

The background of the slide features four light gray silhouettes of people of various heights and builds, standing in a circle and holding hands. The silhouettes are positioned around the central text, with two on the left and two on the right.

Multifunctionele accommodaties

**Inzicht in de kosten en opbrengsten
van beheer en exploitatie**

**N.S.L. (Nicole) Huisman
Master Vastgoedkunde
Rijksuniversiteit Groningen
November 2009**

Multifunctionele accommodaties

Inzicht in de kosten en opbrengsten van beheer en exploitatie

N.S.L. (Nicole) Huisman

E-mailadres: nicolehuisman@hotmail.com

Tel.nr.: 06 - 10 10 60 65

Studentnr.: s1742639

Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen

Master Vastgoedkunde

Adres: Landleven 1
9747 AD GRONINGEN
Postbus 800
9700 AV GRONINGEN

Website: <http://www.rug.nl/frw>

Begeleider: dr. P.R.A. Terpstra
E-mail: p.r.a.terpstra@rug.nl

Tweede
Beoordelaar : prof. dr. ir. A.J. van der Vlist
E-mail : a.j.van.der.vlist@rug.nl

Quintis b.v.

Adres: Fultonbaan 30
3439 NE NIEUWEGEIN
Postbus 350
3430 AJ NIEUWEGEIN

Tel.nr.: 030 - 601 55 55
Fax.nr: 030 - 601 55 66
E-mail: quintis@quintis.nl

Begeleider: drs. H.M. Olde Bijvank MRE
Functie: senior consultant
E-mail: ellen.oldebijvank@quintis.nl

Datum: November 2009
Pagina's: 68 pagina's inclusief bijlagen
Bijlagen: 2
Status: Eindversie



**rijksuniversiteit
groningen**



Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat is opgesteld naar aanleiding van mijn afstuderen in het kader van de Master Vastgoedkunde, onderdeel van de Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Het onderzoek omvat het vraagstuk omtrent de kosten van beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties. Het onderzoek is uitgevoerd om een instrument te bieden aan personen die geconfronteerd worden met het ontwikkelen van een multifunctionele accommodatie. Naast een functie als checklist geeft dit gelijk inzicht in de kosten die het beheren en exploiteren van multifunctionele accommodaties met zich meebrengt. In de praktijk bleek hier veel vraag naar te zijn en ik ben dan ook blij verrast door de grote belangstelling voor mijn onderzoek. Gedurende het onderzoek is mijn interesse voor het onderwerp steeds groter geworden, ik heb dan ook met veel plezier en enthousiasme aan dit onderzoek gewerkt.

Het onderzoek heeft plaats gevonden in de periode april tot oktober 2009. In deze periode is het afstudeeronderzoek uitgevoerd onder begeleiding van mevrouw drs. H.M. (Ellen) Olde Bijvank MRE, senior consultant bij Quintis b.v. te Nieuwegein. Vanuit de opleiding is de begeleiding en beoordeling verzorgd door de heer dr. P.R.A. Terpstra, universitair hoofddocent economische geografie en coördinator van de Master Vastgoedkunde binnen de Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Graag wil ik hen bedanken voor hun medewerking aan de totstandkoming van dit rapport.

Daarnaast wil ik graag alle geïnterviewden en de personen die medewerking hebben verleend aan de case study danken voor hun openheid en gastvrijheid. Dankzij hen heb ik een goed beeld kunnen vormen van hoe de praktijk omgaat met de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties en het beheren en exploiteren ervan in het bijzonder. Graag wil ik ook mijn collega's bij Quintis bedanken voor hun gezelligheid, openheid en inzichten gedurende mijn stageperiode. Ten slotte bedank ik mijn vriend Sjoerd, (schoon)familie, vrienden en medestudenten die met geduld naar mijn verhalen hebben geluisterd, hun advies en hulp hebben gegeven en zo nu en dan voor de nodige ontspanning hebben gezorgd.

Rest mij u veel plezier te wensen met het lezen van mijn scriptie.

Nicole Huisman

November 2009

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling	8
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	9
1.4 Conceptueel model	9
1.5 Afbakening en definiëring	10
1.6 Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2. Onderzoekskader	15
2.1 Onderzoeksmethodiek	15
2.2 Validiteit en betrouwbaarheid	16
2.3 Selectie van te interviewen personen en cases	17
2.4 Beperkingen van het onderzoek	17
Hoofdstuk 3. Literatuurverkenning	19
3.1 Maatschappelijk vastgoed	19
3.2 Multifunctionele accommodaties	19
3.3 Beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties	21
3.4 Kosten van beheer en exploitatie	23
3.4.1 Huisvesting	25
3.4.2 Diensten en middelen	29
3.4.3 Informatie- en communicatietechnologie	31
3.4.4 Facilitair management	31
3.5 Conclusie	33
Hoofdstuk 4. Interviews en case study	34
4.1 Conclusie interviews	34
4.2 Case study	37
4.2.1 Case 1: De Brink	37
4.2.2 Case 2: De Hangar	43
4.2.3 Case 3: Parrotia	48
4.2.4 Conclusie case study	52
Hoofdstuk 5. Het exploitatiemodel	54
5.1 Werking van het exploitatiemodel	54
5.2 Beperkingen van het exploitatiemodel	54
5.3 Toetsing van het exploitatiemodel	55
5.4 Conclusie	
Hoofdstuk 6. Conclusie en aanbevelingen	60
5.1 Conclusie	60
5.2 Aanbevelingen	62
5.3 Reflectie	63
Literatuurlijst	65
Bijlagen	68

Samenvatting

De één na de andere multifunctionele accommodatie wordt momenteel gerealiseerd, inmiddels is er dan ook sprake van een trend in (maatschappelijk) vastgoedland. Tijdens de ontwikkelingsfasen hebben het inhoudelijk en ruimtelijk concept vaak prioriteit, het regelen van zaken gerelateerd aan beheer en exploitatie wordt hierdoor overschaduwd. Na oplevering van het gebouw lopen de betrokken partijen dan ook veelvuldig tegen problemen aan die (in)direct hierop terug te voeren zijn. Vaak gaat dit gepaard met de nodige irritatie onder betrokken partijen en kan het aanzienlijke kosten met zich meebrengen om deze problemen onderling goed op te lossen. Dit kan voorkomen worden.

De doelstelling van dit onderzoek is het bieden van een instrument dat inzichtelijk maakt wat komt kijken bij het beheren en exploiteren van multifunctionele accommodaties. Aan de hand van een exploitatiemodel kan een indicatie worden gegeven van het bijbehorende kostenplaatje. Daarnaast toont dit onderzoek de belangrijkste draaiknoppen binnen de kostenposten van beheer en exploitatie. Door middel van dit instrument worden eindgebruikers in staat gesteld de consequenties van hun keuzes in de beginfasen van het ontwikkelingstraject beter te overzien. De informatie in dit onderzoek dient er voor te zorgen dat in een vroegtijdig stadium van de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie al geanticipeerd wordt op (de kosten van) beheer en exploitatie om zo op de lange termijn doelmatig met middelen om te gaan. Hierdoor kunnen kostenvoordelen en een verhoogde kwaliteit van beheer en exploitatie worden behaald.

De vraagstelling die in dit onderzoek centraal staat is: *"Op welke wijze kunnen de kosten van beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties in een vroegtijdig stadium van het ontwikkelingsproces inzichtelijk worden gemaakt?"* Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn drie onderzoeksmethoden gehanteerd. Bij de eerste onderzoeksmethode, literatuuronderzoek, is de bestaande literatuur onderzocht op het gebied van maatschappelijk vastgoed, multifunctionele accommodaties, beheer en exploitatie en de kosten hiervan in het bijzonder. Als tweede onderzoeksmethode zijn personen geïnterviewd die in de dagelijkse praktijk te maken hebben met het beheren en exploiteren van multifunctionele accommodaties. De derde toegepaste methode is een case study, waarbij een drietal cases is onderzocht. Het betreffen bestaande multifunctionele accommodaties, met van elkaar verschillende eigendomsverhoudingen, beheerconstructies en samenwerkingsvormen. Onderzocht is hoe beheer en exploitatie is vormgegeven en vooral met welke redenen bepaalde keuzes zijn gemaakt, ook is gekeken naar de kostenkant.

Maatschappelijke organisaties worden steeds meer zelf verantwoordelijk gesteld voor de exploitatie van hun eigen vastgoed. De opkomst van multifunctionele accommodaties ligt in het verlengde van de toenemende belangstelling voor maatschappelijk vastgoed. Redenen hiervoor zijn schaalvergroting, efficiënter gebruik van de ruimte en vanuit de bevolking de behoefte aan centraal gelegen en integrale dienstverlening.

Bij het beheren en exploiteren van multifunctionele accommodaties dienen een aantal keuzes te worden gemaakt ten aanzien van de organisatie, bijvoorbeeld over de eigendomsverhoudingen en de samenwerkingsvorm. Bovendien moet nauwkeurig worden vastgelegd wie de verantwoordelijkheid heeft voor welke taken en hoe de kosten onderling worden verdeeld. Omdat in de praktijk grote verschillen zijn in de gehanteerde definities en samenstelling van de kosten, wordt in dit onderzoek de NEN 2748 als leidraad gebruikt. Op basis hiervan zijn de kosten in dit onderzoek verdeeld in de rubrieken huisvesting, diensten & middelen, ICT en facility management. Om de kosten inzichtelijk te maken is in eerste instantie een benchmark gemaakt.

Hieruit bleek dat de kosten voor belastingen en heffingen goed in te schatten zijn, ook voor onderhoud en schoonmaak zijn kengetallen beschikbaar. Huurtarieven zijn via de interviews en de case study achterhaald, waardoor het mogelijk werd hier een goed beeld van te vormen. Kosten die juist moeilijk in te schatten zijn, zijn de kosten voor verzekeringen, energie en water, inrichting van het gebouw (bewegwijzering en groen) en de inkoop van goederen. De reden hiervoor is dat deze kosten sterk afhankelijk zijn van de specifieke kenmerken van een gebouw. In de algemeenheid kan hier daarom weinig over worden gezegd.

De belangrijkste draaiknoppen waarmee voordeel kan worden gehaald (zowel in kwalitatieve zin als in financiële zin) tijdens het in gebruik hebben van het gebouw zijn de openingstijden in relatie tot personeelskosten, huuropbrengsten ten opzichte van bezettingsgraad en gehanteerde tarieven, horeca, schoonmaak en onderhoud. De kostenposten die de minste invloed hebben op het exploitatieresultaat zijn belastingen en heffingen, verzekeringen en energie en water. Dit komt omdat deze posten slechts een klein percentage van de totale kosten uitmaken en/of omdat zij vrij stabiel zijn (kleine marge).

De wijze waarop de kosten van beheer en exploitatie in een vroegtijdig stadium in het ontwikkelingsproces inzichtelijk kan worden gemaakt, is door middel van een exploitatiemodel dat op basis van dit onderzoek is ontwikkeld. Zo vroeg mogelijk in het ontwikkelingstraject dient het invulblad te worden ingevuld waarin alle basisgegevens van de te ontwikkelen multifunctionele accommodatie worden genoteerd. Doordat alle (kosten)posten langs worden gelopen, worden de gebruikers gedwongen na te denken over de invulling van beheer en exploitatie bij de ingebruikname van het gebouw. Op basis van dit invulblad wordt een berekening gemaakt van alle kosten. De kosten zijn gebaseerd op de benchmark* die is gelinked aan het exploitatiemodel.

Ten slotte kunnen, op basis van dit onderzoek, een aantal aanbevelingen worden gedaan gericht aan partijen die zich momenteel bezighouden met het ontwikkelen van een multifunctionele accommodatie en die nog geen of nauwelijks aandacht hebben geschonken aan beheer en exploitatie of geen zicht hebben op wat er komt kijken bij beheer en exploitatie van dit type vastgoed.

- Beheer en exploitatie dient dezelfde mate van prioriteit toegekend te krijgen als het inhoudelijk en ruimtelijk concept.
- De noodzaak inzien van het in een vroegtijdig stadium integreren van beheer en exploitatie, zodat ook in het ontwerp meegenomen kan worden hoe dit in de praktijk het beste uitgevoerd kan worden.
- Aan de hand van het exploitatiemodel uit dit onderzoek inventariseren wat er bij beheer en exploitatie komt kijken, zodat inzicht wordt verkregen en gehandeld kan worden naar de zaken die hier bij komen kijken.
- In de begroting rekening houden met een zo realistisch mogelijk budget voor beheer. In een vroegtijdig stadium wordt dit nog nauwelijks gedaan, terwijl beheer toch behoorlijke kosten met zich mee brengt. Dit is belangrijk om in ogenschouw te nemen ten aanzien van de haalbaarheid/rendabiliteit van de multifunctionele accommodatie in zijn geheel.
- Omdat er vaak sprake is van een exploitatietekort dienen de redenen voor ogen te worden gehouden die men heeft doen besluiten om de multifunctionele accommodatie te ontwikkelen. Commitment van alle participanten is bittere noodzaak voor het succesvol opzetten van een multifunctionele accommodatie. Het in een laat stadium terugtrekken van participanten moet zoveel mogelijk worden voorkomen.

- Van het begin af aan transparant en zo compleet mogelijk zijn in de kosten naar de gebruikers/vaste huurders toe. Gezorgd moet worden dat betrokkenen geïnformeerd zijn en tevreden zijn over het beheer. Duidelijke afspraken en controle op het nakomen van deze afspraken is hierin cruciaal.
Als het beheer goed loopt en helder is kunnen zij zich bezighouden met hun core-business, wat het functioneren van de multifunctionele accommodatie ten goede komt.
- Door de gebruikers/vaste huurders gedurende de ontwikkeling zelf verantwoordelijk te stellen voor het opzetten van beheer (en niet de bouwende partij, wat vaak de gemeente of corporatie is) raken zij geïmmiteerd aan het doelmatig beheer en functioneren van de multifunctionele accommodatie als geheel. Dit komt ten goede van de onderlinge samenwerking, waardoor het inhoudelijk concept beter gewaarborgd kan worden. Uiteindelijk, als heldere afspraken zijn gemaakt over het beheer, kan het beheer alsnog bij een andere partij worden neergelegd.
- Realiseren dat elke multifunctionele accommodatie in grote mate uniek is en een specifieke aanpak vereist. Grote onderlinge verschillen zijn zichtbaar in afmeting, aantal participanten en organisatiestructuren (samenwerkingsvormen). Toch kan het uiterst zinvol zijn een voorbeeld te nemen aan (een aantal) praktijkgevallen, zodat vervolgens voor de eigen situatie een betere afweging gemaakt kan worden van alle keuzes die te maken zijn bij het ontwikkelen van een multifunctionele accommodatie.

** Bij het opstellen van de benchmark is uitgegaan van een minimum van drie bronnen per kostenpost, hier is echter niet voor alle kostenposten in geslaagd. De betrouwbaarheid van deze benchmark is daarom niet optimaal.*

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het onderzoek worden besproken, net als de probleem-, doel- en vraagstelling. Vervolgens zal de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek worden toegelicht en wordt het conceptueel model besproken. Daarna wordt ingegaan op de afbakening en de definiëring van de belangrijkste begrippen van dit onderzoek. Tot slot volgt de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Steeds vaker worden multifunctionele accommodaties ontwikkeld. Het beheer van dergelijke gebouwen vraagt om een heel andere benadering dan bij monofunctionele gebouwen gebruikelijk is. De betrokken partijen krijgen daarom te maken met totaal nieuwe vraagstukken.

In de praktijk wordt geregeld te weinig aandacht geschonken aan beheer en exploitatie bij het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties. Bij het maken van technische en functionele keuzes tijdens de definitiefase wordt vaak niet verder gekeken dan het beheersen van de investeringskosten. Dit kan leiden tot hogere exploitatiekosten op de lange termijn. Door juist in de definitiefase al maximaal te sturen op uit het ontwerp voortvloeiende exploitatiekosten, kunnen kostenvoordelen en een betere kwaliteit worden behaald gedurende de gehele levenscyclus van een multifunctionele accommodatie. De uiteindelijke totale kosten komen hierdoor lager uit.

Dit onderzoek richt zich op het ontwikkelen van een instrument, welke zou kunnen bijdragen aan het concretiseren en inzichtelijk maken van de impact van bepaalde keuzes in het bouwproces. Het gaat hierbij om het zichtbaar maken van de directe en indirecte baten en de kostenbesparingen die te behalen zijn. Hierdoor kan de kwaliteit van de besluitvorming worden verhoogd. De bedoeling is dat dit model wordt toegepast tijdens de definitie- en voorbereidingsfase van nieuwbouw van multifunctionele accommodaties.

1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling

Probleemstelling

Het zo efficiënt mogelijk ontwikkelen van multifunctionele accommodaties is een complexe kwestie. Er is sprake van veel variabelen welke in de praktijk vooralsnog weinig inzichtelijk zijn. Dit geldt met name voor beheer en exploitatie. Dit onderzoek richt zich op het effect van beheer en exploitatie op technische, functionele en financiële keuzes in het bouwproces. Hierbij gaat het vooral om het ondersteunen van de eindgebruikers in het keuzeprocess tijdens de initiatief- en definitiefase, zodat zij tijdig een beeld krijgen van de gevolgen van bepaalde keuzes. Het gaat zowel om consequenties op het gebied van kwaliteit als de kosten.

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het bieden van een instrument dat inzichtelijk maakt wat komt kijken bij het beheren en exploiteren van multifunctionele accommodaties. Aan de hand van een exploitatiemodel kan een indicatie worden gegeven van het bijbehorende kostenplaatje. Daarnaast toont dit onderzoek de belangrijkste draaiknoppen binnen de kostenposten van beheer en exploitatie.

Door middel van dit instrument worden eindgebruikers in staat gesteld de consequenties van hun keuzes in de beginfasen van het ontwikkelingstraject beter te overzien. De informatie in dit onderzoek dient er voor te zorgen dat in een vroegtijdig stadium van de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie al geanticipeerd wordt op (de kosten van) beheer en exploitatie om zo op de lange termijn doelmatig met middelen om te gaan. Hierdoor kunnen kostenvoordelen en een verhoogde kwaliteit van beheer en exploitatie worden behaald.

Vraagstelling

Het onderzoek is uiteengezet in een aantal vragen. De hoofdvraag luidt als volgt:

Op welke wijze kunnen de kosten van beheer en exploitatie van een multifunctionele accommodatie, in een vroegtijdig stadium van het ontwikkelingsproces, inzichtelijk worden gemaakt?

Deze hoofdvraag is gesplitst in een aantal deelvragen, te weten:

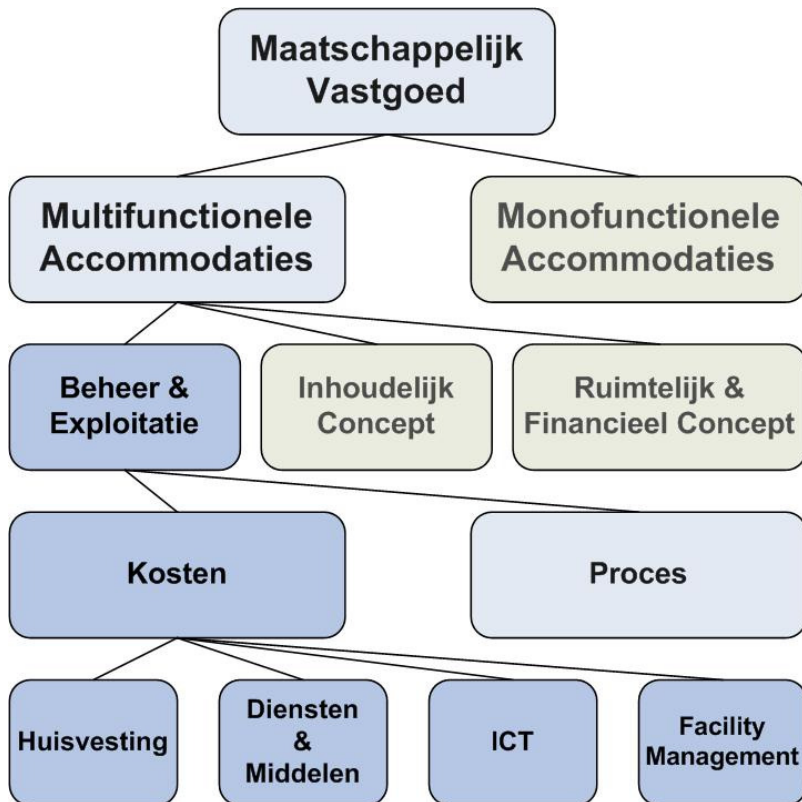
- Wat is de huidige problematiek rond de rol van beheer en exploitatie bij de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties?
- Welke soort kosten van beheer en exploitatie zijn te onderscheiden en welke kosten zijn goed in te schatten (en welke nog niet)?
- Wat zijn de belangrijke 'draaiknoppen' tijdens het bouwproces waarmee voordeel (zowel kwalitatief als in de kosten) behaald kan worden tijdens de ingebruikname?
- Wat zou een bruikbaar instrument kunnen zijn dat bouwende partijen kan ondersteunen in het besluitvormingsproces?
- Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden ten aanzien van keuzes tijdens het bouwproces die effect hebben op de kosten van beheer en exploitatie?

1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De kosten voor beheer en exploitatie is specifieke informatie, welke in grote mate afhankelijk is van de kenmerken van een multifunctionele accommodatie. Het is daardoor voor betrokken partijen lastig om informatie te krijgen die op hun specifieke situatie van toepassing is. De huidige praktijk laat zien dat nog onvoldoende informatie voor handen is om hier succesvol aan bij te dragen. Getracht wordt door middel van (het instrument uit) dit onderzoek de specifieke informatie overzichtelijk te presenteren aan de betrokkenen en daardoor een bijdrage te leveren aan het succesvol beheren en exploiteren van multifunctionele accommodaties.

1.4 Conceptueel model

Figuur 1 toont het conceptueel model, welke de inhoud van het onderzoek weergeeft. Centraal binnen dit onderzoek staat beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties. Specifiek gaat het om de kosten van beheer en exploitatie, welke te verdelen is in Huisvesting, Diensten & middelen, ICT en Facility Management. De kopjes Maatschappelijk vastgoed, Multifunctionele accommodaties en Proces zijn lichtblauw gekleurd om aan te geven dat deze wel in het onderzoek behandeld worden maar niet het primaire onderzoeksonderwerp vormen. Om beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties in de juiste context te plaatsen zijn deze onderwerpen in het onderzoek opgenomen. De grijs gekleurde vakken worden binnen dit onderzoek niet behandeld.



Figuur 1. Conceptueel model

Het onderzoek is op te delen in een drietal fasen. In de eerste fase wordt de onderzoeksopzet en theoretisch kader gevormd. In de tweede fase wordt het daadwerkelijke onderzoek uitgevoerd. Hier vinden de interviews, de case study en het ontwikkelen van het model plaats. In de laatste fase worden uit de onderzoeksresultaten een conclusie getrokken en worden aanbevelingen geformuleerd. Tot slot is er ruimte voor reflectie. Deze fasen dienen uiteindelijk te leiden tot het kunnen beantwoorden van de hoofdvraag, zoals vermeldt in de paragraaf 'Vraagstelling'.

1.5 Afbakening en definiëring

Het onderzoek zal zich uitsluitend richten op multifunctionele accommodaties (MFA's). Het type multifunctionele accommodatie is hierbij niet direct van belang. Er is bewust gekozen voor het ontwikkelen van een breed toepasbaar model. Dit heeft te maken met het feit dat in de praktijk een zeer diverse invulling van multifunctionele accommodaties te zien is, zowel in fysieke zin (het gebouw) als in de invulling (soorten instellingen). Door een breed toepasbaar model te ontwikkelen kan hier beter op ingespeeld worden.

Het onderzoek is gericht aan alle partijen die zich bezighouden met het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties. In de praktijk komt dit veelal neer op gemeenten, corporaties en andere initiatiefnemers, zoals scholen.

Gekeken is hoe de wijze waarop beheer en exploitatie (op de lange termijn) is vormgegeven gevolgen heeft voor keuzes in het bouwproces. Het onderzoek zal zich hierbij niet zozeer concentreren op het gebouw zelf maar op de gevolgen van processen binnen de dagelijkse exploitatie. In de grote lijnen zal getracht worden zicht te krijgen op de kosten, het scenario-denken staat echter voorop.

Het gaat voornamelijk om het ter discussie stellen van beheer en exploitatie van een multifunctionele accommodatie in een vroegtijdig stadium, waarbij dus niet alleen aandacht is voor de kosten maar vooral ook voor de eindgebruikers en hun werkprocessen.

Een belangrijk onderscheid die in dit onderzoek gemaakt wordt is het verschil tussen investeringskosten en exploitatiekosten. Investeringskosten omvatten op basis van de NEN 2631 grondkosten, bouwkosten, inrichtingskosten en bijkomende kosten. Exploitatiekosten omvatten volgens de NEN 2632 terugkerende (periodieke) kosten gerelateerd aan het in eigendom hebben van onroerend goed, het gebruiksklaar in stand houden van onroerend goed (leegstandskosten) en het gedeeltelijk of volledige gebruik van onroerend goed. De kostensoorten worden verdeeld in vaste kosten, onderhoudskosten, administratieve beheerskosten en specifieke bedrijfskosten. Hieraan worden vaak modernisering, aanpassing en de restwaarde toegevoegd, deze staan echter niet vermeld in de NEN 2632. Dit onderzoek richt zich op de exploitatiekosten van multifunctionele accommodaties en laat de investeringskosten buiten beschouwing.

In de literatuur worden verschillende definities gehanteerd van een aantal in dit onderzoek veelvuldig voorkomende begrippen. Om duidelijkheid te scheppen zullen een aantal definities van de begrippen worden genoemd, waarna een definitie wordt geformuleerd zoals deze in dit onderzoek wordt gehanteerd.

Maatschappelijk vastgoed

Het begrip maatschappelijk vastgoed wordt door De Kopgroep (2008) omschreven als:

"Alle gebouwen die noodzakelijk zijn voor vitale buurten, wijken, dorpen en steden. Bijvoorbeeld schoolgebouwen, buurthuizen, sporthallen, verzorgingstehuizen, maar ook musea en bibliotheken." In de definitie wordt niet expliciet de maatschappelijke functie die in het betreffende vastgoed gevestigd is benoemd. Van de Werf (2007) noemt dit in zijn definitie van maatschappelijk vastgoed wel: *"Accommodaties of delen daarvan voor maatschappelijk gebruik."* Deze definitie is daarom vollediger dan de definitie zoals die door De Kopgroep wordt gehanteerd. Quintis gaat hierin nog een stapje verder en definieert op haar website maatschappelijk vastgoed als volgt: *"Gebouwen met een maatschappelijke functie waar uiteenlopende partijen zich verbinden aan gezamenlijke doelstellingen en ambities."* Geconcludeerd kan worden dat deze definitie vollediger is dan de anderen. In het kader van dit onderzoek zal maatschappelijk vastgoed worden gedefinieerd als:

Gebouwen waarin één of meerdere maatschappelijke instellingen gevestigd zijn en waarin openbare voorzieningen worden aangeboden.

De reden voor deze keuze is dat in de definitie twee zaken van cruciaal belang zijn: het gevestigd zijn van één of meerdere *maatschappelijke* instellingen en het feit dat *openbare* voorzieningen worden aangeboden. In de definities uit de bronnen komen deze zaken niet gezamenlijk naar voren.

Multifunctionele accommodatie

Maatschappelijk vastgoed is te onderscheiden in monofunctionele en multifunctionele accommodaties. Omdat in dit onderzoek niet verder wordt ingegaan op monofunctionele accommodaties, zal dit begrip ook niet expliciet gedefinieerd worden. Voor multifunctionele accommodaties zal dit wel gebeuren.

De bestaande literatuur noemt ook van dit begrip diverse definities. Hospitality Consultants (2005) definieert het begrip als: "*Het gebruik van een gebouw door meerdere partijen*". Met partijen worden zowel interne als externe partijen bedoeld. Deze definitie noemt echter niet dat partijen wat betreft hun core-business aan elkaar gerelateerd dienen te zijn of zelfs met elkaar samenwerken. Deloitte (2004) komt hier al dichterbij in de buurt: "*Een gebouw met meerdere gebruikers onder één dak, waarin naast samenwonen ook wordt samengewerkt*". Quintis voegt aan deze definitie nog enkele zaken toe: "*Gebouwen waarin meerdere partijen zijn gehuisvest en waarin verschillende diensten worden aangeboden. De ruimten in een multifunctionele accommodatie worden voor meerdere doelen gebruikt. Door de combinatie van specifieke diensten leveren multifunctionele accommodaties een bijdrage aan de leefbaarheid van de wijk en de instandhouding van voorzieningen*". Het gaat er dus om dat de partijen die in het gebouw gehuisvest zijn, niet alleen samenwerken maar ook ruimten gezamenlijk gebruiken. Daarnaast wordt, door het in één gebouw gevestigd zijn van gerelateerde functies, bijgedragen aan de leefbaarheid van de wijk en het in stand houden van voorzieningen. Van der Knaap (2009) noemt dit op een vergelijkbare wijze: "*Een multifunctionele accommodatie is één gebouw waarbij ten minste twee functies fysiek geïntegreerd zijn en synergie plaatsvindt tussen functies onderling*". In het kader van dit onderzoek zal het begrip multifunctionele accommodatie worden gedefinieerd als:

Eén gebouw waarin twee of meer aan elkaar gerelateerde maatschappelijke functies zijn gevestigd. De in het gebouw gevestigde partijen werken met elkaar samen en maken daarbij gezamenlijk gebruik van de ruimten. Hiermee wordt een toegevoegde waarde beoogd voor de (zowel interne als externe) gebruikers.

De definitie van een multifunctionele accommodatie wordt in dit onderzoek expliciet gespecificeerd. Met name de toegevoegde waarde die beoogd wordt door het in één gebouw zitten en samen te werken is hierbij van belang, het meervoudig gebruik van ruimten speelt hierin een belangrijke rol. Zou dit niet het geval zijn dan is het begrip multifunctionele accommodatie in ruimere zin op te vatten. Dan zou elk gebouw waarin meerdere functies zijn gevestigd als multifunctionele accommodatie kunnen worden aangemerkt. Maar in dat geval is het gebouw als een bedrijfsverzamelgebouw aan te merken. De onderlinge relatie doet er dan niet toe.

De maatschappelijke functies die in een multifunctionele accommodatie gevestigd kunnen zijn, zijn onder te verdelen in de volgende categorieën:

- Onderwijs
- Welzijn en Zorg
- Kunst en cultuur
- Sport en recreatie

In dit onderzoek zal uitgegaan worden van de volgende soorten multifunctionele accommodaties:

- Brede Scholen
- woonzorgcomplexen
- multifunctionele gemeenschapsaccommodaties
- gemeenschapsinitiatieven (verenigingen)

Deze indeling is overgenomen uit het onderzoek van PRIMO nh (2004). Binnen brede scholen staat de functie onderwijs centraal.

Vaak zijn in een dergelijke multifunctionele accommodatie minimaal een basisschool, naschoolse opvang en een crèche aanwezig. Bij woonzorgcomplexen staat de functie welzijn en zorg centraal. Hierin zijn aanwezig zelfstandige of onzelfstandige woningen met toegang tot diverse zorgfuncties (huisarts, tandarts, fysiotherapeut). Deze zorgfuncties zijn ook toegankelijk voor derden. Vaak zijn naast zorgfuncties ook andere functies aanwezig, bijvoorbeeld een restaurant, kapper, en/of een kleine supermarkt. Deze draaien vaak zonder winstoogmerk. Met multifunctionele gemeenschapsaccommodaties worden bijvoorbeeld buurthuizen en wijkcentra bedoeld. Ook het concept Kulturhus valt hieronder. In deze gebouwen zitten publieksfuncties als een infobalie, bibliotheek en postkantoor. Met gemeenschapsinitiatieven worden onder andere verenigingen bedoeld bijvoorbeeld op het gebied van sport, recreatie, kunst en cultuur. Daarnaast is het mogelijk dat een mengeling van deze soorten multifunctionele accommodaties wordt toegepast.

Beheer

Ook het begrip beheer is op verschillende manieren te definiëren. Hospitality Consultants (2005) noemen het een verzamelbegrip, waarbinnen onderscheid te maken is tussen technisch beheer, facilitair beheer en programmabeheer.

DMO Amsterdam (2007) hanteert de volgende omschrijving: "*De organisatie van (en het toezicht op) het gebruik en het gebruiksgeschied houden van de accommodatie voor de gebruikers. Beheer omvat werkzaamheden op de gebieden huisvesting, diensten en middelen.*" In het kader van dit onderzoek zal beheer worden gedefinieerd als:

Werkzaamheden gerelateerd aan huisvesting, facilitaire diensten, services en middelen met als doel het waarborgen van de continuering van het dagelijkse gebruik van een vastgoedobject.

Exploitatie

Het begrip exploitatie wordt vaak in één adem genoemd met beheer. Zij hebben dan ook een grote onderlinge relatie. Waar beheer meer slaat op de fysieke kant, heeft exploitatie meer betrekking op de financiële kant van het beheren van een vastgoedobject. Hospitality Consultants (2005) noemt de volgende definitie: "*de verantwoordelijkheid voor het dragen van kosten, het genereren van inkomsten en het dragen van risico*".

In het kader van dit onderzoek zal exploitatie worden gedefinieerd als:

De sturing op kosten en opbrengsten gedurende de beoogde levensduur van vastgoedobjecten met als doel per saldo een positief nettoresultaat te behalen om de continuering te waarborgen.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het onderzoekskader uiteengezet. Ingegaan wordt op de wijze waarop het onderzoek is opgezet en een onderbouwing waarom welke keuzes gemaakt zijn gedurende de loop van het onderzoek. Verder wordt verantwoording afgelegd over validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek en de beperkingen van het onderzoek.

In hoofdstuk 3 vindt een literatuurverkenning plaats.

Gekeken wordt wat de literatuur zegt over maatschappelijk vastgoed, multifunctionele accommodaties en de problematiek rond beheer en exploitatie. Ook wordt gekeken welke kosten te onderscheiden zijn voor beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties. In hoofdstuk 4 worden de conclusies geformuleerd die uit de interviews naar voren komen. Verder wordt uitleg gegeven over het gevormde exploitatiemodel en de toetsing van het model door middel van de case study en het invoeren van een fictieve multifunctionele accommodatie. Op basis van deze fictieve multifunctionele accommodatie wordt gekeken welke kosten de grootste impact hebben op het totale exploitatieresultaat. Bij het bezuinigen op deze posten kunnen de grootste kostenvoordelen worden behaald.

In hoofdstuk 5 bevindt zich de conclusie van het onderzoek, aanbevelingen ten aanzien van toekomstig te ontwikkelen multifunctionele accommodaties en de kosten voor beheer en exploitatie die daar in het bijzonder bij komen kijken. Ten slotte wordt een reflectie gegeven op de gehele onderzoeksperiode.

De literatuurlijst en bijlagen volgen als laatste. In de bijlagen is een overzicht van de geïnterviewden opgenomen en de vragenlijst die gehanteerd is tijdens de interviews.

Hoofdstuk 2. Onderzoekskader

In dit hoofdstuk zal worden beschreven op welke wijze het onderzoek zal worden uitgevoerd. De te hanteren onderzoeksmethoden worden besproken en verantwoording hierover wordt afgelegd.

2.1 Onderzoeksmethodiek

In dit onderzoek worden drie onderzoeksmethoden gehanteerd voor het verkrijgen van de benodigde data. De gebruikte methoden zijn literatuuronderzoek, interviews en case study. Er is gekozen voor meerdere onderzoeksmethoden om het onderzoek voldoende onderbouwing en basis te kunnen geven om verantwoorde conclusies aan te verbinden.

Literatuuronderzoek

In eerste instantie vindt literatuuronderzoek plaats. Hierbij is de bestaande literatuur met betrekking tot dit onderwerp onderzocht. Gekeken is naar diverse onderzoeken, rapporten, artikelen, boeken, beleidsdocumenten en andere publicaties omtrent maatschappelijk vastgoed, multifunctionele accommodaties in het algemeen en het beheer en exploitatie ervan in het bijzonder. Aan de hand hiervan is een literatuurverkenning geformuleerd waarna een conclusie is gevormd over de huidige stand van zaken met betrekking tot het onderwerp van dit onderzoek. Deze literatuurverkenning is te lezen in hoofdstuk 3.

Interviews

Na een beeld te hebben gevormd van de bestaande literatuur en de huidige stand van zaken, is verdergegaan met het interviewen van personen die in de dagelijkse praktijk te maken hebben met het beheren en exploiteren van multifunctionele accommodaties. Dit met de reden een beeld te krijgen van de huidige praktijk en ter aanvulling op de bestaande literatuur.

Voor het houden van de interviews is een vragenlijst samengesteld. Deze is tijdens alle interviews gebruikt om een hoge validiteit van het onderzoek te kunnen realiseren. Het nadeel, maar tegelijk ook juist het voordeel, van het interviewen is de hoge mate van dynamiek tijdens het interviewen door de onderlinge interactie. Door het gebruik van de vragenlijst is getracht eenduidigheid in de gesprekken te behouden.

In de bijlagen zijn de lijst met geïnterviewden, de vragenlijst en de gespreksverslagen opgenomen.

Case study

Swanborn (2008) beschrijft case study's als volgt: *"Een case study is een vorm van onderzoek waarin een hedendaags (sociaal) verschijnsel in de dagelijkse praktijk wordt onderzocht."* Bij een case study gaat het niet om de case zelf, maar om de case als 'drager' van een bepaald verschijnsel of probleem. Het verschijnsel of probleem wordt dus bestudeerd aan de hand van één of meer cases (Studion, 2009). Case study's zijn in een drietal soorten te onderscheiden, te weten enkelvoudige, meervoudige en retrospectieve case study's (Yin, 1989). Zoals het woord al voorspelt is bij een enkelvoudige case study sprake van één case die gedetailleerd onderzocht wordt. De uitkomst van dit type onderzoek heeft daarom ook alleen betrekking op deze case. Bij een retrospectieve case study wordt voor meerdere jaren onderzoek gedaan naar één of meerdere cases. Gezien de looptijd van dit onderzoek (vier tot zes maanden) is dit niet realistisch geacht.

Om de generaliseerbaarheid van de resultaten te vergroten is daarom gekozen voor kwalitatief onderzoek in de vorm van een meervoudige case study. Gekozen is voor het bestuderen van drie cases. De plaats van de case study in het onderzoek is als onderdeel van meerdere onderzoeksmethoden. Het onderzoek is dus niet een zelfstandige case study.

Overige methoden

Naast literatuuronderzoek, het houden van interviews en de case study, is nog op andere wijzen aan informatie gekomen. Namelijk de introductiecursus Onderhoud en Beheer op 20 april 2009 gegeven vanuit Quintis door Ellen Olde Bijvank en Jilko de Kleine, beide senior consultant bij Quintis, afdeling Maatschappelijk Vastgoed. Op woensdag 15 april 2009 is bovendien het ICP+ Consult Symposium bezocht in de Maassilo te Rotterdam. Het onderwerp van dit symposium was "Maatschappelijk vastgoed: kansen en uitdagingen voor ontwikkeling en beheer".

Zowel de cursus als het symposium hebben in het beginstadium van het onderzoek plaatsgevonden. Daarom is het vooral gebruikt om meer gevoel te krijgen bij het onderwerp en om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken in de praktijk.

2.2 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit van het onderzoek is bereikt wanneer hetgeen wordt bestudeerd wat bedoeld is te bestuderen. Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen is gedurende de gehele onderzoeksperiode voor ogen gehouden wat de doelstelling van het onderzoek is en of de uitkomsten van het literatuuronderzoek, de interviews en de case study wel de hoofd- en deelvragen beantwoorden.

Een betrouwbaar onderzoek is een onderzoek die indien het onder dezelfde omstandigheden wordt herhaald, dezelfde uitkomsten geeft. Het verrichten van het onderzoek dient daarom transparant te zijn. De gebruikte bronnen zijn te achterhalen door middel van de bronvermelding. Daarnaast wordt expliciet vermeldt wanneer informatie en resultaten subjectief van aard zijn.

Door middel van triangulatie kan subjectiviteit van kwalitatief onderzoek worden ondervangen. Triangulatie is het verrichten van een driehoeksmeting, oftewel het bestuderen van een onderwerp op verschillende manieren. Indien de bronnen hetzelfde resultaat geven mag aangenomen worden dat dit klopt. Patton (2002) onderscheid vier soorten triangulatie:

- Data-triangulatie; het gebruik van meerdere soorten dataverzamelmethode.
- Onderzoekers-triangulatie; het gebruik van meerdere onderzoekers.
- Theorie-triangulatie; het vanuit meerdere perspectieven benaderen en interpreteren van de onderzoeksdata.
- Methodologische-triangulatie; het gebruik van meerdere methoden om een probleem te bestuderen.

Door triangulatie kan het kwalitatieve onderzoek zoveel mogelijk gebaseerd worden op feiten en objectiviteit in plaats van op meningen en subjectiviteit.

In dit onderzoek worden, zoals eerder vermeld, diverse onderzoeksmethoden gebruikt. Namelijk literatuuronderzoek, interviews en een case study.

2.3 Selectie van te interviewen personen en cases

Het selecteren van de te interviewen personen heeft gedurende het literatuuronderzoek plaatsgevonden. In eerste instantie is contact gezocht met De Kopgroep, een organisatie bestaande uit diverse gemeenten, corporaties en adviesbureaus met als doelstelling de vernieuwing van maatschappelijke voorzieningen en vastgoed. Deze organisatie heeft enkele rapporten gepubliceerd met het onderzoeksonderwerp multifunctionele accommodaties. Om verder op het onderwerp te kunnen oriënteren is een afspraak gemaakt met één van de initiatiefnemers van De Kopgroep: Marc van Leent. Op basis van informatie vanuit De Kopgroep en via het netwerk van adviesbureau Quintis zijn vervolgens multifunctionele accommodaties geselecteerd. Hierbij is gekozen voor multifunctionele accommodaties die al een aantal jaren operationeel zijn. De reden hiervoor is dat pas na het gebouw een aantal jaren in gebruik te hebben, duidelijkheid ontstaat over hoe beheer en exploitatie verloopt en wat de kosten ervan zijn. Hierdoor kan gegrond worden aangegeven wat anders had moeten zijn in eerdere fasen van de ontwikkeling van het gebouw. Dit kan als input dienen voor aanbevelingen ten aanzien van het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties.

Na de selectie van potentiële multifunctionele accommodaties is contact gezocht met de personen die verantwoordelijk zijn voor beheer en exploitatie van de betreffende gebouwen. Van het merendeel van de geselecteerde accommodaties is het gelukt met de juiste personen een afspraak te maken voor het interviewen. Uiteindelijk zijn elf interviews gehouden. Na afloop van elk interview is een gespreksverslag gemaakt, deze is teruggekoppeld naar de geïnterviewde persoon. Toestemming is verleend om het gespreksverslag in het onderzoek op te nemen. De lijst met geïnterviewden, de vragenlijst en de gespreksverslagen zijn in de bijlagen opgenomen.

Het selecteren van de cases kan op basis van willekeur en het expliciet kiezen voor homogene of juist heterogene cases (Studion, 2009). Binnen dit onderzoek is gekozen voor heterogene cases. De reden hiervoor is de hoge mate van diversiteit van multifunctionele accommodaties. Tijdens het houden van de interviews is bekeken of de betreffende multifunctionele accommodatie geschikt zou kunnen zijn als case study. Hierbij is gelet op de volgende criteria:

- De multifunctionele accommodatie is in gebruik, bij voorkeur in ieder geval één volledig exploitatiejaar.
- Zaken ten aanzien van beheer zijn geregeld. Er bestaat duidelijkheid omtrent wie verantwoordelijk is voor welke zaken en wie de kosten ervoor draagt.
- Inzage in de kosten kunnen worden verschaft.

Vanwege de diversiteit aan multifunctionele accommodaties is daarnaast gelet op een verschil in eigendom(sverhoudingen), verschil in partners (non-profit/commercieel) en bij welke partij de verantwoordelijkheid voor het beheer geplaatst is.

Indien aan de criteria werd voldaan, is aan de geïnterviewde persoon gevraagd of hij/zij bereid is mee te werken aan de case study van dit onderzoek. Van tevoren is beoogd drie á vier cases in dit onderzoek op te nemen. Uiteindelijk zijn dit drie cases geworden.

2.4 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek beoogd een stap verder te gaan dan tot nu toe in de bestaande literatuur is gedaan. In de bestaande literatuur gaat het vooral over het ruimtelijk (het gebouw zelf en de bijbehorende investeringskosten) en inhoudelijk (samenwerking) concept en nog weinig over beheer en exploitatie. Alhoewel dit laatste een steeds meer opkomend onderwerp is. Hierbij blijft het vaak bij de theorie en wordt nauwelijks een slag gemaakt naar wat dit betekend voor de kosten van beheer en exploitatie.

Dit onderzoek heeft echter ook zijn beperkingen. Getracht is een zo volledig mogelijke benchmark te creëren voor alle kosten die gerelateerd zijn aan beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties. Uitgegaan is van een minimum van drie bronnen per kostenpost. Dit is echter niet bij alle kostenposten gelukt. De voornaamste reden hiervoor is dat de bronnen simpelweg niet voor handen zijn. De input dient gehaald te worden uit multifunctionele accommodaties die enkele jaren in gebruik zijn, zodat realistische cijfermatige informatie verkregen kan worden. Omdat de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties zich nog in de groeifase bevindt, is deze informatie dus nauwelijks voor handen. De informatie die wel beschikbaar is, willen partijen vaak niet openbaar maken. Juist voor andere kostenposten was vrij eenvoudig vast te stellen wat de kosten zijn. Dit geldt ondermeer voor de gemeentelijke belastingen en heffingen. Voor posten als schoonmaak en onderhoud zijn vrij gestandaardiseerde getallen beschikbaar.

Hoofdstuk 3. Literatuurverkenning

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader weergegeven op basis van de literatuur over maatschappelijk vastgoed, multifunctionele accommodaties en het beheren en exploiteren ervan. In de literatuur is veel te vinden over maatschappelijk vastgoed en de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Over het beheer en exploitatie van deze gebouwen is minder bekend. Met name op de kostenkant wordt vooralsnog weinig ingegaan. Toch zijn er enkele onderzoeken te noemen die trachten hier iets over te zeggen. Eerst zal ingegaan worden op wat de huidige literatuur zegt over maatschappelijk vastgoed.

3.1 Maatschappelijk vastgoed

In hoofdstuk 1 is een definitie gegeven van de term 'maatschappelijk vastgoed' zoals die in dit onderzoek gehanteerd wordt. Het gaat dan om gebouwen voor onderwijs, cultuur, sport, welzijn en zorg, zoals scholen, musea, bibliotheken, buurthuizen, sportzalen en –velden. De stand van zaken omtrent maatschappelijk vastgoed is van belang om de situatie rond multifunctionele accommodaties in het juiste kader te kunnen plaatsen.

In het onderzoek van De Kopgroep (2008) wordt gesteld dat er een groeiende belangstelling voor maatschappelijk vastgoed zichtbaar is. Deze ontwikkeling is een gevolg van de toenemende decentralisatie van de overheid. Andere partijen buiten de overheid nemen de rol over, bijvoorbeeld maatschappelijke organisaties worden steeds meer zelf verantwoordelijk gesteld voor de exploitatie van hun eigen vastgoed. Vooral de rol van corporaties hierin is groeiende, dit komt mede doordat de overheid hen gevraagd heeft meer te gaan investeren in maatschappelijk vastgoed (De Kopgroep, 2008). Dit laatstgenoemde sluit aan bij de conclusie die (voormalig) minister Vogelaar van Wonen, Wijken en Integratie stelt in haar brief aan de Tweede Kamer. Zij constateert stijgende investeringen door corporaties op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Hierbij hebben de sectoren Gezondheid en Zorg de meeste aandacht. Met name in de 40 wijken en de grote steden investeren corporaties ook veel in de sectoren Onderwijs & Opvoeding en Sport & Recreatie. Dit spoort met de accenten die in het rijksbeleid en de wijkaanpak zijn gelegd (Vogelaar, 2008). Naast het feit dat de overheid een rol weglegt voor corporaties binnen maatschappelijk vastgoed, komt de toename in betrokkenheid ook voort vanuit de instellingen die hun eigen vastgoed dienen te gaan beheren. Zij hebben de kennis en ervaring niet om dit op een goede wijze te kunnen doen en beschouwen deze taak ook niet als hun core-business. Zij vragen daarom corporaties om zich bezig te houden met het ontwikkelen en beheren van het maatschappelijk vastgoed, omdat zij wel de kennis en ervaring hiervoor bezitten. De betreffende kennis en ervaring is echter nog lang niet altijd gespecificeerd naar multifunctionele accommodaties (Olde Bijvank e.a, 2009). Hierover in de volgende hoofdstukken meer.

3.2 Multifunctionele accommodaties

In het verlengde van de toenemende belangstelling voor maatschappelijk vastgoed, ligt de opkomst van multifunctionele accommodaties. Halverwege de jaren negentig worden steeds vaker scholen samengevoegd met functies op het gebied van welzijn, zorg, cultuur en/of sport (Hospitality Consultants, 2005). Collignon-Van den Munckhof (2009) koppelt de opkomst van multifunctionele accommodaties aan de hernieuwde aandacht voor integraal denken. De redenen hiervoor deelt zij in drie niveaus.

Op het niveau van de maatschappij is de opkomst van de netwerksamenleving zichtbaar, hierbij spelen wederzijdse afhankelijkheid en horizontale relaties een belangrijke rol. Daarnaast is er de wens het individu weer in een sociaal kader te plaatsen, wat aanleiding is voor het creëren van centrale ontmoetingsplaatsen. Op organisatorisch niveau is er toenemende kennis over probleemoplossing. Het wordt steeds logischer diensten gezamenlijk aan te bieden. Op het niveau van de bewoner zijn ontwikkelingen als toenemende mondigheid, verhoogde opleidingsniveau en een toenemende aanspraak op diensten en voorzieningen zichtbaar. De mens wordt weer centraal gesteld, wat resulteert in het oplossen van problemen op een vraaggerichte wijze en in onderlinge samenhang. Het leveren van integrale dienstverlening in een multifunctionele accommodatie zorgt ervoor dat partijen hun eigen identiteit kunnen behouden en toch voor voldoende onderlinge afstemming zorgen.

Genoemde doelstellingen voor het realiseren van een multifunctionele accommodatie zijn het bevorderen van synergie, zowel inhoudelijk als op het gebied van ruimtegebruik en exploitatie. De vierkante meters kunnen efficiënter worden gebruikt en een breder doel dienen. Het grote aantal partijen, ten opzichte van de traditionele variant, zorgt voor een facilitair vraagstuk die veel complexer en omvangrijker is dan voorheen het geval was (Hospitality Consultants, 2005).

De opkomst van multifunctionele accommodaties komt voort uit een aantal ontwikkelingen. Aan de ene kant krijgen instellingen en bedrijven steeds meer te maken met schaalvergroting, terwijl aan de andere kant mensen een sterkere behoefte krijgen aan snelle, centraal gelegen en integrale dienstverlening die aansluit bij hun dagindeling en/of hun beperkte mobiliteit (KEI, 2006). In zijn onderzoek concludeert Van der Knaap (2009) dat er de afgelopen vijftien jaar een verschuiving heeft plaatsgevonden in het paradigma van de ruimtelijke ordening van functiescheiding naar functiemenging. Dit gevoerde overheidsbeleid is een andere oorzaak voor de toename van multifunctionele accommodaties. Terwijl lange tijd gestuurd is op functiescheiding, stuurt de overheid in de Nota Ruimte juist op functiemenging, vooral bij stedelijke vernieuwing en herstructurering, met als doel het vergroten van de leefbaarheid (Ministerie van VROM, 2004).

De redenen voor gebruikers om over te gaan op het ontwikkelen van een multifunctionele accommodatie naast de beoogde maatschappelijke meerwaarde zijn bijvoorbeeld de schaalvoordelen. Omdat een grotere bouwvolume benodigd is, zal de prijs per vierkante meter lager uitvallen. Bovendien leidt de hogere bezettingsgraad van ruimten tot kostenverlaging (Deloitte ICS Adviseurs, 2004). Hierbij kan de kanttekening geplaatst worden dat in de praktijk vaak helemaal geen kostenvoordeel behaald wordt door het gevestigd zijn in een multifunctionele accommodatie. Dit komt voort uit de verhoogde kwaliteit die het gebouw bezit alleen al omdat het nieuw is. De voorgaande huisvesting is vaak in meer of mindere mate verouderd, wat een reden kan zijn om te verhuizen naar de multifunctionele accommodatie. Bovendien wordt vaak een bepaalde mate van professionalisering doorgevoerd, wat veelal met een verhoging in de kosten gepaard gaat (cursus Quintis, 2009). Ook zijn er andere nadelen te noemen van het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties. Mulder (2005) noemt de volgende nadelen:

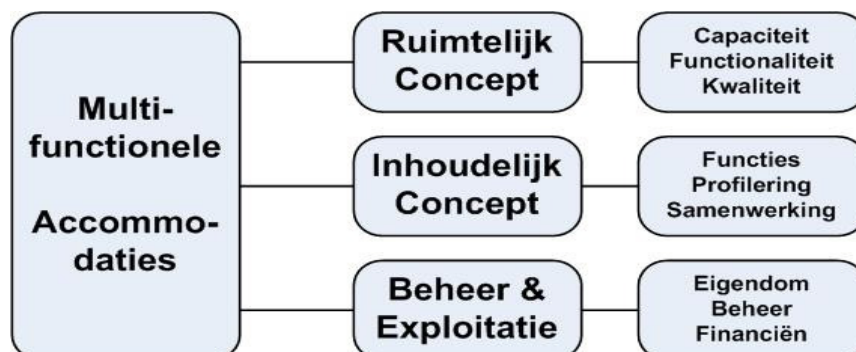
- Schaalvergroting: de primaire functie (onderwijs, zorg) van de multifunctionele accommodatie heeft vaak voordeel bij schaalvergroting, de ontmoetingsfunctie en de signaleringsfunctie (bijvoorbeeld het directe contact tussen leerling en docent) is hier niet bij gebaat. Het voordeel dat behaald kan worden door allerlei functies in één gebouw te vestigen kan teniet worden gedaan doordat het extra mobiliteit en daarmee extra zorgen oproept (een multifunctionele accommodatie zit vaak verder weg dan voorheen de school om de hoek).

- Institutionalisering: als de school het vertrekpunt is voor buitenschools leren, komen de kinderen niet in aanraking met andere sociale netwerken. Buitenschools zou ook echt buitenschools moeten zijn.
- Meer overleg: een multifunctionele accommodatie vergt moeizame onderhandelingen tussen partijen.
- Complexiteit: het gezamenlijk gebruik van ruimten zou schelen in de bouw- en exploitatiekosten, maar hieraan zit een keerzijde. De gezamenlijke ruimten moeten vaak aan hogere eisen voldoen (ook de gangen en trappen), ook tijdens beheer en exploitatie. Voor het beheer kan minder beroep gedaan worden op vrijwilligers omdat een professionelere aanpak vereist is.
- Functiescheiding: kleinschalige voorzieningen maken straten herkenbaar, maar door de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties ontstaan aparte woonbuurten en aparte gebieden voor allerlei voorzieningen die bij elkaar gevestigd zijn.

De Kopgroep (2008) trekt een aantal conclusies ten aanzien van de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. De grootte van multifunctionele accommodaties verschilt sterk. Niet alleen in het aantal vierkante meters maar ook in het aantal participanten. Beide hebben invloed op de organisatie van de multifunctionele accommodatie. Daarnaast kunnen veel verschillende samenwerkingsvormen worden gehanteerd. Variërend van een gezamenlijk programma tot alleen het delen van het dak. Ook het uiterlijk kan sterk onderling verschillen. Omdat elke multifunctionele accommodatie uniek is vereist het ontwikkelen ervan een specifieke aanpak. Voorafgaand aan het realiseren moet de meerwaarde worden beschreven die wordt bereikt door bij elkaar in één gebouw gehuisvest te zijn. Het succes van een multifunctionele accommodatie valt en staat met de participanten, zij moeten de meerwaarde inzien. Vaak kan het maatschappelijk rendement niet met cijfers onderbouwd worden. Toch wordt vaak wel gewerkt vanuit het gevoel dat de samenwerking een bepaald rendement oplevert.

3.3 Beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties

Beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Hospitality Consultants (2008) hebben een sporenmodel ontwikkeld waarmee verantwoorde keuzes mogelijk zijn voor het latere beheer. Hierbij onderscheiden zij drie sporen:



Figuur 2. Sporenmodel Hospitality Consultants (2008)

Nadat duidelijkheid is verkregen over het inhoudelijk en het ruimtelijk concept, kan dieper worden ingegaan op beheer en exploitatie. In eerste instantie dient een eigendomsverhouding te worden bepaald, omdat deze van directe invloed is op het type beheer dat toegepast zal worden. Willemsen (2003) noemt de volgende eigendomsverhoudingen bij multifunctionele accommodaties:

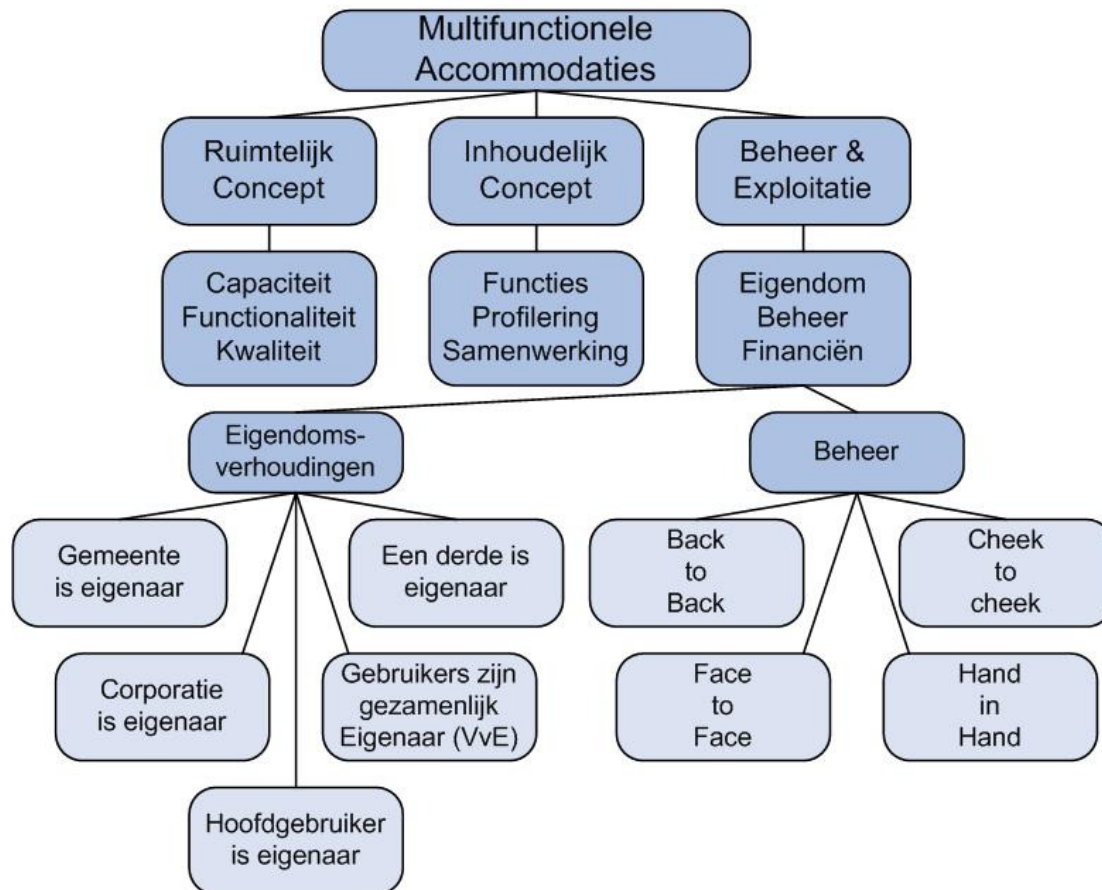


Figuur 3. Eigendomsverhoudingen volgens Willemsen (2003)

De eigendomsverhouding legt de relatie vast tussen partijen ten aanzien van beheer en exploitatie. De mate van onderlinge samenwerking kan in diverse vormen worden onderscheiden, te weten:

- Back to back: er worden geen gezamenlijke afspraken gemaakt over de dienstverlening, gebruikers behouden hun eigen zelfstandigheid.
- Face to face: de gebruikers hebben een open houding naar elkaar toe en zij maken gebruik van elkaars ruimten en/of diensten. Een basisvorm van een gezamenlijk dienstverleningsconcept is aanwezig.
- Hand in hand: voorzieningen worden integraal aangeboden, waarbij het uitgangspunt synergie is: het geheel bestaat uit meer dan alleen de som der delen (1+1=3).
- Cheek to cheek: de gebruikers geven (een deel van) hun autonomie op en gaan op in één organisatie. Het aanbod is gecombineerd en integraal van aard (Hoof e.a., 2002).

In onderstaande figuur wordt een overzicht weergegeven welke keuze de betrokken partijen hebben in de wijze waarop zij een onderlinge relatie aangaan.



Figuur 4. Keuzemogelijkheden aangaan onderlinge relaties

De rol van de overheid ten aanzien van beheer en exploitatie van maatschappelijke voorzieningen is de laatste jaren in toenemende mate overgenomen door andere partijen buiten de overheid (corporaties en institutionele beleggers) of door de maatschappelijke organisaties zelf. Vooral bij de ontwikkeling en ingebruikname van multifunctionele accommodaties leidt dit nogal eens tot problemen. Omdat bij de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie veel partijen zijn betrokken, verloopt het proces vaak moeizaam. De aandacht voor de investeringskosten overheerst (en dan met name hoe deze te beperken) en het regelen van beheer en exploitatie schiet er nogal eens bij in. Dit komt voort uit gebrek aan kennis en ervaring, maar ook door uitstelgedrag (vooruitschuiven naar latere fasen) omdat het vaak veel discussie uitlokt (Cursus Quintis, 2009). De omvang en aard van beheer en exploitatie wordt vaak onderschat, bovendien wordt veelal gedacht vanuit financiële motieven waarop het meer dan eens stuk loopt. Geregeld ontstaat wrijving tussen de betrokken partijen waardoor de beoogde multifunctionele ruimtegebruik en synergie afnemen of zelfs volledig mislukken. Een factor wat lastig blijft is dat elke situatie anders is. Er moeten ontelbare keuzes gemaakt worden ten aanzien van beheer en exploitatie. Dit in combinatie met het grote aantal betrokkenen zorgt ervoor dat de besluitvorming omtrent beheer en exploitatie een complexe aangelegenheid is (Hospitality Consultants, 2005).

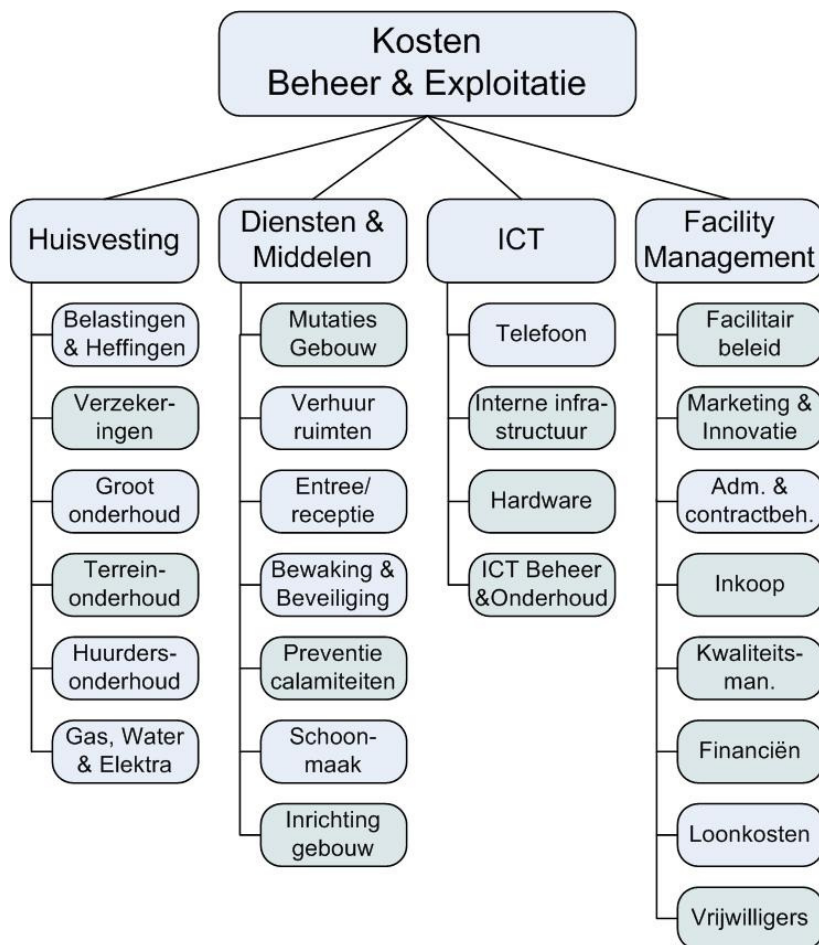
3.4 Kosten beheer en exploitatie

In diverse onderzoeken worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van de procesmatige kant van het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties. Op de financiële kant wordt minder ingegaan. De Kopgroep (2008) heeft getracht te komen tot een praktische handreiking bij het rekenen aan maatschappelijk vastgoed. De handreiking geeft informatie over het komen tot een gestandaardiseerde benadering van de (kostprijsdekkende) huurprijs voor de exploitatie van maatschappelijk vastgoed. Het gaat hierbij om het vaststellen van een exploitatie waarin de kosten en opbrengsten gedurende de gehele exploitatieperiode zijn verwerkt. In de handreiking wordt voor de exploitatie van maatschappelijk vastgoed onderscheid gemaakt tussen kapitaallasten als gevolg van de investering en de jaarlijkse exploitatiekosten (beheer en onderhoud).

Hospitality Consultants (2003) stellen dat de voorwaarde voor het kunnen functioneren van een multifunctionele accommodatie is dat de kosten transparant zijn en aansluiten bij de beschikbare middelen van de afzonderlijke gebruikers. De frequentie van gebruik van ruimten in een multifunctionele accommodatie kunnen zeer divers zijn: van dagelijks tot eenmalig gebruik, verdeeld over één of meerdere ruimten. De kosten dienen daarom voldoende gedifferentieerd te worden. Hiervoor is een aantal methoden mogelijk. De kosten kunnen verrekend worden op basis van het aantal uren, het aantal personen of per vierkante meter. Dit hangt af van de aard van de kosten.

Het beheren van multifunctionele accommodaties kan opgesplitst worden in een aantal vormen, namelijk technisch beheer, facilitair beheer en programmabeheer. Onder technisch beheer worden taken verstaan die voortvloeien uit het eigendom, zoals groot onderhoud, belastingen en verzekeringen. Onder facilitair beheer vallen taken die voortvloeien uit het gebruik van ruimten. Bijvoorbeeld schoonmaak, klein onderhoud, bewaking, energie (gas/water/elektra) en sleutelbeheer. Het programmabeheer tenslotte omvat taken gerelateerd aan het inhoudelijk concept van de multifunctionele accommodatie. Het vaststellen en bewaken van het inhoudelijk concept valt hieronder, maar ook het opstellen en beheer van het activiteitenprogramma (Hospitality Consultants, 2005). Dit onderzoek richt zich voornamelijk op het facilitair beheer. Omdat het technisch beheer in hoge mate gerelateerd is aan kosten voor het facilitair beheer zal hier ook op in worden gegaan. Het programmabeheer wordt buiten beschouwing gelaten.

Omdat in de praktijk grote verschillen zichtbaar zijn in de gehanteerde definities en de samenstelling van de kosten van de facilitaire voorzieningen, is het lastig kosten te vergelijken met andere organisaties. Daarom heeft het Nederlandse Normalisatie Instituut in 1999 de norm NEN 2748 ontwikkeld voor de rubricering en definiëring van facilitaire voorzieningen. Hierdoor kan betere kostenbeheersing plaatsvinden, maar ook betere interne en externe kostenvergelijking. De NEN 2748 verdeelt de kosten in de rubrieken huisvesting, diensten en middelen, informatie- en communicatietechnologie, externe voorzieningen en facility management (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2003). Binnen deze rubrieken worden uitgaven en inkomsten geplaatst die betrekking hebben op personeel, leveranciers, afschrijvingen, vermogen en opbrengsten. Deze wijze van rubricering en definiëring wordt gebruikt als leidraad in dit onderzoek (zie figuur 5). De rubriek externe voorzieningen wordt volledig buiten beschouwing gelaten. De reden hiervoor is dat deze posten (bijvoorbeeld het verschaffen van thuiswerkplekken, dienstreizen en woonwerkverkeer) in het kader van dit onderzoek niet van toepassing zijn. In de volgende paragrafen worden de posten verder uitgelicht.



Figuur 5. Onderverdeling kosten beheer en exploitatie

3.4.1. Huisvesting

Onder de rubriek huisvesting vallen kosten met betrekking tot belastingen en heffingen, verzekeringen, huurdersonderhoud, energie en water.

Gemeentelijke belastingen en heffingen

De gemeentelijke belastingen en heffingen die in het kader van dit onderzoek belangrijk zijn, zijn de onroerendezaakbelasting (OZB), de Rioolrecht/heffing en de Reinigingsheffing. Voor de onroerendezaakbelasting (OZB) is zowel de eigenaar als de gebruiker c.q. huurder van een bedrijfspand belastingplichtig. Per 1 januari 2009 wordt de OZB berekend naar een percentage van de WOZ-waarde van de onroerende zaak. Binnen de Nederlandse gemeenten zijn grote verschillen zichtbaar in de gehanteerde tarieven ten aanzien van de OZB. Hier is een aantal verklaringen voor te noemen. Sommige gemeenten verhogen hun tarieven bijvoorbeeld om hun geslonken reserves aan te vullen (COELO, 2009).

De reinigingsheffing bestaat uit de afvalstoffenheffing en het reinigingsrecht. De afvalstoffenheffing heeft betrekking op particuliere huishoudens en wordt daarom in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Het reinigingsrecht geldt voor bedrijven die gebruik willen maken van de gemeentelijke ophaaldienst en is dus optioneel. De tarieven worden berekend op basis van liters afval.

Het rioolrecht is een heffing voor de inzameling van afvalwater en het transport daarvan. Deze worden betaald door de eigenaar van woningen of bedrijven.

Het rioolrecht is een kostendekkende heffing, de gemeente betaalt het onderhoud en beheer van de riolering volledig uit de inkomsten van de rioolrechten (Overheid.nl, 23 april 2009). Per gemeente worden voor de belastingen en heffingen verschillende tarieven gehanteerd. Het Centrum voor Onderzoek van de Economie van Lagere Overheden (COELO), een onafhankelijk onderzoeksinstituut verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen, heeft deze belastingen en heffingen van elke gemeente in Nederland voor het jaar 2009 op een rij gezet. In dit onderzoek worden alleen het laagste, het hoogste en het gemiddelde tarief genoemd. Zie hiervoor onderstaande tabel.

Tabel 1. Tarieven gemeentelijke belastingen en heffingen

Belastingen en heffingen	Laagste	Gemiddelde (a)	Hoogste
OZB niet-woningen (eigenaar + gebruiker) (b)	0,0599 %	0,3214 %	0,7224 %
Reinigingsheffing (c)	€ 24,-	€ 268,-	€ 388,-
Rioolrecht/heffing (c)	€ 42,-	€ 161,-	€ 441,-

(a) Gemiddelden zijn gewogen naar aantal inwoners (gemeenten en provincies), vervuilingseenheden (zuiveringsheffing), aantal ingezetenen (ingezetenenheffing) of WOZ-waarde (heffing gebouw). Nultarieven zijn meegerekend.

(b) De verandering ten opzichte van 2008 is gecorrigeerd voor de waardeinstijging van de grondslag

(c) Meerpersoonshuishouden.

(Bron: www.coelo.nl, geraadpleegd op 23 april 2009)

Verzekeringen

Er bestaat een grote diversiteit aan verzekeringen. Hier worden de belangrijkste genoemd. De kosten per verzekering zijn sterk afhankelijk van het type gebouw, de locatie, de omgeving, de grootte, en andere kenmerken van het gebouw en de functie. Het is daarom lastig een inschatting te maken van de kosten voor verzekeringen. Getracht wordt tot een marge te komen, waarbij de minimale en de maximale te verwachten prijs wordt weergegeven.

De hierna genoemde verzekeringen zijn van toepassing op multifunctionele accommodaties. Er is onderscheid gemaakt in verzekeringen gerelateerd aan het gebouw en de inventaris en verzekeringen ten aanzien van de bedrijfsvoering et cetera.

De verzekeringen die na oplevering van het gebouw van belang zijn, zijn de gebouwenverzekering, de glasverzekering en de inventarisverzekering. Verzekeringen ten aanzien van de bedrijfsvoering zijn de aansprakelijkheidsverzekering voor bedrijven (AVB), de beroepsaansprakelijkheidsverzekering, de huurdersbelangverzekering, de rechtsbijstandsverzekering en de ongevallenverzekering.

Een gebouwenverzekering is te vergelijken met een opstalverzekering voor een bedrijfspand. Deze verzekering kent een standaarddekking en een uitgebreide dekking. Over het algemeen valt onder een standaarddekking brand, ontploffing, storm, blikseminslag, een neerstortend vliegtuig. Onder de uitgebreide dekking valt meestal: vernieling door inbraak en diefstal, vandalisme, schade als gevolg van water, stoom- en blusmiddelen, schade door regen, hagel, sneeuw en smeltwater (website Atlantis Assurantiekantoor en website Assurantiemarkt, beide geraadpleegd op 23 april 2009).

De premie is sterk afhankelijk van de gekozen dekking en de specifieke kenmerken van het verzekerde. Vaak wordt een eigen risico overeengekomen.

Het verzekerd bedrag kan worden vastgesteld door middel van een deskundigentaxatie. Het verzekerde bedrag moet overeenstemmen met de volledige herbouwwaarde van het gebouw.

Grofweg varieert de premie voor deze verzekering van € 0,40 tot € 5,00 per € 1.000,- verzekerd bedrag (website Roeters assurantiën, 23 april 2009).

De glasverzekering verzekert glas dat voor het doorlaten van licht is geïnstalleerd in woningen, winkels en andere gebouwen. Ook andere materialen die in kozijnen geplaatst zijn voor het dienen tot lichtdoorlating worden meeverzekerd. De verzekering dekt de kosten die voortkomen uit de vervanging van het glas veroorzaakt door onheil van buitenaf of kwaadwilligheid van derden. Ook de noodvoorzieningen zijn gedekt. Een aantal uitsluitingen zijn doorgaans van toepassing: schade als gevolg van eigen gebrek, bijvoorbeeld het lek- en blindslaan van dubbelglas (condensvorming tussen de ruiten) of breuk veroorzaakt door roestvorming van de sponningen waarin de ruit is geplaatst, opzet of grove schuld van de verzekeringnemer zelf, brand, ontploffing of blikseminslag, schade aan het glas door verbouwing van, aanbouw aan, verzakking van dan wel reparatie van het perceel waarin het verzekerde glas zich bevindt, breuk door verplaatsing, bewerking, waaronder begrepen versiering en kunstmatig ontdooien van het glas, overstroming, aardbeving, vulkanische uitbarsting, atoomkernreacties en molest (De Ondernemer, 2009).

Een inventarisverzekering verzekert alle bedrijfsinventaris waaraan schade ontstaat als gevolg van bepaalde situaties. De dekking is vergelijkbaar met de dekking van de gebouwenverzekering. De premie is afhankelijk van een aantal factoren, waarvan de belangrijkste zijn: de uitgebreidheid van de dekking, de brandgevaarlijkheid van de bedrijfsuitoefening, de bouwaard van het pand en de getroffen preventiemaatregelen. Vaak wordt een eigen risico overeengekomen. Het verzekerd bedrag dient overeen te komen met de volledige (nieuw- en/of markt)waarde van de inventaris/handelsgoederen. De premie varieert grofweg van € 0,40 tot € 0,60 per € 1.000,- verzekerd bedrag (Roeters Assurantiën, 2009).

De huurder van een bedrijfspand kan zich verzekeren voor schade aan door de huurder gemaakte aanpassingen aan het gebouw door middel van een huurdersbelangverzekering. De dekking is vaak gelijk aan de gebouwenverzekering. De premie is afhankelijk van de aanpassingen, de aard van het gebouw, et cetera (Omnis Financieel Adviesgroep, 2009).

De aansprakelijkheidsverzekering voor bedrijven (AVB) dekt schade die aan personen of zaken is toegebracht, mits dit binnen de verzekerde hoedanigheid van het bedrijf gebeurt, en mits het bedrijf daarvoor aansprakelijk is. Dat kan schade zijn die door een in het bedrijf werkzame persoon aan derden wordt toegebracht, maar ook schade die werknemers elkaar onderling toebrengen (letsel of anderszins) en schade van werknemers opgelopen tijdens het werk. Veelal geldt een maximum van tweemaal het verzekerde bedrag per verzekeringsjaar. De premie is afhankelijk van het soort en de omvang van het bedrijf. De premie wordt berekend over de omzet, waarbij aan het einde van het verzekeringsjaar een nacalculatie plaatsvindt aan de hand van de door de verzekeringnemer te verstrekken opgave. De AVB kent een verplicht eigen risico. Een hoger eigen risico leidt tot premiekorting (Roeters Assurantiën, 2009).

De beroepsaansprakelijkheidsverzekering biedt dekking tegen het aansprakelijkheidsrisico in het kader van de beroepsuitoefening. Het gaat daarbij dus om fouten die een deskundige maakt, waardoor een ander (de cliënt) schade lijdt.

In tegenstelling tot de aansprakelijkheidsverzekering voor bedrijven (AVB) beperkt de beroepsaansprakelijkheidsverzekering de dekking tot aansprakelijkheid voor de zogenaamde zuivere vermogensschade, dat wil zeggen schade zonder dat er sprake is van schade aan personen of zaken. Voor dit laatste risico blijft het noodzakelijk een AVB te sluiten.

Omdat het aansprakelijkheidsrisico niet voor iedere beroepsgroep gelijk is, zijn er verschillende beroepsaansprakelijkheidspolissen ontwikkeld, toegespitst op het specifieke risico van een bepaald beroep. De dekking sluit aan op de algemene voorwaarden die elke georganiseerde beroepsgroep voor haar leden heeft opgesteld. Sommige beroepsgroepen kennen een verzekeringsplicht met een bepaald minimaal verzekerd bedrag. De beroepsaansprakelijkheidspolis biedt dekking tegen schade uit beroepsfouten, mits deze binnen de verzekerde hoedanigheid worden gemaakt. De premie is afhankelijk van de aard van het beroep en de omvang van het bedrijf en de omzet. Omdat sommige beroepsgroepen eisen stellen aan de hoogte van het verzekerde bedrag, gelden er veelal minimumpremies (Roeters Assurantiën, 2009).

De rechtsbijstandsverzekering biedt bijstand bij juridische problemen, het vergoedt juridisch advies en advocaten- en proceskosten. Onder de algemene dekking vallen zaken met betrekking tot administratief recht, sociaalverzekeringsrecht, arbeidsrecht, ambtenarenrecht, overeenkomsten- c.q. contractrecht, strafrecht, verhaalsrecht, burenenrecht en erfdiensbaaheden. Faillissement, fiscaalrechtelijke conflicten, en geschillen over vermogensbeheer en incassovorderingen zijn veelal uitgesloten op de rechtsbijstandsverzekering voor bedrijven. De premie wordt gebaseerd op onder andere de omzet en het aantal werknemers. Daarnaast zijn uitbreidingen van de dekking mogelijk, welke van invloed zijn op de te betalen premie (MKB Benefits, 2009).

Onderhoud

Het onderhoud van een gebouw en het omliggende terrein kent een grote hoeveelheid werkzaamheden. De grote werkzaamheden, zoals grote reparaties en vervanging zijn voor rekening van de eigenaar. Kleinere taken vallen onder de verantwoording van de huurder. Hieronder wordt uiteengezet wie welke taken op zich dient te nemen.

Het eigenaarsdeel van het onderhoud is op te delen in een bouwkundig deel en een installatietechnisch deel. Alle reparaties, groot onderhoud en vervanging van deze onderdelen zijn voor rekening van de eigenaar. Het bouwkundige deel omvat onderhoud ten aanzien van funderingen, hoofddragconstructies, gevels, daken, vloeren, binnenwanden, trappen, hellingen en plafonds. Het installatietechnische deel heeft betrekking op de CV-installatie, luchtbehandelingsinstallatie, sanitaire installatie, vaste sanitaire voorzieningen, elektrotechnische installatie, krachtstroom, verlichting, communicatieinstallaties, beveiligingsinstallatie, meet- en regelinstallatie, transport (lift) en vaste onderhoudsvoorzieningen (FM-Kostenkengetallen, 2009).

De huurder dient de volgende werkzaamheden voor zijn rekening te nemen: aan- en afvoerleidingen (kleine ontstoppingen, schoonhouden leidingen, reparatie en onderhoud van kranen), onderhoud en reparatie van brievenbus of bel, onderhoud en kleine reparaties aan bestrating of tuinen, het schoonmaken, vegen en ontstoppen van dakgoten, schoorstenen en ventilatiekanalen, onderhoud aan hang- en sluitwerk deuren en ramen en vervanging van kapotte ruiten, schoonmaken, kleine reparaties en vervangen kleine onderdelen aan sanitaire voorzieningen (kranen, leertjes), reparatie van schakelaars en stopcontacten, klein onderhoud aan installaties (lift, cv), binnenschilderwerk, vervanging kapotte lampen (VROM, 2009).

Energie en Water

De kosten voor gas, water en licht worden bepaald door het verbruik. De mate van verbruik hangt af van het aantal gebruikers, de grootte van het pand en de (technische) staat van het pand. Deze kosten worden veelal verrekend aan de huurder in de servicekosten.

3.4.2. Diensten en middelen

Onder diensten en middelen vallen kosten als gevolg van mutaties van het gebouw, het verhuren van ruimten, receptie/balie, beveiliging, preventie en bestrijding van calamiteiten, schoonmaak, groenvoorzieningen en bewegwijzering.

Mutaties van het gebouw

Onder mutaties van het gebouw kunnen kosten vallen voor ondermeer functiewijziging, uitbreiding, sloop en vervangende nieuwbouw. Renovatie behoort hier niet toe. Een aparte post voor al dan niet grote aanpassingen aan het gebouw is noodzakelijk omdat hier behoorlijk wat kosten uit voort kunnen komen die niet uit de kostenpost onderhoud gefinancierd worden (TUE, 2009). Ook kleine aanpassingen als het verplaatsen van tussenwanden en lichtpunten vallen hieronder.

Verhuur van ruimten

Onder deze post vallen kosten ten aanzien van het opstellen en beheren van een roosterplanning voor het verhuren van ruimten. De verhurende partij(en) moet(en) overeenkomen wie verantwoordelijk is voor deze taak, welke ruimten voor verhuur beschikbaar zijn en welke richtlijnen worden gehanteerd ten opzichte van verhuur aan externe partijen.

Daarnaast dienen huurtarieven te worden vastgesteld voor vaste gebruikers en voor incidentele verhuur van multifunctionele ruimten. De servicekosten die dienen te worden doorberekend aan zowel vaste als incidentele huurders, worden vaak naar evenredigheid verrekend op basis van m² en de periode van verbruik. In de huurtarieven voor incidentele verhuur zijn de servicekosten opgenomen en worden dus niet apart doorberekend zoals bij vaste huurders wel het geval is.

Receptie/balie

De kosten voor een receptie of balie zijn gelegen in personele kosten voor een receptionist(e) c.q. baliemedewerk(st)er. Uitgegaan kan worden van een bruto jaarloon inclusief vakantiegeld van gemiddeld € 23.328,-. Hierbovenop komt € 8.165,- werkgeverslasten, waarvoor 35% van het bruto jaarloon is gerekend. Verder is uitgegaan van een 36-urige werkweek, 26 dagen per jaar verlof, 7 feestdagen, 5% ziekteverzuim en 52 uren per jaar intern overleg. Dit komt neer op 1.476 productieve uren per jaar (Van Bezooijen, 2009).

Bewaking en beveiliging

Bij het bepalen op welke wijze het gebouw en het omliggende terrein bewaakt en beveiligd dient te worden, zal een inventarisatie van de risico's plaatsvinden. Op basis daarvan kan gekozen worden voor een bepaalde vorm, zoals het aannemen van een bedrijfsbeveiliging. Dit kan door het inhuren van een extern bedrijf of het aannemen van een beveiliging vanuit de organisatie zelf. Bovendien kan gekozen worden voor een beveiliging c.q. receptionist(e). Deze persoon heeft ondermeer als taken om controle te houden over bezoekers en personeel, het maken van bezoekersspasjes, het controleren van leveranciers en goederen en cameratoezicht houden.

Verder dient alarmopvolging geregeld te worden bij een alarmcentrale, zodat bij calamiteiten als brand of inbraak centraal melding wordt gedaan (Securitas, 2009).

Preventie en bestrijding van calamiteiten

De kosten die vallen onder de kostenpost preventie en bestrijding van calamiteiten hebben voornamelijk betrekking op bedrijfshulpverlening. Eén op de vijftig werknemers dient een BHV-diploma te hebben. De kosten voor een basiscursus bedragen ongeveer € 229,-.

De bedrijfshulpverlener leert eerste hulp te verlenen, een beginnende brand te beperken en bestrijden, een afdeling of het hele bedrijf te evacueren en te communiceren met externe hulpverleners als brandweer en politie (ARBO Bondgenoten, 2009).

Ook de aanschaf van brandblusapparatuur, brandmelders, het opstellen van een ontruimingsplan en het aanbrengen van verlichting voor nooduitgangen valt onder deze post.

Schoonmaak

Om vast te stellen welke werkzaamheden behoren tot het schoonmaken en hoe vaak deze dienen te worden uitgevoerd, dient een schoonmaakplan te worden vastgesteld.

De schoonmaakwerkzaamheden kunnen in drie delen worden verdeeld. Het schoonmaken aan de binnenzijde van het pand, glazenwassen aan de binnenzijde en het schoonmaken van de buitenzijde van het pand. Het schoonmaken van de binnenzijde van het pand kan verschillen van eenmaal per week tot dagelijks. Hierbij kunnen verschillende zaken worden toegevoegd of weggelaten naar wens van de gebruiker. Te denken valt aan het wisselen, wassen en strijken van hand- en theedoeken, het periodiek diep reinigen van sanitair, voegen en wand- en vloertegels. Glazenwassen gebeurt zowel binnen als buiten ongeveer twee tot vier keer per jaar. Om de buitenzijde van het pand schoon te houden kunnen periodiek de ramen worden gewassen, de gevel gereinigd en de kozijnen worden schoongemaakt. Afhankelijk van de hoogte van het gebouw zijn hiervoor hoogwerkers of ander materiaal vereist. Hiervoor dienen gecertificeerde personen te worden ingehuurd (Gom, 2009). Voor de schoonmaakwerkzaamheden aan de binnenzijde van het pand kunnen één of enkele vaste interieurverzorg(st)ers worden aangenomen. Ook kan het uitbesteed worden aan een schoonmaakbedrijf. Of het schoonmaakwerk wordt uitbesteed of niet, een schoonmaakplan dient te worden vastgesteld.

Inrichting gebouw

Bewegwijzering heeft in en om een gebouw een belangrijke functie. Het heeft een oriëntatiefunctie (de structuur van het gebouw begrijpen), een identificatiefunctie (welke functie bevindt zich waar?), een verwijzingsfunctie (hoe kom ik er?) en een bedieningsfunctie (instructies ten aanzien van veiligheid: vluchtweginstructies, alarmnummers, et cetera). De noodzakelijke functies en activiteiten worden beschreven in een bewegwijzeringsprogramma. Hierin wordt een fasering opgenomen, eisen waaraan het dient te voldoen en het ontwerp en vormgeving. De uitwerking van het programma omvat enkele documenten: een verkeersstromenplan, een ruimtenummeringsplan en routekeuzeplekkenplan en een overzicht van verschillende soorten bewegwijzeringsmiddelen. Bewegwijzering is nooit voltooid, omdat het samenhangt met de bewoners en gebruikers van het gebouw. Zodra hier veranderingen in optreden, dient ook de bewegwijzering worden aangepast. Hiervoor dient een eenduidig systeem te worden gehanteerd om te voorkomen dat het overzicht kwijt raakt (Vereniging Bewegwijzering Nederland, 2009).

Binnenbeplanting heeft een toegevoegd waarde voor een organisatie (uitstraling) en de werknemers (sfeer/werkklimaat). De producten die op dit vlak worden aangeboden zijn plantenbakken op hydrocultuurbasis, zijdeplanten- en bloemenarrangementen, kerstdecoratie en verse bloemenarrangementen. Daarnaast zijn de voordelen van groen in een gebouw van fysiologische aard. Binnenbeplanting draagt bij aan het verbeteren van thermisch comfort, luchtkwaliteit en akoestiek. Planten op hydrocultuur worden maandelijks verzorgd, het gaat dan om het geven van water en voeding, bijknippen en verwijderen van dorre bladeren en controle en bestrijding op ongedierte.

Voor het inkopen van beplanting kan een koop- of leasecontract worden aangegaan. Daarnaast dient een servicecontract te worden afgesloten, gekozen kan worden voor alleen het onderhoud of ook het vervangen van slechte of dode beplanting (De Vries, 2008).

3.4.3 Informatie en communicatie technologie (ICT)

Onder ICT vallen de interne ICT-infrastructuur, hardware, beheer en onderhoud van ICT en telefonie.

Telefonie

Voor telefonie kan uitgegaan worden van € 350,- per werkplek. Gemiddeld zal na tien jaar vervanging nodig zijn (Van Dijk, 2009).

Interne ICT infrastructuur

ICT infrastructuur is de verzameling van gemeenschappelijke, generieke, relatief permanente basisvoorzieningen ten behoeve van de verwerking, opslag en transport van gegevens en kennis (Louwman e.a., 2007). Het gaat dan om de aanleg van de interne ICT infrastructuur door het bekabelen van werkplekken. Bij een nieuwe installatie kan uitgegaan worden van € 150,- per outlet (aansluiting op een paneel voor werkplekken), per werkplek zijn gemiddeld drie outlets nodig. De kosten zijn inclusief afwerken in kabelgoten in combinatie met de elektrische installatie. Bijvoorbeeld indien in een gebouw twintig werkplekken komen zijn 60 outlets vereist maal de € 150,- per outlet. De kosten komen dan op € 9.000,- voor de aanleg van de interne ICT infrastructuur (Van Dijk, 2009).

Hardware

Hardware zijn alle tastbare onderdelen van de computer, zoals het toetsenbord, kabels en de harde schijf. Voor de apparatuur en licenties kan € 900,- per werkplek worden gerekend. Voor netwerkkapparatuur zoals de server, licenties en switch kan € 200,- per werkplek worden gerekend. Voor de afschrijvingstermijn kan uitgegaan worden van vier jaar en voor vervanging van de apparatuur vijf jaar (Van Dijk, 2009).

ICT beheer en onderhoud

Het beheer van ICT omvat activiteiten gericht op de instandhouding van de volledige ICT-voorziening tijdens het gebruik ervan (Louwman e.a. 2007). De kosten die gerekend kunnen worden voor deze post zijn 20 uur per jaar per werkplek aan arbeidskosten (Van Dijk, 2009).

3.4.4 Facilitair management

De kosten voor facilitair management zijn onder te verdelen in kosten voor tactisch facilitair beleid, marketing en innovatie, administratie en contractbeheer, kwaliteitsmanagement, financiën, inkoop van goederen en loonkosten voor het locatiebeheer.

Tactisch facilitair beleid

De beheertaken op tactisch niveau kunnen de volgende werkzaamheden omvatten:

- Het uitvoeren van het beleid en verantwoording afleggen aan de eigenaar over het beheer en de exploitatie van de multifunctionele accommodatie.
- Het beheren en voorkomen van leegstand.
- Het ontwikkelen van de visie op de uitvoering van beheergerelateerde zaken.
- Het aansturen van de werkzaamheden op operationeel niveau.
- Het opstellen van een (meerjaren)exploitatiebegroting en het daaruit genereren van managementinformatie.
- Het plannen van gebruikersoverleggen.

- Het afsluiten van huurcontracten met nieuwe vaste huurders.
- Het afsluiten van servicecontracten.
- Het afsluiten van contracten met leveranciers en andere dienstverleners (Deloitte ICS Adviseurs, 2004).

Naar mate van wenselijkheid kunnen hier taken worden toegevoegd of verwijderd.

Marketing, innovatie

Productontwikkeling en innovatie ten aanzien van facilitair management is gericht op het bieden van betere en/of efficiëntere producten en diensten. Hierbij dient gelet te worden op de vraag vanuit de markt: de klant. Daarnaast zijn er mogelijkheden die ontstaan door vooruitgang in de technologie, waardoor nieuwe diensten kunnen ontstaan. Naast het verkrijgen van betere kwaliteit en efficiency, gaan dergelijke ontwikkelingen vaak gepaard met een verschuiving in de kosten (Kok, 1997).

Administratie en contractbeheer

De kosten voor het administreren en beheren van alle documenten omtrent het beheren en exploiteren van een multifunctionele accommodatie vallen onder deze kostenpost. Het gaat niet alleen om personeelszaken (uitbetaling salaris, registratie vrije dagen, verlof, et cetera), maar ook om het opstellen van contracten met dienstverleners, mutatie van de contracten, bijbehorende administratie en controle op de uitvoering (Synensis, 2009).

Kwaliteitsmanagement

De term kwaliteit wordt in ISO-8402 als volgt gedefinieerd: 'Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel aan vanzelfsprekende behoeften.' Het managen van kwaliteit heeft dus betrekking op het bewaken van het nakomen van gemaakte afspraken en dat de resultaten van de geleverde diensten zijn zoals deze van tevoren verwacht mochten worden (Boomsma e.a., 2003).

Financiën

De financiën hebben betrekking op het vastleggen van de bedrijfsadministratie, dit omvat ondermeer crediteuren-, debiteuren- en salarisadministratie. Ook het opstellen van kwartaal- en jaarverslagen valt hieronder (Trovit, 2009).

Inkoop

Facilitaire inkoop kan bestaan uit het inkopen van kantoorartikelen, groenvoorzieningen, schoonmaak en catering. Achtereenvolgens dient de vraag geanalyseerd te worden, het aanbod worden gespecificeerd, een aanbieder worden geselecteerd en dient de contractering plaats te vinden (TFM, 2009).

Vrijwilligers

Organisaties zijn niet verplicht vrijwilligers een onkostenvergoeding te betalen voor gemaakte kosten als gevolg van het te verrichten werk (woon-werkverkeer, werkkleding, et cetera). Om de vrijwilligers tegemoet te komen wordt dit wel vaak gedaan. De onkostenvergoeding kan worden uitgekeerd op basis van een vast bedrag of op basis van aangetoonde kosten (Vrijwilligerswerk.nl, 2009).

Loonkosten locatiebeheer

De functies die binnen een multifunctionele accommodatie betrekking hebben op het locatiebeheer zijn de huismeester, beheer en beheermedewerker. Bij de diverse multifunctionele accommodaties kan men een andere benaming gebruiken maar komt het takenpakket op hetzelfde neer. De loonkosten behorend tot deze functies kunnen sterk verschillen.

Op basis van een 36-urige werkweek, 26 verlofdagen, 7 feestdagen, 5% ziekteverzuim en 52 uur intern overleg per jaar, komt het aantal productieve uren op 1.476. De beheerder kan een bruto jaarloon van ongeveer € 2.600,- gemiddeld per maand worden toegerekend. Met 8% vakantiegeld en 35% werkgeverslasten, komen de loonkosten voor de beheerder op € 45.490,-. Voor de huismeester is dit € 38.491,- (€ 2.200,- bruto per maand) en voor de beheermedewerker is dit € 31.493,- (€ 1.800,- bruto per maand). Deze bedragen zijn globale inschattingen en kunnen in de praktijk verschillen (Van Bezooijen, 2009).

3.5 Conclusie

In de bestaande literatuur wordt veel aandacht besteed aan de procesmatige kant van het ontwikkelen van een multifunctionele accommodatie. In diverse rapporten en onderzoeken worden hierover aanbevelingen gedaan. Ten aanzien van beheer en exploitatie wordt bijvoorbeeld geadviseerd om al in de initiatieffase knelpunten te benoemen, hier oplossingen voor te zoeken en concrete afspraken te maken. Indien hierin niet wordt geslaagd, wordt geadviseerd niet door te gaan met de ontwikkeling van de multifunctionele accommodatie. Ook wordt geadviseerd in breed overleg tot modellen voor beheer en exploitatie te komen die voor zowel nieuwe als bestaande multifunctionele accommodaties geschikt zijn. Als input hiervoor kunnen praktijkvoorbeelden worden gebruikt (DMO, 2008). De doelstelling is te komen tot breed toegankelijke informatie omtrent beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties zodat niet bij elke ontwikkeling in dezelfde valkuilen wordt gestapt en het spreekwoordelijke wiel opnieuw uitgevonden wordt.

Wat in de literatuur vooral ontbreekt is de aandacht voor de kostenkant in concrete zin. Bij het waarborgen van de bedrijfseconomische continuïteit worden alleen uitspraken gedaan over het proces. Een concretiseringslag ontbreekt. Dit heeft vermoedelijk te maken met het feit dat elke multifunctionele accommodatie in grote mate uniek is en specifieke kenmerken heeft. Dit maakt de ontwikkeling, maar zeker ook de instandhouding van elke multifunctionele accommodatie een complexe aangelegenheid. Ondanks de complexiteit en de diversiteit bij multifunctionele accommodaties, is in dit onderzoek getracht een concretiseringslag te maken naar de praktijk. Beoogd is betrokken partijen een instrument te bieden dat de kosten van beheer en exploitatie van een multifunctionele accommodatie vroegtijdig inzichtelijk maakt, zodat concrete zaken op tafel komen waarop afspraken gebaseerd kunnen worden. Hierdoor zal de ontwikkeling vloeiender lopen en kan continuering van de multifunctionele accommodatie gewaarborgd worden.

Hoofdstuk 4. Interviews en case study

In dit hoofdstuk wordt de conclusie genoemd die voortkomt uit de interviews. Daarnaast is in dit hoofdstuk de case study opgenomen. Ook hiervan is een conclusie in dit hoofdstuk opgenomen.

4.1 Conclusie interviews

In het kader van dit onderzoek zijn personen geïnterviewd over multifunctionele accommodaties die al één of meerdere jaren in gebruik zijn. Omdat het opzetten van multifunctionele accommodaties een ontwikkeling is die pas de afgelopen jaren toenemende aandacht heeft gekregen, hebben veel partijen één of slechts enkele multifunctionele accommodaties in bezit die al in gebruik zijn genomen. Nog vele plannen liggen op de tekentafel of zijn in aanbouw. De trend rond multifunctionele accommodaties bevindt zich in de groeifase. Een toenemend aantal partijen waagt zich aan de realisatie van een multifunctionele accommodatie. Het concept is echter nog niet uitgekristalliseerd en kinderziekten zijn zichtbaar. Gaandeweg loopt men tegen zaken aan die bij de ontwikkeling van volgende multifunctionele accommodaties anders worden aangepakt. Zo tracht men het eigen concept te verbeteren.

Bij het merendeel van de geïnterviewden was er nauwelijks sprake van aandacht voor beheer en exploitatie in de eerste fasen van de ontwikkeling. Pas na realisatie loopt men tegen beheeraspecten aan die geregeld dienen te worden. Omdat het aangaan van schoonmaak- en onderhoudscontracten, het aanleggen van een beveiligingssysteem en vele andere zaken kosten met zich meebrengen die van tevoren niet zijn ingecalculeerd, is het maken van afspraken nadien een lastig en langdurig proces. Vaak komt dit de onderlinge verhoudingen niet ten goede. Het inhoudelijk concept en de bereidheid tot samenwerken komt hierdoor in gevaar. Om dit probleem te ondervangen zijn enkele van de geïnterviewde partijen bezig met het ontwikkelen van een model waarin de kosten voor beheer en exploitatie zichtbaar worden. De kengetallen hiervoor worden gebaseerd op ervaringscijfers. Alle partijen zijn inmiddels van de noodzaak doordrongen dergelijke zaken eerder in het ontwikkelingsproces te regelen.

Uit de interviews komt verder naar voren dat de ontwikkeling en het in gebruik hebben van het merendeel van de multifunctionele accommodaties een structureel begrotingstekort met zich meebrengt. Multifunctionaliteit kost in de praktijk meer dan het gevestigd zijn in een monofunctioneel gebouw, terwijl van tevoren vaak wordt gedacht dat het juist goedkoper is vanwege schaalvoordelen en dergelijke. De exploitatietekorten komen, een uitzondering daargelaten, altijd voor rekening van de gemeente. Als beheer en exploitatie is ondergebracht bij een professionele beheerorganisatie, dan is dit vaak voor hun eigen rekening en risico.

Alle partijen onderkennen wel dat het maatschappelijk rendement dat behaald wordt een cruciaal tegenargument is ten opzichte van het exploitatietekort. Dit is dan ook dé reden dat men nog steeds veelvuldig multifunctionele accommodaties ontwikkelt ondanks de onrendabele exploitatie. Het maatschappelijk rendement wordt hierbij veelal bepaald door de toename van het voorzieningenaanbod, een verhoging van de leefbaarheid, efficiëntievoordelen en het beter op elkaar kunnen laten aansluiten van voorzieningen.

Van tevoren is het vaak niet duidelijk welke partij de verantwoordelijkheid voor het beheer moet dragen. Uiteindelijk komt dit dan bij de gemeente terecht. De gemeente plaatst deze verantwoordelijkheid meer dan eens bij de afdeling die zich bezighoudt met het beheer van sportaccommodaties.

Deze afdeling heeft echter vaak niet de mankracht om dit naast hun gewone werkzaamheden te doen. Als enige van de geïnterviewden heeft gemeente Nijmegen een apart beheerbedrijf opgezet dat verantwoordelijk is voor alle beheer van multifunctionele accommodaties binnen de gemeente.

Het beheer van de in gebruik genomen gebouwen wordt op diverse manieren vormgegeven. De verantwoordelijkheid voor het beheer ligt voornamelijk bij de gemeente, een Vereniging van Eigenaren of een beheerorganisatie. Het eigendom ligt voor het merendeel bij de gemeente. De samenwerkingsvorm die het meest genoemd wordt is 'hand in hand' (zie hoofdstuk 3.3). Hierbij is sprake van een gemeenschappelijk gebouw en een netwerk van activiteiten, maar met behoud van eigen ontwikkelingsdoelen. Vaak willen de samenwerkende partijen één centrale ingang realiseren, in de praktijk blijken meerdere ingangen te worden gerealiseerd. Bezoekers blijken nogal eens bezwaar te maken tegen één ingang in verband met veiligheid en piekdrukke (met name bij scholen).

Wat duidelijk naar voren komt is het verschil in gebruik van definities en begrippen. De definitie van 'multifunctionele accommodatie' bijvoorbeeld wordt zeer divers gehanteerd. Waar voor de ene partij het begrip gaat om afmeting en aantal partijen, gaat het voor anderen om het inhoudelijk concept, de mate van samenwerking en het maatschappelijk rendement.

Corporaties blijken een toenemende rol te spelen in de realisatie van multifunctionele accommodaties. Steeds vaker zien zij het nut in van het meefinancieren van deze gebouwen. Door een toename van het voorzieningenaanbod en de leefbaarheid in de wijk wordt de waarde van de woningen verhoogd. Bovendien wordt vanuit de overheid gestimuleerd meer te investeren in maatschappelijk vastgoed. Het lijkt er daarom op dat deze ontwikkeling zich in de toekomst zal blijven doorzetten.

De geïnterviewde corporaties zien zich echter niet genoodzaakt beheer en exploitatie op zich te nemen. Dit behoort niet tot hun core-business.

Het gebruik van multifunctionele ruimten blijkt in de praktijk vaak een twistpunt te zijn. Een belangrijke factor hierin is wie welke kosten zou moeten dragen. Door het veelzijdige gebruik van ruimten door zowel vaste als incidentele huurders die ook nog eens verschillende huurprijzen worden toegerekend, is het lastig overzicht te houden. Dit leidt nogal eens tot wrijving tussen de partijen.

Op een uitzondering na willen alle partijen horeca in hun nieuwe gebouw toevoegen. De voornaamste reden hiervoor is dat op die manier bezoekers langer in het gebouw verblijven, waardoor meer interactie plaatsvindt. Het vinden van een (commerciële) exploitant is echter vaak niet makkelijk. Dit heeft te maken met het rendabel kunnen draaien van een horecagelegenheid in een dergelijk gebouw.

Vanwege oneerlijke concurrentie mogen geen lagere tarieven worden gevraagd ten opzichte van omliggende horecagelegenheden.

Gedurende de interviews zijn succes- en faalfactoren voor het beheren en exploiteren van multifunctionele accommodaties genoemd. In onderstaande tabel zijn deze opgenomen.

Tabel 2. Succes- en faalfactoren voortkomend uit de interviews

Succesfactoren	Faalfactoren
Aanstellen van een (hoofd)beheerder of inhoudelijk coördinator die de verantwoordelijkheid heeft de partners op het inhoudelijk concept te wijzen en samenwerking te (blijven) stimuleren.	Na een periode blijken partijen zich toch te willen kunnen profileren.
Al tijdens de definitie- en ontwerpfase de beheerder betrekken, zodat in het ontwerp rekening kan worden gehouden met het latere beheer van het gebouw.	Partijen vinden het 'eng' om de verantwoordelijkheid voor beheer en exploitatie bij een ander neer te leggen. Bovendien hebben zij zelf vaak organisaties achter zich staan die al jaren beheer en exploitatie regelen (geldt voor voornamelijk scholen).
Transparant zijn ten aanzien van de begroting.	Onduidelijkheid en ontevredenheid over wie de verantwoordelijkheid heeft voor het beheer en de kosten.
Zelflerend vermogen (kinderziekten eruit halen).	Niet kijken welke voorzieningen nu daadwerkelijk nodig zijn in een wijk.
Betrokkenheid partners vergroten (taak beheerder).	Onbekendheid met elkaars cultuur en miscommunicatie.
Werken vanuit de inhoud en het concept en niet vanuit het kostenplaatje. De reden voor ogen houden waarom men in één gebouw is gaan zitten.	Vorbijgaan aan bestaande samenwerkingsverbanden.
Onderling vertrouwen en draagvlak, verantwoordelijkheidsgevoel creëren onder het personeel.	
Tijdens de initiatieffase alle partijen al bij elkaar hebben.	
Duidelijke selectie op partijen die bij elkaar gezet worden, noodzaak tot belang hebben bij elkaar.	
Goed nadenken welke ruimten nu echt multifunctioneel dienen te zijn en hoe goed afgestemd kan worden.	

Ten aanzien van de kosten, worden als belangrijkste draaiknop de personele kosten genoemd. Ook de kostenposten schoonmaak en onderhoud zijn belangrijk. Alle geïnterviewden beamen dat het tijdens het ontwerp rekening houden met beheer en exploitatie kostenvoordelen kan opleveren.

Van de multifunctionele accommodaties die in gebruik zijn genomen zijn er nog niet veel die al optimaal functioneren en waar alle zaken omtrent beheer en exploitatie geregeld zijn.

4.2 Case study

Om de benchmark te voeden is literatuuronderzoek gedaan naar de diverse kostenposten. Kengetallen zijn gezocht, maar niet altijd in voldoende mate gevonden (te weinig bronnen) of niet met de juiste achtergrond (niet van specifiek multifunctionele accommodaties, maar van bijvoorbeeld kantoren of scholen). Door middel van de cases konden extra bronnen worden toegevoegd, wat meer betrouwbaarheid geeft aan de benchmark, zodat nauwkeurigere prognoses gemaakt kunnen worden van de kosten van beheer en exploitatie.

4.2.1 Case 1: De Brink



**Voorzieningencluster
'De Brink'**
Wezeperberg 4, Amersfoort

Foto: Platformvoorzieningenclusters.nl

Realisatie: 2003

Budget: € 11.000.000,-

Oppervlakte: 8.631 m² BVO

Eigendom: VvE 'De Brink'

Beheer en exploitatie: NV SRO

Partners:

- Katholieke basisschool De Marke
- Gereformeerde basisschool Het Zwaluwnest
- Professor Groenschool voor speciaal onderwijs (Koninklijke Auris Groep)
- Twee peuterspeelzalen
- Buitenschoolse opvang
- Kinderdagverblijf (Stichting Kinderopvang Amersfoort)
- Sportzaal en gymlokaal
- Wijkcentrum

Het gebouw is ontworpen als middengedeelte met twee vleugels (zie foto 2). In de vleugels zijn de scholen gevestigd, in het middengedeelte zijn de sportzaal, het gymnastieklokaal, de aula, vergaderruimte, mediatheek/computerruimte, verhuurbare ruimte, welzijnsruimten, theaterzaal, horecavoorziening, kinderdagverblijf, peuterspeelzalen en de buitenschoolse opvang, gevestigd.

Eigendomssituatie

Het juridische eigendom ligt bij de Vereniging van Eigenaren 'De Brink'. Elke eigenaar heeft appartementsrecht over een deel van het gebouw. In totaal zijn er vijf eigenaren: de besturen van de katholieke basisschool, de gereformeerde basisschool, de professor Groenschool, de kinderopvang en het gemeentebestuur. In het bestuur van deze VvE zitten vijf vertegenwoordigers van de vijf eigenaren. De Stichting Onderhoudsfonds is opgericht om de financiële middelen te beheren ten behoeve van het technische beheer van De Brink. In het bestuur van deze stichting zitten twee vertegenwoordigers van de VvE en een bestuurslid van SRO. Deze laatste zit in het bestuur omdat SRO het technisch beheer uitvoert voor het gemeentelijke 'appartement'.

Samenwerkingsvorm

De samenwerkingsvorm die in De Brink gehanteerd wordt is te typeren als 'face to face' of zelfs 'back to back' (zie hoofdstuk 3.3 voor uitleg van deze termen). Elke partij heeft haar eigen ingang, een deel van het gebouw is voor gezamenlijk gebruik. De inhoudelijke samenwerking verloopt goed, de partners maken gebruik van elkaars kennis en kunde en delen dezelfde visie. Elke zes weken vindt gebruikersoverleg plaats, hier worden inhoudelijke zaken afgestemd.

De heer Tornij (vestigingsmanager bij SRO), verantwoordelijk voor het beheer en exploitatie van De Brink, is opgevallen dat het concept omtrent het multifunctionele ruimtegebruik 'wegloopt'. Een voorbeeld hiervan is dat de basisscholen op een gegeven moment toch een eigen personeelsruimte wilden hebben. Dit heeft volgens de heer Tornij te maken met het ontwerp. De scholen zijn door middel van een loopbrug verbonden met het middendeel. Het kost het personeel te veel tijd om van de ene kant naar de andere kant van het gebouw te komen om te gaan pauzeren. In dit geval nodigt het gebouw niet uit tot samenwerken. Bij het ontwerpen van een multifunctionele accommodatie is het dus belangrijk stil te staan bij dergelijke praktische zaken.

Beheer en exploitatie

Pas na de oplevering van De Brink is men bezig gegaan met het regelen van beheer en exploitatie. Ondanks dit late moment in het ontwikkelingsproces, is dit toch vrij gemakkelijk verlopen. Dit heeft te maken met het feit dat de partijen eigen delen hebben binnen het gebouw. Beheer en exploitatie was daardoor makkelijker onderling overeen te komen. Toch hebben met name de scholen moeite (gehad) met het overdragen van verantwoordelijkheden ten aanzien van beheer en exploitatie aan SRO. Als (mede-)eigenaar willen zij graag zelf controle houden. Bovendien hebben zij vaak zelf organisaties boven zich die de contracten voor allerlei beheerzaken regelen voor meerdere scholen in een gebied.

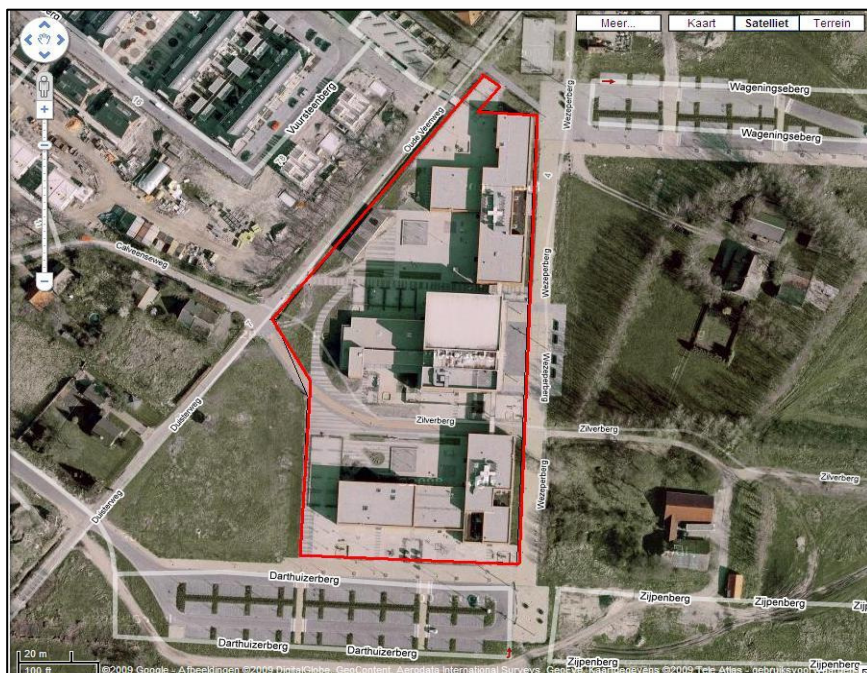


Foto 2. Voorzieningencluster De Brink (Bron: Maps.google.nl 9 juli 2009)

Gemeente Amersfoort heeft het dagelijkse beheer van De Brink uitbesteed aan SRO, daarnaast exploiteert SRO het middendeel (waar de gemeente het appartementsrecht over heeft). Onder de taken van SRO vallen het meerjarenonderhoud, onderhoudsmanagement, tekeningenbeheer, het afsluiten van onderhoudscontracten en het klein dagelijks onderhoud. Dit laatste wordt uitgevoerd door de eigen technische dienst van SRO. Daarnaast behoren ook het voeren van de bijbehorende administratie en het uitbrengen van rapportages over de uitvoering van het technisch beheer tot de taken van SRO.

Er is altijd een beheerder aanwezig binnen de openingstijden van het gebouw.

Exploitatiekosten

Vooraf zijn kostenverdeelsleutels bepaald. De kostenverdeling per appartementsrecht, zoals deze in 2005 is vastgesteld, is als volgt:

Tabel 2. Kostenverdeling per appartementsrecht 'De Brink'

Appartementsrecht	Aantal m ²	Breukdeel
Katholiek Primair Onderwijs (KPOA)	2.515	29,1 %
Gereformeerd Primair Onderwijs (HAAL)	1.818	21,1 %
Professor Groenschool (Koninklijke Aurgroep)	1.017	11,8 %
Stichting Kinderopvang Amersfoort (SKA)	645	7,5 %
Gemeente Amersfoort	2.636	30,5 %
Totaal	8.631	100 %

(Bron: SRO)

De gemeente heeft het economisch eigendom van het gebouw (minus het SKA-deel) en de scholen betalen geen huur. De gemeente heeft een wettelijke zorgplicht voor huisvesting van onderwijs. De scholen betalen exploitatielasten rechtstreeks aan SRO. Gebouwafhankelijke kosten worden door de scholen ieder voor zich betaald.

De gemeente draagt bij aan de exploitatie van het middendeel. Momenteel is er sprake van een exploitatietekort op het middendeel. Dit tekort is echter voor rekening en risico van SRO.

De verrekening van de kosten voor beheer en onderhoud van De Brink in 2005 zag er als volgt uit:

Tabel 3. Kosten beheer en onderhoud 'De Brink' 2005

Appartementsrecht	Eigenaars- onderhoud	Gebruikers- onderhoud	Gemeen- schappelijke ruimten
Katholiek Primair Onderwijs (KPOA)	€ 20.687,-	€ 6.571,-	N.v.t.
Gereformeerd Primair Onderwijs (HAAL)	€ 14.954,-	€ 5.474,-	N.v.t.
Professor Groenschool (Koninklijke Aurisgroep)	€ 8.365,-	€ 4.574,-	N.v.t.
Stichting Kinderopvang Amersfoort (SKA)	€ 5.306,-	€ 875,-	N.v.t.
Gemeente Amersfoort	€ 21.683,-	€ 42.209,-	€ 1.554,-
Totaal	€ 70.995,-	€ 59.703,-	€ 1.554,-

(Bron: SRO)

Omdat de eigenaren ook de gebruikers zijn, worden de kosten voor zowel het eigenaarsonderhoud als het gebruikersonderhoud door middel van de kostenverdeelsleutel over de partijen verdeeld.

Onderstaande kosten zijn de, door de heer Tornij genoemde, kosten uit de begroting voor het jaar 2009. Deze kosten zijn gebaseerd op (geïndexeerde) kosten uit voorgaande jaren.

Tabel 4. Kosten uit begroting 2009

Soort kosten	€ per jaar totaal	€ per jaar per m ² BVO
Energie – Gas	24.000	2,78
Energie – Water	33.000	3,82
Energie – Elektra	80.000	9,27
Afval	9.800	1,14
Schoonmaak	105.000	12,17
Beveiliging	2.000	0,23
Onderhoud	115.000	13,32

(Bron: SRO)

Onder onderhoud valt in het geval van De Brink meerjarenonderhoud en gebruikers- c.q. klachtenonderhoud. Het bedrag hiervoor komt uit de rekening van de VvE. Bij de kostenpost beveiliging dient te worden vermeld dat het bedrag per jaar fluctueert naar het aantal alarmmeldingen.

Volgens de heer Tornij zijn de beïnvloedbare kostenposten:

- Een beheerder die aanwezig is op locatie (personele kosten). Hier wordt snel op bezuinigd, terwijl juist wel behoefte is aan een beheerder die de hele dag aanwezig is.
- Onderhoud. Hier wordt veelvuldig op bezuinigd, de reden hiervoor is dat dit goed kan door het onderhoud uit te stellen of zelfs helemaal niet te doen. De wenselijkheid ervan dient echter goed te worden overwogen. Op lange termijn kan het juist meer kosten.
- Gas/water/elektra. Het ontwikkelen van een energiezuinig gebouw met efficiënte installaties. Het daarnaast zuinig omgaan met energie in het dagelijkse gebruik kan wat schelen, maar niet erg veel.
- Schoonmaak. Controle op kwaliteit en aanwezigheid is noodzakelijk om goede schoonmaak te waarborgen.

De inkomsten van de horeca zijn voor het jaar 2009 begroot op € 66.000,-. De inkomsten uit de verhuur van ruimten € 11.000,-. Bij de verhuur gaat het om activiteiten gecombineerd met horeca.

De te verhuren ruimten zijn de aula, het theater en de horecagelegenheid. Verschillende tarieven worden gehanteerd voor de te verhuren ruimten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen sociale, particuliere en commerciële huurders. Zie onderstaande tabel. De tarieven zijn per uur, inclusief 0% BTW.

Tabel 5. Huurtarieven 'De Brink' 2008

Afmeting	Sociaal-cultureel tarief	Particulier tarief	Commercieel tarief
0 tot 25 m ²	€ 4,45	€ 8,90	€ 13,35
25 tot 50 m ²	€ 8,90	€ 17,80	€ 26,70
50 tot 75 m ²	€ 13,35	€ 26,70	€ 40,05
75 tot 100 m ²	€ 17,80	€ 35,60	€ 53,40

(Bron: SRO)

Huidige aanpak gemeente Amersfoort

De Brink was de eerste multifunctionele accommodatie die gemeente Amersfoort heeft ontwikkeld (2003). Deze ontwikkeling is niet vlekkeloos gegaan en na evaluatie is er voor gekozen de ontwikkeling van de volgende multifunctionele accommodaties anders aan te pakken. Inmiddels zijn er zes andere accommodaties ontwikkeld of nog in ontwikkeling, te weten het 1^e Laakcluster (2006), de VeenCampus (2008), het ICO-cluster (oplevering eind 2009), De Bron (planning 2012/13) het 2^e Laak-cluster (planning 2014/15) en het Eemhuis (planning 2012). Het Eemhuis komt in de binnenstad, de anderen staan of komen in Vathorst.

Bij de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie heeft gemeente Amersfoort overleg met de toekomstige gebruikers. Dat overleg vindt plaats in alle fasen van het proces: inhoudelijk Programma van Eisen, eerste schetsontwerp, voorlopig ontwerp, definitief ontwerp en bestek. Zodra de bouw start, kunnen verdere zaken met betrekking tot beheer en exploitatie op een rij gezet worden en de juridische constructie worden vastgelegd.

Het verschil tussen De Brink (de eerste door gemeente Amersfoort ontwikkelde multifunctionele accommodatie) en het ICO-cluster (de meest recente multifunctionele accommodatie, momenteel in ontwikkeling, oplevering eind 2009) is dat de gemeente nu voor het eerst niet alleen de eigendomsconstructie formeel regelt (in de vorm van de VvE), maar dat zij ook het gebruikersoverleg een juridische status gaat geven en wel in de vorm van een coöperatie. Het belang hiervan is dat op deze wijze op verschillende niveaus duidelijk onderscheid wordt aangebracht in verantwoordelijkheden en taken. De gemeente heeft een toezichthoudende rol, de VvE is eigenaar en verantwoordelijk voor het meerjarenonderhoud en de coöperatie is binnen de door de gemeente en VvE bepaalde kaders verantwoordelijk voor alle taken die samenhangen met het dagelijks gebruik, onderhoud en verhuur. Hiermee worden de gebruikers zelf verantwoordelijk voor beheer en exploitatie (Arie van den Heuvel, 2009).

Huidige aanpak SRO

SRO is momenteel aan het kijken hoe beheerdiensten het beste aangeboden kunnen worden. Het idee is om door middel van de NEN-normen een soort menukaart te maken waarmee de diensten van SRO aangeboden worden. Het gaat dan met name om definities en eenduidigheid. Bijvoorbeeld de NEN 2632 heeft betrekking op de begripsomschrijving van exploitatielasten.

Conclusie

De Brink is een in 2003 opgeleverde voorzieningencluster in nieuwbouwwijk Vathorst in Amersfoort. Met twee basisscholen, een school voor speciaal onderwijs, een kinderdagverblijf, buitenschoolse opvang, peuterspeelzalen, sportzalen en een wijkcentrum, biedt het de kinderrijke wijk behoorlijk wat voorzieningen.

De mate van multifunctionaliteit en samenwerking binnen De Brink is op basisniveau te waarderen. De samenwerkingsvorm is te typeren als 'face to face' of zelfs 'back to back'. Zij maken wel gebruik van elkaars diensten, maar er is geen sprake van het integraal aanbieden van diensten. Iedere partij heeft haar eigen afgebakende ruimte.

De gekozen eigendomssituatie voor De Brink is de gemeente goed bevallen en hanteert zij nog steeds bij nieuw te ontwikkelen multifunctionele accommodaties. Hieraan voegt zij nu wel de coöperatie toe zodat ook het gebruikersoverleg een juridische status krijgt. Transparantie in het proces en de kosten heeft de gemeente hoog in het vaandel staan. Het nemen van besluiten met een dubbele pet op wil zij hiermee vermijden. In de huidige projecten lijkt deze transparante werkwijze vooralsnog goed te werken.

Het regelen van beheer en exploitatie voor De Brink is pas na realisatie gestart. Desondanks zijn de partijen vrij gemakkelijk overeengekomen hoe zij dit behandelen.

Het volledige beheer is uitbesteed aan SRO. Dit bedrijf ontwikkelt, realiseert, beheert en exploiteert voorzieningen voor sport, recreatie, onderwijs en welzijn. De exploitatie van De Brink is voor rekening en risico van SRO. SRO is momenteel op zoek naar standaardisatie in het aanbieden van haar diensten. Dit ligt in de lijn van huidige ontwikkelingen ten aanzien van het verkrijgen van eenduidigheid in de werkzaamheden behorende tot beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties.

De kosten worden door middel van een kostenverdeelsleutel verrekend met de partijen. De partijen zijn zowel eigenaar (VvE) als gebruiker en betalen daarom voor zowel het eigenaarsonderhoud als het gebruikersonderhoud.

4.2.2 Case 2: De Hangar



SPIL-centrum 'De Hangar'
Meerhoven, Eindhoven

Foto: Diederendirrix

Realisatie: mei 2009

Budget: ± € 18.000.000,-

Oppervlakte: 8.157 m² BVO

Eigendom: Gemeente Eindhoven

Beheer en exploitatie: Sportbedrijf De Karpen

Partners:

- Openbare basisschool De Startbaan (Spil).
- Kinderopvang Korein Kinderplein (Spil).
- Peuterspeelzaal Peuterplaza (Spil).
- Consultatiebureau Zuidzorg (Spil).
- Centrum voor de Kunsten.
- Openbare bibliotheek.
- Sporthal.
- Jongerencentrum.
- Buurtontmoetingscentrum met horeca.
- Fitnesscentrum Fit4All Meerhoven.

De Hangar is in mei 2009 geopend in de nieuwbouwwijk Meerhoven. Spil-centrum Meerrijk is onderdeel van De Hangar. Binnen gemeente Eindhoven wordt de term 'Spil-centra' gebruikt voor multifunctionele accommodaties waarin ten minste (dus als basis) de partijen uit het Brede School-concept deelnemen. Spil staat voor Spelen, Integreren en Leren.

De multifunctionele accommodatie is deels in een bestaande hangar van het voormalige militaire vliegveld van Eindhoven gebouwd. Het gebouw bestaat uit twee delen, met elkaar verbonden door een loopbrug en een ondergrondse doorgang. In het ene deel zijn de bibliotheek, Centrum voor de Kunsten, de basisschool, kinderopvang en peuterspeelzaal gevestigd. In het andere deel zijn de sporthal, het jongerencentrum, buurtontmoetingscentrum met horeca en het fitnesscentrum gevestigd.

Eigendomssituatie

Momenteel is De Hangar in eigendom van gemeente Eindhoven. De gemeente is echter bezig met het ontwikkelen van een Maatschappelijk Beheerbedrijf. Dit bedrijf zal uiteindelijk de keuze maken of het eigendom in een VvE wordt ondergebracht of op een andere wijze wordt vormgegeven.

Het deel van het gebouw waar fitness-centrum Fit4All Meerhoven is gesitueerd is in eigendom van een projectontwikkelaar. De horeca wordt door een commerciële partij geëxploiteerd, het is echter niet in eigendom van deze exploitant.

Samenwerkingsvorm

De samenwerkingsvorm tussen de partijen die in De Hangar gevestigd zijn is te typeren als 'hand in hand' of zelfs 'cheek to cheek'. Diensten worden integraal aangeboden en er is sprake van synergie. Dit betekent dat het effect van de samenwerking groter is dan elk van de partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken.



Foto: Diederendirrix

Omdat de multifunctionele accommodatie pas zeer recent in gebruik is genomen zijn sommige zaken nog niet uitgekristalliseerd. Een betere afstemming zou op zijn plaats zijn, om de meerwaarde die er voor de bezoekers kan zijn ook zoveel mogelijk tot uiting te laten komen.

Beheer en exploitatie

Totdat het Maatschappelijk Beheerbedrijf is ontwikkeld is Sportbedrijf De Karpen verantwoordelijk voor de coördinatie van het facilitair beheer. Bij de ontwikkeling van het Maatschappelijk Beheerbedrijf wordt de bedrijfsvoering ten aanzien van beheer en exploitatie van Sportbedrijf De Karpen als voorbeeld genomen. De bedrijfsvoering is gericht op efficiëntie, kwaliteit, creativiteit en kostenbesparing.

De Karpen verzorgt de huur en activiteiten in alle wijk sportaccommodaties in Eindhoven en verzorgt tevens de verhuur aan sportverenigingen, de aanleg en het onderhoud van sportparken en het onderhoud aan diverse accommodaties (Sportbedrijf De Karpen, 2009).

De werkzaamheden ten aanzien van beheer bestaan voor De Hangar uit coördinerende en administratieve werkzaamheden, technisch beheer en locatie beheer. Onder coördinerende en administratieve werkzaamheden vallen:

- Verhuur van multifunctionele ruimten aan derden.
- Verdeling van energiekosten.
- Verdeling van service kosten.

Onder technisch beheer wordt verstaan:

- Afsluiten van diverse contracten.
- Schoonmaak.
- Klein onderhoud.
- Groot onderhoud.
- Controle en toezicht.

Locatiebeheer omvat de volgende werkzaamheden:

- Dagelijks toezicht en controle op het gebruik van het gebouw.
- Openen en sluiten van het gebouw.
- Instructie aan incidentele gebruikers.
- Opnemen energiemeters.

Exploitatiekosten

De partijen die in De Hangar gevestigd zijn hebben een bepaald percentage van het totale oppervlakte in gebruik. De servicekosten worden op basis van deze percentages en het werkelijk verbruik, verrekend aan de onderlinge partijen. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

Tabel 6. Gebruik ruimten per partij in 'De Hangar'

Partij	Aantal m ² BVO	Breukdeel	Servicekosten per partij
Basisschool De Startbaan	2.560	31,4 %	€ 102.341,91
Kinderopvang Korein Kinderplein	700	8,6 %	€ 33.640,68
Peuterspeelzaal Peuterplaza	137	1,7 %	€ 6.994,88
Bibliotheek	342	4,2 %	€ 13.967,65
Consultatiebureau Zuidzorg	149	1,8 %	€ 6.963,92
Centrum voor de Kunsten Eindhoven	75	0,9 %	€ 3.531,50
Sporthal	2.416	29,6 %	€ 107.473,43
Buurtontmoetingscentrum	701	8,6 %	€ 35.179,77
Jongerencentrum	135	1,7 %	€ 6.916,70
Fitness Fit4All	942	11,5 %	€ 38.899,66
Totaal	8.157	100 %	€ 355.910,10

(Bron: Sportbedrijf De Karpen)

De servicekosten bestaan uit de eerder genoemde coördinerende en administratieve werkzaamheden, kosten voor energie, technisch beheer (inclusief groot onderhoud, onderhoudscontracten), klein onderhoud (inclusief klachtenonderhoud, schoonmaak, afvalverwerking, beveiliging en huishoudelijke middelen) en locatiebeheer (inclusief inzet beheerder, bemanning balie, openen en sluiten gebouw, sleutelbeheer, BHV, klachtenafhandeling, kopieerwerk).

Tabel 7. Servicekosten 'De Hangar' 2009

Servicekosten	
Coördinerende en administratieve werkzaamheden	€ 22.000,00
Energie	€ 49.146,00
Technisch beheer	€ 43.800,00
Klein onderhoud	€ 150.964,00
Locatiebeheer	€ 90.000,00
Totaal	€ 355.910,10

(Bron: Sportbedrijf De Karpen)

In onderstaande tabel is de exploitatieberekening van De Hangar over het jaar 2009 opgenomen. De programmeringskosten omvatten gages, attributen, startgelden, reclame en promotie (inclusief buffetkosten). Onder huisvestingskosten vallen de huurlasten, energie en huurdersonderhoud.

Tabel 8. Exploitatieberekening 'De Hangar' 2009

Kosten		Baten	
Programmeringskosten	€ 110.000,-	Huurinkomsten (vaste gebruikers)	€ 166.339,-
Huisvestingskosten	€ 287.762,-	Huurinkomsten multifunctionele ruimten (bij bezetting van 30%)	€ 133.000,-
Beheerkosten	€ 185.000,-	Bijdrage in servicekosten (vaste gebruikers)	€ 198.730,-
Personeelskosten	€ 269.000,-	Inkomsten uit horeca	€ 162.000,-
		Subsidie steunpunt	€ 8.500,-
		Subsidies, sponsoring en giften	€ 183.193,-
Totaal kosten	€ 851.762,-	Totaal baten	€ 851.762,-

(Bron: Sportbedrijf De Karpen)

In De Hangar kunnen diverse ruimten worden gehuurd. Bijvoorbeeld ruimten in de bibliotheek, het buurtcentrum en jongerencentrum, de vergaderruimten in de basisschool, de speelhallen van zowel de buitenschoolse opvang als de basisschool en de muziekrimte van het Centrum voor de Kunsten Eindhoven.

Beginnende buurtgebonden organisaties kunnen gratis gebruik maken van de ruimten in De Hangar. Alle andere buurtgebonden organisaties betalen een tarief van 60% van het normtarief. Het normtarief geldt voor maatschappelijke organisaties (welke een duidelijk maatschappelijk doel dienen en bij voorkeur binding met de wijk Meerhoven hebben). Het normtarief is € 0,15 per m² per uur (€ 0,60 per dagdeel). Commerciële huurders betalen het dubbele normtarief. Zie onderstaande tabel. De bedragen zijn per dagdeel.

Tabel 9. Huurtarieven 'De Hangar' 2008 per dagdeel

Ruimte	Oppervlakte	Normtarief	Tarief buurtgebonden organisaties (60 % van normtarief)	Commercieel tarief (normtarief keer 2)
Activiteitenruimte buurtcentrum	123 m ²	€ 73,80	€ 44,30	€ 147,60
Vergaderruimte buurtcentrum	70 m ²	€ 42,00	€ 25,30	€ 84,00
Jongerenruimte	95 m ²	€ 57,00	€ 34,20	€ 114,00
Vergaderruimte Startbaan	72 m ²	€ 43,20	€ 26,00	€ 86,40
Speelzaal PSZ	66 m ²	€ 39,60	€ 23,80	€ 79,20
Bibliotheekruimte	76 m ²	€ 45,60	€ 27,40	€ 91,20
Speelhal Startbaan	170 m ²	€ 102,00	€ 61,20	€ 204,00
Speelhal BSO	79 m ²	€ 47,40	€ 28,50	€ 94,80
Muziekrimte CKE	28 m ²	€ 16,80	€ 10,10	€ 33,60

(Bron: Sportbedrijf De Karpen)

De tarieven lopen ongeveer gelijk aan de tarieven die worden gehanteerd voor andere vrijetijdsaccommodaties in Eindhoven.

Daarnaast is de sporthal als geheel te huren voor € 170,- per dagdeel.

Conclusie

Het in mei 2009 opgeleverde Spil-centrum De Hangar is gelegen in nieuwbouwwijk Meerhoven. Direct naast de multifunctionele accommodatie zal een winkelcentrum worden gerealiseerd. Gezamenlijk bieden zij de kinderrijke wijk een stevig voorzieningenniveau.

Door de recente opening van het centrum zijn veel zaken nog onduidelijk. Ten aanzien van de samenwerking tussen partijen dient nog veel afgestemd te worden om optimaal te kunnen functioneren als multifunctioneel centrum in zijn geheel. Omdat De Hangar nog geen vol boekjaar heeft gedraaid berusten de exploitatiekosten nog op schattingen, waardoor nog geen helder beeld verkregen kan worden.

De partijen betalen huur en servicekosten aan Sportbedrijf De Karpen, die door gemeente Eindhoven verantwoordelijk is gesteld voor het beheer. Doordat het Maatschappelijk Beheerbedrijf nog niet is gerealiseerd, bestaat er vooralsnog enige onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid voor met name de exploitatie(lasten) van De Hangar, zowel binnen de diverse afdelingen van de gemeente als tussen de in het gebouw gevestigde partijen onderling.

4.2.3 Case 3: Parrotia



Parrotia
Markt 54, Roosendaal

Foto: www.parrotia.nl

Realisatie : 2006
Oppervlakte : 3.421 m² BVO
Eigendom : Woningcorporatie Aramis Alleewonen
Beheer : Futura Makelaardij
Partners :

- Bibliotheek VANnU
- Stichting Algemene Hulpdienst Roosendaal (SAHR)
- Vrijwilligers Informatie Punt (VIP)
- Parrotia Podium
- Sportbureau Roosendaal
- Lamfinance
- Ouderen ontmoetingscentrum Ons Marie
- Cinto
- Leisure Media Group
- Centrum Beeldende Kunst en Vormgeving West-Brabant
- Boekhandel Parrotia
- SENECA Consultancy
- UITpunt Roosendaal

Parrotia is een centrum met een interactieve mix van instellingen uit zowel de profit als de non-profit sector. Bezoekers uit de regio Roosendaal krijgen diensten, informatie en diverse culturele vormen aangeboden. Naast de bovengenoemde partners is er ook een binnenplein, te huren vergaderruimtes en een theater. Parrotia is gevestigd in het centrum van Roosendaal. Het gebouw bestaat deels uit een monumentaal pand (op bovenstaande foto aan de linkerzijde te zien). Het andere deel is een aanbouw dat in 2006 gerenoveerd is (midden en rechts op de foto).

Eigendomssituatie

Woningcorporatie Aramis Alleewonen is eigenaar van Parrotia. De initiatiefnemer van het project was Bibliotheek VANnU, die ook alle partijen bij elkaar gezocht heeft. Ook de gemeente heeft een rol gespeeld in de ontwikkeling van Parrotia.

Samenwerkingsvorm

De samenwerkingsvorm tussen de partners in Parrotia is aan te merken als 'hand in hand'. Er is één ingang maar ieder heeft zijn eigen uitstraling behouden.

Veel zaken worden samen geregeld.

De bibliotheek is concepthouder van het informatieconcept. Alle partners hebben zich gelieerd aan dit concept. Elke nieuwe partner die zich lieert aan dit concept draagt bij aan het creëren van toegevoegde waarde voor Parrotia. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om het meedenken over marketing.



Foto: www.vipinfo.nl

Beheer en exploitatie

Aramis Alleewonen heeft het beheer uitbesteed aan Futura Makelaardij.

Tijdens de renovatie van het gebouw werd Futura Makelaardij erbij betrokken als

beherende partij. Vanuit Futura Makelaardij is één beheerder aangesteld voor het beheren van Parrotia. Onder de werkzaamheden van de beheerder vallen onderhoud en technisch beheer, financieel en administratief beheer en werkzaamheden gerelateerd aan de verhuur van ruimten in Parrotia. De exploitatie van Parrotia wordt door de woningcorporatie zelf uitgevoerd.

Exploitatiekosten

De servicekosten worden per partij verrekend op basis van het aantal vierkante meters dat iedere partij gebruikt. Daarnaast worden de kosten voor de toiletten ook in de breukdelen meegenomen. Het theater wordt gehuurd door de bibliotheek. Tegen een vergoeding kan van het theater gebruik gemaakt worden door zowel de partners als externen. Hiervoor kan gereserveerd worden bij het Parrotia Podium.

Tabel 10: Servicekosten per partij 2008

Partij	Aantal m ² BVO*	Breukdeel*
Aramis	134	3,8
St. Openbare Bibliotheek	2.723	71
Lamfinance	54	1,4
St. Jan Cultuur	28	0,7
Seneca	124	2,7
SAHR	23	0,6
VIP	55	1,4
Sportbureau	142	3,7
Ons Marie	144	3,7
CBK	51	1,3
Leisure Media Group	158	4,1
St. Bibliotheek VAnNU	60	1,6
Kantoorboekhandel Parrotia	152	3,4
Totaal	3.849	100

* De getallen zijn afgerond
(Bron: Futura Makelaardij, 2009)

In onderstaande tabel zijn de posten opgenomen die onder de servicekosten vallen. Onder belastingen en heffingen vallen OZB, waterschapslasten en rioolrecht heffing. Onder beveiliging van beveiliging tegen inbraak, onderhoud van de inbraakinstallatie, abonnement en opvolging. Onder het technisch beheer vallen onderhoud en keuring voor de brandmeldinstallatie, poederblussers, noodverlichtingsinstallatie, automatische schuifdeuren, klimaatinstallatie, liften en keuring ten aanzien van legionella.

Tabel 11: Servicekosten Parrotia 2008

Servicekosten	
Belastingen en heffingen	€ 1.088,00
Glasverzekering	€ 1.278,90
Schoonmaak	€ 63.013,79
Beveiliging	€ 18.366,92
Energie (gas, water, licht)	€ 89.263,97
Technisch beheer	€ 18.225,76
Totaal incl. BTW	€ 191.237,34
BTW	€ 30.082,01
Totaal excl. BTW	€ 161.155,34

(Bron: Futura Makelaardij, 2009)

Binnen Parrotia betalen de gebruikers zowel servicekosten als huur. In onderstaande tabel zijn de bedragen hiervoor genoemd.

Tabel 12: Servicekosten en huur per jaar incl. BTW 2008

Partij	Servicekosten per jaar incl. BTW	Huur per jaar incl. BTW	Huur + servicekosten per jaar incl. BTW
Aramis	Niet doorbelast	Niet doorbelast	Niet doorbelast
St. Openbare Bibliotheek	€ 117.134,79	€ 234.367,08	€ 351.501,87
Lamfinance	€ 1.766,64	€ 7.306,20	€ 9.072,84
St. Jan Cultuur	€ 1.742,25	€ 6.849,72	€ 8.591,97
Seneca	€ 3.535,01	€ 7.582,32	€ 11.117,33
SAHR	€ 747,80	€ 1.465,56	€ 2.213,36
VIP	€ 2.605,83	€ 7.458,48	€ 10.064,31
Sportbureau	€ 6.770,43	€ 9.004,20	€ 15.774,63
Ons Marie	€ 6.169,21	€ 18.992,64	€ 25.161,85
CBK	€ 1.678,47	€ 1.814,76	€ 3.493,23
Leisure Media Group	€ 7.366,79	€ 21.277,20	€ 28.643,99
St. Bibliotheek VAnNU	€ 1.952,77	€ 3.785,96	€ 5.738,73
Kantoorboekhandel Parrotia	€ 4.966,83	€ 20.400,00	€ 25.366,83
Totaal	€ 161.155,34	€ 340.304,12	€ 501.459,46

(Bron: Futura Makelaardij, 2009)

Toekomst Parrotia

Aramis Alleewonen heeft plannen om op de begane grond van Parrotia horeca te realiseren. De reden hiervoor is om mensen langer te laten verblijven in het gebouw, waardoor meer interactie plaats vindt. Een andere reden is dat de ruimte waar het gepland is nu een dode hoek is, wat een negatieve uitstraling heeft voor het gebouw. De horecagelegenheid is een aanvulling op het theater, dat zich vlak naast de geplande ruimte bevindt. Een exploitant voor het uitbaten van de horeca en catering is nog niet gevonden.

Momenteel is het plan om de ruimte te verbouwen en aan te kleden en dan aan te bieden aan een exploitant. Het aanvragen van een horecaverunning dient nog plaats te vinden.

Conclusie

Met de locatie in het hart van centrum Roosendaal heeft Parrotia een gunstige ligging. Dat er in Parrotia zowel non-profit als commerciële partijen in het pand gevestigd zijn, is tot nog toe een vrij uniek gegeven voor multifunctionele accommodaties. Wat betreft huurtarieven wordt onderscheid gemaakt in huurtarieven voor profit en non-profit organisaties. Binnen Parrotia wordt een concept gehanteerd gericht op informatie, de bibliotheek (de hoofdgebruiker) is concepthouder.

Het beheer verloopt steeds efficiënter en effectiever. De partijen zien dat serieus wordt omgegaan met gesignaleerde problemen en dat langzamerhand vooruitgang wordt geboekt. Er is nog behoefte aan een beheersysteem dat als leidraad kan fungeren voor het complete beheer van Parrotia.

4.2.4 Conclusie case study

In onderstaande tabel is het overzicht van de case study weergegeven. Vergeleken is wie de eigenaar is, wie verantwoordelijk is voor het beheer, in welk jaar de multifunctionele accommodatie is gerealiseerd en met welk budget, het aantal vierkante meters, de functies en de onderlinge samenwerkingsvorm, welke huurtarieven worden gehanteerd, op welk moment de partijen zijn begonnen met het regelen van beheer en exploitatie en welke toekomstplannen er zijn.

Tabel 13. Overzicht cases

Cases	De Brink	De Hangar	Parrotia
Eigendom	Gebruikers gezamenlijk in een VvE	Gemeente	Woningcorporatie
Beheer	Extern beheerbedrijf (in opdracht van de gemeente)	Sportbedrijf (onderdeel van gemeente)	Makelaardij (100% dochter van corporatie)
Jaar realisatie	2003	Mei 2009	2006
Investeringsbudget	€ 11 miljoen	€ 18 miljoen	Niet bekend
Oppervlakte	8.631 m ² BVO	8.157 m ² BVO	3.421 m ² BVO
Functies	Drie basisscholen, twee peuterspeelzalen (PSZ), buitenschoolse opvang, kinderdagverblijf (KDV), sportzaal, wijkcentrum	Basisschool, KDV, PSZ, consultatiebureau, bibliotheek, sporthal, jongerencentrum, buurtontmoetingscentrum, fitness	Bibliotheek, theater, sportbureau, cultuurbureau, ouderenontmoetingscentrum, diverse commerciële functies
Samenwerkingsvorm	Face to face/back to back	Hand in hand/cheek to cheek	Hand in hand
Exploitatiekosten	Verdeling op basis van appartementsrechten	Verdeling kosten verwerkt in huur en servicekosten	Verdeling kosten verwerkt in huur en servicekosten
Huurtarieven multifunctionele ruimten	Verdeling sociaal, particulier en commercieel, op basis van afmeting verhuurbare ruimten	Normtarief (buurtgebonden organisaties 60% van normtarief, commercieel normtarief x 2)	Tegen een vergoeding kan gebruik gemaakt worden van de ruimten. Onderscheidt in sociaal, particulier, commercieel
Start regelen beheer en exploitatie	Na oplevering	Tijdens bouw	Tijdens renovatie
Toekomst	Bij nieuwe MFA's beheer vanaf eerste fase, gebruikersoverleg krijgt juridische status	Maatschappelijk beheerbedrijf in oprichting	Horeca in oprichting

(Bron: eigen bewerking)

Geconcludeerd kan worden dat de drie cases sterk van elkaar verschillen in eigendom en beheerconstructie. De functies in de Brink en de Hangar zijn vrijwel gelijk, terwijl Parrotia zich kenmerkt door de commerciële bedrijven die er gevestigd zijn. Alle drie zijn op een relatief laat moment in de ontwikkeling gestart met het regelen van beheer en exploitatie. Voor de toekomst hebben zij allen verbeterplannen, verschillend van het opzetten van een beheerbedrijf gespecialiseerd in het beheren van maatschappelijk vastgoed, tot het invoeren van een juridische status voor het gebruikersoverleg.

Hoofdstuk 5. Het exploitatiemodel

Met dit onderzoek is beoogd een instrument te ontwikkelen dat een indicatie kan geven van de kosten voor beheer en exploitatie van een specifieke multifunctionele accommodatie. Gekozen is voor een exploitatiemodel waarbij de gegevens van de betreffende multifunctionele accommodatie ingevoerd kunnen worden, waarna op basis van marges voor alle kostenposten gekeken wordt wat de totale kosten voor het beheer van de accommodatie zullen zijn.

Middels literatuurstudie zijn in eerste instantie de kostenposten verkend. Hierbij is specifiek gekeken naar multifunctionele accommodaties. Omdat vooralsnog weinig multifunctionele accommodaties al langere tijd in gebruik zijn, is ook gekeken naar bijvoorbeeld beheerkosten voor scholen en kantoorgebouwen. Daarnaast is gebruik gemaakt van de informatie verstrekt door de geïnterviewden en is binnen de case study dieper ingegaan op de kosten die het beheer van bestaande multifunctionele accommodaties met zich meebrengt. Uit deze gegevens is een benchmark ontstaan met de diverse kostenposten. Op basis van deze gegevens zijn marges ontwikkeld waarbinnen de kostenposten vallen.

5.1 De werking van het exploitatiemodel

Het exploitatiemodel is opgezet in het programma Excel en werkt met een aantal tabbladen. Het eerste tabblad fungeert als invulblad. Hier worden alle basisgegevens ingevuld van een nieuw te bouwen multifunctionele accommodatie. Het gaat hierbij om gegevens als de totale oppervlakte, oppervlakte per vaste gebruiker, het aantal te verhuren ruimten, huurtarieven en een lijst waarin aangegeven kan worden welke posten wel en welke niet van toepassing zijn in het geval van de betreffende multifunctionele accommodatie.

In het tweede tabblad wordt, op basis van de gegevens die op het invulblad zijn vermeld, de kosten per kostenpost en de totale kosten voor beheer van de betreffende multifunctionele accommodatie berekend.

Indien een horecagelegenheid in het gebouw zal worden opgenomen, kunnen in het derde tabblad de basisgegevens worden genoteerd en de beoogde exploitatie worden berekend. Hierbij zijn de openingstijden, aantal personeelsleden, aantal te verwachten klanten met een prognose van de dag- en avondconsumptie per klant van belang.

Het vierde tabblad is bedoeld als naslagwerk, hier zijn alle bronnen vermeldt die als basis fungeren voor het exploitatiemodel. In de toekomst kunnen hier aanvullingen op worden gemaakt en kan de benchmark regelmatig worden bijgewerkt.

5.2 Beperkingen van het exploitatiemodel

Gedurende het onderzoek bleek dat niet alle gewenste cijfermatige informatie boven tafel gekregen kon worden. De reden hiervoor is dat de geïnterviewden niet altijd over deze informatie beschikken, intern de gegevens (nog) niet volledig hebben of niet openbaar willen maken. Ook na aanvullend literatuuronderzoek is niet de gewenste informatie verkregen.

Bij de informatie die wel beschikbaar is, is een grote diversiteit aan definities te onderscheiden. De partijen hebben allen een andere manier van het opstellen van de exploitatie en hanteren van elkaar verschillende kostenposten. In het exploitatiemodel is getracht eenduidigheid in de kostenposten te brengen, zodat vergelijken vergemakkelijkt wordt.

Vanwege de grote diversiteit aan multifunctionele accommodaties is het niet mogelijk om één kostenkengetal voor elke kostenpost te genereren. Per situatie zal een inschatting dienen te worden gemaakt die voor de betreffende situatie aannemelijk kan worden geacht. De kosten zijn van een grote hoeveelheid factoren afhankelijk, zoals de oppervlakte van de multifunctionele accommodatie, de locatie, de plattegrond van het gebouw, de installaties en de functies die in het gebouw gevestigd zijn.

In de toekomst zal een groeiende hoeveelheid ervaringscijfers ter beschikking komen naarmate meer multifunctionele accommodaties in gebruik zullen worden genomen. Op basis van deze ervaringscijfers kan het exploitatiemodel worden verfijnd en kunnen nauwkeurigere prognoses worden gegeven voor de beheerkosten.

5.3 Toetsing van het exploitatiemodel

Middels het invoeren van gegevens van een fictieve multifunctionele accommodatie is het exploitatiemodel getoetst. De ingevoerde gegevens zijn gebaseerd op aannames die realistisch worden geacht voor de praktijk.

Door het gebruik van een fictieve multifunctionele accommodatie kan een beeld worden geschept van de werking van het model. Het doel hiervan is dat inzicht wordt verkregen in de belangrijkste draaiknoppen binnen beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties. Hiermee kan bekeken worden op welke posten het beste bezuinigd kan worden en op welke wijze de opbrengsten kunnen worden geoptimaliseerd.

Voor de fictieve multifunctionele accommodatie is uitgegaan van onderstaande gegevens.

Multifunctionele accommodatie 'Fictie' *

In eigendom van	: Gemeente 'A'
Beheer door	: Beheerbedrijf 'B'
Oppervlakte pand	: 8.000 m ² BVO, 6.800 m ² NVO
Kaveloppervlakte	: 2.000 m ²
Budget	: 11 miljoen euro
Aantal breukdelen	: 8.000 (op basis van m ² BVO), 100%
Vaste huurders	: Basisschool 'C', 2.800 m ² BVO, 35% Basisschool 'D', 2.800 m ² BVO, 35% Bibliotheek, 2.060 m ² BVO, 35,8%
Verhuurbare ruimten	: Ruimte 1, 150 m ² BVO, 1,9% Ruimte 2, 110 m ² BVO 1,4% Ruimte 3, 80 m ² BVO, 1%
Bezettingsgraad	: 30% per jaar (op basis van 365 dagen)
Openingstijden	: maandag tot en met vrijdag 8.00 - 18.00 uur, zaterdag 10.00 - 16.00 uur, zondag gesloten (277 dagen open per jaar, 54 uren per week)
Personeel	: Eén beheerder, twee huismeesters
Horeca	: Commerciële exploitant, dezelfde openingstijden, Drie horecamedewerkers, zowel dag- als avondkaart

* De hierboven genoemde gegevens zijn fictief, er is sprake van een vereenvoudigde situatie. Getracht is realistische gegevens te hanteren, zodat vergeleken kan worden met de werkelijkheid.

Bij het gebruik van bovenstaande gegevens komt de exploitatie uit op een kleine drie ton verlies in het eerste jaar van de exploitatie. Uit de praktijk blijkt dat het vaak voorkomt dat uit eerste berekeningen een negatief eindresultaat komt. In dit geval lijkt de drie ton verlies misschien aan de hoge kant maar doordat bij de eerste berekeningen inzicht wordt verkregen in de hoogte van de kosten en de opbrengsten, kunnen bij latere berekeningen de kosten beter worden gestuurd. Uiteindelijk kan dan een beter eindresultaat worden behaald. In dit onderzoek gaat het niet zozeer om het eindbedrag maar om het tonen van de belangrijkste draaiknoppen en sturingsmogelijkheden binnen de kosten voor beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties.

In het exploitatieresultaat zijn de kapitaallasten met een ruime zes ton (€ 75,- per m² BVO per jaar) de grootste kostenpost. De jaarlijkse kapitaallasten bestaan uit rente (5%) en aflossing, gebaseerd op de annuïtaire methode (het totaalbedrag blijft jaarlijks gelijk, het rentedeel wordt elk jaar kleiner en het aflossingsdeel wordt steeds groter). Verder is uitgegaan van een discontopercentage van 6%, een inflatiepercentage van 2,25% en een looptijd van 40 jaar. Omdat in dit onderzoek de nadruk ligt op de beheerkosten, zoals genoemd in hoofdstuk 3.4, wordt verder niet ingegaan op de kapitaallasten.

Op basis van de ingevoerde gegevens kan een (gevoeligheids)analyse worden gemaakt waarbij gekeken wordt wat een wijziging in bijvoorbeeld de openingstijden betekent voor de exploitatie van de multifunctionele accommodatie. Hierbij dient benadrukt te worden dat het in dit onderzoeksrapport niet om de exacte cijfers gaat maar om het krijgen van een duidelijk(er) beeld van de orde van grote van zaken en hoe bepaalde posten met elkaar samenhangen. Zo kan beter zicht worden verkregen op met welke parameters het meeste risico wordt gelopen en bij welke parameters het renderend is om op te sturen.

Openingstijden in relatie tot personeelskosten

Het basisscenario toont de openingstijden van tien uren per dag doordeweeks en vier uren op zaterdag. Bij de receptie dient te allen tijde één persoon aanwezig te zijn. Dit betekent dat de receptie 1,5 fte vereist per week (op basis van een 36-urige werkweek). Volgens de benchmark is het uurloon van een receptionist(e) c.q. baliemedewerk(st)er € 21,- per uur. De receptie kost daarom € 52.164,- per jaar. Op het moment dat de openingstijden 10% verminderen, gebeurt het volgende met de personeelskosten.

Tabel 14. Kosten receptie ten opzichte van de openingstijden

Receptie	Basis	10% minder	Vershil
Aantal uren open per week	54	48,6	5,4
Aantal fte	1,5	1,35	0,15
Kosten per jaar (46 weken per jaar)	€ 52.164,-	€ 46.966,-	€ 5.198,-

(Bron: eigen bewerking)

Als er gekeken wordt naar de functie van de beheerder met een uurloon van € 31,- en de totaalkosten (inclusief werkgeverslasten en vakantiegeld) van € 45.490,- per jaar, kan het voordelig zijn te kijken naar de noodzaak van de aanwezigheid van een beheerder gedurende de openingstijden of de keuze van de beheerder slechts gedurende kantooruren aanwezig te laten zijn (36-urige werkweek).

Tabel 15. Kosten functie beheerder ten opzichte van de openingstijden

Beheerder	Aanwezigheid gedurende openingstijden	Aanwezigheid gedurende kantooruren	Vershil
Fte	1,5 fte	1 fte	0,5 fte
Personeelskosten	€ 77.004,-	€ 51.336,-	€ 25.668,-

(Bron: eigen bewerking)

Bij de keuze welke openingstijden gehanteerd zullen worden, is het aan te bevelen goed in de gaten te houden wat het aantal openingsuren betekent voor de personeelskosten. Bijvoorbeeld het hele weekend gesloten zijn, kan net een personeelslid minder betekenen, wat veel kan schelen in de personeelskosten. Dit dient uiteraard wel weer afgewogen te worden tegen de wenselijkheid van ruime openingstijden voor de bezoekers. De keuze voor de openingstijden is in grote mate afhankelijk van de aard van de organisaties en bedrijven die gevestigd zijn in de multifunctionele accommodatie en de diensten die zij leveren.

Huuropbrengsten

In het basisscenario is er sprake van een drietal verhuurbare ruimten van respectievelijk 150, 110 en 80 m². Deze ruimten kunnen tegen sociaal, particulier en commercieel tarief worden verhuurd. Zodra de tarieven 10% stijgen, zien de tarieven er als volgt uit. De tarieven zijn per dag.

Tabel 16. Tarieven per dag verhuurbare ruimten basisscenario

Verhuurbare ruimten	Ruimte 1	Ruimte 2	Ruimte 3
Sociaal tarief	€ 186,00	€ 136,00	€ 98,00
10% Hoger tarief	€ 204,60	€ 149,60	€ 107,80
Particulier tarief	€ 372,00	€ 272,00	€ 189,00
10% Hoger tarief	€ 409,20	€ 299,20	€ 217,80
Commercieel tarief	€ 560,00	€ 408,00	€ 296,00
10% Hoger tarief	€ 616,00	€ 448,80	€ 325,60

(Bron: eigen bewerking)

De bezettingsgraad in het basisscenario is 30% per jaar. In één jaar worden de drie ruimten voor 70% gehuurd door sociale partijen, 20% door particulieren en voor 10% door commerciële partijen. Voor de bijbehorende opbrengsten, zie onderstaande tabel.

Tabel 17. Huuropbrengsten per dag per jaar

Verhuurbare ruimten	Ruimte 1	Ruimte 2	Ruimte 3	Totaal
Sociaal tarief	€ 14.256,90	€ 10.424,40	€ 7.511,70	€ 32.193,00
10% Hoger tarief	€ 15.682,60	€ 11.466,84	€ 8.262,88	€ 35.412,32
Particulier tarief	€ 8.146,80	€ 5.956,80	€ 4.336,20	€ 18.439,78
10% Hoger tarief	€ 8.961,48	€ 6.552,48	€ 4.769,82	€ 20.283,78
Commercieel tarief	€ 6.132,00	€ 4.467,60	€ 3.241,20	€ 13.849,80
10% Hoger tarief	€ 6.745,20	€ 4.914,36	€ 3.565,32	€ 15.224,88
Totaal basis	€ 28.535,70	€ 20.840,80	€ 15.089,10	€ 64.473,60
Totaal 10% hoger	€ 31.389,28	€ 22.933,68	€ 16.598,02	€ 70.920,98

(Bron: eigen bewerking)

De in het tabel genoemde totaalbedragen zijn per dag per jaar. De basisscenario toont een huuropbrengst per jaar van € 64.473,60, bij een verhoging van de tarieven met 10% wordt de huuropbrengst € 70.920,98. Bij het verhogen van de tarieven met 10% kan daarom een extra opbrengst van bijna € 6.500,- per jaar worden gegenereerd.

Wat betreft de huuropbrengsten is het ook interessant om te kijken naar een verhoging van de bezettingsgraad. Indien de bezettingsgraad van 30% per jaar in het basisscenario verhoogt naar 33% per jaar verhogen de huuropbrengsten van € 64.473,60 naar € 70.920,96 per jaar. Een verschil dus van bijna € 6.500,- in de opbrengsten per jaar. Het verhogen van de bezettingsgraad kan dus een effectief middel zijn om de huuropbrengsten te verhogen en daarmee het exploitatietekort te verlagen. Indien zwaar wordt gestuurd op het verhogen van de bezettingsgraad en bijvoorbeeld 50% bezettingsgraad gehaald kan worden, kan dit per jaar zelfs oplopen naar een verhoging van de opbrengsten met € 42.982,40 per jaar.

Horeca

Wat betreft horeca is het interessant te kijken naar wat het impact is als 10% meer klanten per dag de horecagelegenheid bezoeken en consumpties nuttigen. In het basisscenario wordt uitgegaan van 35 gasten die een dagconsumptie nuttigen (drank, lunch) en 25 gasten een avondconsumptie komen nuttigen (drank, avondmaaltijd). Volgens de benchmark is de horecabesteding per klant overdag € 3,50 en 's avonds € 11,-. Daarnaast worden 20 externe maaltijden per dag verstrekt aan ouderen van het bejaardenhuis gelegen naast de multifunctionele accommodatie.

Tabel 18. Horeca

Horeca	Basis	10% meer
Aantal klanten dagconsumptie	35	39
Aantal klanten avondconsumptie	25	29
Aantal klanten externe maaltijdverstrekking	20	22
Inkoopkosten per jaar dagconsumpties	€ 11.537,05	€ 12.855,57
Inkoopkosten per jaar avondconsumpties	€ 25.899,50	€ 30.043,42
Inkoopkosten externe maaltijdverstrekking	€ 13.185,20	€ 14.503,72
Opbrengsten verkoop per jaar dagconsumpties	€ 33.932,50	€ 37.810,50
Opbrengsten verkoop per jaar avondconsumpties	€ 76.175,00	€ 88.363,00
Opbrengsten externe maaltijdverstrekking	€ 38.780,00	€ 42.658,00
Totale opbrengst uit verkoop minus inkoopkosten	€ 98.265,75	€ 108.092,33

(Bron: eigen bewerking)

Bovenstaande tabel toont dat bij 10% meer klanten bijna € 10.000,- extra opbrengsten kan worden gegenereerd. In bovenstaande tabel zijn personeelskosten niet meegenomen. De kosten van een horecamedewerker zijn te vergelijken met de kosten voor een baliemedewerker (zie tabel 14). Afhankelijk van het bezoekersaantal en de openingstijden kan het aantal horecamedewerkers verschuiven en daarmee ook de kosten. Indien in dit

geval uitgegaan wordt van gelijk blijvende personeelskosten, bijvoorbeeld € 50.000,-, gebeurt er het volgende met de netto winst. Bij een gelijk blijvend aantal klanten is de netto winst (€ 98.265,75 minus € 50.000,-) € 48.365,75. Bij 10% meer klanten bedraagt de netto winst (€ 108.092,33 minus € 50.000,-) € 58.092,33. Dit betekent dat de netto winst stijgt met ruim 20% (immers € 58.092,33 gedeeld door € 48.365,75 is 1,201 = 20,1%). Bij een toename van 10% klanten kan de netto winst bij gelijkblijvende kosten dus met 20% stijgen. Dit is een belangrijke reden om niet alleen naar het verminderen van kosten te kijken, maar ook naar het verhogen van de opbrengsten.

Schoonmaak

Voor schoonmaak van de binnenzijde van het pand kan volgens de benchmark een bedrag van € 15,- per m² BVO worden gerekend. Met een jaarlijkse kostenpost van € 120.000,- is het één van de grotere kostenposten in de exploitatie van een multifunctionele accommodatie. Indien een kostenbesparing van 10% behaald kan worden, bedraagt deze kostenpost nog € 108.000,-. Op het exploitatietekort bedraagt de kostenbesparing dus € 12.000,-.

Tabel 19. Schoonmaakkostenbesparing t.o.v. exploitatietekort

Schoonmaak	Basis	10% minder
Schoonmaakkosten	€ 120.000,00	€ 108.000,00
Exploitatietekort	- € 270.293,72	- € 258.293,72

(Bron: eigen bewerking)

Onderhoud

Ook het onderhoud van een multifunctionele accommodatie is één van de grotere kostenposten. Zie tabel 18 voor het effect van een kostenbesparing van 10% op het basisscenario. Op het exploitatietekort scheelt het ruim € 10.000,-. Onderhoud is een kostenpost waar goed op bezuinigd kan worden, de wenselijkheid hiervan voor de lange termijn kan echter in twijfel worden getrokken. Een goede afweging hiervan is op zijn plaats.

Tabel 20. Onderhoudskosten

Onderhoud	Basis	10% minder
Bouwkundig onderhoud	€ 67.048,-	€ 60.343,20
Installatietechnisch onderhoud	€ 8.000,-	€ 7.200,00
Terreinonderhoud	€ 6.200,-	€ 5.580
Klein onderhoud	€ 20.000,-	€ 18.000,00
Totaal	€ 101.248,-	€ 91.123,20
Exploitatietekort	- € 270.293,72	- € 260.168,92

(Bron: eigen bewerking)

Overig

Afgezien van het kijken naar kostenposten waar op bezuinigd kan worden, is het ook belangrijk inzicht te hebben in welke kosten niet of nauwelijks invloed hebben op het exploitatietekort of -overschot. Belastingen en heffingen is een kostenpost waar niet op bezuinigd kan worden, het zijn vaste bedragen geheven door gemeenten of de belastingdienst. Bovendien bedragen zij slechts een klein percentage van de totale kosten. In iets mindere mate geldt dit ook voor verzekeringen. De marge voor te betalen premies is niet erg groot en ook deze kostenpost maakt slechts een klein deel uit van de totale kosten. De marge voor kosten van het verbruik van gas, water en elektra per eenheid is eveneens

klein. Deze post kan alleen worden gereduceerd door strengere maatregelen of (vaak dure) aanpassingen aan het gebouw. Bij nieuwbouw is het energielabel vaak al A of B, waardoor hier niet tot nauwelijks meer aan gedaan kan worden om verbruik verder te beperken. Minimale reductie kan worden behaald door beter te letten op bijvoorbeeld goed afgestemde klimaatbeheersing, het uitdoen van verlichting bij het verlaten van een ruimte en het gebruik van (keuken)apparatuur alleen wanneer strikt noodzakelijk (bijvoorbeeld de vaatwasser pas aanzetten als het helemaal vol is).

5.4 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat zowel het verminderen van de kosten als het verhogen van de opbrengsten in totaal het exploitatieresultaat in positieve zin behoorlijk kan beïnvloeden. In onderstaande tabel is samengevat wat er gebeurt met alle kosten en opbrengsten genoemd in hoofdstuk 5.3 als zij met 10% worden verminderd of verhoogd.

Tabel 21. Te realiseren bezuiniging en opbrengstenverhoging

Exploitatie	10% Minder kosten	10% Meer opbrengsten
Receptiemedewerker	- € 5.198,00	
Beheerder	- € 25.668,00	
Schoonmaak	- € 12.000,00	
Onderhoud	- € 19.124,80	
Huuropbrengsten		+ € 6.447,38
Bezettingsgraad		+ € 6.447,38
Horeca		+ € 9.826,58
Totaal	- € 61.990,80	+ € 22.721,30

(Bron: eigen bewerking)

De fictieve multifunctionele accommodatie dat in dit onderzoek is opgenomen toont een eerste oefening met het draaien aan de verschillende knoppen. Bijvoorbeeld bij het verhogen van de bezettingsgraad van 30% naar 33% verhogen de opbrengsten met bijna € 6.500,-. Indien zwaar gestuurd wordt op het verhogen van de bezettingsgraad kan bijvoorbeeld een bezettingsgraad van 50% worden behaald. Op dat moment groeien de opbrengsten met bijna € 43.000,-.

Al met al betekent dit dat deze maatregelen gezamenlijk ervoor kunnen zorgen dat er ruim € 60.000,- minder kosten worden gemaakt en bijna € 23.000,- meer opbrengsten worden gerealiseerd. Gezamenlijk komt dit uit op een verhoging van het exploitatieresultaat van - € 270.293,72 in het basisscenario, naar - € 185.581,62 bij 10% minder kosten en 10% meer opbrengsten.

Door niet alleen te focussen op het reduceren van de kosten maar door ook te sturen op omzetting (bij horeca) of het verhogen van opbrengsten (huurtarieven et cetera) kan de netto winst snel groeien. Dit is een belangrijke reden om niet alleen naar het verminderen van kosten te kijken. De opbrengstenkant wordt vaak onderschat, maar kan een uiterst effectief sturingselement zijn. Het verdient daarom minstens zoveel aandacht als de kostenkant.

Benadrukt dient te worden dat het fictieve scenario, dat in dit onderzoek is opgenomen, bedoeld is om de werking van het exploitatiemodel aan te tonen en bovendien te laten zien hoe factoren onderling aan elkaar gerelateerd zijn. Beoogd is hierdoor meer inzicht te geven

in de afwegingen die gemaakt dienen te worden en op welke wijze het beste met de kosten en opbrengsten van beheer en exploitatie kan worden omgegaan. Het gaat in dit onderzoek niet zozeer om de getallen maar om het aantonen van onderlinge relaties en verbanden en de gevolgen van een wijziging.

Hoofdstuk 6. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek geformuleerd. Dit wordt gedaan door middel van het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek. Verder worden aanbevelingen gedaan voor toekomstige ontwikkelingen van multifunctionele accommodaties. Tot slot is een reflectie opgenomen met een terugblik op de onderzoeksperiode.

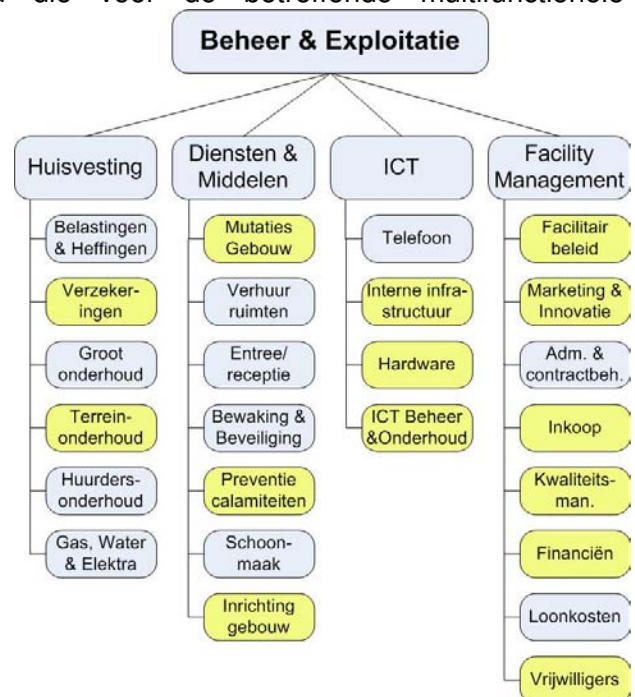
6.1 Conclusie

Het opzetten van een multifunctionele accommodatie vraagt om een professionalisering van de organisatie achter de multifunctionele accommodatie ten opzichte van monofunctionele accommodaties. Zeker wat betreft beheer en exploitatie. De organisatie hiervan dient zo volledig en transparant mogelijk te zijn, waarbij structurele communicatie met de gebruikers van het gebouw cruciaal is voor het behouden van draagvlak en commitment.

Vooralsnog wordt veel aandacht besteed aan de procesmatige kant van het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties en is beheer en exploitatie onderbelicht. Vooral aandacht voor de kostenkant ontbreekt. Dit onderzoek biedt aanvulling en verdieping waar de huidige beschikbare literatuur ophoudt. Beoogd is een instrument te ontwikkelen waarmee gebruikers in staat worden gesteld de consequenties van hun keuzes in de initiatief- en definitiefase van de ontwikkeling beter te overzien. Doordat beheer en exploitatie in een vroegtijdig stadium wordt vormgegeven, kan de multifunctionele accommodatie efficiënter worden gebruikt en kunnen kosten bij voorbaat al worden gereduceerd en opbrengsten worden verhoogd.

Het instrument dat is ontwikkeld is een exploitatiemodel. Aan de hand van een invulblad kunnen de gegevens worden ingevoerd die voor de betreffende multifunctionele accommodatie van toepassing zijn. Daarnaast fungeert dit invulblad tevens als checklist, zodat kennis genomen kan worden van welke posten komen kijken bij het beheren en exploiteren van een multifunctionele accommodatie. Omdat nog niet alle gegevens bekend zullen zijn, kan wel alvast nagedacht worden over de wijze waarop de gebruikers c.q. eigenaar(s) de diverse posten willen gaan vormgeven. Op basis van de ingevoerde gegevens wordt per post berekend wat de kosten of opbrengsten voor beheer zijn. De basis voor het berekenen van deze kosten is een benchmark die gelinked is aan het exploitatiemodel.

De kosten binnen het exploitatiemodel zijn te verdelen in de posten Huisvesting, Diensten & Middelen, ICT en Facility Management. Deze posten zijn weer onderverdeeld. Zie figuur 6.



Figuur 6. (On)bekende kostenposten

De indeling is gebaseerd op de NEN 2748, welke een norm is voor rubricering en definiëring van facilitaire voorzieningen.

Bij het opstellen van de benchmark is gebleken dat niet alle kosten bekend zijn, waardoor voor deze posten ook geen marge gevormd kon worden. De posten die dit betreft zijn verzekeringen, terreinonderhoud, mutaties gebouw, preventie en bestrijding van calamiteiten, inrichting gebouw, ICT, facilitair beleid, marketing en innovatie, inkoop, kwaliteitsmanagement, vrijwilligers en tenslotte financiën. In het figuur zijn deze posten met een gele kleur aangegeven. De reden voor het ontbreken van deze informatie komt voornamelijk door het feit dat deze kosten in sterke mate afhankelijk zijn van de specifieke kenmerken van een multifunctionele accommodatie. Hierbij valt te denken aan de locatie in het land, de aard van de functies, de afmetingen van het gebouw en de ruimten in het gebouw, de interne logistiek, et cetera. Dit betekent voor het exploitatiemodel dat er in zijn algemeenheid geen uitspraken over gedaan kunnen worden. Zodra de specifieke gegevens bekend zijn van de betreffende multifunctionele accommodatie kan wel een uitspraak worden gedaan over de hoogte van de kosten voor de ontbrekende posten.

De posten welke de belangrijkste draaiknoppen vormen binnen beheer zijn personeelskosten, huuropbrengsten, horeca, schoonmaak en onderhoud. De kosten die juist weinig invloed hebben op het exploitatieresultaat en/of waar geen of nauwelijks op gestuurd kan worden, zijn de posten belastingen, heffingen, verzekeringen en gas/water/elektra. Van tevoren dient goed nagedacht te worden op welke wijze het beheer moet worden vormgegeven en gehandhaafd. De taken die onder het beheer dienen te vallen, zijn bepalend voor het kiezen voor een beheerder, een huismeester, beheermedewerker of een combinatie van deze functies. Ook de aanwezigheid van een receptie c.q. balie kan grote invloed hebben op de personele kosten. Bij een balie dienen al gauw twee baliemedewerkers in dienst te worden genomen om de openingstijden te dekken. Het voordeel kan dus ook gehaald worden uit het verminderen van de openingstijden maar door bijvoorbeeld de combinatie van functies.

Een andere belangrijke factor is de aanwezigheid van horecagelegenheid. Een belangrijke draaiknop binnen deze post is de openingstijden in combinatie met de personeelskosten. Ook het aantal bezoekers is invloedrijk op de exploitatie van de horeca. Voor de eigenaar van de multifunctionele accommodatie is het een belangrijke afweging te kiezen van een commerciële exploitant of de horeca zelf te exploiteren. Over het algemeen is er moeilijk winstmarge te behalen, waardoor het vaak verstandiger is de horecagelegenheid voor rekening en risico van een commerciële exploitant te laten runnen.

Schoonmaak is één van de grotere kostenposten bij het beheren en exploiteren van een multifunctionele accommodatie. De afweging dient gemaakt te worden om enerzijds een extern bedrijf in te huren of anderzijds zelf schoonmakers in dienst te nemen. Hierbij dient kritisch gekeken te worden naar de frequentie en intensiteit van de schoonmaak en welke werkzaamheden vereist zijn. Bij het reeds in dienst hebben van schoonmakers (zowel intern als extern) dient regelmatig een kwaliteitscontrole plaats te vinden en een controle op de facturatie (bij extern). In de praktijk blijkt hier nogal eens wat aan te mankeren.

Onderhoud is net als schoonmaak één van de grotere kostenposten. Het is te verdelen in bouwtechnisch, installatietechnisch, terrein- en klein onderhoud. Het is een post waar goed op bezuinigd kan worden, echter is de wenselijkheid hiervan ten opzichte van de lange termijn een goede afweging waard. Het is belangrijk kritisch bij deze post te kijken op welke wijze kan worden bezuinigd zonder dat de kwaliteit hierdoor verminderd.

Wat betreft de huuropbrengsten kan het verhogen van de bezettingsgraad in combinatie met een passende prijsstelling voor verhuurbare ruimten een aanzienlijke invloed op het exploitatieresultaat hebben. Omdat de huuropbrengsten de voornaamste bron van inkomsten zijn voor een multifunctionele accommodatie, is het een post waarbij het kan lonen hier intensief bij stil te staan. Een onderscheid in tarieven voor sociale, particuliere en commerciële partijen kan veel uitmaken. Indien het binnen het inhoudelijk concept van de multifunctionele accommodatie past, kan bijvoorbeeld gestuurd worden op een hogere bezettingsgraad door commerciële partijen aan wie een aanzienlijk hogere huur gevraagd kan worden ten opzichte van sociale en particuliere huurders.

Uit de praktijk blijkt dat bij het merendeel van de multifunctionele accommodaties sprake is van een exploitatietekort. Dit wordt mede veroorzaakt door de professionaliseringsslag die gemaakt dient te worden in de organisatie van de facilitaire dienstverlening van de multifunctionele accommodatie. De bereidheid om de ontwikkeling ondanks een exploitatietekort toch door te zetten, is voornamelijk gelegen in het maatschappelijke rendement die wordt beoogd met het opzetten van een multifunctionele accommodatie. De toenemende vraag naar integrale dienstverlening vanuit de bevolking, de toenemende druk de (bebouwde) ruimte in Nederland intensiever te gebruiken en beoogde kostenvoordelen door schaalvergroting voeden deze bereidheid.

Uiteindelijk heeft beheer en exploitatie, net als het ruimtelijk concept, tot doel dienstbaar te zijn aan de inhoudelijke functies en de onderlinge samenwerking tussen gebruikers. Juist om de multifunctionele accommodatie zo goed mogelijk te laten functioneren waar het voor bedoeld is, verdient beheer en exploitatie meer aandacht in de beginfasen van de ontwikkeling van de multifunctionele accommodatie.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties en de kosten daarvan in het bijzonder.

- Beheer en exploitatie dient dezelfde mate van prioriteit toegekend te krijgen als het inhoudelijk en ruimtelijk concept.
- De noodzaak inzien van het in een vroegtijdig stadium integreren van beheer en exploitatie, zodat ook in het ontwerp meegenomen kan worden hoe dit in de praktijk het beste uitgevoerd kan worden.
- Aan de hand van het exploitatiemodel uit dit onderzoek inventariseren wat er bij beheer en exploitatie komt kijken, zodat inzicht wordt verkregen en gehandeld kan worden naar de zaken die hier bij komen kijken.
- In de begroting rekening houden met een zo realistisch mogelijk budget voor beheer. In een vroegtijdig stadium wordt dit nog nauwelijks gedaan, terwijl beheer toch behoorlijke kosten met zich mee brengt. Dit is belangrijk om in ogenschouw te nemen ten aanzien van de haalbaarheid/rendabiliteit van de multifunctionele accommodatie in zijn geheel.

- Omdat er vaak sprake is van een exploitatietekort dienen de redenen voor ogen te worden gehouden die men heeft doen besluiten om de multifunctionele accommodatie te ontwikkelen. Commitment van alle participanten is bittere noodzaak voor het succesvol opzetten van een multifunctionele accommodatie. Het in een laat stadium terugtrekken van participanten dient zoveel mogelijk te worden voorkomen.
- Van het begin af aan transparant en zo compleet mogelijk zijn in de kosten naar de gebruikers/vaste huurders toe. Gezorgd dient te worden dat betrokkenen geïnformeerd zijn en tevreden zijn over het beheer. Duidelijke afspraken en controle op het nakomen van deze afspraken, zijn hierin cruciaal. Als het beheer goed loopt en helder is kunnen zij zich bezighouden met hun core-business, wat het functioneren van de multifunctionele accommodatie ten goede komt.
- Door de gebruikers/vaste huurders gedurende de ontwikkeling zelf verantwoordelijk te stellen voor het opzetten van beheer (en niet de bouwende partij, wat vaak de gemeente of corporatie is) raken zij geëngageerd aan het doelmatig beheer en functioneren van de multifunctionele accommodatie als geheel. Dit komt ten goede van de onderlinge samenwerking, waardoor het inhoudelijk concept beter gewaarborgd kan worden. Uiteindelijk, als heldere afspraken zijn gemaakt over het beheer, kan het beheer alsnog bij een andere partij worden neergelegd.
- Realiseren dat elke multifunctionele accommodatie in grote mate uniek is en een specifieke aanpak vereist. Grote onderlinge verschillen zijn zichtbaar in afmeting, aantal participanten en organisatiestructuren (samenwerkingsvormen). Toch kan het uiterst zinvol zijn een voorbeeld te nemen aan (een aantal) praktijkgevallen, zodat vervolgens voor de eigen situatie een betere afweging gemaakt kan worden van alle keuzes die te maken zijn bij het ontwikkelen van een multifunctionele accommodatie.

6.3 Reflectie

Terugkijkend op de periode van het onderzoek zijn een aantal zaken te concluderen. In de eerste plaats ben ik blij verrast met de belangstelling die er heerst vanuit de praktijk voor mijn onderzoek. Dit heeft mij zeker gemotiveerd deze scriptie tot een product te maken waar de praktijk daadwerkelijk wat mee kan. Ook enthousiasme en belangstelling voor mijn onderzoek door mijn stagebegeleider Ellen en mijn collega Quirine hebben dit gevoed.

Gedurende het onderzoek ben ik ook op een aantal zaken gestuit die mij het zo nu en dan moeilijk maakten om de vooruitgang erin te houden. Dit betrof onder andere het verkrijgen van cijfermatige informatie over de kosten van beheer en exploitatie van bestaande multifunctionele accommodaties, die als input moest dienen voor het te ontwikkelen model. Veel partijen die ik sprak waren terughoudend, hadden de informatie niet helder of hadden zij zelfs helemaal niet. Het verkrijgen van cijfermatige informatie blijft een gevoelige zaak en terughoudendheid is dan ook niet vreemd.

In het verlengde hiervan ligt het verkrijgen van medewerking voor de case study. Mijn streven was drie tot vier cases te gebruiken in dit onderzoek. Na meerdere toezeggingen te hebben gehad, bleek uiteindelijk niet altijd voldoende gegevens voor handen te zijn om de case study goed uit te kunnen voeren, kon er geen openbaarheid in de financiën gegeven worden of was mede door de zomervakantieperiode personen die toezeggingen hadden gedaan niet te bereiken. Hierdoor heb ik een aantal cases in dit onderzoek niet mee kunnen nemen. Uiteindelijk is het toch gelukt de medewerking te krijgen voor een drietal cases.

Ik heb hiervan geleerd dat als je weet dat het vakantieperiode is je hier strak op dient te sturen en ver vooruit moet plannen.

De cases bleken zeer divers qua functies, eigendomsverhoudingen en de wijze waarop het beheer uitgevoerd wordt. Dit was voor mij en mijn onderzoek zeer interessant om mee te maken en bewijst voor mij hoe divers en complex de organisatie en ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie is.

In eerste instantie heb ik mij gericht op corporaties als eigenaar van multifunctionele accommodaties, in de praktijk bleek echter dat voor een groot deel de gemeente als eigenaar optreedt. Toch hebben de geïnterviewden een zeer diverse achtergrond, van in dienst bij een gemeente, beheerbedrijf, adviesbureau, corporatie en een directeur van een Brede School. Door deze diversiteit heb ik vanuit verschillende invalshoeken kunnen kijken naar de organisatie achter multifunctionele accommodaties, waardoor ik een goed beeld heb kunnen vormen van de praktijk.

Wat betreft mijn werkwijze heb ik gemerkt dat als ik mijn zaken helder heb dat ik er ook echt voor ga en grote stappen vooruit maak, maar zodra er onduidelijkheid is over hoe verder te gaan dat ik dingen vooruit dreig te schuiven. Het is belangrijk regie over je werk te hanteren, door bijvoorbeeld zelf ordening aan te brengen en trachten meer helderheid te krijgen. Mocht dit niet lukken dan kunnen anderen om hun visie worden gevraagd zodat vanuit een andere invalshoek naar de zaken gekeken kan worden.

Ondanks enige vertraging en het niet in voldoende mate verkrijgen van de cijfermatige informatie voor de benchmark, kijk ik met voldoening terug op de afgelopen periode. Ik heb veel gezien, gehoord, meegemaakt, over mijzelf geleerd en vooral ook van anderen geleerd. Al met al kan ik zeggen dat ik vertrouwen heb in de kwaliteit van dit onderzoek en denk dat het een positieve bijdrage kan leveren aan de bestaande literatuur en werkwijzen.

Literatuurlijst

ARBO Bondgenoten (2009) <http://www.arbobondgenoten.nl/bondarbo/uitgaven/bhvtekst.pdf>, geraadpleegd op 20 augustus 2009.

Atlantis assurantiekantoor, <http://www.atlv.nl/verzekeringen-bedrijven/opstal>, geraadpleegd op 23 april 2009.

Asch, T. van (2008) *Beheerkosten multifunctionele accommodaties – Sporensystematiek als strijdmiddel tegen mythevorming*, Vastgoedbeheer, maart 2008.

Asch, T. van en M. Bouwhuijs (2007) *Professioneel beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed*, Facility Management Magazine, april/mei 2007.

Assurantiemarkt, <http://www.assurantiemarkt.nl/gebouwenverzekering.php>, geraadpleegd op 23 april 2009.

Bezooijen, Albert van (2009) *Directe personeelskosten medewerkers MFA*, intern document Quintis b.v., september 2009.

Boomsma, S. en A. van Borrendam (2003) *Kwaliteit van dienstverlening, De integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management*, Kluwer, vierde druk.

Collingnon-van den Munckhof, drs. Liesbeth (2009) *Zin en onzin van multifunctionele accommodaties*, Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, nummer 2 – 2009.

COELO - Het Centrum voor Onderzoek van de Economie van Lagere Overheden, een onafhankelijk onderzoeksinstituut verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen, www.coelo.nl, geraadpleegd op donderdag 23 april 2009.

Dagarrangementen en combinatiefunctie Amsterdam (2008) *Zicht op Amsterdamse Brede scholen in multifunctionele accommodaties*, in opdracht van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam, 26 november 2008.

Deloitte ICS Adviseurs (2004) *Businessplan voor brede scholen in multifunctionele accommodaties*, in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Deloitte ICS Adviseurs (2004) *Beheer- en exploitatieplan Multifunctioneel Centrum Gelderlandplein-Noord*, Stadsdeel ZuiderAmstel en Deloitte ICS Adviseurs, projectnummer 110004501, 28 september 2004.

De Ondernemer, <http://www.deondernemer.nl/artikel/449857/Glasverzekeringen>, geraadpleegd op 23 april 2009.

Dijk, Jan van (2009) *ICT Infrastructuur*, september 2009.

Gom Schoonhouden BV (2009) <http://www.gom.nl>, geraadpleegd op 20 augustus 2009.

Hoogeveen, Arno (2008) *Multifunctionele gebouwen, de meerkosten en meeropbrengsten*, Masterthesis Rijksuniversiteit Groningen/FAME Planontwikkeling, augustus 2008.

Hospitality Consultants (2003) *Multifunctionele accommodaties – Afwegingen bij ontwerp, realisatie en exploitatie*, Nieuwsbrief 2003-1.

Hospitality Consultants (2005) *De rol van facilitair beheer in maatschappelijke accommodaties*, februari 2005.

KEI Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing (2006) *Wat zijn voor- en nadelen van een multifunctionele accommodatie?*, 29 augustus 2006.

Knaap, Rob van der (2009) *Een handvat voor beheer en exploitatie*, Masterthesis Rijksuniversiteit Groningen/KAW architecten en adviseurs, maart 2009.

Kok, Herman B. (1997) *Marketing van de facilitaire organisatie: concurreren op een interne markt*, Facto boekenserie, Kluwer, 1997.

Kopgroep, De (2008) *Zo rekenen we aan maatschappelijk vastgoed*, oktober 2008.

Louwman, Kees en Willem Kromkamp (2007) *Beheer van de ICT-infrastructuur – Infrastructure Management Foundation*, Van Haren Publishing, eerste druk, eerste oplage januari 2007.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2003) *Benchmarkstudie exploitatiekosten bedrijfsverzamelgebouwen*, initiatief van het Steunpunt Keten Samenwerking, uitgevoerd door DBAssociates, eerste druk, mei 2003.

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (2004) *Nota Ruimte – Ruimte voor ontwikkeling*, 23 april 2004.

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (2009) www.vrom.nl, geraadpleegd op 23 april 2009.

MKB Benefits, http://www.mkb-benefits.nl/rechtsbijstandverzekering_bedrijven.php, geraadpleegd op 23 april 2009.

Mulder, Klaas (2005) *Zin en onzin van multifunctionele accommodaties*, Tijdschrift voor de sociale sector, november 2005, blz. 20-23.

Omnis Financieel Adviesgroep, http://www.omnisadvies.nl/content/diensten/Schadeverzekeringen_zakelijk/huurdersbelangverzekering.shtml, geraadpleegd op 23 april 2009.

Ossenkoppele, Sven & Ben de Vor (2008) *Inventarisatie 24 multifunctionele accommodaties*. De Kopgroep, mei 2008.

Overheid.nl - De wegwijzer naar informatie en diensten van alle overheden http://overheidsloket.overheid.nl/index.php?p=product&product_id=900599 geraadpleegd op 23 april 2009.

Patton, Michael Quinn (2002) *Qualitative research and evaluation methods*, Sage Publications, 3e editie.

PRIMO nh (2004) *Multifunctionele accommodaties in Noord-Holland in theorie en praktijk*, Purmerend, oktober 2004.

Reed Business Kosteninformatie Bouw & Infra (2009) *FM-kostenkengetallen*, 5^e editie.

Roeters assurantiën, http://www.roetersassurantien.nl/pagina/gebouwenverzekering_gebouw_opstal_verhuurde_woningen_brand_rook_roet_herbouwwaarde_storm_inbraak/index.html, geraadpleegd op 23 april 2009.

Sanders, Linda (2004) *Organisaties onder één dak; beheer en onderhoud van multifunctionele gebouwen*, Sanders Advies en Projecten, in opdracht van het Aedes-Arcades Kenniscentrum Wonen-Zorg, mei 2004.

Sportbedrijf De Karpen, <http://www.dekarpen.nl>, geraadpleegd op 5 augustus 2009.

Studion (2009) <http://studion.fss.uu.nl/Bouwstenenonline/2b4acasestudy.doc>, Universiteit Utrecht, Bouwstenen voor onderzoek in onderwijs en opleiding, geraadpleegd op 9 juli 2009.

TFM (2009) <http://www.tfm.nl>, Total Facility Management, geraadpleegd op 20 augustus 2009.

TUE (2009) http://w3.tue.nl/nl/diensten/dh/beheer_en Onderhoud/algemene_informatie_beheerplannen/, Dienst Huisvesting, geraadpleegd op 20 augustus 2009.

Vereniging Bewegwijzering Nederland (2009) <http://www.bewegwijzering.nl>, geraadpleegd op 20 augustus 2009.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2008) *Spoorboekje voor maatschappelijke voorzieningen – In uw gemeente, wijk of kern*, september 2008.

Verlaak, Michiel (2007) *Multifunctionele gebouwen nut of noodzaak?* Masterthesis MSRE, augustus 2007.

Vogelaar, Ella (2008) Minister Vogelaar van Wonen, Wijken en Integratie in een brief aan de Tweede Kamer m.b.t. conclusie over het Sectorbeeld voornemens woningcorporaties van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, 15 september 2008.

Vries, Alex de (2008) Groenvoorziening in het gebouw, Groen: van dissatisfier naar luxe product?, Facto Magazine, nummer 12, december 2008.

Werf, Frans van der (2007) *Gemeentelijk vastgoed; een kostendekkende exploitatie*, Masterthesis Rijksuniversiteit Groningen/DTZ Zadelhoff, mei 2007.

Willemsen, Judith (2003) *Multifunctionele accommodaties. Onderzoek naar de uitgangspunten van en sturingsmogelijkheden voor het bouwproces van multifunctionele huisvesting*. Masterthesis Universiteit Twente / PRC Bouwcentrum.

Overige bronnen:

Olde Bijvank, E. en J. de Kleine (2009) *Introductie cursus Onderhoud en beheer*, Quintis, 20 april 2009.

Bijlage 1: Lijst geïnterviewden

Naam	Functie	Bedrijf	Datum interview
Marc van Leent	Specialist maatschappelijk vastgoed/initiator De Kopgroep	De Kopgroep/ De Wijkplaats in Amersfoort	15 mei 2009
Bert Kampman	Aandeelhouder/ senior adviseur	Adviesbureau Vitri in Lieren	2 juni 2009
Ronald de Bie	Directeur	Brede school Het Wonderwoud in Zwolle	5 juni 2009
Arie van den Heuvel	Adviseur Beleid en Projecten	Gemeente Amersfoort	8 juni 2009
Fon van Heesch	Manager Beheer en Exploitatie	Brede Bossche Scholen, Gemeente 's Hertogenbosch	15 juni 2009
Frits Jonkers en Gregory Bergmann	Pand programmeur Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling/Unitleider	Gemeente Eindhoven/ Sportbedrijf De Karpen	16 juni 2009
Natalie Weenink en René van Brakel*	Officemanager/ Medewerker bedrijfsbureau planmatig onderhoud	MFA Prismare/ Woningcorporatie De Woonplaats	17 juni 2009
Caroline de Hoog	Beheerder	Futura Makelaardij	23 juni 2009
Henk Tornij	Clustermanager	SRO in Amersfoort	25 juni 2009
Bob Vijge	Manager Facilitaire Diensten	Woningcorporatie Wooninc. in Eindhoven	26 juni 2009
Martin Peters	Clustermanager	Gemeente Nijmegen	1 juli 2009

* Deze personen zijn per telefoon en e-mail geïnterviewd.

Bijlage 2: Vragenlijst Interviews

Achtergrond MFA

- Wat zijn de basisgegevens van de MFA? (Soort, aantal vierkante meter, functies, startdatum exploitatie, initiatiefnemer, wie eigendom/wie beheer?).
- Voor welke samenwerkingsvorm is gekozen en waarom?
 - Back to back (verzamelgebouw).
 - Face to face (gezamenlijk gebouw, logistieke afstemming, eigen activiteiten, geen inhoudelijke samenwerking).
 - Hand in hand (gemeenschappelijk gebouw, netwerk van activiteiten, eigen ontwikkelingsdoelen).
 - Cheek tot cheek (gezamenlijke ontwikkelingsdoelen, geen autonomie, vormt samen een nieuwe organisatie).

Beheer en exploitatie

- In welke fase van het ontwikkelingsproces is voor het eerst gesproken over beheer en exploitatie?
- Hoe verliep het maken van afspraken met betrekking tot beheer en exploitatie?
- Welke afspraken zijn gemaakt?
- Wordt er gebruik gemaakt van een beheerplan/ beheermodel?
- Welke posten vallen onder het facilitair beheer? (definiëring van begrippen) Zie lijst beheer. Volgens NEN 2748?
- Zijn alle partijen tevreden met het verloop van beheer en exploitatie? Zo nee, wat zou men graag anders zien?
- Als u de totstandkoming van deze MFA opnieuw zou mogen doen, wat zou u dan anders doen?

Kosten van beheer en exploitatie

- Hoe is de kostenverdeling geregeld? Naar m²/ naar mate van gebruik (uren).
- Is er sprake van een sluitende exploitatie? (garantie van de bedrijfseconomische continuïteit van de MFA).
- Zijn de kosten van beheer en exploitatie nu volledig inzichtelijk? (In de praktijk blijkt namelijk dat dit nogal lastig inzichtelijk te maken is).
- Zou ik inzage kunnen krijgen in de kosten van beheer en exploitatie zodat ik kengetallen kan formuleren voor mijn onderzoek?