (Figuur 3.3). Vanwege deze aanname wordt onder het maatschappelijke vastgoed in dit rapport verstaan:

"Maatschappelijk vastgoed is een vastgoedgebouw dat in eigendom is van de gemeente, waarin maatschappelijke activiteiten aan burgers worden aangeboden door niet-winstbeogende maatschappelijke instellingen, waarvan de exploitatie (gedeeltelijk) door publieke middelen mogelijk wordt gemaakt en waar iedereen toegang toe heeft."

In het vervolg van dit rapport wordt voor de leesbaarheid het begrip maatschappelijk vastgoed genoemd, maar hiermee wordt dus bedoeld het maatschappelijk vastgoed dat in eigendom is van de gemeente. Een overzicht van het maatschappelijk vastgoed in eigendom van de gemeente is weergegeven in Bijlage A.

Figuur 3.3: Schematische verdeling vastgoed gemeente Woerden

Bron: Kort 2007, eigen bewerking

3.2 Wat is rendement?

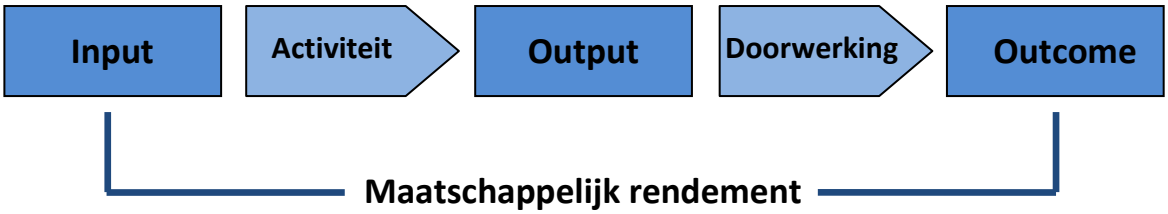
Een aanverwant begrip aan (maatschappelijk) vastgoed, is rendement. Rendement is een begrip dat haar oorsprong kent in de financiële wereld. Zo kent iedereen de befaamde zin: "In het verleden behaalde resultaten (lees: rendementen) bieden geen garantie voor de toekomst". Wat uit deze zin is op te maken is dat er met rendementen altijd een bepaald risico gepaard gaat. Zo zal een hoog risico een hoog rendement opleveren en een laag risico een laag rendement. Hierbij staat rendement voor de vergoeding voor het risico dat de verstrekker loopt door zijn eigen vermogen te investeren (SEV, 2005). In de wereld van het maatschappelijke vastgoed bestaan er twee soorten rendementen, het financieel en het maatschappelijk rendement. Als eerste wordt hieronder het financieel rendement besproken.

Aan de term financieel rendement wordt vaak de lading gegeven van het behalen van winst. Zo wordt bijvoorbeeld bij commerciële bedrijven die investeren in vastgoed gesproken over het behalen van een rendement van 6%. Dit gaat echter niet op voor gemeenten. Zij hebben een publieks functie en hebben niet het doel om winst te maken met het maatschappelijke vastgoed. Maar een "goed" financieel rendement is wel noodzakelijk, omdat op deze manier de maatschappelijke doelstellingen beter gerealiseerd kunnen worden. Vandaar dat gemeenten veelal minimaal een financieel rendement voor ogen hebben die gelijk staat aan een kostprijsdekkend rendement. Hierbij is de uiteindelijke rendementswaarde na de gehanteerde exploitatietermijn gelijk aan nul euro. Dit betekent dat het de gemeente niets kost, maar ook niets oplevert. Op welke manier dit minimale niveau van een kostprijsdekkend rendement behaald wordt, dat is per gemeente verschillend. Dit kan zijn doormiddel van de opbrengsten van de huur, maar het is ook goed mogelijk dat ook de subsidies ervoor moeten zorgen dat het niveau van een kostprijsdekkend rendement behaald wordt. Wanneer er een rendement hoger dan het niveau van kostprijsdekkend wordt gegenereerd, dan wordt deze gebruikt om te investeren in het betreffende maatschappelijke vastgoedobject of wordt deze gestort in de Algemene Middelen van de gemeente.

Het tweede rendement dat onderscheiden kan worden is het maatschappelijk rendement. Dit is een moeilijk te meten begrip. Dit komt omdat het eigenlijk een subjectief gegeven is. Wat de ene persoon van belang vindt voor de maatschappij, hoeft een ander weer niet te vinden. Verder is er nog geen concreet model in de theorie aanwezig die duidelijk weergeeft wat nu het maatschappelijk rendement is van een vastgoedobject. Dat hier wel behoefte aan is, dat blijkt uit discussies op forums en onderzoeken die op dit moment nog worden uitgevoerd (Oomes, 2013)

In dit onderzoek wordt op een relatief eenvoudige wijze geprobeerd om toch de maatschappelijke waarde van maatschappelijk vastgoed weer te geven. Dit wordt gedaan aan de hand van het stroomschema "Logisch model" van het SEV (2005) (Figuur 3.4).

Figuur 3.4: Stroomschema "Logisch Model", het meten van maatschappelijk rendement



Bron: SEV, 2005, eigen bewerking

Duidelijk is dat het gaat om iets dat wordt geïnvesteerd (input), een bewerking ondergaat waardoor er concrete producten ontstaan (output), die vervolgens resultaat moeten opleveren in de vorm van maatschappelijke effecten en/of doelen (outcome). Wordt dit toegepast op het maatschappelijk vastgoed van de gemeente, dan gaat het om de maatschappelijke prestaties die het de gemeente oplevert, afgezet tegen de investeringen die daarvoor nodig zijn (financieel en niet-financieel). Deze prestaties doen zich voor in diverse verschijningsvormen, zoals het vergroten van de leefbaarheid, het bevorderen van de sociale cohesie of het zorgen voor een vitale leefomgeving. Wat opvalt is dat er altijd wordt gestreefd naar een positief effect op de samenleving. Echter bestaat deze samenleving bij elke prestatie uit andere personen. Zo geeft de ene prestatie alleen een voordeel voor bepaalde doelgroepen (bijvoorbeeld kinderen), een andere voor de lokale samenleving (voorbeeld leefbaarheid in een wijk) en weer een ander geeft winst voor de maatschappij als geheel (bijvoorbeeld een beter milieu).

Ook op het gebied van investeringen (input) spelen diverse dimensies. Zo is de eerste de financiële investering. Voor het aankopen, het beheren en exploiteren van maatschappelijk vastgoed is geld nodig. Maar met alleen geld kom je er niet. Er is inzet nodig van de medewerkers, kennis van de lokale situatie en goodwill van alle betrokkenen etc. Deze laatste voorbeelden worden de niet-financiële investeringen genoemd.

De output bestaat ook uit twee dimensies en is na onderzoek af te lezen. Zo gaat het ten eerste om de mate van het gebruik van de aangeboden producten of diensten in kaart te brengen (Provincie Brabant,?). Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van jaarverslagen waarin dit vermeld is. Ten tweede is het van belang om het oordeel van de gebruiker over de waarde van de producten en diensten, die door de functie in het maatschappelijke vastgoed worden aangeboden, te achterhalen. Dit kan bijvoorbeeld onderzocht worden door middel van een klanttevredenheidsonderzoek. Hiervoor is het nodig om de gebruiker te vragen welke waarde hij/zij hecht aan het maatschappelijke vastgoed. Een manier om dit te doen is aan de hand van de matrix van ruimtelijke kwaliteit (Tabel 3.1).

Aan de hand van de drie begrippen gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde, die gekoppeld worden aan vier soorten belangen (economisch, sociaal, ecologisch en cultureel), wordt de kwaliteit bepaald. Normaal gesproken wordt deze matrix toegepast bij ruimtelijke projecten. Echter vanwege de combinatie van de belangen (sociaal, cultureel en economisch), welke ook gebruikt worden om het maatschappelijk rendement te meten van een bibliotheek, en de gebruikerswaarde, lijkt het alsof deze matrix ook geschikt is om de maatschappelijke waarde, die de gebruiker hecht aan deze culturele instelling, te meten. Niet alle bijbehorende begrippen zullen van invloed zijn tijdens dit onderzoek. In hoofdstuk 4 "Vertaalslag van theorie naar empirie" zal aan bod komen welke bijbehorende begrippen wel mee worden genomen en hoe deze te meten zijn. Op deze manier ontstaat er een aangepaste matrix, die in het vervolg van dit onderzoek matrix voor maatschappelijk rendement wordt genoemd.

Tabel 3.1: Oorspronkelijke matrix van ruimtelijke kwaliteit

Ruimtelijke kwaliteit	Economisch belang	Sociaal belang	Ecologisch belang	Cultureel belang
Gebruikswaarde	▪ Bereikbaarheid ▪ Stimulerende effecten ▪ Gecombineerd gebruik	▪ Toegang ▪ Eerlijke verdeling ▪ Inbreng ▪ Keuzemogelijkheden	▪ Externe veiligheid ▪ Schoon milieu ▪ Water in balans ▪ Ecologische structuur	▪ Keuzevrijheid ▪ Culturele verscheidenheid
Belevingswaarde	▪ Imago/uitstraling ▪ Aantrekkelijkheid	▪ Gelijkwaardigheid ▪ Verbondenheid ▪ Sociale veiligheid	▪ Rust en ruimte ▪ Schoonheid der natuur ▪ Gezonde leefomgeving	▪ Eigenheid ▪ Schoonheid der cultuur ▪ Contrastrijke omgeving
Toekomstwaarde	▪ Stabiliteit en flexibiliteit ▪ Agglomeratie ▪ Gebundelde aantrekkelijkheid	▪ Iedereen aan boord ▪ Sociaal draagvlak	▪ Ecologische voorraden ▪ Gezond ecosystemen	▪ Erfgoed ▪ Integratie ▪ Culturele vernieuwing

Bron: Dauvellier, 2003,

Als laatste komt in figuur 3.4 het begrip outcome ter sprake. Hierbij gaat het erom of de doelstellingen die vooraf opgesteld zijn, ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. In het geval van dit onderzoek betekent dat of de investeringen die gedaan zijn (financieel) in combinatie met de waarde die de gebruiker toekent aan het maatschappelijk vastgoed, hebben geleid tot de vooraf opgestelde doelstellingen vanuit de gemeente Woerden.

3.3 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de meest relevante begrippen “maatschappelijk vastgoed” “financieel rendement” en “maatschappelijk rendement” theoretisch in kaart gebracht. Hierdoor zijn de deelvragen die zijn benoemd in de inleiding van dit hoofdstuk beantwoord. Het meest moeilijk te meten begrip is het “maatschappelijk rendement”. Door middel van de matrix voor maatschappelijk rendement, die wordt verwerkt in het output gedeelte van het logisch model, wordt getracht dit begrip toch enigszins in kaart te brengen. Hoe de vertaalslag van de hierboven geschetste theorie naar de praktijk wordt gemaakt, wordt behandeld in hoofdstuk 4 Vertaalslag van theorie naar empirie. In dat hoofdstuk worden ook de methoden en technieken die gebruikt zijn in dit rapport nader uiteengezet. Daarnaast wordt besproken op welke manier de casestudie geselecteerd is.

4 Vertaalslag van theorie naar empirie

In de twee voorgaande hoofdstukken (Hoofdstukken 2 en 3) is bepaald welk maatschappelijk vastgoedobject nader onderzocht zal worden en zijn de relevante begrippen van dit onderzoek uiteengezet. Beide zaken zijn voornamelijk uitgevoerd door middel van het raadplegen van geschreven bronnen en door middel van interviews. Hierdoor is er antwoord gegeven op de deelvragen A1 tot en met A4. Het doel van dit onderzoek is echter het vinden van een antwoord op de hoofdvraag. Dit hoofdstuk vormt de basis van het vinden van dit antwoord. Alle reeds verzamelde informatie (theorie) wordt omgezet naar het daadwerkelijke onderzoek doen (empirie). Hierbij gaat het erom dat duidelijk gemaakt wordt op welke manier het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Alle stappen en keuzes die tijdens het proces genomen zijn worden verantwoord. Om de vertaalslag van de theorie naar de empirie te kunnen maken is het noodzakelijk dat de gehanteerde begrippen meetbaar worden gemaakt. Dit gebeurt in de volgende paragraaf, de operationalisering. Daaropvolgend wordt de keuze voor het onderzoekstype en de onderzoeksmethoden toegelicht. Het hoofdstuk eindigt met de opzet voor de casestudie.

4.1 Operationalisering

In dit rapport zijn de begrippen financieel en maatschappelijk rendement het meest belangrijk. Deze twee worden in deze paragraaf dan ook meetbaar gemaakt, zodat ze gebruikt kunnen worden tijdens het onderzoek. In het hoofdstuk “Theoretisch kader” zijn beide begrippen theoretisch gezien al uiteengezet. Hierbij is opgemerkt dat vooral het maatschappelijk rendement lastig te meten is. Aan de hand van de matrix voor maatschappelijk rendement wordt toch een poging gedaan om de maatschappelijke waarde van de bibliotheek te achterhalen. Omdat niet alle waarden en belangen van de originele matrix van toepassing zijn, wordt deze aangepast, zodat alleen de relevante begrippen voor dit onderzoek overblijven (Tabel 4.1). De precieze betekenis van deze begrippen is te vinden in de bijlage (Bijlage C). Door middel van een enquête die aan gebruikers van de bibliotheek worden voorgelegd, worden deze begrippen onderzocht. Hoe dat vorm krijgt wordt in de volgende paragraaf besproken.

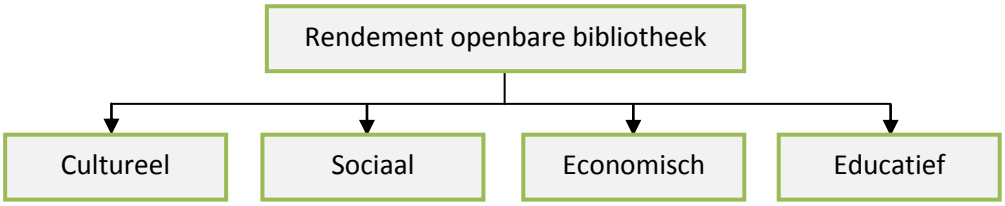
Tabel 4.1: Aangepaste matrix van ruimtelijke kwaliteit.

Ruimtelijke kwaliteit	Economisch belang	Sociaal belang	Cultureel belang
Gebruikswaarde	▪ Bereikbaarheid ▪ Gecombineerd gebruik	▪ Toegankelijkheid	▪ Keuzevrijheid
Belevingswaarde	▪ Imago/ uitstraling ▪ Aantrekkelijkheid	▪ Verbondenheid ▪ Rust en ruimte	
Toekomstwaarde		▪ Sociaal draagvlak	▪ Culturele vernieuwing

Bron: Dauvellier, 2003, eigen bewerking

Daarnaast wordt door middel van de economische, educatieve, sociale en culturele waarde, die Oomes (2010) gebruikt voor het meten van maatschappelijke rendement van een bibliotheek, ook de maatschappelijke waarde achterhaald (Figuur 4.1). Door te meten op twee verschillende manieren wordt de betrouwbaarheid van de uitkomsten over de maatschappelijke waarde vergroot.

Figuur 4.1: Rendement van een openbare bibliotheek



Bron: Oomes, 2010, eigen bewerking

Naast het maatschappelijke rendement wordt ook het financiële rendement gemeten. In de volgende tabel wordt weergegeven welke indicatoren daarvoor worden gebruikt met de daarbij behorende vragen (Tabel 4.2). Deze indicatoren zijn gekozen, omdat alleen van deze waarden data voorhanden was bij de gemeente Woerden.

Tabel 4.2: Operationaliseringschema financieel rendement

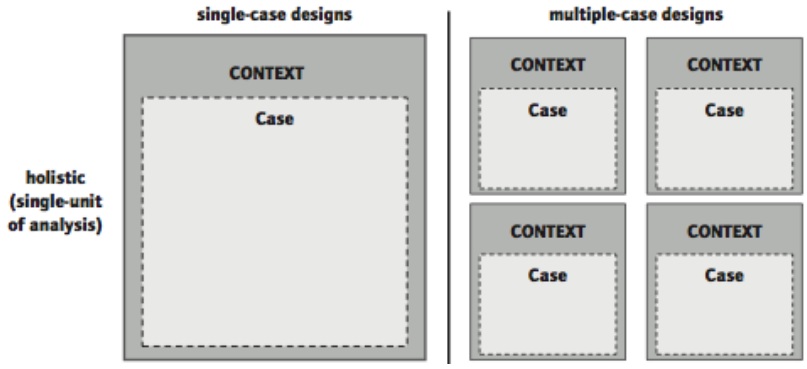
Begrip	Indicatoren	Vertaling naar vragen
Financieel rendement	Exploitatie opbrengsten	Wat zijn de baten van het object?
	Exploitatie kosten	Wat zijn de vaste lasten buiten het MJOP om?
	Meerjaren onderhoudsplan (MJOP)	Wat zijn de onderhoudskosten per object? Wat zijn de kosten per m^2 Bruto Vloeroppervlakte (BVO)?
	Gewenst rendement	Wat is het minimale rendement dat de gemeente Woerden voor het object wil krijgen?

4.2 Onderzoekstype en –methode

De typen onderzoeken die gebruikt kunnen worden, zijn grofweg in twee categorieën in te delen, te weten het kwalitatieve en het kwantitatieve onderzoek. De laatstgenoemde berust op het verzamelen en verwerken van numerieke en/of metrische gegevens. Bij een kwalitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van woorden en de betekenis achter deze woorden. Gedragingen van personen en/of situaties worden beschreven en wel op een zodanige manier, dat de lezer zich een voorstelling van de situatie kan maken (Boeije e.a., 2009, p.53). Via deze weg bestaat de mogelijkheid om meer diepgang in het onderzoek aan te brengen. Veelal wordt een kwalitatieve methode gebruikt bij het onderzoeken van unieke en complexe onderwerpen. Dit sluit aan bij het onderzoek dat in dit rapport wordt uitgevoerd. Want zoals reeds eerder is vastgesteld zal niet elk maatschappelijk vastgoedobject dezelfde aanpak behoeven om het rendement te vergroten. Dit komt vanwege het unieke karakter van het object, de locatie waar het object zich bevindt, de actoren die erbij zijn betrokken en hun gestelde ambitieniveau en de middelen die beschikbaar zijn. Hierdoor kunnen uitkomsten van onderzoeken naar verscheidene vastgoedobjecten van elkaar verschillen. Vandaar dat in dit onderzoek gekozen is voor het uitvoeren van een casestudie. Een casestudie is de intensieve bestudering van een verschijnsel binnen zijn natuurlijke omgeving, zodanig dat verwevenheid van relevante factoren behouden blijft (Jochems & Joosten, ?).

Er zijn twee soorten casestudies te onderscheiden, namelijk de enkelvoudige en de meervoudige / vergelijkende casestudie (Figuur 4.2). In dit onderzoek is ervoor gekozen om gebruik te maken van de eerst genoemde. Hiervoor is gekozen, omdat het op deze wijze mogelijk is om in het vastgestelde tijdsbestek één case goed uit te kunnen werken.

Figuur 4.2: Verschil tussen een enkelvoudige en meervoudige casestudie.



Bron: Yin, 2012

De methodiek die gebruikt wordt bij het uitvoeren van een casestudie bestaat uit diverse aspecten. De meest belangrijke methoden zijn het bestuderen van beschikbare literatuur en documenten, het interviewen van betrokken actoren en het uitvoeren van observaties. Alle drie hiervoor genoemde methoden worden toegepast in dit onderzoek, zodat de waarde van de uitkomsten verhoogd wordt. Het gebruiken van meerdere methodieken om data te verzamelen wordt ook wel datatriangulatie genoemd. Hieronder volgt de beschrijving van elk van de in dit onderzoek gehanteerde methode.

Om gedragingen achter de ingrepen die hebben plaatsgevonden op het vastgoedobject "waarin een bibliotheek is gevestigd" het beste te kunnen begrijpen, worden er kwalitatieve interviews gehouden. Er kan gebruik worden gemaakt van ongestructureerde of semigestructureerde interviews. Bij ongestructureerde interviews beschikt de interviewer slechts over een lijst met onderwerpen waarover gesproken wordt. En de naam zegt het eigenlijk al, er zit geen of weinig structuur in de interviews. Voor dit onderzoek is structuur wel belangrijk, omdat het handelen en de gemaakte keuzen tijdens de ingrepen op het vastgoedobject van belang zijn voor het bepalen van de gewenste optimalisatiemogelijkheden voor De Beuk. Daarom wordt er in dit rapport gekozen voor de semigestructureerde interviews. Tijdens het interview kan de interviewer aan de hand van de lijst met open vragen ook nog doorvragen op de antwoorden die door de geïnterviewde worden gegeven. Hierdoor is er enige flexibiliteit ingebouwd in deze methodiek. Wel moet vermeden worden dat de interviewer te veel stuurt tijdens het gesprek. Hierdoor kan namelijk alleen die informatie naar voren komen die door de interviewer uitgelokt is en waarbij antwoorden gegeven worden die sociaal wenselijk zijn. Dit kan een vertekend beeld opleveren en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek teniet doen (Boeije e.a., 2009, p. 288). Om dit te vermijden worden de geïnterviewden in staat gesteld om ook hun eigen verhaal te vertellen, zonder de interventie van de onderzoeker.

Over optimalisatiemogelijkheden op maatschappelijk vastgoed bij gemeenten zijn tal van officiële documenten of andersoortige literatuur beschikbaar. Voorbeelden van de officiële documenten zijn beleidsrapporten beslis- en uitvoeringsdocumenten. Hier moet wel voorzichtig mee omgegaan worden, in die zin dat de informatie die in deze documenten te vinden is politiek gekleurd kan zijn. Echter voor de algehele informatie-inwinning zijn deze documenten goed te gebruiken. Onder andersoortige literatuur worden wetenschappelijk artikelen, kranten- en mediaberichten verstaan. Ook bij het gebruiken van kranten- en mediaberichten moet goed gelet worden op de bruikbaarheid en de waarde van deze bronnen. De meeste van deze berichten zijn namelijk niet

gebaseerd op onderzoek en kunnen daarom onbedoeld andere informatie bevatten dan nodig is voor het onderzoek.

Naast de twee bovengenoemde methodieken wordt er in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van observaties en een enquête. Bij observaties gaat het om de directe waarnemingen, via de zintuigen, van het menselijk gedrag en de neerslag daarvan in de sociale omgeving. In dit geval worden de observaties gehouden in de natuurlijke context, ook wel het veld genoemd (Boeije e.a., 2009, p.202). In dit onderzoek zal het veld "De openbare bibliotheek in het vastgoedobject De Beuk" zijn. Doordat de observaties een duidelijk doel hebben, worden ze ook wel gestructureerde observaties genoemd. Bij de observaties gaat het om wie maken gebruik van de bibliotheek, hoeveel mensen komen er en waarom komen ze daar?

Om de observaties zo representatief mogelijk te houden, is er op drie verschillende momenten en op drie verschillende tijdstippen geobserveerd. Medewerkers van de bibliotheek hadden vooraf aangegeven dat de woensdagmiddag en de vrijdagmiddag de drukste momenten van de week zijn. Dit komt hoofdzakelijk doordat er dan veel ouders met jonge kinderen aanwezig zijn. Hierdoor is er expliciet niet voor deze middagen gekozen, omdat dit een vertekend beeld zou kunnen weergeven. De dagen en tijdstippen waarop de observaties hebben plaats gevonden zijn:

- Donderdag 11 april 2013 van 11:00 tot 12:00 uur
- Dinsdag 15 april 2013 van 14:30 tot 15:30 uur
- Woensdag 17 april 2013 van 10:45 tot 11:45 uur

De onderzoeker heeft de observaties vanuit het centrale punt van de bibliotheek uitgevoerd (Bijlage D). Op deze manier kon het overzicht gehouden worden op de activiteiten die elke bezoeker die de bibliotheek betrad, ondernam. Op discrete wijze konden de bezoekers vanuit dit centrale punt gevolgd worden, zonder dat zij werden gestoord tijdens hun activiteiten. Tijdens de observaties is er gebruik gemaakt van een observatieformulier om de constateringen vast te stellen (Bijlage E).

Daarnaast is er aan gebruikers van de bibliotheek een enquête voorgelegd over de gebruiks- belevings- en toekomstwaarde (Bijlage F). Op deze wijze wordt getracht de waarde, die de gebruiker hecht aan de bibliotheek, te achterhalen. Tijdens het ondervragen is ook gebruik gemaakt van de uitleg van de definities van de matrix voor maatschappelijk vastgoed (Bijlage C), zodat de onderzoeker er zeker van is dat de ondervraagden ook weten wat er wordt gevraagd.

De interpretatie van de resultaten van de observaties en de enquête moet wel met enige voorzichtigheid worden aangenomen. Eigenlijk geniet het de voorkeur om de duur van de observaties te verlengen tot hele dagen. Daarnaast moeten deze plaatsvinden op alle dagen die de bibliotheek geopend is gedurende een hele week, zodat zowel de rustige- als de piekmomenten bij de observaties worden betrokken en de diversiteit van de gebruikers beter in kaart gebracht kan worden. Dit zelfde principe geldt ook voor de enquêtes. Helaas is dit voor dit onderzoek niet mogelijk geweest, aangezien beide onderzoeksmethoden in een relatief kort tijdsbestek uitgevoerd moesten worden. Desondanks is geprobeerd om een zo objectief mogelijk beeld weer te geven door gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethodieken.

4.3 Opzet casestudie

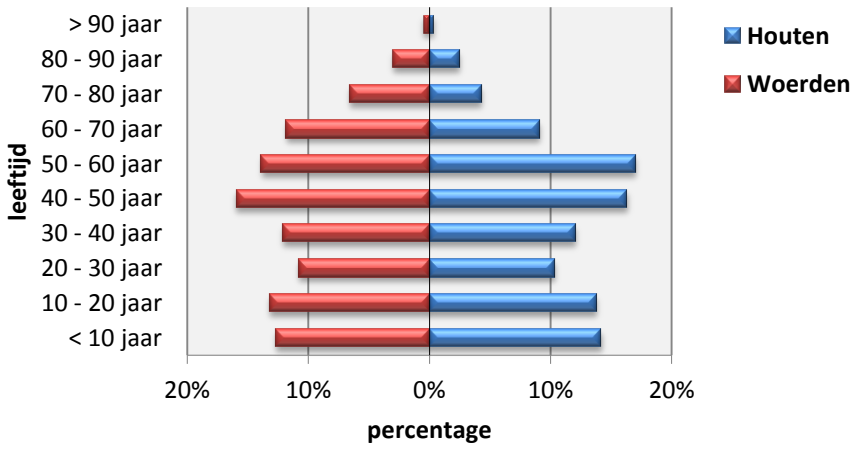
Omdat het onderzoek ook uit een casestudie bestaat, is het belangrijk om te weten hoe deze case is op gezet en op welke wijze deze is geselecteerd. In dit onderzoek is ervoor gekozen om één case uit te werken aan de hand van literatuuronderzoek en een interview (Bijlage G). Het uitgangspunt hier bij is dat het een gemeente is die momenteel te maken heeft of in het recente

verleden te maken heeft gehad met hetzelfde slecht renderende vastgoedobject als de gemeente Woerden. Het meest gunstige scenario zou zijn als de gemeente al de nodige strategieën heeft toegepast en waarbij bewezen is dat ze werken. Op deze manier kan dit goed geanalyseerd worden en kan worden nagegaan of deze ook toepasbaar zijn in Woerden. Zo kan er een beter advies richting de gemeente worden gegeven over welke oplossingen er mogelijk zijn voor De Beuk. De oplossingen die deze gemeente uit de case heeft toegepast moeten overeenkomen met de optimalisatiemogelijkheid die in dit onderzoek als meest toepasbaar wordt geacht op het pand waarin de bibliotheek is gevestigd.

Aangezien de verwachting is dat er weinig gemeenten zijn die aan bovenstaande uitgangspunten voldoen is het weinig zinvol om een steekproef op te stellen. Wel zullen de gemeenten, die in aanmerking komen om meegenomen te worden in de casestudie, onderworpen worden aan een tweetal randvoorwaarden die door de onderzoeker zijn opgesteld, te weten: 1) gemeente moet ongeveer hetzelfde aantal inwoners hebben als de gemeente Woerden; 2) gemeente moet een overeenkomende leeftijdsopbouw van haar inwoners hebben, zoals deze ook in de gemeente Woerden voorkomt. Dit vanwege het feit dat elke leeftijdscategorie andere behoeften heeft wat betreft de activiteiten die worden aangeboden in een bibliotheek. Door het handhaven van deze randvoorwaarden wordt getracht de generaliseerbaarheid van de case te vergroten.

Met de randvoorwaarden in het achterhoofd gehouden, is er doormiddel van literatuuronderzoek gezocht naar een gemeente die aan bovengestelde criteria voldoet. Er is gekozen voor de gemeente Houten. Deze gemeente heeft eind 2012, in samenwerking met de Regiobibliotheek Lek & IJssel, gezocht naar mogelijke oplossingen om de opgelegde bezuinigingen het hoofd te bieden. Houten heeft ongeveer evenveel inwoners als Woerden en de leeftijdsopbouw is nagenoeg gelijk (Figuur 4.3).

Figuur 4.3: Leeftijdsopbouw gemeente Woerden en Houten, 2013



Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013a

Dat niet voor grotere gemeenten is gekozen, zoals bijvoorbeeld Amsterdam, heeft ten eerste te maken met de omvang van de bevolking. Daarnaast zijn er in deze gemeenten een meer gedifferentieerd publiek aanwezig. De bevolkingsopbouw en de samenstelling van culturele achtergronden is anders. Hierdoor is het mogelijk dat de oplossingen die wel werken in deze gemeenten, niet zullen werken voor het object in Woerden.

4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is de basis gelegd voor het verdere verloop van dit onderzoek. Door middel van datatriangulatie (het gebruiken van meerdere onderzoeksmethoden) wordt getracht een zo objectief mogelijk antwoord te verkrijgen op de uiteindelijke onderzoeksvraag. Twee van deze onderzoeksmethoden zijn het verrichten van observaties en het houden van enquêtes. Aan de hand van deze twee methoden wordt in het volgende hoofdstuk geprobeerd om de waarde die de gebruiker hecht aan de bibliotheek inzichtelijk te maken. Daarnaast wordt ook toegelicht wat het financiële rendement van De Beuk is. Dit resulteert uiteindelijk in de bepaling van de meest geschikte optimalisatiemogelijkheid.

Daarnaast is in dit hoofdstuk de opzet voor de casestudie uiteengezet. De uitwerking van de case vindt plaats in hoofdstuk 6. Dit moet verduidelijking geven hoe een andere gemeente met hetzelfde probleem als in dit onderzoek centraal staat is omgegaan.

5 Beschrijving van vastgoedobject De Beuk

In hoofdstuk drie is het input – output – outcome model theoretisch uiteengezet. In dit hoofdstuk wordt dit model nader uitgewerkt specifiek voor De Beuk die centraal staat in dit hoofdstuk. Door de uitwerking van het model worden de deelvragen B4 tot en met B6 beantwoord. Voordat dit model besproken wordt, wordt eerst ingegaan op de meer algemene zaken, zoals: "Wat is een openbare bibliotheek" en "Wat is de huidige en toekomstige situatie van de bibliotheek". Op deze manier worden de deelvragen B1, B2 en B3 beantwoord. Zowel aan de hand van de algemene zaken, als aan de hand van het financiële en het maatschappelijk rendement, wordt gekeken welke optimalisatiemogelijkheid, zoals besproken is in de inleiding, het best toepasbaar is op dit maatschappelijk vastgoedobject.

5.1 De openbare bibliotheek

Sinds het jaar 1908 wordt er in Nederland al geïnvesteerd in de openbare bibliotheken. Zij zijn van onmiskenbare waarde geworden voor de samenleving. Het is immers de meest gebruikte publieke voorziening van Nederland (Vereniging van Openbare Bibliotheken en Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2005). De waarde van een bibliotheek is vooral maatschappelijk van aard, het is goed voor de leefbaarheid van een stad, het ontwikkelingsniveau van de mensen, de sociale samenhang en de kennissamenleving (Vereniging van Openbare Bibliotheken, 2012). Maar wat is nu precies een openbare bibliotheek? Een openbare bibliotheek biedt toegang tot kennis, een leven lang leren en vrij verkeer van gedrukte en digitale informatie, literatuur, muziek en film (Vereniging van Openbare Bibliotheken en Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2005). De openbare bibliotheek is er voor iedereen en is voor iedereen toegankelijk. Er zijn echter wel bepaalde groepen in de samenleving waar een bibliotheek haar aandacht extra op vestigt. Die groepen zijn de jeugd, kinderen met een leerachterstand of leesproblemen, mensen op zeer hoge leeftijd en mensen met een visuele handicap (Vereniging van Openbare Bibliotheken en Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2005). Het bovenstaande wordt door Unesco (2013) ook bevestigd in de definitie van een openbare bibliotheek. Zij stellen dat "*The public Library is the local centre of information, making all kinds of knowledge and information readily available to its users. The services of the public library are provided on the basis of equality of access for all, regardless of age, race, sex, religion, nationality, language or social status. Specific services and materials must be provided for those who cannot, for whatever reason, use the regular services and materials, for example linguistic minorities, people with disabilities or people in hospital or prison"* (Unesco, 2013). Met bovenstaande definitie is de eerste deelvraag "Wat is een openbare bibliotheek?" beantwoord.

5.2 Verleden en heden van de bibliotheken in Woerden

In deze paragraaf wordt ingegaan op het verleden en het heden van de bibliotheken in de gemeente Woerden en dan in het specifiek gericht op de bibliotheek gevestigd in De Beuk. De gemeente Woerden heeft op het moment van schrijven van dit rapport vijf bibliotheken, waarvan alleen het pand De Beuk, waarin Regiobibliotheek Het Groene Hart de hoofdhuurder is, vastgoed van de gemeente is. De overige locaties bevinden zich in Harmelen, Kamerik, Zegveld en Woerden Schilderskwartier en worden gehuurd door deze bibliotheek bij andere externe partijen (Figuur 5.1). Vandaar dat in dit onderzoek alleen naar het pand De Beuk in Woerden centrum wordt gekeken en de overige bibliotheken buiten beschouwing worden gelaten. Verder is het zo dat dit rapport niet als

advies dient voor de bibliotheek, maar voor de gemeente Woerden, aangezien zij graag een analyse over dit pand wil hebben.

Figuur 5.1: Locaties openbare bibliotheken gemeente Woerden, 2013.

Bron: Google Maps, 2013

In 2005 heeft er een fusie plaatsgevonden tussen de bibliotheken van de gemeente Woerden, de gemeente Montfoort en de gemeente Oudewater. Zij zijn tezamen ondergebracht onder de naam Regiobibliotheek Het Groene Hart. De fusie die heeft plaatsgevonden had als doel dat de bibliotheek zich zou ontwikkelen van uitlener van media tot informatiemakelaar en haar taken op cultureel, educatief en maatschappelijk terrein zou verbreden. De bibliotheek wil daarmee vooral een open leercentrum, partner in een lokaal netwerk, een plek om te lezen en een ruimte voor ontmoeting zijn (Gemeente Woerden, 2008). Om dit nog krachtiger naar voren te laten komen heeft de hoofdbibliotheek in De Beuk in 2010 een totale renovatie ondergaan. Zo zijn de oude gevels vervangen voor gevels met veel glas. Dit moest ervoor zorgen dat de bibliotheek een meer toegankelijkere en transparante uitstraling zou krijgen, waardoor de belevingswaarde is vergroot (Figuur 5.2) (Gemeente Woerden, 2009).

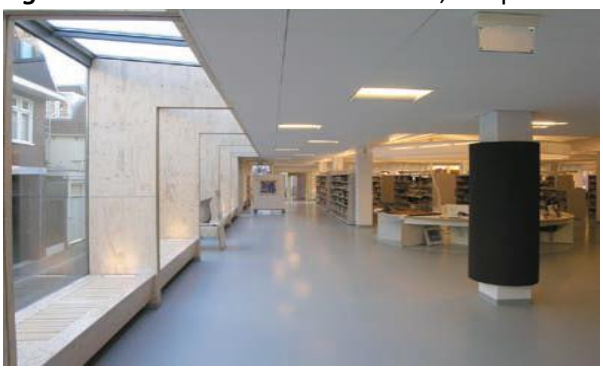
Figuur 5.2: Gevels bibliotheek de Beuk voor de renovatie (links) en na de renovatie (rechts).

Bron: Helix architecten, 2011

Verder is de doorgang tussen de bibliotheek en de bank, in de volksmond ook wel de “Mollengang” genoemd, bij de bibliotheek gevoegd. Dit is gedaan omdat de straat geen fijne straat was om doorheen te lopen, de sociale veiligheid kwam namelijk in het gedrang. Verder was de straat

niet beheerbaar en daarom na verloop van tijd ook afgezet met een hekwerk (Gemeente Woerden, 2009). Dit alles droeg niet bij aan de leefbaarheid. Vandaar ook dat de gemeente Woerden deze straat graag zag verdwijnen en de beste oplossing was om deze bij de bibliotheek te betrekken, hierdoor is de sociale veiligheid verbeterd en is de belevingswaarde vergroot (Figuur 5.3).

Figuur 5.3: Serre aan de Havenstraat, ten plaatse van de voormalige Mollengang



Bron: Helix architecten, 2011

Daarnaast zijn er op het gebied van duurzaamheid ook een aantal aanpassingen gedaan. Zo beschikt de bibliotheek over een ventilatiesysteem met warmteterugwinning, een automatische natuurlijke zomernachtkoeling, energiezuinige verlichting met niveauterugschakeling op rustige momenten, hergebruik van de toiletruimten en op de daarvoor toereikende plaatsen is thermische isolatie aangebracht (Helix architecten, 2011).

Naast bovenstaande bouwtechnische aanpassingen, hebben er ook aanpassingen welke direct te maken hebben met de bibliotheekfunctie plaatsgevonden. Zo is de geautomatiseerde uitleen van boeken ingevoerd. Leden van de bibliotheek kunnen op deze manier zelf bij een digitale zuil hun boeken registreren (Gemeente Woerden, 2009). Deze aanpassing is nodig geweest omdat de bibliotheek zich meer op de toekomst moest gaan richten, waarin digitalisering de hoofdrol speelt. De bibliotheek is niet meer alleen gericht op het uitlenen van boeken. Er zijn studieplekken met computers en een ruimte voor lezingen, presentaties en tentoonstellingen gecreëerd. Verder is er een leescafé, waar iedereen onder het genot van een kopje koffie in alle rust een krant of tijdschrift kan lezen. Op deze manier is ervoor gezorgd dat de bibliotheek een informatie en ontmoetingsplek is geworden voor jong en oud (Progressief Woerden, 2010).

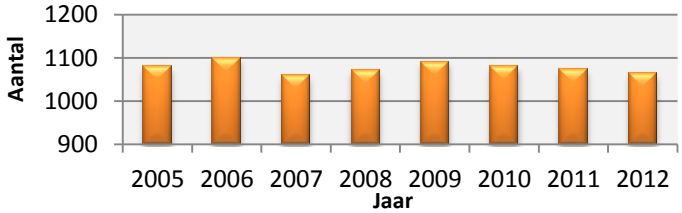
Ondanks de grootschalige renovatie, die ongeveer €1,9 miljoen heeft gekost, en het belang dat de gemeente Woerden hecht aan de aanwezigheid van een bibliotheek, is door de intrede van de economische crisis in 2011 besloten om te bezuinigen op de subsidies die werden vergeven aan culturele instellingen, waaronder ook de bibliotheek valt (Interview S. Sneep, E. van Vliet & C. de Heer, 2013). Verder zijn in dat jaar voor de bibliotheek de huurprijzen, vanwege de renovatie en het transparant maken van de kosten die de gemeente maakt, minimaal verdubbeld ten opzichte van het jaar 2009 en bedroeg daardoor €385.000,-. Deze plotselinge verhoging kon niet worden betaald door de bibliotheek. Hierdoor heeft de gemeente toch besloten om een extra subsidie toe te kennen. Dit is een soort van gecompenseerde reële huur, ook wel verkapte subsidie genoemd. Echter in het jaar 2012 kon de gemeente deze huurcompensatie aan de bibliotheek niet meer toekennen vanwege het toepassen van de kostprijsdekkende huur systematiek. Daarom moest de bibliotheek noodgedwongen afstand doen van in totaal 510m² VVO. Hierdoor is er leegstand ontstaan in het pand en werd deze niet meer kostprijsdekkend verhuurd. Om deze reden moest de gemeente op zoek naar nieuwe huurders die deze lege ruimte konden opvullen, zodat de kostprijsdekkende huur

wel werd behaald. De nieuwe huurders die zijn gevonden zijn stichting het Groene Hart, zij verkopen biologische en ambachtelijke streekproducten, het Stadsmuseum, die een klein deel van haar collectie in de bibliotheek heeft staan en het toeristen informatie punt (TIP). Deze drie stichtingen blijven ook in 2013 in De Beuk gevestigd. Zij huren van de 510m² die is afgestaan door de bibliotheek 248m². Hierdoor is er nog steeds een aanzienlijk deel in het pand dat leegstaat, waardoor de kostprijsdekkende huur nog niet wordt behaald. Tijdens de onderzoeksperiode is Abrona, een christelijke organisatie voor dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking, in het pand gevestigd en huurt 102m², waardoor er nog 160m² leeg staat. Daarom is het noodzakelijk dat er oplossingen gevonden worden hoe deze ruimte opgevuld kan worden, zodat de kostprijsdekkende huur wordt behaald. Dit is een grote uitdaging voor de toekomst. Zeker wanneer er naar de trends en ontwikkelingen gekeken wordt die mogelijk van toepassing zijn op het bestaan van de bibliotheek in Woerden.

5.3 Trends en ontwikkelingen bibliotheek sector

Zo is de eerste trend die waarneembaar is de afname van het aantal bibliotheekorganisaties. Dit is te wijten aan fusies en samenwerkingsverbanden. Waren er in 2005 nog 341 organisaties, in 2011 is dit aantal afgenomen tot 163 stuks. Dit resulteert in een afname van meer dan 50% in slechts zeven jaar tijd. Wat wel opvallend is, is dat het totaal aantal vestigingen, inclusief servicepunten, veel minder hard gedaald is (Figuur 5.4). Hier is de afname in zeven jaar tijd slechts 1,6%.

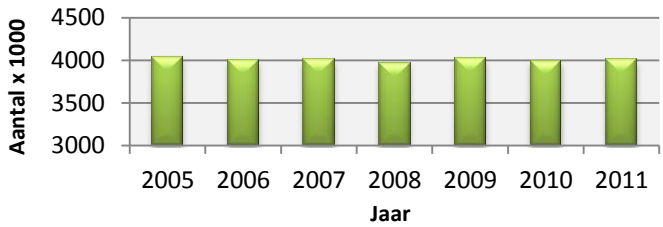
Figuur 5.4: Aantal openbare bibliotheekvestigingen inclusief servicepunten van 2005 - 2012



Bron: Sectorinstituut Openbare Bibliotheken, 2013, eigen bewerking

Verder is er een daling in het aantal uitgeleende boeken te bespeuren. In 2005 werden er nog 120 miljoen boeken uitgeleend. In het jaar 2011 was dit aantal met bijna 23% verminderd (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013b). Dit kan samenhangen met het totaal aantal ingeschreven gebruikers. Echter hier is een min of meer constante lijn van rond de vier miljoen leden in te ontdekken (Figuur 5.5). Dit betekent dat de Nederlandse gebruiker van de bibliotheek minder bibliotheekboeken is gaan lezen. Dit hangt waarschijnlijk samen met het verschijnsel dat ontlezing wordt genoemd. Dit is het minder lezen van boeken door de bevolking in het algemeen en komt mede door de intrede van nieuwe elektronische media, zoals de computer (Ontlezing, 2013).

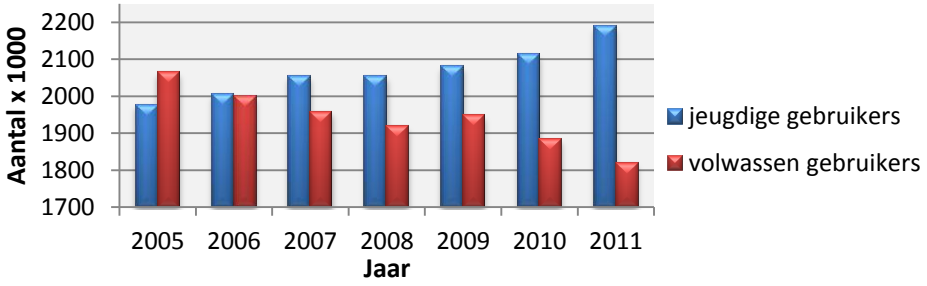
Figuur 5.5: Aantal ingeschreven gebruikers van openbare bibliotheken in Nederland van 2005 - 2011



Bron: Centraal Bureau voor de statistiek, 2013b

Wat wel opvallend is wanneer het aantal ingeschreven gebruikers wordt uitgesplitst naar jeugdige en volwassen gebruikers, het aantal jeugdige gebruikers is toegenomen en het aantal volwassen gebruikers juist is afgenomen (Figuur 5.6). Deze stijging wordt mede veroorzaakt doordat bibliotheken sinds 2005 sterker inzetten op het aantrekken en behouden van jeugdige leden (Leesmonitor, 2013).

Figuur 5.6: Aantal gebruikers van de openbare bibliotheken in Nederland uitgesplitst naar jeugdige en volwassen gebruikers, van 2005 – 2011.



Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013b

Ook in de gemeente Woerden is de trend van het dalen van het aantal uitleningen en de daling van het aantal leden aanwezig (Regiobibliotheek Het Groene Hart, 2013). Cijfers specifiek voor de bibliotheek gevestigd in De Beuk zijn niet beschikbaar, maar wel voor het gehele netwerk van bibliotheken van Regiobibliotheek Het Groene Hart. Echter deze cijfers zijn alleen maar voorhanden vanaf het jaar 2010. Hierdoor wordt niet de gehele trend goed zichtbaar weergegeven, maar op basis van het interview met de directeur van de Regiobibliotheek Het Groene Hart kan dit wel geconcludeerd worden (Van den Bremen, 2013).

De volgende trend is al even eerder aangehaald, namelijk de intrede van nieuwe elektronische media en hiermee samenhangend de algehele digitalisering. Sinds 2000 stoot het online computergebruik het televisie kijken, dat lange tijd op nummer één heeft gestaan van meest gebruikte mediakanalen, van deze plek. Vooral de jongeren omarmen als eerste de nieuwste ontwikkelingen op dit gebied. De hoeveelheid, toegankelijkheid, snelheid en de interactiviteit van informatie is door deze trend toegenomen. Dit blijkt ook voor de aanwezige literatuur. Via internet kunnen de zogenoemde e-books (digitale boeken) gekocht worden. Wellicht dat deze ontwikkeling er wel voor zou kunnen zorgen dat de noodzaak om een fysieke bibliotheek te bezoeken voor literatuur volledig verdwijnt (Oomes, 2011, p.19).

Doordat informatie nu veel sneller en eigenlijk overal toegankelijk is, zolang je maar verbinding hebt met het internet, is het mogelijk om overal te gaan werken. Steeds meer zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) ontdekken deze mogelijkheid binnen de muren van een bibliotheek. De toegang is gratis, het is er over het algemeen rustig, er kan gratis gebruik gemaakt worden van het internet en veelal is er ook gratis koffie beschikbaar. Voor de zelfstandigen is dit een goedkope manier om hun activiteiten te beoefenen. Echter voor bibliotheken levert het qua inkomsten niets op, maar maatschappelijk gezien kan deze groep wel van toegevoegde waarde zijn, omdat vooral "contacten onderhouden" en "ontmoeten" bij deze nieuwe gebruikers centraal staan. Verder zal, als de trend zich doorzet waarbij bibliotheken nog meer als ontmoetingsplek en/of werkplek gaan fungeren, de indeling van bibliotheken veranderen (RTV Rijnmond, 2013). Deze nieuwe groep gebruikers gaat de bibliotheek namelijk op een andere manier gebruiken dan waarvoor ze oorspronkelijk bedoeld was.

De combinatie van het teruglopen van het aantal leden, de gemeentelijke bezuinigingen en de intrede van andere groepen, maakt dat er ook anders naar de panden waar bibliotheken in gevestigd zijn, moet worden gekeken. Zo hebben veel gemeenten in samenwerking met bibliotheken de panden verbouwd naar multifunctionele panden. De definitie van een multifunctioneel pand is volgens Pasmans (2012), die dit gebaseerd heeft op diverse bronnen uit de literatuur: *"Een gebouw waarin twee of meer aan elkaar gerelateerde functies zijn gevestigd. De in het gebouw gevestigde partijen creëren synergie door bij elkaar te zitten of samen te werken. De gebruikers maken deels gezamenlijk gebruik van ruimten. Hiermee wordt een toegevoegde waarde beoogd, voor de (zowel interne als externe) gebruikers".* Ook het pand De Beuk in Woerden is al een multifunctioneel pand door de aanwezigheid van meerdere (maatschappelijke) instellingen. Door de leegstand in het pand, is er de mogelijkheid om nog multifunctioneler ingericht te worden. Hierdoor kan er een nog grotere synergie ontstaan tussen de aanwezige partijen, wat mogelijk leidt tot een verbetering van de totale maatschappelijke waarde.

5.4 Financieel rendement De Beuk

In deze paragraaf wordt het financieel rendement van het pand De Beuk uiteengezet. Zoals in het theoretisch kader al reeds besproken is, hanteren gemeenten voor hun maatschappelijk vastgoed veelal een financieel rendement dat gelijk staat aan een kostprijsdekkend rendement. Hierbij gaat het erom dat de uiteindelijke rendementswaarde na de gehanteerde exploitatietermijn gelijk is aan nul euro. Ook de gemeente Woerden hanteert deze kostprijsdekkende huur voor haar maatschappelijk vastgoed. Dit is vastgesteld in de "Spelregels Vastgoed" van de Afdeling Vastgoed. Een kostprijsdekkende huur wil niet zeggen dat alle kosten in het eerste jaar gedekt zijn, want bijna in alle gevallen zijn de kosten de eerste jaren groter dan de inkomsten. Ongeveer op de helft van de exploitatieperiode, die in totaal tien jaren bedraagt, is er een break-even point, waarna er "winst" wordt gemaakt. Aan het einde van de exploitatieperiode waarbij alle kasstromen worden gesommeerd is het eindresultaat nul euro, oftewel kostendekkend. De Afdeling Vastgoed maakt voor het bepalen van de kostprijsdekkende huur gebruik van de Discounted Cashflow-methode (DCF-methode), ook wel de netto contante waardemethode genoemd. Dit is rekentechniek waarmee geldstromen die in verschillende jaren over de gehele looptijd betaald of ontvangen worden, vergelijkbaar kunnen worden gemaakt door deze terug te rekenen naar een vast moment. De grote voordelen van deze methode zijn de transparantie, het inzicht in het verloop van de opbrengsten en kosten, en de toepasbaarheid op incourant vastgoed (Gemeente Woerden, 2011).

Wat betekent bovenstaande nu concreet voor het pand De Beuk? In het jaar 2011, na de renovatie van het pand, maar voorafgaand aan de gemeentelijke bezuinigen, werd de kostprijsdekkende huur van het pand, waarin destijds alleen de bibliotheek in was gevestigd, niet meer behaald. Het verschil tussen de werkelijke en de kostprijsdekkende huur is in dit jaar eenmalig vergeven als een extra subsidie (verkapte subsidie) door de afdeling Samenleving, waardoor de kostprijsdekkende huur in dat boekjaar uiteindelijk toch op €0,- uitgekomen. Echter door de bezuinigingen en door de kostprijsdekkende huur systematiek die vanaf dat moment in werking trad, is het vanaf 2012 niet meer wenselijk om deze verkapte subsidie in stand te houden. Deze systematiek heeft geresulteerd in een huurverhoging voor de bibliotheek, welke explosief is gegroeid ten opzichte van 2009 en daardoor €335.000,- bedroeg. Vanwege deze explosieve groei is er een herberekening gemaakt van de kostprijsdekkende huur. Hieruit bleek dat de rente, de boekwaarde en het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) waarmee gerekend werd te hoog waren. Verder is de inventarisatie voor een symbolisch bedrag van €1,- aan de bibliotheek geschonken, wat resulteerde

in een reductie van de aflossing. Daarnaast werd een foutieve vormfactor voor de verhuurbare vloeroppervlakte (VVO) gehanteerd. Bovenstaande heeft geleid tot het terugbrengen van de kostprijsdekkende huur naar €203.090,-, dit is exclusief BTW, gas, water en elektriciteit (GWE) en servicekosten. Ook dit bedrag bleek uiteindelijk te hoog te zijn voor de bibliotheek, want zij konden slechts €137.000,- betalen (Tabel 5.1). Hier bovenop kwamen ook nog eens de bezuinigingen van €180.000,- op de totale subsidie die de bibliotheek normaal gesproken ontving. Door deze bezuiniging en tegelijkertijd door de verhoging van de huur, is de bibliotheek dubbel zo hard getroffen en geheel niet in staat om de prijs die de gemeente hanteert voor de kostprijsdekkende huur te betalen. Hierdoor heeft de bibliotheek noodgedwongen afstand gedaan van 248m² VVO, welke in maart 2012 door het Stadsmuseum, Stichting Het Groene Hart en het Toeristen Informatie Punt (TIP) in gebruik is genomen. Dit heeft er echter niet toe geleid dat de kostprijsdekkende huur, door alle huurders betaald kon worden. In januari 2013 bedroeg het totaal geïnde huurbedrag namelijk €169.242,- (Tabel 5.1). Voor de bibliotheek was de hoge huurprijs in combinatie met de opgelegde bezuinigingen alsnog te omvangrijk, waardoor zij begin januari 2013 noodgedwongen nogmaals afstand hebben moeten doen van extra m². Hiervan is tijdens de onderzoeksperiode al 102m² opgevuld door Abrona, waardoor er nog 160m² leegstaat en waardoor het bedrag dat voor de leegstand betaald moet worden nog €21.000,- bedraagt. Op welke manier dit tekort opgelost gaat worden, dat staat centraal in de paragraaf "vaststellen optimalisatiemogelijkheid De Beuk". Voordat hier een eenduidig antwoord op gegeven kan worden is het ook noodzakelijk om de maatschappelijke waarde die de hoofdfunctie van het pand heeft, te achterhalen. Dit wordt in de volgende paragraaf besproken.

Tabel 5.1: Begroting de Beuk*

Begroting De Beuk	Berekening KDH incl. verbouwing & inventarisatie	Herberekening KDH	Incl. 3 nieuwe huurders	Zelfde situatie als eind 2012	Incl. 1 nieuwe huurder	Ideale situatie KDH (extra huurder)
Baten	**1-1-2011**	**1-1-2012**	**1-9-2012**	**1-1-2013**	**1-4-2013**	**1-4-2013**
Bibliotheek	€ 30.000	€ 137.202	€ 137.202	€ 137.202	€ 137.202	€ 137.202
Stadsmuseum	€ -	€ -	€ 8.914	€ 8.914	€ 8.914	€ 8.914
Stichting het Groene Hart	€ -	€ -	€ 8.527	€ 8.527	€ 8.527	€ 8.527
Tip	€ -	€ -	€ 14.599	€ 14.599	€ 14.599	€ 14.599
Abrona	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 13.178	€ 13.178
Nieuwe huurder X	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 20.671
Nieuwe huurder X	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Verkapte subsidie	€ 305.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal baten	**€ 335.000**	**€ 137.202**	**€ 169.242**	**€ 169.242**	**€ 182.419**	**€ 203.090**
Lasten						
MJOP	€ 8.540	€ 7.060	€ 7.060	€ 7.060	€ 7.060	€ 7.060
Uren afdeling vastgoed	€ 9.547	€ 9.547	€ 9.547	€ 9.547	€ 9.547	€ 9.547
Verhuurrisico	€ 6.507	€ 4.062	€ 4.062	€ 4.062	€ 4.062	€ 4.062
Leegstand risico 6% KDH	€ 20.100	€ 12.185	€ 12.185	€ 12.185	€ 12.185	€ 12.185
VVE	€ 7.860	€ 7.860	€ 7.860	€ 7.860	€ 7.860	€ 7.860
Aflossing	€ 158.960	€ 86.431	€ 86.431	€ 86.431	€ 86.431	€ 86.431
Rente	€ 123.486	€ 75.945	€ 75.945	€ 75.945	€ 75.945	€ 75.945
Totaal lasten (KDH)	**€ 335.000**	**€ 203.090**	**€ 203.090**	**€ 203.090**	**€ 203.090**	**€ 203.090**
Resultaten	€ -	€ -65.888	€ -33.848	€ -33.848	€ -20.671	€ -
Rendement	**0,0%**	**-32,4%**	**-16,7%**	**-16,7%**	**-10,2%**	**0,0%**

Bron: Gemeente Woerden, 2013a

*Toelichting bij de tabel: Door middel van een financieel rekenmodel is de kostprijsdekkende huur voor het totale pand uitgerekend (Bijlage H). De genoemde bedragen zijn gelijkgehouden aan die van het jaar 2012, waardoor de correctie van de totale inflatie van 1,77% en de discontovoet van 4% buiten beschouwing zijn gelaten. Dit is gedaan om zo de totale verschillen beter inzichtelijk te maken. De gemeente Woerden gebruikt bij haar eigen begrotingen wel deze twee aspecten.

5.5 Maatschappelijk rendement van de bibliotheek

In deze paragraaf wordt het input – output – outcome model van de bibliotheek in De Beuk besproken, die zal leiden tot het totale maatschappelijke rendement van dit pand. Als eerste wordt er in gegaan op de input. Deze input bestaat uit alle middelen die de bibliotheek gebruikt om activiteiten aan te bieden die er vervolgens voor moeten zorgen dat de vooraf opgestelde beleidsdoelstellingen worden behaald. De input bestaat uit de financiële en de niet financiële middelen. Laatstgenoemde wordt als eerst besproken.

Van de niet financiële middelen is het pand één van de belangrijkste onderdelen, aangezien hierin alle activiteiten die gehouden worden plaatsvinden. Daarnaast is de collectie van fysieke en digitale informatie van essentieel belang voor een bibliotheek. Dit aspect is namelijk de bestaanswaarde van deze culturele instelling. Om de bibliotheek te kunnen laten bestaan is het noodzakelijk dat er personeel aanwezig is, zowel betaald als onbetaald. Echter komt het steeds vaker voor dat de betaalde personeelsleden vervangen worden door niet betaalde personeelsleden, aangezien bibliotheken te maken hebben met bezuinigingen. Als laatste is de aanwezigheid van computers, printers en internet van belang om de beschikbare informatie aan de gebruikers te kunnen aanbieden.

Naast bovengenoemde middelen zijn er ook de financiële middelen te onderscheiden, want zonder geld kan een bibliotheek niet bestaan. De belangrijkste inkomsten zijn de subsidies. Deze krijgen bibliotheken zowel van gemeenten, provincie en het Rijk. Daarnaast bestaan de overige inkomsten uit lidmaatschapgelden, vergoedingen en verkoop. Met al dit geld wordt het pand en het personeel betaald, wordt de collectie up-to-date gehouden en moeten activiteiten aangeboden worden die een bijdrage leveren aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen.

De activiteiten die de bibliotheek aanbiedt zijn zeer uiteenlopend. Het voert te ver om hier een volledige opsomming van te maken, vandaar dat is gekozen om alleen de kernactiviteiten te benoemen. De kernactiviteiten van de bibliotheek in Woerden centrum zijn:

- Kennisoverdracht en het geven van informatie (fysieke en digitale collectie)
- Aanleren van informatievaardigheden (mediawijsheid en media-educatie)
- Leesbevordering (voornamelijk jeugd en laaggeletterden)
- Ontmoeting en debat (faciliteit om te lezen, leren, studeren en huiswerk maken, bijwonen van lezingen en debatten)

Bron: Gemeente Woerden, 2013b

De aangeboden activiteiten leveren tastbare resultaten op voor haar klanten en voor de maatschappij in het algemeen. Dit wordt ook wel de output genoemd. In het geval van een bibliotheek kan dit bijvoorbeeld bestaan uit het aantal leden, aantal uitleningen en de grote van de collectie. Verder is het voor de output ook belangrijk om te achterhalen wat het oordeel van de gebruiker is over de waarde van de producten en diensten die door de bibliotheek worden aangeboden. Dit laatste is getracht te achterhalen door middel van observaties en een enquête. Hier wordt op in gegaan nadat het aantal leden, aantal uitleningen en de grote van de collectie is besproken. De cijfers die hiervoor ter beschikking staan zijn van de jaren 2010, 2011 en 2012 en voor de gehele Regiobibliotheek Het Groene hart. Voor de vestiging in Woerden zijn alleen cijfers van 2012 beschikbaar (Tabel 5.2).

Tabel 5.2: Aantal bezoekers, leden, uitleningen en de grote van de collectie van Regiobibliotheek Het Groene Hart, 2010-2012.

Bibliotheek	Historisch	Inwoners	Bezoekers		Uitleningen	Leden	Collectie
			fysiek	digitaal			
Regiobibliotheek Het Groene Hart	2010	72.937	x	x	736.044	16.990	133.493
	2011	72.689	323.910	103.080	773.024	17.065	130.571
	2012	73.503	309.543	99.021	723.967	15.996	118.976
Bibliotheek Woerden centrum	2012	35.695	135.305	x	339.104	7.532	42.009

Bron: Regiobibliotheek Het Groene Hart, 2013

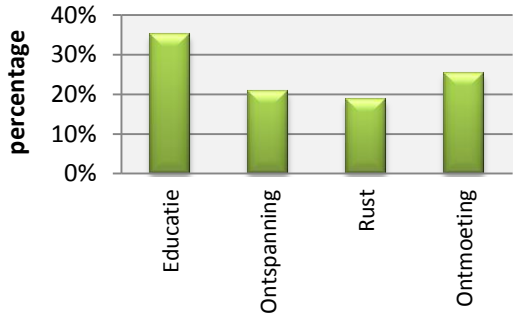
Zoals uit bovenstaande tabel is op te maken, lopen alle aantallen terug. De daling van het aantal leden is met name te wijten aan de vermindering van het aantal betalende leden (18 jaar en ouder). Wel is onder de leden van 0 – 6 jaar en van 13 – 18 jaar een stijging waar te nemen. Dit komt overeen met de landelijke trends en ontwikkelingen. Een daling van de collectie is toe te schrijven aan de kleinere budgetten en het vrij maken van beschikbaar budget voor de digitale collectie. Wat opvalt is dat de collectie bij de Regiobibliotheek harder daalt dan in Nederland in het algemeen, respectievelijk 11% en 2% (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013b). De daling van de uitleningen is van alle vestigingen het hoogst in Woerden centrum en bedraagt 7 á 8 % ten opzichte van 2011. Wel ligt dit nog boven het niveau van 2010 (Regiobibliotheek Het Groene Hart, 2013). In vergelijking met Nederland in het algemeen verschilt de percentuele afname van het aantal uitleningen slechts in geringe mate, namelijk 1,6% in Woerden ten opzichte van 0,07% voor geheel Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013b).

Naast deze reeds beschikbare gegevens is ook achterhaald, door middel van observaties (N=235) en een enquête (N=37), wat het oordeel van de gebruiker is over de waarde van de bibliotheek in het algemeen en over de producten en diensten die door de bibliotheek worden aangeboden, welke activiteiten zij ondernemen en welke mogelijke verbeteringen zij zien voor het pand De Beuk. Om de algehele leesbaarheid van dit stuk te vergroten zijn de uitkomsten afgerond op gehele percentages. Niet bij alle resultaten die hier worden getoond zijn grafieken of tabellen opgenomen, wel zijn deze te vinden in de bijlage (Bijlage I (observaties) en J (enquête)).

Van de gebruikers geeft 76% aan dat ze het eens zijn met de stelling: “De openingstijden van de bibliotheek zijn toereikend”. Over de deskundigheid en het vakbekwaam zijn van het personeel zijn de gebruikers iets minder eensgezind, want 40% van de ondervraagden is het met deze stelling eens, een kleine 24% reageert neutraal op deze stelling en nog eens een kleine 24% heeft geen mening over deze stelling. Dit laatste kan betekenen dat ze hier echt geen mening over hebben, of dat men niet weet hoe ze deze vraag in moeten vullen. Er werd namelijk tijdens het enquêteren aangegeven dat het ene personeelslid “beter” was dan de ander en op basis daarvan konden ze geen eenduidig antwoord invullen bij deze vraag. Verder is gevraagd of de gebruikers het aanbod van de bibliotheek actueel vinden. Hier heeft meer dan de helft (53%) neutraal op geantwoord en een ruime 29% van de gebruikers was het eens of zeer eens met deze stelling.

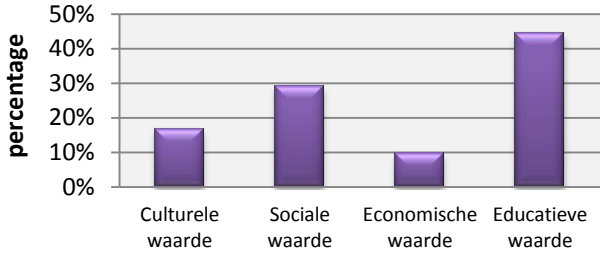
De eerste vraag die aan de gebruikers in de enquête is gesteld is “*Waar staat de bibliotheek voor?”* Van de ondervraagden geeft meer dan een derde aan dat de bibliotheek staat voor educatie (Figuur 5.7). Daaropvolgend geeft een kwart aan dat ontmoeting een belangrijk aspect is. Dit zelfde beeld is terug te vinden in de maatschappelijke waarde die men toekent aan de bibliotheek (Figuur 5.8). De educatieve waarde is met 44% de meest belangrijke, gevolgd door de sociale waarde met bijna 30%.

Figuur 5.7: Waar staat de bibliotheek voor? N=37



Bron: Enquête bibliotheek in De Beuk, 2013

Figuur 5.8: De waarde van de bibliotheek. N=37

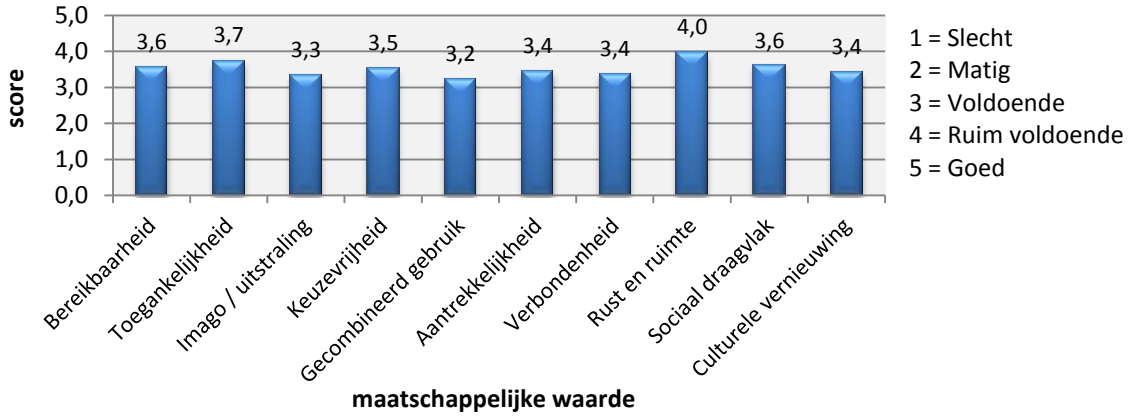


Bron: Enquête bibliotheek in De Beuk, 2013

Daarnaast is de bibliotheek beoordeeld op verschillende maatschappelijke kwaliteitsaspecten. Alle resultaten zijn weergegeven in figuur 5.9. De aspecten *toegankelijkheid* en *rust en ruimte*, welke onder de sociale waarde vallen, zijn het best gewaardeerd, zij scoorden respectievelijk een 3,7 en een 4,0. Alle andere aspecten zijn gemiddeld genomen boven de voldoende normering gewaardeerd. Hieruit blijkt dat de maatschappelijke waarde van de bibliotheek in ieder geval met een voldoende tot een ruim voldoende bestempeld kan worden. De slechtst scorende aspecten zijn het *gecombineerd gebruik* en het *imago/uitstraling* van de bibliotheek. Zij vallen beiden onder de term economische waarde. Dit toont aan dat bij de twee verschillende metingen over de waarde van de bibliotheek, de economische waarde als minst belangrijk wordt beschouwd.

Dat het aspect *gecombineerd gebruik* het slechtst scoort, is ook enigszins terug te vinden in de vraag of de bezoeker gebruik maakt van de andere faciliteiten (TIP, Stichting Het Groene Hart en het Stadsmuseum) in het pand van de bibliotheek. Van de ondervraagden gaat 19% naast een bezoek aan de bibliotheek ook langs bij (één van) deze ondernemingen. Een enkeling gaf mondeling aan dat deze hier alleen maar naar binnenloopt uit nieuwsgierigheid, in plaats van daadwerkelijk iets aan te schaffen.

Figuur 5.9 De waardering van de gebruiker over de maatschappelijke aspecten van de bibliotheek, N=27

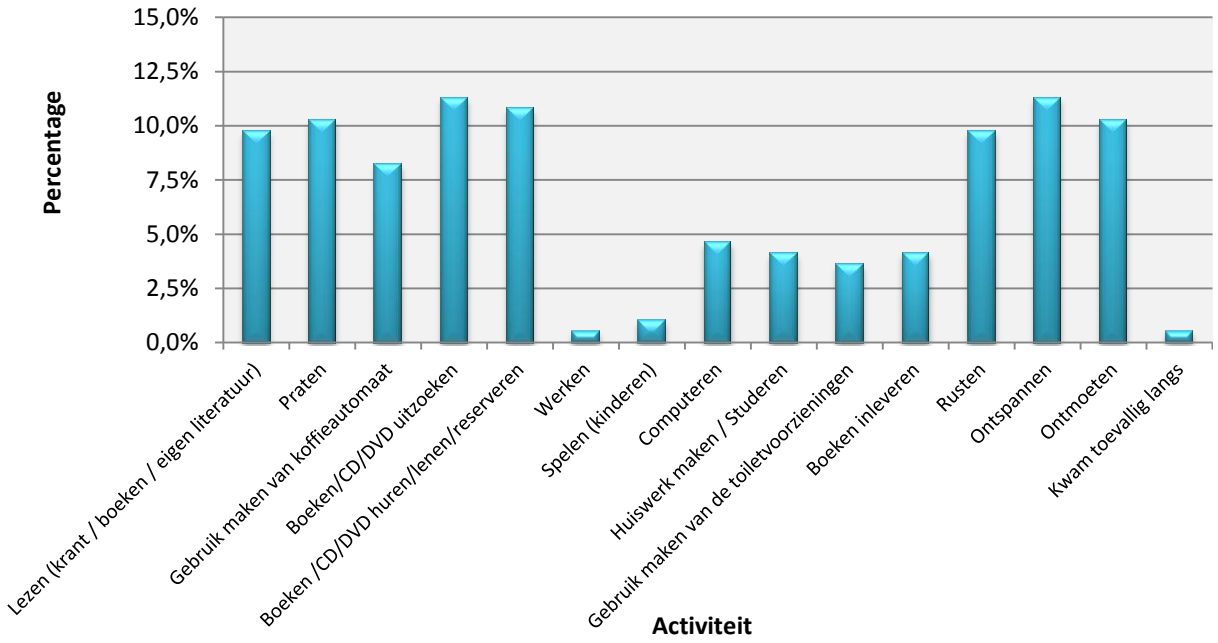


Bron: Enquête bibliotheek in De Beuk, 2013

Tijdens de gehouden observaties is opgevallen dat de activiteiten die gebruikers uitvoerden, voornamelijk bestonden uit de activiteiten waar een bibliotheek oorspronkelijk voor bedoeld is. Zo kwam 22% voor het zoeken naar literatuur en 16% kwam voor het daadwerkelijk huren/lenen of reserveren van fysieke media. Naast voorgenoemde activiteiten besteedt ongeveer 14% van de bezoekers nog een gering aantal minuten lezend aan de tafels en stoelen, welke beschikbaar zijn in de rust- en leesruimte. Hierbij wordt veelvuldig een kopje koffie genuttigd. Wat verder op is gevallen is dat de bibliotheek normaal gesproken een stilteplek moet zijn, waar men rustig een boek of tijdschrift kan lezen. Echter kwam het regelmatig voor dat er bezoekers aan het praten waren met elkaar (8% van het totaal). Een enkeling praatte op een fluistertoon, maar het merendeel praatte toch luid en duidelijk. Dit is aan één kant ook wel logisch aangezien de bibliotheek ook gezien en gebruikt wordt als een ontmoetingsplek voor jong en oud. De ouderen maken het meest gebruik van het leescafé. Deze plek is gedurende alle observaties geen één keer volledig leeg geweest, er zat altijd wel een bezoeker die van deze faciliteit gebruik maakte. Soms was het zo druk dat bezoekers een aantal minuten hebben gewacht op een plek. Dit toont aan dat hier veel gebruik van wordt gemaakt. Bovenstaande bevindingen geven aan dat ontmoeten en zelfontplooiing belangrijk voor de bezoeker zijn.

Ook uit de enquête is gebleken dat het grootste aantal van de bezoekers naar de bibliotheek komt voor het uitzoeken en huren van fysieke media (beide 11%) en om te ontspannen (11%). Praten, rusten, ontmoeten en het lezen van literatuur worden ook als belangrijke activiteiten genoemd (allen 10%) (Figuur 5.10). Zowel uit de observaties als uit de enquête komt naar voren dat de bibliotheek in Woerden centrum vooral voor de traditionele activiteiten wordt gebruikt, maar dat daarnaast het sociale aspect ontmoeting steeds belangrijker wordt. Wat verder nog opvallend is, is dat ondanks de trend van werken in de bibliotheek dit tijdens de observatie- en enquêtemomenten vrij weinig tot niet voor kwam.

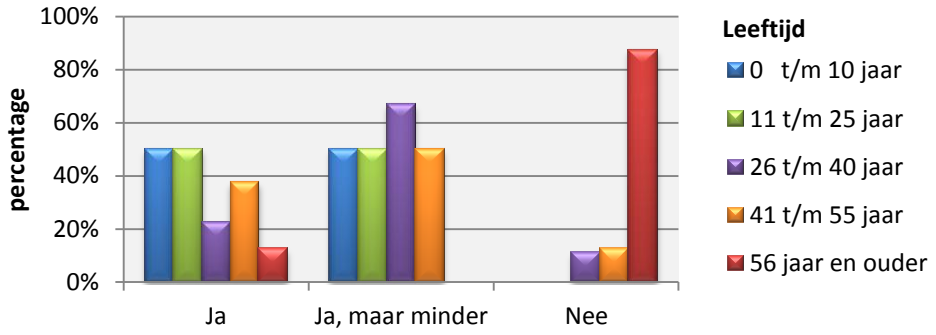
Figuur 5.10: Voor welke activiteit bent u naar deze bibliotheek bent gekomen? N=195



Bron: Enquête bibliotheek in De Beuk, 2013

Door de steeds verdergaande trend van digitalisering, is de vraag gesteld of de gebruiker fysieke boeken, digitale boeken of beide soorten boeken leest. Van de ondervraagden leest 46% alleen maar fysieke boeken en 54% zowel fysieke als digitale boeken. Geen één van ondervraagden leest slechts alleen digitale boeken. Van de bezoekers die op dit moment alleen maar fysieke boeken lezen, is 50% bereid om over te stappen naar het digitaal lezen van boeken. De overige 50% ziet dit niet zitten en wil graag alleen fysieke boeken blijven lezen in de toekomst. Dit laatste percentage is bijna volledig toe te schrijven aan de respondenten die in de leeftijdscategorie 56 jaar en ouder vallen (Figuur 5.11).

Figuur 5.11: Stel dat de fysieke boeken verdwijnen uit de bibliotheek en alle boeken alleen nog maar digitaal aangeboden worden, zou u dan overstappen naar het digitaal lezen van een boek? N=35



Bron: Enquête bibliotheek in De Beuk, 2013

Aangezien de gemeente Woerden bezuinigt op het netwerk van bibliotheken en dit onderzoek zich richt op het vinden van een zo goed mogelijke oplossing voor dit bezuinigingstekort, is aan de respondenten de vraag gesteld: "*Door de opgelegde bezuinigingen zal er mogelijk leegstand in de bibliotheek ontstaan. Mocht er ruimte vrijkomen, welke nieuwe activiteit (gerelateerd aan de bibliotheek) zou volgens u het beste passen bij de bibliotheek*?" De antwoorden die gegeven zijn door de respondenten (N=17) zijn hieronder weergegeven:

Bron: Enquête bibliotheek in De Beuk, 2013

Uit de genoemde antwoorden komt naar voren dat er iets ontbreekt in de trant van een eet- en drinkgelegenheid. Dit kan gefaciliteerd worden door een externe partij of eventueel door de bibliotheek zelf. Zolang de nieuwe onderneming / externe partij geen hinder veroorzaakt qua lawaai en overlast en deze gerelateerd is aan de bibliotheekfunctie, maakt het de bezoeker weinig uit wie er

extra bij intrekt. Wat opvalt is dat bijna de helft van de gegeven antwoorden bestaan uit activiteiten (bijvoorbeeld kledingwinkel of parfumerie) die doorgaans door een commerciële partij worden gefaciliteerd. Tot nu toe bestaat het pand alleen uit maatschappelijke instellingen, maar door de gegeven antwoorden lijkt het alsof er ook behoefte is aan een commerciële partij. Wellicht is het betrekken van een commerciële partij een interessant gegeven voor de mogelijke invulling van de leegstand in het pand.

Om nog meer input te krijgen voor de invulling van de lege ruimte in de bibliotheek is voorgaande vraag op een ietwat andere manier gesteld. Er is namelijk gevraagd of er voorzieningen missen in de huidige situatie van de bibliotheek. Hieruit is naar voren gekomen dat er meer zitplaatsen wenselijk zijn. Dit omdat het er vaak erg druk is en er soms gewacht moet worden om ergens te kunnen zitten. Dit sluit ook aan bij de uitkomsten van de observaties.

De jeugd mist vooral sneller internet en het aanwezig zijn van tablets. Deze willen ze gebruiken om huiswerk te maken, boeken te lezen en eventueel om een spelletje op te spelen. Snellere computers waren eveneens wenselijk onder de jeugdige gebruikers. Verder is door deze groep aangegeven dat een ruimte om zich terug te trekken geapprecieerd werd. Hierbij valt te denken aan een soort van game- educatieruimte. Hier moet dan wel een ruim aanbod aan spellen aanwezig zijn, welke gebruikt kunnen worden door zowel de jongeren als door de ouderen.

Uit de enquêtes en observaties kan geconcludeerd worden dat de gebruikers vinden dat de bibliotheek voornamelijk staat voor educatie en ontmoeting, waarbij de educatieve en de sociale waarde voorop staan. Hieruit blijkt dat de maatschappelijke waarde van de bibliotheek zeker aanwezig is. Ook uit de matrix voor maatschappelijk rendement komt dit naar voren. Het meeste belang wordt gehecht aan rust en ruimte en aan de toegankelijkheid. Het aspect gecombineerd gebruik scoort het slechtst, wellicht dat hier nog het een en ander aan verbeterd kan worden door het aantrekken van een partij die door de gebruikers is gewenst. Doordat op twee manieren is gemeten welke maatschappelijke waarde de gebruiker hecht aan de bibliotheek, is getracht de betrouwbaarheid van deze uitkomst te vergroten. De maatschappelijke waarde educatie is echter maar op één manier gemeten en hierdoor is deze uitkomst minder betrouwbaar. Aan de hand van de uitkomsten van de matrix komt naar voren dat de gebruikers de meeste waarde hechten aan de sociale kant en de minste waarde aan de economische kant van een bibliotheek. Uit de directe vraag “Welke maatschappelijke waarde hecht u aan de bibliotheek?” komt naar voren dat het sociale aspect op de tweede plaats staat, maar de economische waarde wordt ook daar als laatst genoemd. Op basis van het feit dat bij twee manieren van meten de economische waarde het slechtst scoort, wordt dit wel als betrouwbaar gezien.

De bibliotheek wordt hoofdzakelijk gebruikt voor de traditionele bibliotheekfuncties, het daadwerkelijk uitzoeken en het lenen van boeken staat voorop, echter krijgt de bibliotheek steeds meer de rol als sociale ontmoetingsplek toegewezen. In Woerden centrum wordt veel gebruik gemaakt van het leescafé om elkaar te ontmoeten. Op de piekmomenten is de beschikbare capaciteit zelfs te klein. Wanneer de gebruikers het voor het zeggen hadden, dan zagen zij graag een drink- en/of eetgelegenheid komen in de leegstaande ruimte in De Beuk. Alle genoemde uitkomsten van zowel de observaties als van de enquête worden betrokken bij het vaststellen van de mogelijke oplossingsstrategieën (Hoofdstuk 7).

Nu de output bekend is, kan worden nagegaan of deze resultaten overeenkomen met de vooraf opgestelde beleidsdoelstellingen van de gemeente Woerden en de visie van de bibliotheek, hierna te noemen de outcome. De beleidsdoelstellingen van de gemeente zijn:

- Participerende burger
- Ontplooiing en ontwikkeling van de bevolking
- Het vergroten van de leefbaarheid
- Het bevorderen van de sociale cohesie
- Het stimuleren van de cultuurbeleving
- Het aanbieden van een zinvolle vrijetijdsbesteding

Bron: Regiobibliotheek Het Groene Hart, 2012

In principe zijn de beleidsdoelstellingen opgesteld voor alle leden van de Woerdense bevolking. Echter de gemeente wil dat de bibliotheek wel extra aandacht besteed aan bepaalde groepen in de samenleving. Deze groepen zijn voornamelijk kinderen en jongeren tot en met negentien jaar oud, de minder mobielen en de laaggeletterden uit de samenleving. In de beleidsdoelstellingen zijn de waarden die Oomes (2010) heeft opgesteld voor maatschappelijk rendement van een bibliotheek, min of meer terug te vinden. Dit zijn de educatieve, de sociale, de culturele en de economische waarde. Aangezien de bibliotheek moet voldoen aan de doelstellingen van de gemeente zijn deze in hoofdzaak hetzelfde. Echter een bibliotheek is ook vrij om nog extra doelen op te stellen. Zo wil de Regiobibliotheek Het Groene Hart dat iedere gemeente in het verzorgingsgebied een bibliotheekvestiging heeft en dat iedere kern een bibliotheekvoorziening heeft, zodat er voor iedereen toegang is tot de basisbibliotheek en er op deze manier geen enkele individu wordt uitgesloten. In samenwerking met de gemeente Woerden is er een missie/visie voor de bibliotheek opgesteld en deze luidt: “De bibliotheek is een plaats waar inwoners toegang hebben tot kennis en informatie en elkaar kunnen ontmoeten. Kennis, informatie en ontmoeting stellen inwoners in staat te participeren in de samenleving. Daarnaast biedt de bibliotheek aan iedere inwoner van de gemeente Woerden een laagdrempelige en deskundige toegang tot alle bronnen van fysieke en digitale informatie, cultuur en verbeelding van de samenleving. De bibliotheek treft daarbij specifieke maatregelen voor diegenen die problemen ondervinden bij het gebruik van bronnen” (Gemeente Woerden, 2013b).

Wanneer de outcome en de output met elkaar in verband worden gebracht, dan zijn daaruit een aantal conclusies te trekken. Voor de algehele verduidelijking zijn de aanwezige verbanden weergegeven in een schema (Figuur 5.12).

De gebruikers hechten vooral waarde aan het educatieve en aan het sociale domein van de bibliotheek. Volgens het educatieve domein zijn kerntaken van een bibliotheek: intellectuele capaciteit: het opdoen, verbreden en versterken van kennis; opinievorming: opdoen, ontwikkelen en veranderen van meningen en ideeën; mediawijsheid en taalontwikkeling (Oomes, 2010). Alle vier de aspecten wil de bibliotheek in Woerden ook bereiken. De twee eerst genoemden stellen de burgen in staat zich te ontplooien en te ontwikkelen en daarnaast bevordert het de participatie in de samenleving. Bij het bevorderen van de mediawijsheid is de veronderstelling dat burgers beter in staat zijn te participeren in de samenleving, zij zichzelf kunnen ontplooien en ontwikkelen, en zij zich bezig houden met een zinvolle vrijetijdsbesteding. In het sociale domein zijn de kerntaken van de bibliotheek als volgt: democratie en burgerschap, sociale inclusie en cohesie (Oomes, 2010). Dit sluit aan op de beleidsdoelstellingen participerende burger, sociale cohesie en de vergroting van de leefbaarheid.

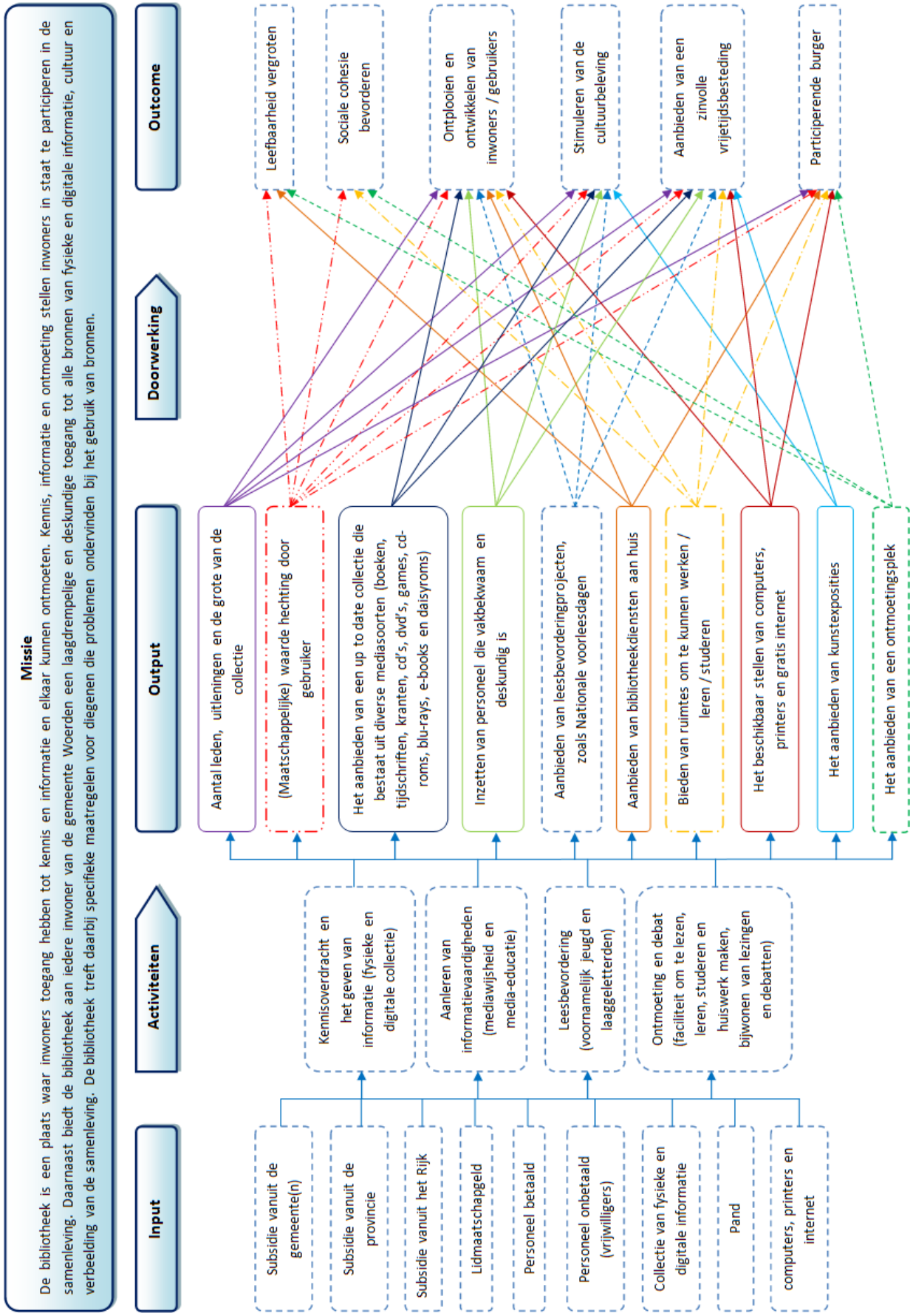
Het aantal leden, de grote van de collectie en het aantal uitleningen loopt bij de Regiobibliotheek achteruit. Hiervan volgen zij allen de trends en ontwikkelingen die voor geheel Nederland gelden, echter de afname van de grote van de collectie wijkt 8 procentpunt af van het percentage dat voor Nederland in het algemeen geldt. Ondanks de afname van de collectie vindt meer dan een kwart van de gebruikers van de bibliotheek in Woerden centrum, dat de collectie up-to-date is en nog eens de helft is hier neutraal over. Daardoor lijkt het alsof de afname niet als dusdanig negatief beschouwd wordt door de gebruikers. Wel moet hier in de toekomst voor gewaakt worden, want anders is de veronderstelling dat dit een negatief effect kan hebben op de beleidsdoelstellingen ontplooien en ontwikkelen, stimuleren van de cultuurbeleving, het aanbieden van een zinvolle vrijetijdsbesteding en participerende burger.

Inzet van personeelsleden die weten wat ze doen en kennis van zaken hebben, is nodig voor het stimuleren van de cultuurbeleving, het aanbieden van een zinvolle vrijetijdsbesteding en het ontplooien en ontwikkelen van burgers. Van alle geënquêteerde gebruikers geeft het grootste deel (40%) aan dat het personeel vakbekwaam en deskundig is en dus bijdragen aan de genoemde beleidsdoelstellingen.

De bibliotheek wordt hoofdzakelijk gebruikt voor de tot nu toe traditionele activiteiten, zoals boeken lenen en lezen, desalniettemin blijkt uit de observaties en enquête dat het aspect ontmoeten ook steeds belangrijker wordt. Dit vindt vooral plaats in het leescafé die door de bibliotheek beschikbaar wordt gesteld. Hiermee wordt ingespeeld op de doelstellingen: participerende burger, bevordering van de sociale cohesie en het vergroten van de leefbaarheid.

Uit bovenstaande punten en aan de hand van de tabel is op te maken dat de maatschappelijke waarde van de bibliotheek in Woerden centrum vooral rust op vier van de zes beleidsdoelstellingen, te weten “ontplooien en ontwikkelen” “stimuleren van de cultuurbeleving” “aanbieden van zinvolle vrijetijdsbesteding” en “participerende burger”. Bij de overige twee “vergroten van de leefbaarheid”en “sociale cohesie” valt nog winst te behalen. Wellicht kan het advies dat aan de gemeente Woerden wordt gegeven hieraan bijdragen.

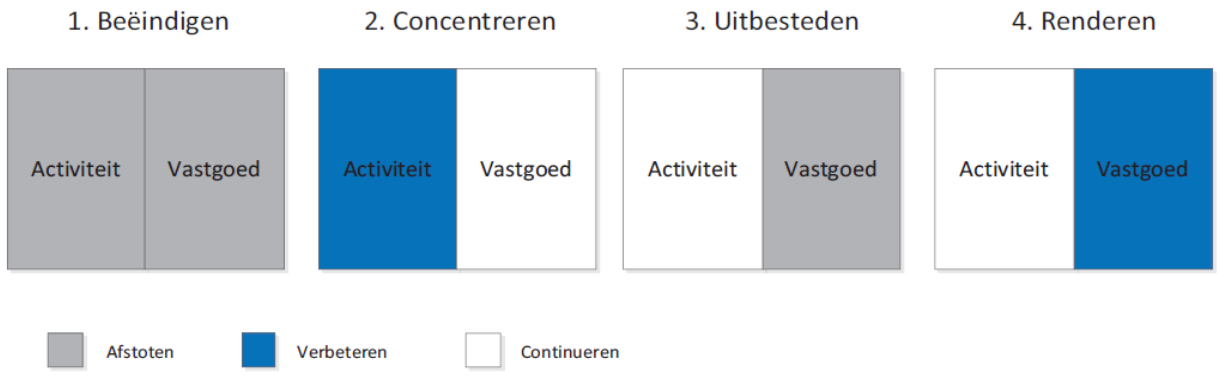
Figuur 5.12: Input-output-ouctome model



5.6 Vaststellen optimalisatiemogelijkheid De Beuk

In navolging van de uiteenzetting van de meer algemene zaken en de twee soorten rendementen van maatschappelijk vastgoed, wordt in deze paragraaf uitgelicht welke optimalisatiemogelijkheid het beste toepasbaar is op De Beuk. Zoals vermeld in de inleiding zijn er vier optimalisatiemogelijkheden om het rendement van gemeentelijk vastgoed te verbeteren (Figuur 5.13). De optimalisatie kan op twee zaken betrekking hebben, namelijk op het vastgoed en op de activiteit die in het vastgoed plaatsvindt.

***Figuur 5.13**:* Optimalisatiemogelijkheden gemeentelijk vastgoed



Bron: BNN adviseurs, ?

Optie één "beëindigen", waarbij afstoten van de activiteit één van de onderdelen is, valt af, omdat de veronderstelling is dat bij het vaststellen van de meest geschikte mogelijkheid de activiteit een grotere bijdrage kan leveren aan het verbeteren van het maatschappelijk rendement, dan dat het pand ansich dit kan. Daarbij komt ook nog eens dat de gemeente als basisvoorziening sowieso een bibliotheek in haar gemeente wil hebben en de bibliotheek ook niet van is plan om te stoppen met het aanbieden van haar activiteiten. Op basis van het feit dat De Beuk in 2010 een grootschalige renovatie heeft ondergaan, is het tweede onderdeel van deze variant, het afstoten van het vastgoed, ook geen optie voor de gemeente. De totale renovatie heeft ongeveer €1,9 miljoen gekost. Hierbij is de gehele inrichting aangepast aan op de hoofdfunctie, waardoor het object van de hand doen kapitaalvernietiging zou zijn voor de gemeente (Interview E. van Vliet, 2013). Verder wil de bibliotheek ook graag in De Beuk blijven. Volgens mevrouw Van den Bremen (2013) is het pand het paradepaardje van Regiobibliotheek Het Groene Hart. De locatie is namelijk uniek, de bezoekersstroom is er groot en in dit pand kan de bibliotheekfunctie het beste worden uitgeoefend.

Aangezien het afstoten van het vastgoed op dit moment niet de gewenste optie is voor de gemeente, valt ook optimalisatiemogelijkheid drie "uitbesteden" af. Hierdoor blijven de opties twee "concentreren" en vier "renderen" nog over. Op dit moment berust de maatschappelijke waarde op vier van de zes beleidsdoelstellingen. De aspecten "vergroten van de leefbaarheid" en "bevorderen van de sociale cohesie" blijven op dit moment nog wat achter. Het vergroten van de leefbaarheid met behulp van activiteiten die plaatsvinden in het pand, wordt door de onderzoeker als lastig beschouwd, omdat het vergroten van de leefbaarheid vaak een ingreep vereist die in de ruimtelijke context te plaatsen is. Activiteiten die in een pand plaatsvinden vallen zijn een interne aangelegenheden en vallen daarom buiten deze ruimtelijke context. Verbeteringen aan het vastgoedobject zouden aan deze beleidsdoelstelling een grotere bijdrage kunnen leveren. Zo draagt bijvoorbeeld het creëren van een klimaatneutraal pand bij aan een schoner milieu, waardoor de

algehele leefbaarheid vergroot wordt. Desalniettemin is een verbetering aan het vastgoed vanwege de recente renovatie financieel gezien niet aan de orde. Zo zijn de gevels vervangen, is er een ventilatiesysteem met warmteterugwinning geplaatst en wordt er in het pand gebruik gemaakt van energiezuinige verlichting met niveauterugschakeling op de rustige momenten. Wellicht zijn er nog extra maatregelen die getroffen kunnen worden om kosten te reduceren of de maatschappelijke waarde te vergroten, echter zou bij de toepassing hiervan de terugverdientijd een lange periode beslaan of niet eens terugverdient kunnen worden. Daardoor is het eigenlijk ook niet gewenst om de optimalisatiemogelijkheid "renderen" toe te passen op het pand. Hierdoor blijft optie twee "concentreren" over. De gemeente wil de activiteiten in het pand verbeteren in termen van het aantrekken van extra partijen die van toegevoegde waarde zijn voor het optimaliseren van de eerder genoemde rendementen, maar in het bijzonder het financiële rendement. Daarbij komt ook nog eens de veronderstelling dat het verbeteren van de activiteit in het vastgoed een positieve bijdrage kan leveren aan de opgestelde beleidsdoelstellingen, wat voor de gemeente ook van meerwaarde is. Ook de bibliotheek ziet het wel zitten wanneer de activiteiten in het pand verbeterd worden. Hierbij is wel aangegeven dat de nieuwe activiteit voor synergievoordelen moet zorgen, zodat er voor beide partijen voordeel te behalen is (Interview M. van den Bremen, 2013). Mede om deze redenen wordt voor optie twee "concentreren" gekozen.

5.7 Conclusie

Optimalisatiemogelijkheid twee "concentreren" is de meest gewenste van de vier mogelijkheden. Door deze conclusie is al een belangrijk deel van de hoofdvraag beantwoord. Het concentreren waarbij er een verbetering plaatsvindt aan de activiteitenzijde komt centraal te staan bij het aandragen van mogelijke oplossingen voor het pand De Beuk. Wel wordt gedacht dat door het verbeteren van de activiteit ook een aanpassing aan het vastgoedobject zelf nodig is, aangezien de Beuk in 2010 geheel ingericht is op basis van een bibliotheekfunctie. De kosten voor deze aanpassingen worden echter niet zo hoog geschat als destijds bij de renovatie het geval was. Voordat in hoofdstuk 7 de potentiële oplossingsstrategieën worden uitgelicht, wordt in het volgende hoofdstuk de casestudie Houten besproken. Deze casestudie moet er samen met de conclusie van dit hoofdstuk voor zorgen dat er een objectieve en solide onderbouwing tot stand komt voor het vaststellen van de beste oplossingsstrategie.

6 Casestudie Houten

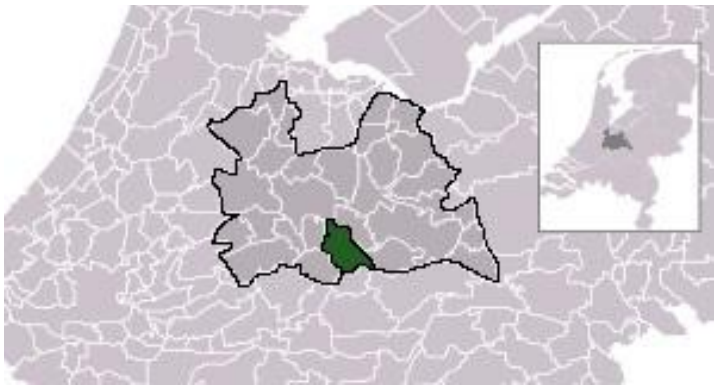
Voordat er een advies kan worden gegeven richting de gemeente Woerden over hoe de rendementen van het pand waarin de bibliotheek is gevestigd verbeterd kunnen worden, is er een casestudie uitgevoerd. Het verduidelijken van de processen die hebben plaatsgevonden en de oplossingen die deze gemeente heeft gevonden voor het probleem, kunnen ertoe leiden dat dit mogelijk ook in Woerden wordt toegepast.

Deze casestudie is uitgevoerd aan de hand van literatuuronderzoek en een interview met mevrouw Stuart. Zij is beleidsmedewerker van Onderwijs en Cultuur van de gemeente Houten en is werkzaam geweest tijdens het herinrichtingtraject van de bibliotheek in deze zelfde gemeente. Deze case zal zowel ingaan op het maatschappelijke als op het financiële rendement en dan met name op welke manier dit vorm heeft gekregen tijdens het herinrichtingtraject en wat de effecten hiervan zijn. Door middel van deze casestudie zal antwoord worden verkregen op de deelvraag B7: "*Hoe gaat een andere gemeente, die hetzelfde probleem heeft ervaren als de gemeente Woerden, om met haar pand waarin een bibliotheek is gevestigd?*"

6.1 Achtergrondinformatie

Houten is gelegen in de provincie Utrecht en ligt in de nabije omgeving van Woerden (Figuur 6.1). Hemelsbreed is de afstand tussen deze twee gemeenten slechts achttien kilometer. De gemeente Houten heeft ongeveer 48.500 inwoners (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013a). Met dit inwoneraantal wordt aan de eerste randvoorwaarde, waaraan een case in dit onderzoek moet voldoen, voldaan. De bevolkingsgrootte is namelijk nagenoeg identiek. Een andere randvoorwaarde die ook is opgesteld, is dat de gemeente met dezelfde problematiek te kampen heeft gehad als de gemeente waarvoor dit advies wordt geschreven. Hierbij is het van belang dat er al potentiële oplossingsstrategieën zijn toegepast of nog in ontwikkeling zijn. Ook hieraan voldoet deze gemeente, want in 2012 heeft het pand waarin de bibliotheek is gevestigd een herinrichting ondergaan.

Figuur 6.1: Geografische ligging gemeente Houten



Bron: Houten, 2013

De bibliotheek waar het hier in deze case om gaat is de hoofdbibliotheek Houten centrum (Figuur 6.2). Zoals de naam al aangeeft, ligt deze in het centrum van Houten. Het pand is gemeentelijk bezit, zodat er actief sturing gegeven kan worden aan de ontwikkelingen van het centrumgebied (Gemeente Houten, 2009). Het pand maakt namelijk deel uit van het centrumontwikkelingsplan. Volgens mevrouw Stuart (2013) worden er zolang het object in eigen bezit is, minder problemen met deze ontwikkelingsplannen verwacht.

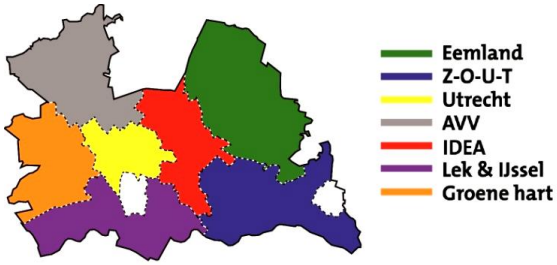
Figuur 6.2: Bibliotheek Houten centrum

Bron: lerenindebibliotheek, 2013

6.2 Voorafgaand aan het herinrichtingtraject

De reden om het pand her in te richten heeft alles te maken met ingrijpende bezuinigingen. Zo heeft ook deze bibliotheek, die onderdeel uitmaakt van Regiobibliotheek Lek & IJsssel, te horen gekregen dat er gekort zou worden op de subsidies die ze vanuit de afdeling Samenleving van de gemeente Houten ontving (Figuur 6.3). Bedroeg het gehele bedrag aan subsidie eerst nog een miljoen euro, dit is inmiddels bijgesteld tot zo'n €800.000,-. Dit betekent een bezuiniging van ongeveer 20%. Daarnaast werd door de afdeling Accommodatiebeheer een huurprijsverhoging doorgevoerd. Dit resulteerde in een bezuiniging die feitelijk dubbel zo hard aan kwam bij de bibliotheek (Interview C. Stuart, 2013).

Figuur 6.3: De samenwerkende bibliotheekregio's in de provincie Utrecht



Bron: Bibliotheek ServiceCentrum Utrecht, 2013

Door deze bezuiniging zag de bibliotheek zichzelf genoodzaakt voor het vinden van oplossingen om de financiering rond te krijgen. Zo is er bespaard op het personeel, de activiteiten, de openingstijden en de huisvestinglasten. Met name het laatst genoemde heeft gezorgd voor ingrijpende veranderingen. Zo is de gehele bovenverdieping afgestoten en is de begane grond met beperkte middelen (bestaand meubilair) heringericht (Regiobibliotheek Lek & IJssel, 2013). Het afstoten van de gehele bovenverdieping werkt door op de begroting van de gemeente Houten. Eerst kreeg ze nog voor beide verdiepingen huurinkomsten binnen, maar dat is na het afstoten dus ook verminderd met de helft. Hierdoor wordt het pand niet meer kostprijsdekkend verhuurd. Het zit zelfs ver onder het niveau van kostprijsdekkend, terwijl dit wel één van de eisen is die de gemeente Houten aan het pand stelt. Op deze manier wordt het financiële rendement niet behaald en is de gemeente genoodzaakt om te zoeken naar oplossingen die ervoor kunnen zorgen dat dit rendement wel weer wordt behaald. Echter deze oplossingen mogen er niet voor zorgen dat de maatschappelijke waarde afneemt.

Het maatschappelijk belang van cultuur in het algemeen in Houten, waaronder ook de bibliotheek valt, rust op drie kernbegrippen, namelijk: verbinding, participatie en talentontwikkeling. Hier speelt de bibliotheek op in door de toegankelijkheid van de bibliotheek zo hoog mogelijk te

houden voor alle groepen van de samenleving en in te spelen op het aspect “ontmoeten”. Mevrouw Stuart (2013) gaf aan dat stimulatie van het leesgedrag voor jong en oud de grootste meerwaarde is. Verder is zelfontplooiing, mediawijsheid aan het licht brengen en het aanbieden van de basisvoorziening literatuur, van belang. Ook de maatschappelijke partners in Houten vinden een bibliotheek en zeker cultuur in het algemeen erg belangrijk. Dit is wel gebleken uit de input die is gegeven tijdens een cultuuravond op 19 januari 2011. Tijdens deze avond zijn aan hen drie vragen voorgelegd die allen te maken hadden met de bezuinigingen op het gebied van cultuur. Hieruit is naar voren gekomen dat de bibliotheek bijdraagt aan alle drie de kernbegrippen van het cultuurprofiel en dat ze zich graag als netwerkpartner voor de Houtense samenleving wil ontpoppen. Verder denkt men dat de bibliotheek kansen biedt om als neutrale ontmoetingsplek te fungeren, waarbij zij een platform vormt voor meerdere maatschappelijke doelen (Gemeente Houten, 2011).

6.3 Oplossingsmogelijkheden

Om de maatschappelijke meerwaarde te kunnen behouden en tegelijkertijd het financiële rendement te behalen, is het noodzakelijk dat er oplossingen gevonden worden hoe de lege ruimte, die is ontstaan op de bovenverdieping, verhuurd kan worden. Als eerste had mevrouw Stuart zelf onderzocht wat de beste oplossing zou zijn. Haar idee was om de bibliotheken, die deze Regiobibliotheek bezit in de naastgelegen kernen, af te stoten en één centrale bibliotheek in het centrum van Houten te creëren. Nadat zij dit kenbaar had gemaakt is tegen deze oplossing veel verzet geweest vanuit de inwoners van de kernen. *“Het is onacceptabel, hoe is het mogelijk dat iemand zo’n idee heeft”* werd er door de bewoners geroepen. Dit toont eveneens weer het maatschappelijke belang van een bibliotheek aan. Ook vanuit het College van B&W kwamen er verontwaardigde reacties over het afstoten van de kernen. Deze moesten namelijk gewoon blijven bestaan (Interview C. Stuart, 2013). Door al deze commotie die destijds is ontstaan is er niet voor deze oplossing gekozen. Om wel tot een goede oplossing te komen heeft er een gesprek tussen de hoofdhuurder (de bibliotheek) en de gemeente plaatsgevonden. Dit is gedaan zodat de verhouding tussen de huurder en de verhuurder goed blijft en dat kenbaar wordt gemaakt welke belangen beide partijen hebben. Daarnaast is er een extern bureau ingeschakeld die inzicht heeft geboden in wat gebruikers willen en verwachten van een bibliotheekfunctie. Op basis van deze twee aspecten is er een toekomstverwachting opgesteld die is uitgemond in een plan van eisen. In dit plan zijn de richtlijnen aangegeven waaraan de nieuwe partij(en) moet(en) voldoen. Zo is vastgesteld dat de nieuwe partij of onderneming, die zich in de bovenverdieping gaat vestigen, de bibliotheek kan versterken en vice versa. Door de extra functie, naast de bibliotheekfunctie, moet er synergie optreden. Door samen te werken en elkaar te versterken moeten de verschillende functies gezamenlijk meer opleveren dan wanneer zij alleen zouden opereren. De gemeente had wel voor ogen welke functies eventueel geschikt zouden zijn om deze ruimte te huren, alleen er kon niet specifiek gemaakt worden welke partijen daarvoor benaderd moesten worden. Vandaar dat er is gekozen voor het plaatsen van een advertentie. Hierdoor konden geïnteresseerde partijen zelf contact opnemen met de gemeente. Dit proces is goed verlopen en verschillende partijen, waaronder veel zzp’ers, hebben zich gemeld (Interview C. Stuart, 2013). Vervolgens heeft er een brainstormsessie plaatsgevonden en zijn de diverse mogelijkheden verkent. Niet elk idee of elke oplossing was even wenselijk voor dit pand. Uiteindelijk zijn er drie oplossingen gevonden, die allen zijn toegepast.

De eerste functie die in het pand erbij is gekomen is het Bibliotheek ServiceCentrum (BISC) van Utrecht. Dit is de Provinciale Service Organisatie (PSO) voor bibliotheken. Samen met de Utrechtse Regiobibliotheken werken zij aan een duurzaam en innovatief bibliotheeknetwerk. Het BISC voert servicetaken uit die voor alle aangesloten bibliotheken van belang zijn, zoals de financiële administratie, het ICT netwerk, personeelszaken en de logistieke zaken (Bibliotheek ServiceCentrum Utrecht, 2013). Er is voor deze functie gekozen omdat het bibliotheek gerelateerd is en omdat deze partij een goede huurprijs betaald. Het pand is met de komst van het BISC, ondanks dat deze slechts een derde van de gehele bovenverdieping huurt, in één keer kostprijsdekkend (Interview C. Stuart, 2013). Op deze manier wordt het financiële rendement verbeterd. Aan het maatschappelijke rendement wordt geen extra waarde toegevoegd, maar er vindt ook geen afbreuk plaats omdat de hoofdfunctie van het pand behouden blijft.

Doordat er nog tweederde van de ruimte onbenut is, is er voor gekozen om een studiebegeleidingsinstituut haar intrede te laten doen. “Leren in de bibliotheek” biedt middelbare scholieren de kans om na schooltijd, in een rustige en informatierijke leeromgeving in een bijna huiselijke sfeer, (onder begeleiding) aan hun huiswerk te werken (Lerenindebibliotheek, 2013). De scholieren die gebruik maken van deze begeleiding worden automatisch (gratis) lid van de bibliotheek en kunnen daardoor van alle faciliteiten gebruik maken die de bibliotheek te bieden heeft. Verder wordt er ingezet op het mediawijs maken van deze kinderen en wordt ook de leesbevordering gestimuleerd. Op deze manier wordt getracht de jeugd te stimuleren om meer gebruik te maken van een bibliotheek. Dit speelt in op de beleidsdoelstellingen van de gemeente Houten. Hierdoor wordt er getracht de maatschappelijke waarde van de bibliotheek te verhogen. Aan het financiële rendement veranderd niet veel, aangezien het instituut de ruimte huurt voor een symbolisch bedrag.

Als derde is ervoor gekozen om een boekhandel in de overgebleven ruimte te vestigen. Deze ontwikkeling is zeer recent, namelijk eind maart 2013 is de samenwerkingsovereenkomst tussen de boekhandel en de bibliotheek gesloten. De “Biebwinkel” heeft een aanbod uit zowel de bibliotheek (leenboeken) als uit de boekhandel (koopboeken). Deze ontwikkeling geldt als proef voor alle Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken (SUB). Als dit wordt gewaardeerd door de bezoekers, dan volgen er meer in de provincie Utrecht. Met deze oplossing loopt de bibliotheek in Houten voorop in een nieuwe ontwikkeling op het gebied van samenwerking tussen bibliotheken en boekwinkels (Bibliotheekblad, 2013). Een boekhandel is enigszins bibliotheek gerelateerd doordat ze beiden klanten hebben die lezen. Echter een bibliotheek is maatschappelijk ingesteld en een boekhandel commercieel, maar door de samenwerking wordt wel geprobeerd om synergievoordelen te behalen, waardoor gesteld kan worden dat op deze wijze de maatschappelijke waarde indirect wordt gestimuleerd.

Naar aanleiding van de drie nieuwe functies die zijn toegepast in het pand waarin de bibliotheek Houten centrum gevestigd is, kan geconcludeerd worden dat in ieder geval het financiële rendement behaald is. Over de vergroting van het maatschappelijke rendement kunnen geen concrete uitspraken gedaan worden. Ook mevrouw Stuart (2013) beaamt dit in het gehouden interview. De ontwikkelingen zijn zo recent dat er nog geen metingen verricht kunnen worden of de maatschappelijke waarde is verbeterd. Echter door de komst van de nieuwe partijen lijkt het erop dat er in ieder geval geen afbreuk aan dit rendement is gedaan, omdat twee van de drie partijen pogen om een bijdrage te leveren, zij het direct en indirect, aan het maatschappelijk belang van de bibliotheek.

6.4 Evaluatie herinrichtingtraject

Volgens mevrouw Stuart (2013) is het herinrichtingtraject goed verlopen, echter zijn er natuurlijk altijd bepaalde aspecten die beter hadden gekund. Zo gaf ze aan dat mocht een dergelijk traject nog een keer plaats vinden, er meer gedaan zou moeten worden met de expertise van externe partijen, maar waarbij wel sturing vanuit de gemeente gegeven kon worden. Verder zijn er aanpassingen geweest die achteraf onnodig bleken te zijn, vanwege investeringen die het Rijk ging doen op het netwerk van bibliotheken. Als voorbeeld werd genoemd dat de bibliotheek al de nodige stappen had ondernomen voor de aanschaf van e-readers en e-books. Tijdens het traject heeft het Rijk echter besloten om hier ook in te gaan investeren. Wanneer dit voorafgaand aan de gehele herinrichting al bekend zou zijn geweest, zouden er kosten en tijd bespaart kunnen worden. Daarom is het van belang om bij een project als deze altijd goed de meest recente ontwikkelingen in de gaten te houden. Naast deze mogelijke punten van verbetering had mevrouw Stuart ook nog enkele aanbevelingen mocht de bibliotheek in Woerden centrum ook te maken krijgen met een herinrichting. Zo is aangegeven dat uit een landelijk onderzoek naar voren is gekomen dat er een verborgen taalachterstand is bij kinderen. Hierop zou ingespeeld kunnen worden door middel van een leer- studie- huiswerkbegeleidingplek. Verder moet altijd de hoofdfunctie, dus de bibliotheek, als hoofdprioriteit worden beschouwd. De rest van de activiteiten die worden toegevoegd moeten ondergeschikt zijn. Zij moeten zich aanpassen aan de huisstijl van de bibliotheek. Daarnaast moet de bereikbaarheid en de toegankelijkheid altijd zo groot mogelijk gehouden worden. De bibliotheek moet een laagdrempelige maatschappelijke instelling blijven, want anders bestaat er de mogelijkheid dat bezoekers wegblijven en op een andere manier aan literatuur komen. Als laatste punt is het wellicht zinvol om niet alleen naar maatschappelijke functies te kijken. Er zijn soms meer mogelijkheden te vinden in de commerciële partijen, echter dient bij toepassing hiervan wel een bestemmingsplanwijziging plaats te vinden. Dit kan de moeite waard zijn, want een leegstaand pand of een deel daar van levert ook niks op.

6.5 Conclusie

Naar aanleiding van het gehouden interview en literatuuronderzoek kan geconcludeerd worden dat de oplossingen die toegepast zijn in de bibliotheek in Houten centrum er voor hebben gezorgd dat het financiële rendement behaald is. Verder is het zeer aannemelijk dat ook het maatschappelijke rendement in ieder geval behouden is gebleven en wellicht vergroot is. Hier kan alleen geen concrete uitspraak over gedaan worden aangezien de ontwikkelingen zeer recent zijn en gegevens hierover (nog) ontbreken. De optie van een boekhandel in het pand van de bibliotheek is nog een proef, maar wordt bij enthousiasme vanuit de gebruikerskant wellicht ook toegepast in andere bibliotheken die zijn aangesloten bij het netwerk van Samenwerkende Utrechtse Bibliotheken (SUB). Dit biedt mogelijk ook kansen voor de vestiging in Woerden, aangezien er in Nederland nog maar weinig van dit soort samenwerkingsverbanden zijn. Of dit concept zoals in deze case is gebruikt ook één op één overgenomen moet worden, dat is misschien niet geheel noodzakelijk aangezien er wellicht ook interesse kan zijn vanuit commerciële partijen die zonder directe samenwerking met de bibliotheek , maar wel met de huisstijl van de bibliotheek, zich in het pand willen vestigen. Daarnaast is de grote stroom aan reacties van zzp’ers op dit herinrichtingtraject een interessant gegeven. In hoofdstuk 5 is namelijk naar voren gekomen dat deze groep steeds vaker haar activiteiten vanuit de bibliotheek wil beoefenen. Dit kan mogelijk ook behoren tot één van de potentiële oplossingen voor de vestiging in Woerden. Hoe de oplossingsstrategieën eruit zien voor De Beuk, dat wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

7 Potentiële oplossingsstrategieën De Beuk

Nu zowel het financieel als het maatschappelijk rendement van De Beuk inzichtelijk is gemaakt en in het vorige hoofdstuk beschreven is hoe de gemeente Houten het probleem dat centraal staat in dit onderzoek heeft aangepakt, kan in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven op deelvraag B8: *"Welke oplossingsstrategieën kunnen er voor zorg dragen dat het totale rendement van De Beuk vergroot zal worden?".* In hoofdstuk 5 is naar voren gekomen dat de meest gewenste optimalisatiemogelijkheid het "concentreren" is. Vandaar dat de oplossingsstrategieën die in dit hoofdstuk aangedragen worden hierop gebaseerd zijn.

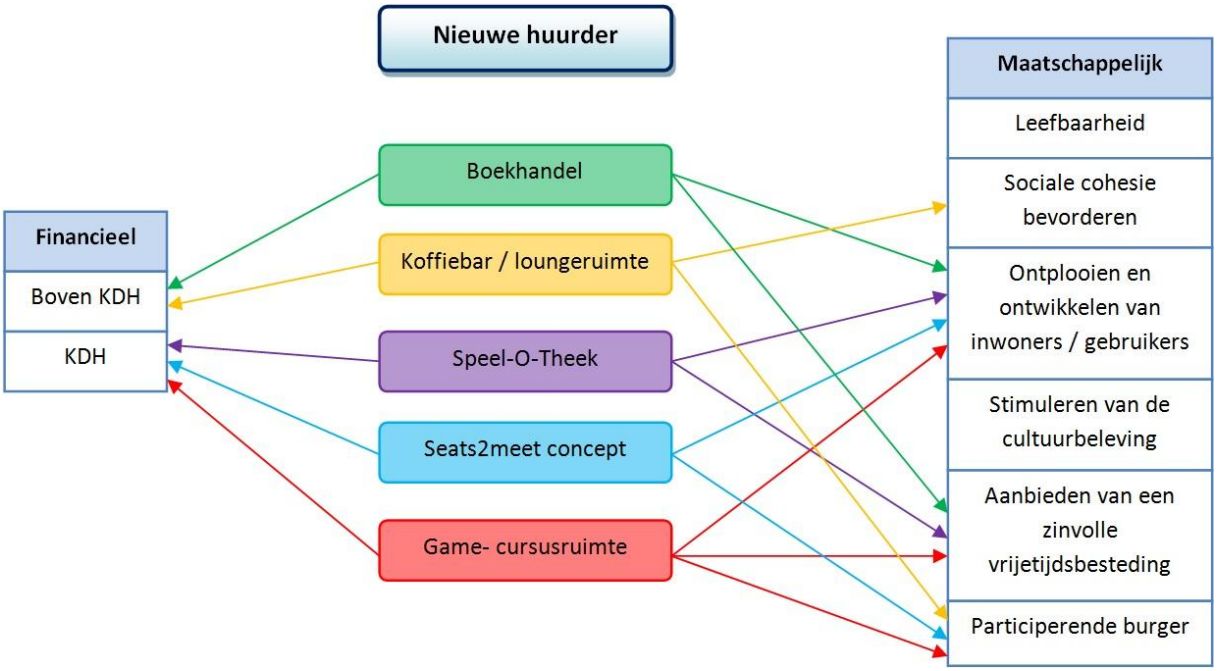
7.1 De oplossingsstrategieën

De uitkomsten van de enquête en van de observaties, de trends en ontwikkelingen die spelen op het gebied van bibliotheken, de resultaten van de gehouden interviews en de bevindingen van de casestudie in Houten, zijn meegenomen bij het vast stellen van de oplossingsstrategieën. De strategieën waarvoor gekozen is, zijn:

- Een boekhandel
- Een koffiebar / loungeruimte
- Een speel-o-theek
- Een seats2meat concept
- Een game- cursusruimte

Elke oplossingsmogelijkheid wordt hieronder één voor één toegelicht. Hierbij wordt duidelijk gemaakt op basis van welke uitkomsten deze strategieën zijn vastgesteld en wat de te verwachten effecten zijn voor het financiële en voor het maatschappelijke rendement (Figuur 7.1).

Figuur 7.1: Effecten van de oplossingsstrategieën op het financiële en maatschappelijke rendement



De huurprijzen die in deze paragraaf worden genoemd zijn gebaseerd op kengetallen die de gemeente hanteert voor de desbetreffende branches. Er is hierbij gebruik gemaakt van een gemiddelde huurprijs van €220,- per m² VVO per jaar, aangezien de exacte bedragen vanwege privacy redenen niet vrijgegeven mochten worden. Bovengenoemde prijs is gehanteerd voor de commerciële partijen en voor de maatschappelijke partijen is gerekend met een kostprijsdekkende huurprijs. De berekeningen per oplossingsstrategie zijn te vinden in Bijlage K. Verder is er voor elke mogelijke oplossing in kaart gebracht hoe deze toepasbaar is in De Beuk. Bijbehorende figuur wordt aan het eind van onderstaande toelichting getoond (Figuur 7.2).

Boekhandel

Het vaststellen van deze strategie is gedaan op basis van een gehouden interview met de directeur van Regiobibliotheek Het Groene Hart (Mevrouw van den Bremen) en op basis van de gehouden casestudie. De gemeente Houten heeft deze oplossing recent toegepast, waardoor zij nu één van de eerste bibliotheken in Nederland is die een uniek samenwerkingsverband heeft gecreëerd. Het nieuwe samenwerkingsverband in Houten is een proef die bij een positieve waardering van de gebruiker bij meerdere bibliotheken in de provincie Utrecht toegepast gaat worden. Hierdoor is het interessant om alvast deze oplossing te verkennen voor de gemeente Woerden.

Door middel van de samenwerking wordt getracht de bezoeker van de bibliotheek meer service en leesplezier aan te bieden en hierdoor kunnen synergievoordelen voor zowel de boekhandel als voor de bibliotheek ontstaan. Deze synergievoordelen zijn ook door de directeur van Regiobibliotheek Het Groene Hart als soort van "eis" gesteld. Zij geeft namelijk aan "*Ik zou er zeker mee instemmen als een nieuwe partij in het pand trekt, maar dan alleen wanneer deze partij een meerwaarde levert voor de bibliotheek*". Een boekhandel is volgens haar een goede optie, omdat dit past binnen het profiel van de bibliotheek. Verder geeft ze aan: "Een café of een dierenwinkel bijvoorbeeld zou wat mij betreft niet tot de mogelijke oplossingen behoren, want ik stel als eis dat de nieuwe activiteit rust moet uitstralen" (Interview M. van den Bremen, 2013).

Ondanks dat een boekhandel een commerciële onderneming is, kan het samenwerkingsverband er wel voor zorgen dat de leesbevordering van zowel jong als oud gestimuleerd wordt. Dit is één van de kernactiviteiten van de bibliotheek die ervoor kan zorgen dat één ieder van de Woerdense bevolking in staat gesteld wordt om zich te "*ontplooien*" en te "*ontwikkelen*". Deze twee aspecten behoren tot één van de beleidsdoelen die de gemeente Woerden heeft opgesteld en dragen daardoor bij aan het maatschappelijk rendement. Verder draagt een boekhandel bij aan het "*aanbieden van een zinvolle vrijetijdsbesteding*".

Bij toetreding van een boekhandel wordt het financiële rendement ruimschoots behaald en is deze zelfs het hoogst van alle potentiële oplossingsstrategieën. Er wordt namelijk een rendement van 17,3% behaald wat leidt tot extra huurinkomsten van €35.175,- op jaarbasis, bovenop de huurinkomsten die ervoor moeten zorgen dat het pand kostprijsdekkend is.

Niet alleen vanuit de kant van de bibliotheek is er belangstelling voor deze nieuwe partij, er is zelfs al een boekhandel in Woerden die belangstelling heeft getoond om zich in het pand De Beuk te vestigen. Dit is gebleken uit een verkennend gesprek met een potentiële huurder. De ruimte die hij nodig heeft moet minimaal 200m² beslaan, zodat zijn bedrijfsvoering goed tot zijn recht kan komen (Interview potentiële huurder, 2013). Echter in het pand is slechts 160m² aan potentiële ruimte beschikbaar. Dit kan betekenen dat de bibliotheek nogmaals een aantal m² moet afstaan. Hierdoor wordt voor deze partij de huisvestingkosten verlaagd maar schuilt ook het gevaar dat de huidige

indeling van de bibliotheek niet meer voldoet, waardoor een efficiëntere inrichting gewenst is. Dit mag niet ten koste gaan van de activiteiten om aan de doelstellingen van de gemeente te kunnen voldoen, want anders bestaat de kans dat het maatschappelijk rendement verslechterd.

Een koffiebar / loungeruimte

Op basis van zowel de gehouden observaties als op basis van de uitkomsten van de enquête is deze oplossingsmogelijkheid vastgesteld. Gedurende de observaties is het leescafé, welke onderdeel uitmaakt van de bibliotheek, geen één keer volledig onbezet geweest. Deze ruimte biedt de gebruiker de mogelijkheid om literatuur te lezen onder het genot van een gratis kopje koffie. Daarnaast kwam het veelvoudig voor dat deze ruimte ook gebruikt wordt om elkaar te ontmoeten en om met elkaar te praten. Hierdoor is deze plek uitgegroeid tot een rust- en ontmoetingsplek. Dat deze functie gewaardeerd wordt door de bezoekers blijkt uit het feit dat het op sommige momenten zo druk was dat zij een aantal minuten hebben moeten wachten op een plek die vrij komt. Op de piekmomenten is er eigenlijk te weinig capaciteit. Daarnaast was ook aangegeven door de gebruikers dat meer zitplaatsen gewenst waren. Dit zijn twee van de drie redenen waarom ervoor deze oplossingsmogelijkheid is gekozen. De derde reden is dat uit de resultaten van de enquête af te lezen is dat de gebruiker een voorziening mist in de trant van een eet- en/of drinkgelegenheid. Van de respondenten die de vraag: "*Door de opgelegde bezuinigingen zal er mogelijk leegstand in de bibliotheek ontstaan. Mocht er ruimte vrijkomen, welke nieuwe activiteit (gerelateerd aan de bibliotheek) zou volgens u het beste passen bij de bibliotheek*?" beantwoord hebben, gaf bijna 25% als antwoord een activiteit waarbij er de mogelijkheid bestaat voor het nuttigen van een betaalde consumptie.

Bij toetreding van een koffiebar / loungeruimte wordt het financiële rendement, door het hanteren van een marktconforme huurprijs ruimschoots behaald. Er wordt namelijk een rendement van 11,6% behaald wat leidt tot extra huurinkomsten van €23.625,- op jaarbasis, bovenop de huurinkomsten die ervoor moeten zorgen dat het pand kostprijsdekkend is.

Ook het maatschappelijke rendement kan verbeterd worden door de komst van deze potentiële oplossing. Door het creëren van een plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en sociale contacten kunnen onderhouden, wordt er ingespeeld op de activiteit ontmoeten. Hierdoor worden de beleidsdoelstellingen het "*bevorderen van de sociale cohesie*" en "*participerende burger*" mogelijk vergroot.

Ondanks deze positieve effecten kunnen er ook negatieve maatschappelijke effecten optreden. Aangezien er betaald moet worden voor de consumpties, moet deze oplossingsstrategie gefaciliteerd worden door een commerciële uitbater. Dit brengt met zich mee dat er een wijziging in het bestemmingsplan moet plaatsvinden, want het pand is nu alleen bedoeld voor maatschappelijke functies. Daarnaast kan door deze oplossingmogelijkheid de rust die het pand nu uitstraalt weleens verstoord worden. Om deze reden is de directeur van de bibliotheek het er waarschijnlijk niet mee eens dat deze functie haar intrede doet. Verder schuilt het gevaar in deze oplossing in het feit dat een koffiebar de overhand zou kunnen krijgen in het pand. Dit mag niet, omdat de bibliotheek de hoofdfunctie is en ook in de toekomst moet blijven. Wanneer dit zou veranderen dan doet dit ook afbreuk aan de maatschappelijke waarde en komen wellicht beleidsdoelstellingen in het gedrang.

Een speel-o-theek

Deze oplossingsmogelijkheid is vastgesteld aan de hand van de uitslag van de gehouden enquête. Hierin werd namelijk als mogelijke nieuwe activiteit een speel-o-theek genoemd. Een speel-o-theek is een maatschappelijke instelling die zich met name richt op kinderen in de leeftijd van 0 – 12 jaar oud. Dit is ook één van de belangrijkste doelgroepen van de bibliotheek. Ook de twee concepten zijn in principe hetzelfde, bij de één leen je boeken en bij de ander leen je speelgoed. Een speel-o-theek draagt bij aan de "*ontwikkeling en ontplooiing*" van een kind, wat door de gemeente genoemd is als één van de beleidsdoelstellingen. Daarnaast wordt aan kinderen een "*zinvolle vrijetijdsbesteding aangeboden".*

Een speel-o-theek vestigen in het pand waarin ook een bibliotheek is gevestigd, is een ontwikkeling die in het verleden en recent in meerdere plaatsen in Nederland is toegepast. Zo hebben bibliotheken in bijvoorbeeld de plaatsen Meppel, Hoogeveen, Rolde, Veendam, Eelde, Boxtel, Velserbroek, Bleiswijk, Nijkerk en Heerjansdam deze constructie toegepast. Veelal zijn de ervaringen over deze samenwerking positief. Zo brengen bezoekers vaak een gecombineerd bezoek aan deze twee maatschappelijke instellingen en versterken ze elkaar door samen te werken. Zo is er in Meppel zelfs voor gezorgd dat de bibliotheek door de komst van de speel-o-theek meer jeugdleden heeft gekregen (Speelgoedlenen, 2013).

Wanneer de speel-o-theek haar intrede in het pand zou doen, dan wordt het pand kostprijsdekkend verhuurd. Dit komt omdat een maatschappelijk instelling in de gemeente Woerden een kostprijsdekkende huur moet betalen. Er worden op deze manier geen extra inkomsten, bovenop de kostprijsdekkende huurinkomsten, gegenereerd. Ondanks dat het financiële rendement behaald wordt en er ook een positief effect is voor de maatschappij, kleven er ook enkele risico's of nadelen aan deze oplossing. Zo is de speel-o-theek vaak een instelling die wel maatschappelijk ingesteld is, alleen krijgt deze van de gemeente geen subsidie. Hierdoor is het de vraag of een speel-o-theek wel de huurprijs, die wordt gehanteerd om kostprijsdekkend te zijn, kan betalen. Dit behoeft nog een nader onderzoek.

Een seats2meat concept

Het vaststellen van deze strategie is gedaan aan de hand van de trends en ontwikkelingen op het gebied van bibliotheken en aan de hand van de casestudie. Tijdens het verandertraject in Houten is er een advertentie geplaatst die potentiële nieuwe gebruikers van de ruimte in de bibliotheek in beweging zou moeten brengen. Op deze advertentie kwamen veel reactie van zzp'ers die belang hadden bij het huren van een ruimte. In Houten is echter geen plek voor deze groep gerealiseerd, want het pand moest echt maatschappelijk ingericht blijven. Wel gaf mevrouw Stuart aan dat wanneer er bij het zoeken naar nieuwe huurders geen maatschappelijke partijen gevonden kunnen worden, het zeker de moeite waard is om te kijken naar commerciële partijen en in het bijzonder ook naar de zzp'ers (Interview C. Stuart, 2013). Ook op basis van de trends die spelen in de bibliotheekwereld lijkt het aanbieden van plekken voor deze groep een goede optie. Steeds meer zzp'ers ontdekken de voordelen van het werken binnen de muren van een bibliotheek. Zo is de toegang van het gebouw vrij, kan er in rust gewerkt worden en is het gebruik van internet gratis.

Bij het toepassen van het seats2meat concept wordt de kostprijsdekkende huurprijs gehanteerd, op deze manier wordt het financiële rendement behaald. Ook aan het maatschappelijk rendement wordt bijgedragen. Zo staat ontmoeten bij deze toepassing centraal en wordt er kennis overdracht gerealiseerd, al gaat dat niet via boeken, maar mondeling. Zowel het ontmoeten als de

kennisoverdracht hebben een positief effect op de beleidsdoelstelling "*ontplooien en ontwikkelen van mensen*" en ontmoeten draagt ook nog bij aan "*de participerende burger*"

Voordat dit concept toegepast zou kunnen worden is het noodzakelijk dat er marktonderzoek wordt uitgevoerd. Bij de observaties en uit de resultaten van de enquête is namelijk naar voren gekomen dat er in de bibliotheek in Woerden nog weinig wordt gewerkt. Dit kan liggen aan de tijdstippen waarop de metingen zijn verricht, maar het kan ook zo zijn dat de markt voor dit concept in Woerden te klein is. Verder onderzoek wordt daarom aanbevolen.

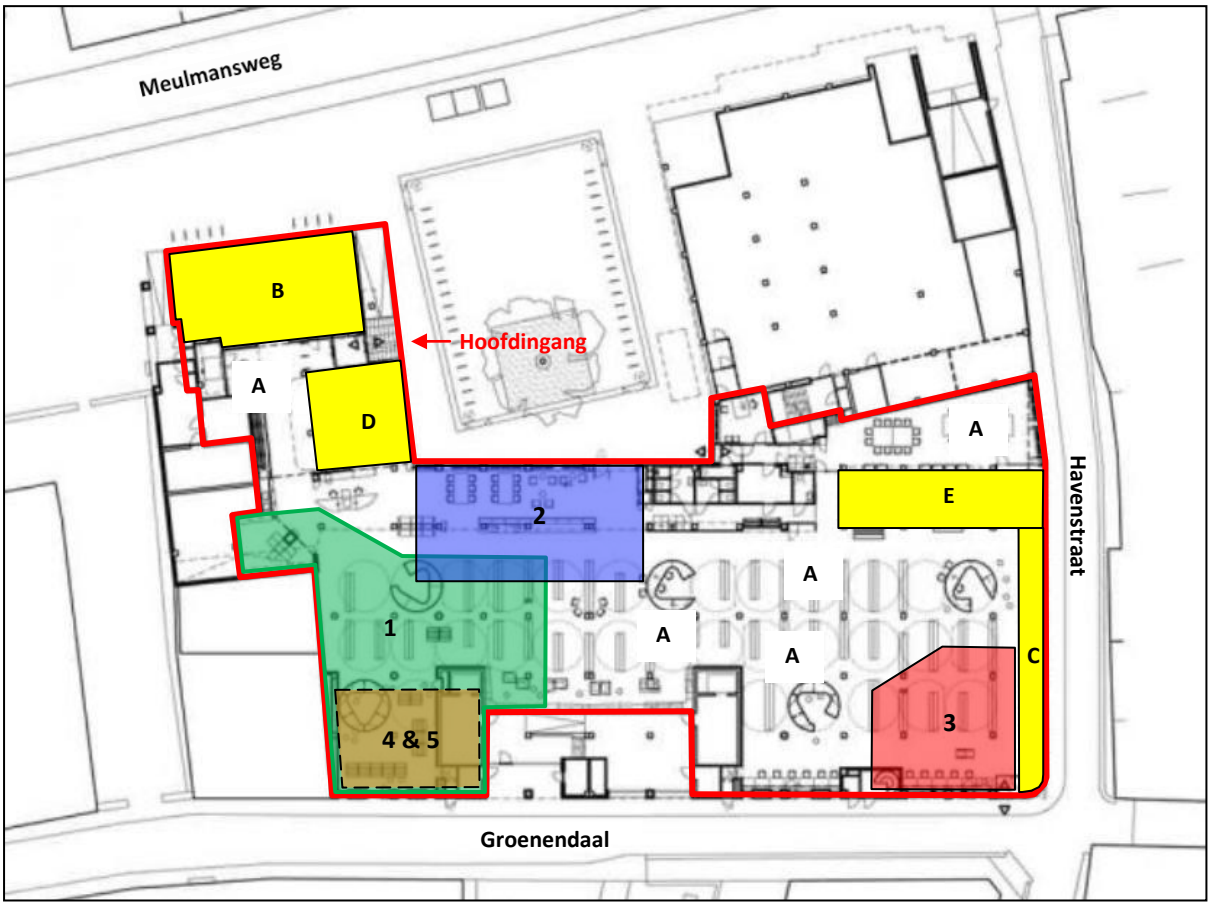
Een game- cursusruimte

Deze oplossingsmogelijkheid is vastgesteld op basis van de resultaten van de enquête. Vooral de jeugd tot achttien jaar hecht waarde aan een ruimte waar zij een spelletje kunnen doen of even tot rust kunnen komen na bijvoorbeeld een inspannende dag op school. Het verdient de voorkeur om deze ruimte te voorzien van snelle computers of tablets waarbij ingelogd kan worden op een snelle wifi-verbinding, want dit zou de jeugdige gebruiker ook waarderen. Daarnaast gaven de volwassenen aan ook wel een ruimte te willen waar cursussen worden aangeboden, zoals een cursus internetbankieren of andere computer gerelateerde zaken. Om aan de wens van beide groepen gebruikers te voldoen is voor deze oplossingsstrategie de game- en cursusruimte vastgesteld.

Door het aanbieden van deze ruimte wordt de kans op het aantrekken van jeugd vergroot, omdat deze groep deze nieuwste ontwikkeling op het gebied van media (tablets) als eerste omarmt. Dit is namelijk gebleken uit de trends en ontwikkelingen. Wanneer zij hierdoor naar de bibliotheek worden getrokken, kan dit er toe leiden dat zij ook gebruik gaan maken van de andere voorzieningen in de bibliotheek, zoals het lezen van boeken bijvoorbeeld. Dit draagt bij aan het stimuleren van de leesbevordering, welke één van de kernactiviteiten is van de bibliotheek. Deze kernactiviteit moet ervoor zorgen dat de jeugd zich verder kan "*ontplooien en ontwikkelen*", maar ook wordt er op deze manier bijgedragen aan de doelstelling "*het aanbieden van een zinvolle vrijetijdsbesteding*". Daarnaast wordt door het creëren van een cursusruimte ervoor gezorgd dat de volwassenen, die wellicht thuis niet over een computer met internet beschikken, media-educatie en mediawijsheid wordt bijgebracht. Dit stelt ze in staat om beter de juiste informatie te kunnen vinden die ze nodig zijn en te beoordelen of deze ook betrouwbaar is. Hierdoor zijn ze beter in staat om in de maatschappij te *participeren* en wordt hun kennis verder *ontwikkelt en ontplooit*.

Financieel gezien zorgt deze oplossingsstrategie ervoor dat de kostprijsdekkende huur behaald wordt. Er worden door het toepassen van de kostprijsdekkende huurprijs geen extra inkomsten gegenereerd. Ondanks de positieve effecten op zowel maatschappelijk als financieel gebied moet er wel voor gewaakt worden dat bij toepassing van deze strategie er geen overlast wordt veroorzaakt voor de overige gebruikers van de bibliotheek. Dit kan bijvoorbeeld opgelost worden door de ruimte af te scheiden van de rest van de bibliotheek en het gebruik van deze ruimte in de ochtend plaats te laten vinden door de volwassenen en in de middag door de jongeren.

***Figuur 7.2**:* Potentiële oplossingsstrategieën in kaart gebracht



Bron: Helix Architecten, 2011, eigen bewerking

Legenda	Beschrijving huidige situatie
—	Afbakening De Beuk
A	Regiobibliotheek Het Groene Hart
B	TIP (Toeristen Informatie Punt)
C	Stadsmuseum
D	Stichting Het Groene Hart
E	Abrona

Legenda	Opties	Opp. m²
1	Boekhandel	335
2	Loungeruimte/koffiebar	225
3	Seats2meet concept	160
4	Speel-O-Theek	160
5	Game- cursusruimte	160

7.3 Aanpassingen bibliotheek

Ongeacht welk scenario gekozen gaat worden, er moeten hoe dan ook aanpassingen aan het pand gedaan worden. Dit komt omdat het pand tijdens de renovatie geheel is ingericht op basis van de hoofdfunctie, de bibliotheek. Hierdoor is het bij het toetreden van een nieuwe huurder noodzakelijk dat er bouwtechnische veranderingen zullen plaats vinden. Tijdens een gesprek met de heer De Jong (2013) is vastgesteld wat deze veranderingen inhouden. Bij elke oplossingsmogelijkheid moet de bibliotheek minimaal de ruimte van 160m², die het nu nog in gebruik heeft, maar daar niet meer voor betaald, afstaan. Sommige oplossingsstrategieën, zoals bijvoorbeeld de boekhandel, vereisen een groter oppervlak om hun bedrijfsvoering goed te kunnen laten plaatsvinden. Daardoor zijn er drie mogelijke scenario's opgesteld met elk een andere VVO (Tabel 7.1).

Tabel 7.1: Drie oppervlakte scenario's met bijbehorende ingreep

Scenario	VVO	Huurprijs per m² VVO	Huurtermijn	Ingreep
1	160 $^{t}/_{m}$ 225	€180,- /€200,-	2 jaar	Kleine renovatie. Toepassen van verplaatsbare wanden en veranderingen van de indeling van het pand
2	226 $^{t}/_{m}$ 276	€180,-/ €200,-	5 jaar	Kleine renovatie. Toepassen van verplaatsbare wanden en verplaatsen van balie en enkele voorzieningen
3	277 $^{t}/_{m}$ 335	€200,-/ €250,-	5 jaar	Grote renovatie. Toepassen van verplaatsbare wanden, mogelijk nieuwe ingang, verplaatsen van balie en enkele voorzieningen, aanpassing beveiligingssysteem en ander installatietechnische aanpassingen

Bron: De Jong, 2013

Bij elk van de drie scenario's is het nodig dat de bibliotheek efficiënter gebruik moet maken van de voor hun beschikbare ruimte, aangezien ze sowieso 160m² moeten afstaan. Bij de minimale oppervlakte van 160m² moet ze rekening houden met het efficiënter inrichten van 13% van de totale oppervlakte. Bij het scenario dat de maximale VVO verhuurd gaat worden, 335m², dan zal 27% doeltreffender ingericht moeten worden (Bijlage L). Zowel het adequater inrichten van de bibliotheek als de aanpassingen die moeten worden gedaan voor de ruimte van de nieuwe huurder brengen de nodige kosten met zich mee. Volgens de heren Van Leer en Van Asselt (2013) bedragen de kosten voor de kleine renovatie bij scenario één zo ongeveer €50.000,- en bij scenario drie kunnen deze kosten al snel oplopen tot ongeveer €150.000,- of meer. Wanneer een nieuwe huurder zich gaat vestigen in het pand moet de gemeente eenmalig investeren in de aanpassingen die gedaan moeten worden. De gemeente zal deze investeringskosten doorbereken in de huurprijzen per VVO, zodat de totale kosten die gemaakt zijn na een bepaalde looptijd weer worden terugverdient. Hierin schuilt het gevaar dat sommige partijen, die de mogelijke oplossingsstrategieën gaan uitvoeren, de vastgestelde huurprijzen niet kunnen betalen. Een mogelijke manier om dit probleem te voorkomen, is voor een oplossingsstrategie te kiezen die niet alleen kostprijsdekkend is, maar zelfs meer oplevert. De gemeente heeft namelijk het doel om het pand kostprijsdekkend te verhuren, maar wanneer er extra inkomsten worden gegenereerd dan kunnen deze gebruikt worden voor de aanpassingen die gedaan moeten worden wanneer een nieuwe huurder het pand betreed.

7.4 Conclusie

Alle genoemde oplossingsstrategieën zijn toepasbaar om in ieder geval het pand weer kostprijsdekkend te laten zijn. Er zijn varianten waarbij zelfs meer inkomsten worden gegenereerd dan dat het uiteindelijke doel is van de gemeente. Dit kan ervoor zorgen dat bij het toetreden van

een nieuwe huurder, investeringen die moeten plaatsvinden om de ruimte geschikt te maken, aan het pand gedaan kunnen worden. Mogelijkerwijs kan deze investering zelfs nog een bijdrage leveren aan de algehele uitstraling van dit pand, wat vervolgens bijdraagt aan de leefbaarheid in het centrum van Woerden. Dit is één van de beleidsdoelstellingen van de gemeente. Deze wordt dus niet direct door het toepassen van de oplossingsstrategieën gerealiseerd, maar meer indirect wanneer er extra investeringen kunnen plaatsvinden. Ook is de veronderstelling dat ongeacht voor welke strategie er gekozen wordt deze een positief effect heeft op het maatschappelijk rendement. Per oplossing verschilt het positieve effect op dit rendement wel. Om herhaling van deze effecten te voorkomen is dit in onderstaande tabel nog eens samengevat (Tabel 7.2). Aan de hand van de tabel ziet het ernaar uit dat de koffiebar / loungeruimte in totaal het grootste rendement oplevert. Of deze optie ook als advies aan de gemeente Woerden aangedragen wordt, dat is te lezen in het laatste hoofdstuk "Conclusie en aanbevelingen".

Tabel 7.2: Afwegingsmodel financieel en maatschappelijk rendement per scenario

Scenario's	Rendement		
	Financieel	Maatschappelijk	Totaal
Boekhandel	++	+	+/++
Koffiebar / loungeruimte	++	++	++
Speel-O-Theek	0	+	0/+
Seats2meet concept	0	+	0/+
Game- cursusruimte	0	+	0/+
Beoordeling: -- onder rendement, 0 rendement behaald, ++ boven rendement			

8 Conclusie en aanbevelingen

Het afsluitende hoofdstuk van dit rapport bevat de conclusie en aanbevelingen (voor vervolgonderzoek). In deze conclusie staat het beantwoorden van de onderzoeksvraag centraal. Deze luidt als volgt: "*Welke ingreep kan er voor zorgen dat het pand De Beuk, waarin de openbare Regiobibliotheek Het Groene Hart is gevestigd, geoptimaliseerd kan worden, zodat er een kostprijsdekkende huur voor de gemeente Woerden wordt gegeneerd met minimaal het behoud van de maatschappelijke waarde?*" Deze hoofdvraag is in een aantal deelvragen opgesplitst. Om deze te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethodieken, zoals het doen van literatuuronderzoek, het houden van interviews met betrokken actoren, het verrichten van observaties in de bibliotheek in Woerden centrum, het houden van een enquête onder gebruikers van deze bibliotheek en het analyseren van een casestudie in Houten. Een combinatie van de resultaten van deze methodieken leveren het uiteindelijke antwoord op bovengenoemde hoofdvraag op.

8.1 Conclusie hoofdvraag

De ingreep die ervoor moet zorgen dat het vastgoedobject De Beuk zowel financieel als maatschappelijk geoptimaliseerd wordt, is het scenario waarbij een boekhandel haar intrede in het pand zou doen. Deze keuze is gebaseerd is op de hierna volgende argumentatie. Uit het feit dat de gemeente Woerden voor al haar maatschappelijk vastgoed een kostprijsdekkende begroting wil hebben, blijkt dat het voornamelijk van belang is om als eerst de financiële kant op orde te hebben. Met de komst van een boekhandel wordt ruimschoots aan de eis om kostprijsdekkend te zijn voldaan. Er worden zelfs meer inkomsten gegenereerd welke door de gemeente gebruikt kunnen worden om te investeren in de interne verbeteringen voor het pand, aangezien de nieuwe huurder een andere indeling van het pand vereist dan hoe deze in de huidige situatie is. Er zijn bouwkundige- en/of installatietechnische ingrepen nodig, zoals het plaatsen van wanden en het aanpassen van het verlichtingsplan, om de bedrijfsvoering van alle huurders optimaal tot hun recht te laten komen. Hierbij moet opgemerkt worden dat ongeacht welke nieuwe huurder in het pand zou komen, er altijd een eenmalige investering van de gemeente nodig is voor de interne aanpassingen. Verder kunnen de extra gegenereerde inkomsten de Algemene Middelden van de gemeente versterken.

Daarnaast wil de gemeente Woerden dat bij de gekozen ingreep minimaal de maatschappelijke waarde die het pand nu heeft, behouden wordt. Door middel van de komst van een boekhandel wordt ook aan deze voorwaarde gedaan. Wanneer de boekhandel samen gaat werken met de bibliotheek kan er zelfs nog sprake zijn van een verbetering van het maatschappelijk rendement. Zo kunnen ze er samen voor zorgen dat de leesbevordering gestimuleerd wordt wat direct een positief heeft voor de ontplooiing en ontwikkeling van de inwoners in Woerden. Daarnaast kan een boekhandel ook het aanbieden van een zinvolle cultuurbeleving stimuleren. Verder wordt gedacht dat door middel van het geld dat bovenop de kostprijsdekkende huur wordt geïncasseerd, extra investering gedaan kunnen worden in het pand. Deze investeringen moeten er op haar beurt weer aan bijdragen dat de algehele leefbaarheid wordt vergroot. Dit is ook één van de beleidsdoelstellingen van de gemeente. Een voorbeeld hiervan is het klimaat neutraal maken van het pand. Dit is een verbetering voor het milieu dat leidt tot een algehele verbetering van de leefbaarheid voor de gehele bevolking van Woerden. Ook wanneer het geld niet wordt gebruikt voor

de investering in het pand, en worden gestopt in de Algemene Middelen, dan kunnen zij alsnog ingezet worden voor het realiseren van de beleidsdoelstellingen op andere terreinen.

Een bijkomend voordeel bij de keuze voor de boekhandel is dat er al een boekhandelaar interesse heeft getoond om zich te vestigen in het pand. Hierdoor is het mogelijk dat het traject snel in gang wordt gezet, omdat het zoeken naar een nieuwe huurder niet plaats hoeft te vinden, waardoor er ook eerder (financieel) voordeel voor de gemeente te behalen is. Ook ziet de hoofdhuurder van De Beuk, Regiobibliotheek Het Groene Hart, het wel zitten wanneer er een boekhandel in het pand zou komen. Dit vanwege de mogelijke synergievoordelen die het kan opleveren.

Voordat deze oplossingsvariant wordt toegepast is het wel raadzaam om de uitslagen van de proef die momenteel in Houten loopt af te wachten. In deze gemeente, die als casestudie heeft gediend, is zeer recent ook een boekhandel in het pand van de bibliotheek getrokken, waarbij beide partijen ook een samenwerkingsverband zijn aangegaan. Wanneer de gebruikers dit waarderen dan zouden er meer van dit soort samenwerkingsverbanden in bibliotheken in de provincie Utrecht kunnen worden gestart. Omdat de proef een looptijd heeft van een jaar en het wenselijk is om op de resultaten te wachten, kan in de tussentijd wel alvast het traject in gang gezet worden voor het aanvragen van een wijziging van gebruik voor De Beuk, zodat voor deze zaken tijd bespaart wordt. Momenteel is het pand namelijk bestempeld als maatschappelijk vastgoed, maar na de intrede van de boekhandel klopt deze titel niet meer, aangezien de nieuwe partij een commercieel bedrijf is.

Dat er niet gekozen is voor de optie koffiebar/loungeruimte, waarvan wordt geacht dat deze in zijn totaliteit een hogere toevoeging heeft voor het maatschappelijk rendement en dus eigenlijk als beste optie naar voren komt, ligt in het feit dat de directrice van de bibliotheek had aangegeven dat zij een dergelijke oplossing niet zag zitten. Dit komt omdat de verwachting is dat deze activiteit voor overlast zou gaan zorgen. Verder is het daarbij mogelijk dat de koffiebar dan de overhand zou kunnen krijgen in het pand, wat geheel niet de bedoeling is. De hoofdfunctie is en blijft in de toekomst de bibliotheek, waardoor het pand De Beuk in hoofdzaak een maatschappelijk karakter behoud. Ondanks dat de gebruikers van de bibliotheek deze variant ook wel prefereerden, wilden ze tegelijkertijd ook een variant die rust uitstraalt. Mede hierdoor is de keuze dus niet gevallen op de koffiebar/loungeruimte, maar juist op de boekhandel, omdat hierbij het aspect rust wel wordt gewaarborgd.

8.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er nog aanbevelingen die gedaan kunnen worden. Zo was het inzichtelijk maken van de financiële rendementen op objectspecifiek niveau een tijdrovende klus. De betreffende gegevens moesten uit meerdere systemen gehaald worden, welke bij tijd en wijle niet up to date waren. Om alsnog het financiële rendement inzichtelijk te krijgen, waren er persoonlijke gesprekken met meerdere medewerkers van de gemeente nodig. Dit nam veel tijd in beslag wat bespaard had kunnen worden door het bundelen van alle financiële gegevens in één overkoepelend systeem. Hierdoor ontstaat er een hanteerbaar overzicht, waarbij per object direct afgelezen kan worden of het vastgoedobject voldoet aan de eis om kostprijsdekkend te zijn. Het maken van dit systeem is dan ook één van de aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Op basis van dit onderzoek zijn er ingrediënten aangedragen om een tool te ontwerpen die het mogelijk moet maken om het financiële rendement van elk maatschappelijk vastgoedobject inzichtelijk te maken.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek is het probleem dat beschreven is in dit onderzoek niet vanuit de kant van de verhuurder, maar vanuit de kant van de huurder te benaderen, in dit geval is dat Regiobibliotheek Het Groene Hart. Zo heeft de bibliotheek vanwege bezuinigingen noodgedwongen afstand moeten doen van 510m² VVO in het pand in Woerden centrum. Deze bezuinigingen hadden wellicht ook opgelost kunnen worden door andere ingrepen. Een voorbeeld hiervan is het efficiënter uitvoeren van de bedrijfsvoering. Zo kan door nog meer samen te werken met andere regiobibliotheken in de provincie Utrecht kosten bespaart worden door bijvoorbeeld het voordeliger inkopen van de collectie. Daarnaast had het afstoten van (één van) de bibliotheken in de kernen, die ook onderdeel uitmaken van de regiobibliotheek, ook tot de mogelijke oplossingen kunnen behoren en was het afstaan van vierkante meters in De Beuk wellicht niet nodig geweest.

Verder kan er een aanbeveling gedaan worden aan andere gemeenten die met een soortgelijk probleem te kampen hebben. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat er in eerste instantie door de gemeente Woerden oplossingen zijn gezocht in de richting van het aantrekken van maatschappelijke instellingen. Dit is gedaan omdat De Beuk een maatschappelijk vastgoedobject betreft. Echter heeft dit ertoe geleid dat het kostprijsdekkend verhuren van het pand niet is geslaagd. Wanneer er direct naar een commerciële partij was gezocht, was aan deze eis wellicht veel eerder voldaan dan nu het geval was. Vandaar dat gemeenten die met een soortgelijk probleem te maken hebben, niet alleen in de oplossingsrichting van het aantrekken van maatschappelijke instellingen moet denken, maar ook commerciële partijen in overweging moet nemen. Zij leveren door het hanteren van een marktconforme huurprijs een hoger financieel rendement op dan maatschappelijke instellingen, omdat hiervoor een kostprijsdekkende huur wordt gehanteerd.

9 Literatuurlijst

- Baarda, D.B., & De Goede, M.P.M. (2006). Basisboeken Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen

- BBN adviseurs (2011). Belang van maatschappelijk vastgoed. Houten: BBN adviseurs

- BBN adviseurs (?). Whitepaper Besparen met vastgoed in de gemeente. Houten: BBN adviseurs

- Blauw, R. (2010). Tweederde gemeenten weet niet wat hun vastgoed per meter kost en opbrengt. Propertynl magazine nr. 2-5. p. 19

- Bibliotheekblad (2013). Bibliotheek en boekhandel in Houten werken samen in Biebwinkel. Geraadpleegd op 23 mei 2013 via http://www.bibliotheekblad.nl/nieuws/nieuwsarchief/bericht/1000003905/biebwinkel_opent_in_bibliotheek_houten_centrum

- Bibliotheek ServiceCentrum Utrecht (2013). Bibliotheken. Geraadpleegd op 23 mei 2013 via http://www.biscutrecht.nl/bisc-en-sub

- Boeije, H., H. 't Hart & J. Hox (2009). Onderzoeksmethoden. Den Haag: Boom Lemma uitgevers. Achtste druk.

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). Statline databank. Kerncijfers wijken en buurten. Den Haag/Heerlen. Geraadpleegd op 9 december 2012 via http://www.cbs.nl → Statline databank

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2013a). Statline databank. Cijfers leeftijdsopbouw gemeente Woerden en Houten. Den Haag/Heerlen. Geraadpleegd op 2 april 2013 via http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=03759NED&D1=0,3,6,9,12&D2=119-128&D3=422,869&D4=l&VW=T

- Centraal Bureau voor de statistiek (2013b). Statline, Cijfers openbare bibliotheken Nederland. Den Haag/Heerlen. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70763NED&D1=0,20&D2=a&VW=T

- Dauvellier (2003). Werkbank ruimtelijke kwaliteit. Denkraam ruimtelijke kwaliteit. Geraadpleegd op 12 april 2013 via http://www.dauvellier.nl/index.php?page=ruimtelijke-kwaliteit

- Europese Commissie (2010). Steunmaatregelen nr. E 2/2005 en N 642/2009 Nederland. Bestaande steun en bijzondere projectsteun voor woningcorporaties. Brussel: Europese Commissie

- Gemeente Houten (2009). Centrum ontwikkeling Houten; startnotitie planontwikkeling De Slinger. Houten: Gemeente Houten

- Gemeente Houten (2011). Verslag cultuuravond; breed entreegesprek met de cultuursector 19 januari 2011. Houten: Gemeente Houten

- Gemeente Woerden (2008). Bibliotheeknotitie. Woerden: Gemeente Woerden

- Gemeente Woerden (2009). Persbericht renovatie en herinrichting bibliotheek De Beuk. Woerden: Gemeente Woerden

- Gemeente Woerden (2011). Spelregels Vastgoed. Woerden: Gemeente Woerden

- Gemeente Woerden (2013a). Kosten en baten van de Meulmansweg 27, ontleend vanuit het vastgoed beheersysteem. Woerden: Gemeente Woerden

- Gemeente Woerden (2013b). Uitvoeringsovereenkomst Stichting Regiobibliotheek Het Groene Hart. Woerden: gemeente Woerden

- Google Maps (2013). Bibliotheek vestigingen gemeente Woerden

- Groen Links (2011). Bibliotheken mogelijk in problemen. Geraadpleegd op 21 maart 2013 via http://echt-susteren.groenlinks.nl/node/68282

- Helix architecten (2011). Renovatie bibliotheek De Beuk te Woerden

- Houten (2013). Wikipedia. Geraadpleegd op 22 mei 2013 via http://nl.wikipedia.org/wiki/Houten

- Jochems, M. & Joosten, R. (?). Geval studie. pp. 4 - 20

- Kasperkovitz (2011). Gemeentelijke bezuinigingen op openbaar bibliotheeknetwerk. Ontwikkeling van het bibliotheeklandschap in de periode 2010 – 2014. Amersfoort: Kasperkovitz beleidsonderzoek en advies

- Koning, C. (2011). Vereniging Nederlandse Gemeente. Gemeente en bibliotheek van de toekomst, verslag van vier VNG – congressen over het toekomstig bibliotheek beleid. pp. 15 - 29

- Kornegoor, N. (2011). Maatschappelijk vastgoed; Op weg van non-profit naar profit? Groningen: Rijksuniversiteit Groningen

- Kort, P. de (2007). Beheermonitor gemeentelijk vastgoed. Tool voor professionalisering vastgoedbeheer gemeenten. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate

- Kuijten, M. (2010). Het professionaliseren van gemeentelijk vastgoed: Een inventarisatie van vastgoedbeheer bij kleine en middelgrote gemeenten om aanbevelingen te doen tot professionalisering van het vastgoed. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate

- Leent, M. van (2008). Waarom hebben gemeenten vastgoed? Real Estate Magazine nr.60, pp. 19 – 21

- Leent, M. van, Moel, L. van, & Wal, J. van der (2009). Maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed. *SEV*, pp. 11-20

- Leesmonitor (2013). Bibliotheekcijfers. Geraadpleegd op 15 mei 2013 via http://www.leesmonitor.nu/page/10001/bibliotheekcijfers

- Lerenindebibliotheek (2013). Voordelen van de brugklas-, huiswerkbegeleiding en bijles. Geraadpleegd op 22 mei 2013 via http://www.lerenindebibliotheek.nl/info/voordelen/

- Metafoor (2012). Metafoorvastgoed, VastgoedBeheerSysteem. Geraadpleegd op 30 september 2012 via http://www.metafoor.nl/vastgoed/

- Middendorp, M.H., & Hümmels, R.P., (2007). Het vastgoedbedrijf van gemeenten, maatschappelijk vastgoed zakelijk benadert. Real Estate Magazine nr. 50, pp. 46 t/m 51

- Oomes, M (2010). Presentatie: belangrijke punten uit de literatuur over het meten van outcome in de bibliotheek. Geraadpleegd op 13 mei 2013 via http://www.siob.nl/upload/documenten/presentatie-meten-outcome-bibliotheken-1-nov-2010.pdf

- Oomes, M.(2011). Nieuwe bibliotheken, nieuwe competenties; op weg naar een passend opleidingenaanbod. Den Haag: Sectorinstituut Openbare Bibliotheken

- Oomes, M. (2013). Open bibliotheken. Meten van de Maatschappelijke Opbrengst van Bilbiotheken. Geraadpleegd op 18 april 2013 via http://bibliotheek20.ning.com/group/mmob?groupUrl=mmob&xg_source=activity&id=694094%3AGroup%3A135436&page=2

- Ontlezing (2013). Wikipedia. Geraadpleegd op 25 mei 2013 via http://nl.wikipedia.org/wiki/Ontlezing

- Pasmans, R.M.E.R (2012). Maatschappelijk vastgoed gewaardeerd; een onderzoek naar het maatschappelijk rendement van multifunctioneel maatschappelijk vastgoed voor woningcorporaties. Technische Universiteit Eindhoven.

- Pellikaan, R.P.J. (2003). De maatschappelijke vastgoedvoorraad tactisch bekeken. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven

- Progressief Woerden (2010). Vernieuwde bibliotheek Woerden sieraad voor de stad. Geraadpleegd op 8 april 2013 via http://www.progressiefwoerden.nl/nieuwsbericht/191

- Provincie Brabant (?). Beleidsrendement. Meten van maatschappelijk rendement. B&A groep.

- Regiobibliotheek Het Groene Hart (2012). Productenboek Regiobibliotheek Het Groene Hart.

- Regiobibliotheek Het Groene Hart (2013). Jaarverslag 2012.

- Regiobibliotheek Lek & IJssel (2013). Jaarverslag 2012; de bibliotheek Lek & IJssel.

- RTV Rijnmond (2013). Steeds meer zzp'ers werken vanuit bibliotheek. Geraadpleegd op 16 mei 2013 via http://www.rijnmond.nl/nieuws/14-03-2013/steeds-meer-zzpers-werken-vanuit-bibliotheek

- Schönau W.F. (2012). Vastgoedbezit als middel. Geraadpleegd op 1 januari 2013 via http://www.tgblog.nl/maatschappelijkvastgoed

- Schönau W. F. & Vos C. M. de (2010). Strategisch bezuinigen op de gemeentelijk vastgoed. Service magazine 2010, pp. 25-27

- Sectorinstituut Openbare bibliotheken (2013). Trends bibliotheken; vestigingen, servicepunten, enz. Geraadpleegd op 15 mei 2013 via http://www.siob.nl/bibliotheekmonitor/trends-bibliotheken/organisaties-en-vestigingen/spreiding-bibliotheken-over-het-land/item28

- SEV (2005). Vernieuwend maatschappelijk ondernemerschap. Weten van renderen. p.17

- Speelgoedlenen (2013). Speelotheken. Samenwerking Bibliotheek. Geraadpleegd op 30 mei 2013 via http://www.speelgoedlenen.nl/voorspeelotheken/vraagantwoord/samenwerking bibliotheek.html

- Tazelaar J., Schönau W. F. & Vos C. M. de (2011). Gemeentelijk vastgoed op de markt. Service magazine 2011, pp. 26-29

- Unesco (2013). Unesco public library manifesto. Geraadpleegd op 8 april 2013 via http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman.html
- Vereniging van Openbare Bibliotheken (2012). De bibliotheek levert waarde. Strategie 2012 – 2016. Den Haag: Vereniging van Openbare Bibliotheken

- Vereniging van Openbare Bibliotheken & Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2005). Richtlijnen voor basisbibliotheken. Den Haag: Vereniging van Openbare Bibliotheken & Vereniging van Nederlandse Gemeenten

- Vitale stad (2012). Hoeveel maatschappelijk vastgoed bezit u? *Vitale stad,* nr.1 jr. 15, pp. 22 - 27. Via http://elbamedia.onlinetouch.nl/166/5#/2

- VROM (2007). Bouwstenen voor sociaal; Vastgoed voor voorzieningen: een handreiking. Den Haag: Ministerie van VROM

- Woerden (2013). Wikipedia. Geraadpleegd op 22 mei 2013 via http://nl.wikipedia.org/wiki/Woerden

- Yin, R. K. (2012). Applications of case study research (3rd ed.). Washington DC: SAGE Publications, Inc. Geraadpleegd op 20 maart 2013 via http://mjcoonkitt.wordpress.com/2013/01/25/yin-2012-book/

Lijst van geïnterviewden

- Asselt van, M. (2013). Beleidsadviseur Team Gebouwen gemeente Woerden
- Bremen, M. van den (2013). Directeur Regiobibliotheek Het Groene Hart
- Heer, C. de (2013). Beleidsadviseur Onderwijs en Cultuur gemeente Woerden
- Jong, H. de (2013). Vastgoedeconoom gemeente Woerden
- Sneep, S (2013). Beleidsmedewerker afdeling Samenleving gemeente Woerden
- Stuart, C (2013). Beleidsmedewerker Onderwijs en Cultuur gemeente Houten
- Vliet, E. van (2013). Senior adviseur Plan- en Vastgoedeconomie gemeente Woerden