

# Multifunctionele accommodaties

## *Beslisboom voor de keuze voor beheer*



## ***Openbaar***

Ankie Verspeek

Vastgoed en Makelaardij

Fontys Hogeschool Eindhoven – Management Economie en Recht

Mei 2010

### **Begeleiders:**

Dhr. C.J.W. Bosmans (Fontys Hogeschool Eindhoven MER – Vastgoed en Makelaardij)

Dhr. H.A.J. Loos (Hoofd Leefomgeving en Wonen – Gemeente Bergeijk)

Dhr. T.A.P.S. Duffhues (Beleidsadviseur Bouwen, Wonen en Welzijn – Gemeente Bergeijk)

# Multifunctionele accommodaties

## *Beslisboom voor de keuze voor beheer*

### **Ankie Verspeek**

E-mailadres: ankie\_verspeek@hotmail.com  
Tel.nr: 06-387 40 381  
Studentnummer: 2076383

### **Fontys Hogeschool Eindhoven**

Management Economie en Recht  
Vastgoed en Makelaardij



Adres: Rachelsmolen 1 (R4)  
5612 MA Eindhoven  
Postbus 347  
5600 AH Eindhoven.  
Telefoon 0877 877 244

Begeleider: Dhr. C.J.W. Bosmans  
E-mail: j.bosmans@fontys.nl

Beoordelaar  
Conceptscriptie: Mevrouw A. Vriesen  
E-mail: a.vriesen@fontys.nl

### **Gemeente Bergeijk**

Adres: Burgemeester Magneestraat 1  
5571 HB Bergeijk  
Postbus 10.000  
5570 GA Bergeijk  
Tel.nr.: 0497 - 551 455  
Fax.nr.: 0497 - 551 499  
E-mail: info@bergeijk.nl



Begeleider 1: Dhr. H.A.J. Loos  
Functie: Hoofd Leefomgeving en Wonen  
E-mail: h.loos@bergeijk.nl

Begeleider 2: Dhr. T.A.P.S. Duffhues  
Functie: Beleidsadviseur Bouwen, Wonen en Welzijn  
E-mail: t.duffhues@bergeijk.nl

Datum: Mei 2010  
Pagina's: 125 (inclusief bijlagen)  
Bijlagen: 10 bijlagen  
Status: Eindversie

## Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat is geschreven voor mijn afstuderen aan de opleiding Vastgoed en Makelaardij van Fontys Hogescholen Management Economie en Recht te Eindhoven. Uitgangspunt van het onderzoek is:

Wat is de meest optimale beheervorm voor een multifunctionele accommodatie (MFA)?

Omdat iedere MFA en de gebruikers ervan echter verschillend zijn, is er geen eenduidig antwoord te geven op de vraag wat de meest optimale beheervorm is. Daarom is besloten om een beslisboom op te stellen, waardoor er door de afweging van factoren tot een keuze voor een beheervorm gekomen kan worden. Ook is er een matrix opgesteld waarin de verschillen en overeenkomsten van de verschillende vormen naar voren komen. Omdat de MFA's een erg actueel onderwerp zijn, was er erg veel belangstelling voor mijn onderzoek. Daardoor was het ook mogelijk om een groot aantal personen voor dit onderzoek te interviewen. Hierdoor is mijn enthousiasme voor het onderwerp gedurende het onderzoek alleen maar gegroeid.

Het onderzoek is tot stand gekomen in combinatie met een stage bij de gemeente Bergeijk. Het onderzoek is dan ook vooral geschreven voor de gemeente Bergeijk, maar het kan zeker ook een bijdrage leveren voor de ontwikkeling van MFA's in andere gemeenten.

Graag wil ik de medewerkers van de gemeente Bergeijk bedanken voor de begeleiding tijdens mijn onderzoek. Ook wil ik de personen bedanken die bereid zijn geweest om tijd vrij te maken voor een interview in het kader van mijn onderzoek. In het bijzonder wil ik mijn begeleiders binnen de gemeente Bergeijk bedanken: dhr. H.A.J. Loos en dhr. T.A.P.S. Duffhues. Tevens wil ik dhr. P.C.W. Smolders (beleidsmedewerker afdeling Leefomgeving en wonen, gemeente Bergeijk) in het bijzonder bedanken voor de begeleiding en ondersteuning tijdens mijn onderzoek. Bovendien wil ik mevrouw A. Vriesen bedanken voor de beoordeling van de conceptscriptie. Tot slot is mijn dank groot aan dhr. C.J.W. Bosmans (docent aan Fontys Hogescholen MER, vastgoed en makelaardij) voor de snelle overname van de begeleiding na het overlijden van dhr. H.W.J.M. Goossens.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn afstudeerscriptie.

Ankie Verspeek  
Bergeijk, mei 2010

## Samenvatting

Het onderwerp multifunctionele accommodaties is binnen verschillende gemeenten actueel. Gemeenten komen er bij de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie vaak achter dat de te kiezen beheervorm van invloed is op de haalbaarheid van doelstellingen die aan een multifunctionele accommodatie worden gehangen. Een multifunctionele accommodatie vraagt een andere vorm van beheer dan een monofunctioneel gebouw. Daarbij moeten er allerlei zaken overwogen worden, zoals wie is de eigenaar, wil de gemeente de regie behouden. Voor het succes van een multifunctionele accommodatie is het belangrijk dat het beheer voorafgaand aan de bouw geregeld is. Men kan namelijk door het maken van keuzes tijdens de definitiefase kosten op langere termijn besparen.

Er zijn verschillende publicaties te vinden waarin tips worden gegeven over waar op te letten bij het beheer en de exploitatie van multifunctionele accommodaties en in het bijzonder, wanneer het beheer en de exploitatie geregeld moet zijn. Er is nergens een duidelijk overzicht gepubliceerd waarin vermeld staat welke beheervorm het beste past bij welke soort multifunctionele accommodatie met een specifieke vorm van eigendom. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook een advies uitbrengen over de beste beheervorm voor een multifunctionele accommodatie. Omdat elke multifunctionele accommodatie anders is, moet er per project bekeken worden welke beheervorm het beste gehanteerd kan worden. Daarom geeft dit onderzoek een overzichtelijke weergave van de voor- en nadelen van de verschillende eigendomsconstructies en beheervormen. Bovendien is er een beslisboom opgenomen waarin een aantal vragen doorlopen dient te worden, waarna de beste beheervorm voor de betreffende multifunctionele accommodatie te zien is.

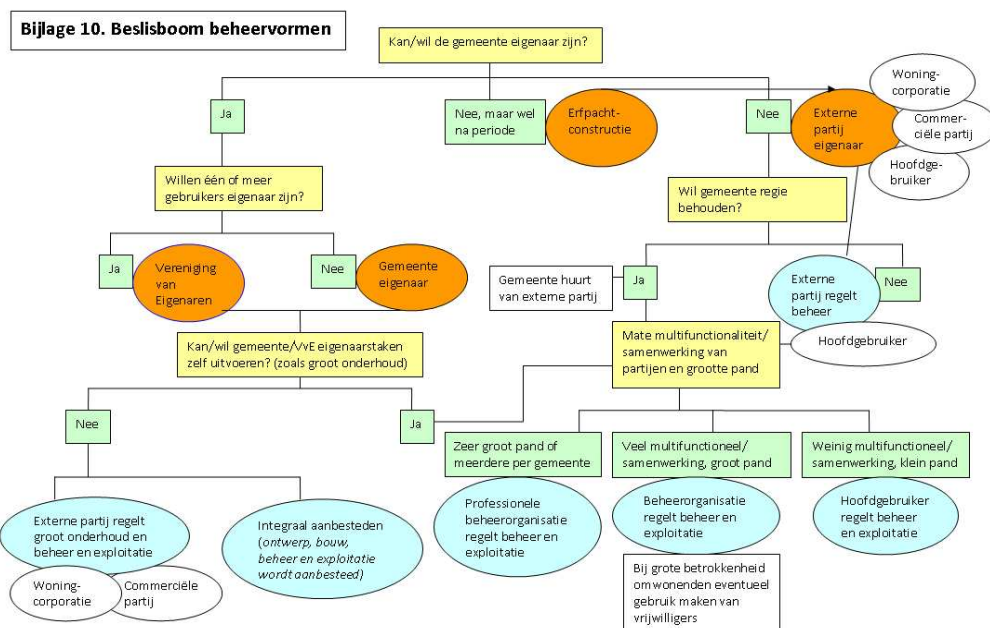
Om tot beantwoording te komen van de centrale vraag *‘Wat is de beste beheervorm voor een multifunctionele accommodatie’*, zijn er twee onderzoeksmethoden gehanteerd. Ten eerste is de bestaande literatuur onderzocht en bestudeerd op het gebied van maatschappelijk vastgoed, multifunctionele accommodaties, beheer en exploitatie, subsidies, fiscale en juridische aspecten en kosten, opbrengsten en risico's. Als tweede onderzoeksmethode zijn personen geïnterviewd die in de dagelijkse praktijk betrokken zijn bij de ontwikkeling, beheer en exploitatie van een multifunctionele accommodatie. Zo zijn er interviews gehouden met medewerkers van verschillende gemeenten en met adviseurs en specialisten op het gebied van multifunctionele accommodaties.

Wanneer een multifunctionele accommodatie ontwikkeld wordt, dient er rekening gehouden te worden met de vormgeving van het beheer en de exploitatie in de exploitatiefase. Om de beheervorm te kunnen bepalen, moet eerst duidelijk zijn wie de eigenaar van de multifunctionele accommodatie gaat worden. Om de eigendomsconstructie en beheervorm van een multifunctionele accommodatie te bepalen, is het belangrijk dat er gekeken wordt naar welke kenmerken voor de afzonderlijke partijen binnen de multifunctionele accommodatie belangrijk zijn. Zoals: wie wil eigenaar zijn, regie hebben, risico dragen, hoe dient de samenwerking om multifunctionaliteit te waarborgen te zijn. Door middel van de beslisboom wordt de beste vorm in beeld gebracht, door antwoord te geven op de vragen. De matrix *‘Eigendomsconstructie’* (bijlage 8) en de matrix *‘Beheervormen’* (bijlage 9) vormen hiervoor de basis. De voor- en nadelen van de verschillende eigendomsconstructies en beheervormen zijn bepalend voor de keuze. Het is de bedoeling dat per kenmerk in de matrix gezien kan worden wat de invloed is op de eigendomsconstructies en beheervormen. Zo wordt het verschil tussen de eigendomsconstructies en het verschil tussen de beheervormen goed zichtbaar.

De beste beheervorm (aangegeven in de beslisboom) is voor iedere nieuwe multifunctionele accommodatie afhankelijk van deze factoren. Daarom moet per project bekeken worden wat de

Multifunctionele accommodaties  
*Beslisboom voor de keuze voor beheer*

beste beheervorm is aan de hand van een aantal factoren. De factoren zijn in de beslisboom opgenomen, zodat bij elke factor een afweging gemaakt kan worden. Wanneer alle factoren doorlopen zijn, wordt onderaan in de beslisboom aangegeven wat op basis van weging van de factoren, de beste beheervorm is voor dat project. Wanneer de beste beheervorm voor het betreffende project bekend is, kan eenvoudig in de matrix opgezocht worden wat de consequenties zijn van de beheervorm. Ook kan de keuze eventueel nog aangepast worden, wanneer in de matrix een dusdanig belangrijk nadeel naar voren komt, wat de keuze voor de door de beslisboom aangegeven beheervorm zou belemmeren. De beslisboom is er speciaal op gericht om van nut te zijn voor elke op te starten multifunctionele accommodatie, waarbij de gemeente het initiatief neemt. Zo kan de beslisboom (bijlage 10) dus gebruikt worden voor multifunctionele accommodaties met een onderwijs en welzijnsfunctie, maar ook voor multifunctionele accommodaties met een zorgkarakter.



Het is belangrijk dat de beheervorm in samenspraak met de partijen, die zich gaan vestigen in de multifunctionele accommodaties, gekozen wordt. Immers is het voor de samenwerking binnen de multifunctionele accommodatie en de multifunctionaliteit van de accommodatie erg belangrijk dat de partijen gezamenlijk het inhoudelijk concept van de multifunctionele accommodatie bewaken. Wanneer de partijen niet achter de keuze voor de beheervorm staan, zal de betrokkenheid van de partijen, en dus het succes van de multifunctionele accommodatie, niet gewaarborgd worden. Dat kan ervoor zorgen dat de partijen niet inhoudelijk samenwerken en het multifunctioneel inzetten van ruimten niet gerealiseerd wordt. Hierdoor kan het voorkomen dat de multifunctionele accommodatie niet meer multifunctioneel gebruikt wordt en er dus meer een bedrijfsverzamelgebouw ontstaat. Omdat er dan geen samenwerking en multifunctionaliteit plaats vindt, gaat het doel van het opzetten van een multifunctionele accommodatie verloren. Daarom is het belangrijk dat er in het ontwikkelproces overleg plaats vindt met de toekomstige partijen. Zij moeten er immers voor zorgen dat het inhoudelijk concept van de multifunctionele accommodatie kans van slagen krijgt.

Tot slot kunnen er nog een aantal aanbevelingen gedaan worden om te zorgen dat de multifunctionele accommodatie een succes wordt. Deze aanbevelingen zijn niet alleen gericht op de keuze voor de beheervorm. Ook andere factoren worden in de aanbevelingen meegenomen.

## Multifunctionele accommodaties

### *Beslisboom voor de keuze voor beheer*

- Neem afspraken over het beheer op in het huurcontract, in een beheercontract of een gebruikersovereenkomst. Het is belangrijk om afspraken tussen partijen vast te leggen op papier, zodat wanneer er onduidelijkheden bestaan deze snel opgelost kunnen worden.
- Zorg voor een handboek waarin de praktische afspraken over beheer duidelijk zijn vastgelegd, zodat iedereen op elk moment kan opzoeken wat men moet doen als men als laatste het gebouw verlaat, als het alarm afgaat, als er een deur klemt, etc.
- Inventariseer hoeveel inzet van medewerkers er nodig is voor het dagelijks beheer van een multifunctionele accommodatie. Er moet namelijk bepaald kunnen worden of de partijen de kosten voor het personeel kunnen bekostigen.
- Eigendom- en beheertaken hoeven niet per se los van elkaar uitgevoerd te worden. Soms kunnen gebruikers taken op zich nemen die normaal gesproken bij de eigenaar thuis horen. Eigenaar en gebruikers dienen hierover echter wel goede afspraken te maken.
- Omdat iedere nieuw te ontwikkelen multifunctionele accommodatie uniek is, is het belangrijk dat bij de ontwikkeling van een nieuwe multifunctionele accommodatie steeds de belangrijke aspecten doorgelopen worden (zoals subsidies, juridische aspecten en fiscale aspecten).
- Om in de ontwikkelfase een beheervorm vast te kunnen stellen, is het belangrijk dat er in een vroeg stadium nagedacht wordt over wie de eigenaar is.
- Ook moet er vroegtijdig duidelijkheid bestaan over de mate waarin elke deelnemer financiële verantwoordelijkheden kan en wil nemen, dit kan namelijk de keuze voor eigendom en beheer beïnvloeden.
- De partijen die zich gaan vestigen in een multifunctionele accommodatie moeten enthousiast zijn over de multifunctionele accommodatie. Dit komt de samenwerking en multifunctionaliteit in de multifunctionele accommodatie ten goede.
- Het kan voordelen opleveren wanneer omwonenden en verenigingen uit de omgeving van de multifunctionele accommodatie betrokken worden bij het ontwikkelproces. Bijvoorbeeld om voldoende vrijwilligers te hebben en de ruimtes te kunnen verhuren.
- Wanneer de kosten en risico's voor de partijen in een zo vroeg mogelijk stadium bekend zijn, kan dit problemen (zoals een exploitatietekort) voorkomen.
- Wanneer de beheervorm in een vroeg stadium bekend is, kan de overige ontwikkelingstijd besteed worden aan het samenstellen van het programma van eisen en de inhoudelijke invulling van de multifunctionele accommodatie.
- Een vroege kennismaking met de verschillende partijen die zich gaan vestigen in de multifunctionele accommodatie, kan de samenwerking in de exploitatiefase ten goede komen.

## Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Voorwoord.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Samenvatting.....</b>                                       | <b>4</b>  |
| <b>Inhoudsopgave.....</b>                                      | <b>7</b>  |
| <br>   |           |
| <b>Hoofdstuk 1. Inleiding .....</b>                            | <b>9</b>  |
| 1.1. Aanleiding en probleemstelling.....                       | 9         |
| 1.2. Doelstelling.....   | 9         |
| 1.3. Vraagstelling.....  | 10        |
| 1.4. Onderzoeksmethodiek .....                                 | 11        |
| 1.5. Afbakening.....   | 12        |
| 1.6. Leeswijzer .....  | 13        |
| <br>   |           |
| <b>Hoofdstuk 2. Literatuurverkenning .....</b>                 | <b>14</b> |
| 2.1. Maatschappelijk vastgoed.....                             | 14        |
| 2.2. Multifunctionele accommodaties .....                      | 14        |
| 2.3. Subsidies.....  | 17        |
| 2.4. Fiscale aspecten.....                                     | 18        |
| 2.4.1. Omzetbelasting (OB): .....                              | 18        |
| 2.4.2. Overdrachtsbelasting (OVB) .....                        | 20        |
| 2.4.3. Venootschapsbelasting (VPB).....                        | 20        |
| 2.4.4. Integratieheffing (IH).....                             | 21        |
| 2.5. Juridische aspecten .....                                 | 21        |
| 2.6. Beheer en exploitatie .....                               | 23        |
| 2.7. Kosten, opbrengsten en risico.....                        | 24        |
| 2.8. Deelconclusie.....  | 26        |
| <br>   |           |
| <b>Hoofdstuk 3. Interviews .....</b>                           | <b>27</b> |
| 3.1 Selectie van te interviewen personen.....                  | 27        |
| 3.2 Samenvatting interviews gemeenten .....                    | 28        |
| 3.3 Samenvatting interviews adviseurs en medewerkers MFA ..... | 30        |
| 3.4 Deelconclusie.....   | 37        |
| <br>   |           |
| <b>Hoofdstuk 4. Eigendomsconstructie en beheervormen.....</b>  | <b>38</b> |
| 4.1. Eigendomsconstructie .....                                | 38        |
| 4.1.1. Gemeente.....   | 39        |
| 4.1.2. Woningcorporatie .....                                  | 40        |
| 4.1.3. Eén hoofdgebruiker van de MFA.....                      | 42        |
| 4.1.4. Commerciële partij.....                                 | 42        |
| 4.1.5. Erfpacht constructie .....                              | 43        |
| 4.1.6. Vereniging van eigenaren.....                           | 43        |
| 4.1.7. Deelconclusie eigendomsconstructie.....                 | 44        |
| 4.2. Beheervormen.....   | 45        |
| 4.2.1. Gesplitst beheer .....                                  | 45        |
| 4.2.2. Gebundeld beheer.....                                   | 46        |
| 4.2.2.1. Eén hoofdgebruiker.....                               | 47        |
| 4.2.2.2. Beheerorganisatie .....                               | 47        |
| 4.2.3. Uitbesteding .....                                      | 49        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.2.3.1. Integraal aanbesteden .....                     | 49        |
| 4.2.3.2. Professionele beheerorganisatie.....            | 51        |
| 4.2.3.3. Eigenaar .....                                  | 52        |
| 4.2.4. Deelconclusie beheervormen.....                   | 53        |
| 4.3. Deelconclusie.....                                  | 54        |
| <b>Hoofdstuk 5. Matrix en beslisboom .....</b>           | <b>55</b> |
| 5.1. Matrix eigendomsconstructie en beheervormen .....   | 55        |
| 5.1.1. Matrix eigendomsconstructie .....                 | 55        |
| 5.1.2. Matrix beheervormen .....                         | 58        |
| 5.1.3. Deelconclusie.....                                | 59        |
| 5.2. Beslisboom .....                                    | 60        |
| 5.2.1. Verklaring beslisboom .....                       | 60        |
| 5.2.2. Deelconclusie.....                                | 70        |
| <b>Hoofdstuk 6. Conclusie en aanbevelingen .....</b>     | <b>71</b> |
| 6.1. Conclusie .....                                     | 71        |
| 6.2. Aanbevelingen .....                                 | 72        |
| 6.3. Reflectie.....                                      | 74        |
| <b>Bronnen.....</b>                                      | <b>76</b> |
| <b>Bijlage 1. Lijst geïnterviewden .....</b>             | <b>80</b> |
| <b>Bijlage 2. Vragenlijst interviews gemeenten .....</b> | <b>81</b> |
| <b>Bijlage 3. Begrippenlijst .....</b>                   | <b>82</b> |
| <b>Bijlage 4. Kenmerken rechtsvormen.....</b>            | <b>89</b> |



## Hoofdstuk 1. Inleiding

### 1.1. Aanleiding en probleemstelling

Binnen de gemeente Bergeijk is het onderwerp multifunctionele accommodaties (MFA) actueel. Al enige tijd is men bezig met de voorbereidingen voor de realisering van een multifunctionele accommodatie in de kern Luyksgestel. Hierbij kwam men erachter dat de te kiezen beheervorm van invloed is op de haalbaarheid van doelstellingen die aan een multifunctionele accommodatie worden gehangen. Een multifunctionele accommodatie vraagt een andere vorm van beheer dan een monofunctioneel gebouw. Daarbij moeten er allerlei zaken overwogen worden, zoals wie is de eigenaar, wil de gemeente de regie behouden. Voor het succes van een multifunctionele accommodatie is het belangrijk dat het beheer voorafgaand aan de bouw geregeld is. Men kan namelijk bij het maken van keuzes tijdens de definitiefase kosten besparen op langere termijn.

Er zijn verschillende publicaties (zie bronnen) te vinden waarin tips worden gegeven, over waar op te letten bij het beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties en in het bijzonder, wanneer het beheer en exploitatie geregeld moeten zijn. Een duidelijk overzicht waarin vermeld staat welke beheervorm het beste past bij welke soort multifunctionele accommodatie met een specifieke vorm van eigendom is echter nergens eenduidig gepubliceerd. Het is dan ook de bedoeling dat dit overzichtelijk weergegeven wordt in dit onderzoek.

De gemeenteraad van Bergeijk heeft bij het vaststellen van het uitvoeringsplan "Integraal Huisvestingsplan basisonderwijs, (IHP)" opdracht gegeven om de toekomst van de Bernardusschool op het Loo te onderzoeken. Hierbij moet ook onderzocht worden wat de mogelijkheden zijn voor het ontwikkelen van een multifunctionele accommodatie bij het gemeenschapshuis op het Loo. Hierbij dient de vraag beantwoord te worden welke beheervormen voor multifunctionele accommodaties mogelijk zijn en wat de voor- en nadelen zijn per beheervorm. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het referentieproject multifunctionele accommodatie te Luyksgestel. Het is belangrijk voor de gemeente Bergeijk om te weten wat de meest optimale beheervorm is, omdat er aan de hand van dit onderzoek in de toekomst bij meerdere multifunctionele gebouwen op dezelfde manier de beheervorm bepaald kan worden. De afdeling Leefomgeving en Wonen van de gemeente Bergeijk is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een MFA. Deze afdeling zoekt samen met de toekomstige gebruikers van de accommodatie naar een passende beheervorm. Daarom is dit onderzoek speciaal gericht op de afdeling Leefomgeving en Wonen van de gemeente Bergeijk. Het eigendomsbeheer van al het vastgoed dat bij de gemeente in bezit is, valt onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Beheer Ruimte van de gemeente Bergeijk. Daarom is dit onderzoek mede geschreven in het belang van deze afdeling.

### 1.2. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is een advies uit te brengen aan de gemeente Bergeijk over de beste beheervorm voor een multifunctionele accommodatie. Omdat elke multifunctionele accommodatie anders is, moet er per project bekeken worden welke beheervorm het beste gehanteerd kan worden. Daarom geeft dit onderzoek een overzichtelijke weergave van de voor- en nadelen van de verschillende beheervormen. Bovendien is er een beslisboom opgenomen waarin een aantal vragen doorlopen dient te worden, waarna de beste beheervorm voor de betreffende multifunctionele accommodatie als uitkomst te zien is. Daardoor is de beslisboom niet alleen voor het project op het Loo te gebruiken, maar voor alle multifunctionele accommodaties die de gemeente Bergeijk in de toekomst wil realiseren. Bovendien zouden andere gemeenten dit onderzoek kunnen gebruiken bij de ontwikkeling van een MFA.

Ook zijn in dit onderzoek de belangrijkste zaken weergegeven die een rol spelen bij de beheervormen van een multifunctionele accommodatie, zoals de juridische aspecten van de beheervormen. Ook de subsidies die aangevraagd kunnen worden, zijn uiteengezet.

### 1.3. Vraagstelling

Het onderzoek kan worden onderverdeeld in een centrale vraag en een aantal deelvragen. Deze worden hieronder weergegeven.

#### *Centrale vraag*

Hieronder wordt aangegeven wat de centrale vraag is, daarbij wordt een verduidelijking gegeven.

#### *Wat is de beste beheervorm voor een multifunctionele accommodatie?*

Voor de gemeente is het belangrijk om te weten welke afwegingen er gemaakt moeten worden met betrekking tot het beheer van een MFA. Daarbij moet gekeken worden naar het inhoudelijke aspect (maatschappelijkheid) en risico aspect (kosten en opbrengsten. Tussen deze factoren moet een afweging gemaakt worden om tot de beste beheervorm te komen. Bovendien is de keuze voor een beheervorm ook afhankelijk van bij wie het eigendom in handen ligt. Ook moet gekeken worden naar de mate van samenwerking die per MFA voor ogen gehouden wordt. Dit bepaalt namelijk ook de keuze voor een beheervorm.

#### *Deelvragen*

Hieronder zijn de deelvragen aangegeven, met daarbij een korte beschrijving.

#### *1. Welke partijen maken onderdeel uit van een multifunctionele accommodatie?*

Deze vraag bepaalt welke partijen onderdeel kunnen zijn van een MFA (uitgegaan van welzijn en onderwijs), Hierdoor kan gekeken worden naar de verhouding tussen de gemeente en de verschillende partijen binnen de MFA.

#### *2. Met welke fiscale en juridische aspecten moet rekening gehouden worden?*

Voor het beheer van een MFA moeten allerlei zaken geregeld worden. Deze vraag geeft aan met welke aspecten de gemeente rekening moet houden.

#### *3. Welke subsidies zijn aan te vragen?*

Voor het ontwikkelen van een MFA zijn subsidie(s) aan te vragen. Deze vraag geeft aan welke subsidies er zijn, door wie ze aan te vragen zijn en waarvoor ze bedoeld zijn (ontwikkeling of exploitatie).

#### *4. Welke beheervormen zijn er voor een multifunctionele accommodatie?*

Deze vraag geeft een verduidelijking van de mogelijkheden voor het regelen van het beheer. Daarbij wordt aangegeven welke beheervormen in combinatie van welke eigendomsvormen te hanteren zijn.

5. *Welke kosten, opbrengsten en risico's zijn er per verschillende beheervormen?*

Wanneer deze vraag beantwoord wordt, wordt aangegeven welke kosten naar welke partij(en) gesplitst worden bij de verschillende beheervormen, rekening houdend met de betrokkenheid die de gemeente heeft met bepaalde partijen.

6. *Wat zijn de voor- en nadelen van de verschillende beheervormen?*

Deze vraag geeft aan wat de voor- en nadelen zijn van de verschillende beheervormen. Bij het maken van een keuze voor een beheervorm kan gekeken worden welke voor- en nadelen de meeste prioriteit hebben. Op de voor- en nadelen wordt de beslisboom gebaseerd.

#### 1.4. Onderzoeksmethodiek

In het onderzoek zijn twee onderzoeksmethoden gebruikt voor het verkrijgen van de benodigde informatie. Deze methoden zijn: literatuuronderzoek (desk – online research) en interviews (fieldresearch). Om niet alleen theoretische informatie te verkrijgen is ervoor gekozen om ook interviews af te nemen met verschillende personen/ bedrijven die te maken hebben met MFA's. Hierdoor zal het onderzoek voldoende onderbouwing krijgen zodat er verantwoorde conclusies getrokken kunnen worden.

##### *Desk – Online research*

###### Literatuuronderzoek

Allereerst heeft literatuuronderzoek plaats gevonden. De bestaande literatuur over dit onderwerp is hierbij onderzocht en bestudeerd. Daarbij is er gekeken naar diverse onderzoeken, rapporten, artikelen, boeken, beleidsdocumenten, cd-rom's en andere publicaties die met maatschappelijk vastgoed en multifunctionele accommodaties te maken hebben. Bovendien is in het bijzonder gekeken naar de informatie over beheer van MFA's. Het resultaat van het literatuuronderzoek wordt geformuleerd in de literatuurverkenning (hoofdstuk 2). Aan de hand daarvan is een conclusie geformuleerd die aangeeft hoe het op dit moment gesteld is met betrekking tot dit onderwerp.

##### *Fieldresearch*

###### Interviews

Nadat er een beeld gevormd is van de literatuur is verder gegaan met het interviewen van personen die dagelijks te maken hebben met het ontwikkelen en beheren van een multifunctionele accommodatie. Deze interviews geven een beter beeld van de praktijk ten opzichte van de aanwezige (theoretische) literatuur.

Om de interviews een eenduidig karakter te geven en een hoge bruikbaarheid te waarborgen is er gebruik gemaakt van een vooraf samengestelde vragenlijst. Het voordeel van de interviews is dat er veel onderlinge interactie is. Dit is tevens een nadeel doordat hierdoor de eenduidigheid verloren kan gaan. Daarom is met de vragenlijst geprobeerd deze eenduidigheid te behouden in de gesprekken.

In de bijlagen is een lijst met geïnterviewde personen en een vragenlijst opgenomen die gebruikt is tijdens de verschillende interviews.

Naast de gehouden interviews is nog op een andere manier aan informatie gekomen. Namelijk tijdens de introductiecursus 'Onderhoud en Beheer Multifunctionele Centra' gehouden op 24 maart 2010 gegeven vanuit Quintis door Ellen Olde Bijvank (senior consultant), Quirine Berghs (consulent) en Penny Senior (consulent).

De cursus (verslag is weergegeven in bijlage 7) heeft bijgedragen aan de informatieverkenning in het beginstadium van het onderzoek. De informatie is dan ook vooral gebruikt om meer inzicht te krijgen hoe in de praktijk tegen het onderwerp aangekeken wordt. Tijdens de cursus werd vooral ingegaan op de verschillende fases tijdens de ontwikkeling van een MFA. Daardoor werd een helder beeld geschetst van welke zaken belangrijk zijn bij de ontwikkeling van een MFA. Omdat het afhankelijk is van de samenwerking of de MFA zijn doel bereikt werd hier extra op ingezoomd en werd vooral gekeken naar de afspraken die gemaakt moeten worden voor het beheer en de exploitatie. Doordat er verschillende partijen (woningcorporaties, zorgpartijen, adviseurs en gemeenten) deelnamen aan de cursus werd vanuit verschillende invalshoeken gekeken naar de ontwikkeling van een MFA. Dit heeft bijgedragen aan een breder beeld over de verschillende partijen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van een MFA.

### 1.5. Afbakening

Het onderzoek is gericht op multifunctionele accommodaties. Daarbij is in het bijzonder gekeken naar de MFA's met een functie voor welzijn en onderwijs. Er is bewust gekozen om te kijken naar deze MFA's, omdat MFA's met deze invulling (met functies welzijn en onderwijs) op dit moment het meeste ontwikkeld worden. Hierdoor kan met betrekking tot deze invulling het meest verteld worden over het beheer, de samenwerking enzovoorts. Bovendien is alleen deze invulling op dit moment onderwerp van gesprek binnen de gemeente Bergeijk. Dit wil niet zeggen dat het onderzoek niet voor de andere functies (zoals zorg en sport) te gebruiken is. De beslisboom zal voor elke MFA te gebruiken zijn. Hiervoor is bewust gekozen, omdat er in de toekomst wellicht MFA's met andere functies in beeld komen binnen de gemeente Bergeijk. Dan moet de beslisboom ook te gebruiken zijn. Het onderzoek is gericht op partijen die zich bezig houden met de ontwikkeling van een MFA, in het bijzonder de gemeente Bergeijk. Uiteraard is dit onderzoek ook voor andere gemeenten te gebruiken.

De keuze voor de beheervorm is afhankelijk van het inhoudelijke doel dat met de realisering van een MFA wordt nagestreefd en wat de kosten daarvoor mogen zijn. Het inhoudelijk doel wordt weergegeven als de multifunctionele inzet van ruimten binnen de MFA en de inzet van ruimten bedoeld voor de omwonenden van de MFA. Een MFA behoort tot maatschappelijk vastgoed waardoor de ruimten maatschappelijk (voor de bevolking) ingezet dienen te worden. Het begrip maatschappelijk vastgoed wordt verder uitgelegd in Hoofdstuk 2; literatuurverkenning. De kosten zijn onder te verdelen in investeringskosten en exploitatiekosten. De investeringskosten zijn op basis van de NEN 2631 te omschrijven als grondkosten, bouwkosten, inrichtingskosten en bijkomende kosten. De exploitatiekosten zijn te omschrijven volgens de NEN 2632 als terugkerende (periodieke) kosten gerelateerd aan het in het eigendom hebben van het onroerend goed, het in stand houden van onroerend goed en het gedeeltelijke of volledige gebruik van onroerend goed. De exploitatiekosten zijn te verdelen in vaste kosten, onderhoudskosten, administratieve beheerskosten en specifieke bedrijfskosten<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> NEN Normen [www2.nen.nl](http://www2.nen.nl)

## 1.6. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden belangrijke begrippen uiteengezet in een literatuurverkenning. Er wordt ingegaan op wat de literatuur zegt over maatschappelijk vastgoed, multifunctionele accommodaties, subsidies, fiscale en juridische aspecten en beheer en exploitatie. Ook wordt aangegeven welke kosten, opbrengsten en risico's te onderscheiden zijn voor beheer en exploitatie. Bovendien wordt er voor elk onderwerp een definitie gegeven, zodat duidelijk is wat met het begrip bedoeld wordt. Hoofdstuk 3 beschrijft de samenvattingen van de verschillende interviews. Vanuit de conclusies van de verschillende interviews en het literatuuronderzoek zijn de verschillende beheervormen gevormd. Deze worden met de voor- en nadelen beschreven in hoofdstuk 4. Omdat de beheervormen samenhangen met de eigendomsvormen zijn deze ook in hoofdstuk 4 beschreven. In Hoofdstuk 5 wordt de uitleg gegeven over het schematisch overzicht van de voor- en nadelen (matrix eigendomsvormen en matrix beheervormen). Daarnaast wordt in hoofdstuk 5 de beslisboom uitgelegd. Met de beslisboom kan de beste beheervorm per project gevonden worden. Tot slot zijn in hoofdstuk 6 de conclusie en aanbevelingen te vinden. Ook wordt hier de reflectie over de gehele onderzoeksperiode weergegeven. De literatuurlijst en bijlagen worden als laatste weergegeven. In de bijlagen is een overzicht te zien van de geïnterviewde personen (bijlage 1). Bovendien is hier ook de basis voor de vragenlijst van de interviews met de verschillende gemeenten opgenomen (bijlage 2). De verslagen van de interviews die afgenomen zijn, zijn ook opgenomen in de bijlagen (bijlage 5 en 6). Het verslag van de introductiecursus 'beheer en onderhoud van MFC' wat bijgewoond is op 24 maart 2010 is ook bijgevoegd in de bijlagen (bijlage 7). Bovendien is in de bijlagen de begrippenlijst opgenomen (bijlage 3). Hierin staan de begrippen waarop de definitie van de begrippen in het onderzoek gebaseerd zijn. Hierin staan ook verklaringen van begrippen opgenomen, die vermeld staan in het rapport. In de bijlagen is tevens een overzicht te zien met de kenmerken van verschillende rechtsvormen (bijlage 4). Tot slot is de matrix eigendomsconstructie (bijlage 8), de matrix beheervormen (bijlage 9) en de beslisboom (bijlage 10) die voor dit onderzoek ontwikkeld zijn opgenomen in de bijlagen.

## Hoofdstuk 2. Literatuurverkenning

In dit hoofdstuk worden allereerst de begrippen die belangrijk zijn voor dit onderzoek gedefinieerd. De begrippen worden gedefinieerd op basis van de verklaringen van de begrippen zoals ze in de begrippenlijst opgenomen zijn (bijlage 3). Daarna wordt aangegeven wat er al bekend is over het onderwerp (multifunctionele accommodatie) en de daarbij behorende belangrijke begrippen (maatschappelijk vastgoed, subsidies, fiscale en juridische aspecten enzovoorts) en wordt aangegeven wat nog niet in de literatuur staat beschreven. Bij de definiëring van de begrippen is gebruik gemaakt van de aanwezige literatuur over het betreffende onderwerp. In bijlage 3 is een lijst opgenomen met hoe begrippen in de literatuur weergegeven worden. Aan de hand van de literatuur is er een definiëring ontstaan van wat voor dit onderzoek van belang is. De literatuur die het meeste aansluit bij dit onderzoek is gebruikt bij de beschrijving van dit onderzoek. Er is in eerste instantie gezocht naar bronnen die gaan over MFA's. Waar de literatuur bronnen over MFA's mist, zijn er bronnen gebruikt die een meer specifieke kern hebben (bijvoorbeeld over brede scholen).

### 2.1. Maatschappelijk vastgoed

In dit onderzoek zal het begrip maatschappelijk vastgoed worden gedefinieerd als:

*Gebouwen gericht op één of meerdere maatschappelijke instellingen, waarin openbare voorzieningen worden aangeboden.*

De Kopgroep (een organisatie met professionals op het gebied van maatschappelijk vastgoed) vertelt in haar onderzoek<sup>2</sup> dat er een aantal jaren een toenemende belangstelling is voor maatschappelijk vastgoed. Doordat de rijksoverheid in het kader van onder andere prachtwijken en integratie een plaats heeft ingeruimd voor maatschappelijke voorzieningen in de wijk, zijn er verschillende partijen betrokken bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed zoals gemeenten, woningcorporaties, maatschappelijke instellingen en commerciële vastgoedpartijen. Er wordt in de literatuur ook veel geschreven over eigendom en beheer van maatschappelijk vastgoed. Vaak is de gemeente of een woningcorporatie de eigenaar. De woningcorporaties en gemeenten zijn al van oudsher bezig met het beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed (denk aan scholen, sporthallen, woonzorgcentra). Alleen het beheer en de exploitatie van multifunctioneel vastgoed zit anders in elkaar dan de traditionele gebouwen, door de samenwerking die van belang is bij multifunctioneel vastgoed<sup>3</sup>. In dit onderzoek ('Multifunctionele accommodaties, Beslisboom voor de keuze voor beheer') wordt daar dan ook de aandacht aan gegeven.

### 2.2. Multifunctionele accommodaties

Er zijn twee soorten maatschappelijk vastgoed, monofunctioneel en multifunctioneel. Omdat het onderzoek specifiek gaat over multifunctionele accommodaties wordt er verder niet op monofunctioneel vastgoed in gegaan.

---

<sup>2</sup> De Kopgroep, Zo rekenen we aan maatschappelijk vastgoed, 2008

<sup>3</sup> Schoolfacilites, Samenwerking bepalend voor succesvolle realisatie van een multifunctionele accommodatie, November 2008

Voor dit onderzoek zal de definitie voor multifunctionele accommodatie als volgt beschreven worden:

*Een multifunctionele accommodatie is één gebouw waarin twee of meer aan elkaar gerelateerde functies (welzijn, onderwijs, zorg) zijn gevestigd. De partijen werken samen en maken gezamenlijk gebruik van één of meer ruimten. Dit kunnen zowel vaste (interne) als incidentele (externe) gebruikers zijn.*

Belangrijk voor dit onderzoek is het multifunctioneel zijn van de ruimten. De gebruikers maken gezamenlijk gebruik van de ruimten. Dat wil zeggen dat niet één partij een ruimte kan claimen. Dit zal in de praktijk moeilijk haalbaar zijn, denk aan een basisschool. De klaslokalen zijn vaak vanwege privacy en veiligheid niet multifunctioneel inzetbaar. Daarbij is het van belang dat toch enkele ruimten multifunctioneel inzetbaar zijn, zoals de aula en het handarbeidlokaal. De relatie tussen de partijen in de MFA blijkt ook van groot belang, immers wanneer er geen relatie is tussen de partijen en men gebruikt niet de mogelijkheid tot gebruik van elkaars ruimten, dan blijft slechts een verzamelbedrijfsgebouw over en is het gebouw geen MFA. De relatie (afspraken maken en samenwerken) is noodzakelijk om het gebruik van elkaars ruimte mogelijk te maken

De volgende maatschappelijke functies (onderverdeeld in categorieën) kunnen in een MFA gevestigd zijn:

- Onderwijs,
- Welzijn en zorg,
- Kunst en cultuur,
- Sport en recreatie.

Zoals eerder besproken, gaat dit onderzoek vooral in op welzijn en onderwijs. Ook sport kan in dit onderzoek meegeteld worden in de MFA (kleine sporthallen ten behoeve van een basisschool, die multifunctioneel gebruikt kunnen worden, bijvoorbeeld voor sportverenigingen). Doordat dit onderzoek vooral gericht is op welzijn en onderwijs, wordt vooral de brede school in het onderzoek belicht, in het bijzonder met een toevoeging van een wijkcentrum, maar specifiek met multifunctioneel ruimtegebruik.

De functies waar aan gedacht kan worden met betrekking tot welzijn en onderwijs (en sport) zijn divers. Enkele functies die in een MFA voor welzijn en onderwijs (en sport) gevestigd kunnen worden zijn:

- Basisschool,
- Kinderdagverblijf (KDV),
- Buitenschoolse opvang (BSO),
- Peuterspeelzaal (PSZ),
- Bibliotheek,
- Wijkcentrum (met bar),
- Consultatiebureau,
- Jongeren centrum,
- Sporthal (ten behoeve van basisschool en kleine sportverenigingen).

Buiten deze 'vaste' functies kunnen de multifunctionele ruimten ingezet worden ten behoeve van verenigingen. Hierbij kan gedacht worden aan een vergadering voor de sportvereniging maar ook de repetitie van een toneel/zangvereniging. Het gaat er bij een MFA om dat de ruimten ingezet worden voor het maatschappelijk doel. Dus vooral maatschappelijke en wijkfuncties zullen gebruik maken van de MFA. Maar dit neemt niet weg dat commerciële partijen nooit gebruik (mogen) maken van de MFA. In de praktijk blijkt dat om de exploitatie sluitend te maken de verhuur van ruimten aan commerciële partijen gunstig kan zijn.

Voordat bepaald kan worden of er een MFA gerealiseerd gaat worden moeten eerst de voor- en nadelen van een MFA in beeld gebracht worden. Aan de hand van de voor- en nadelen kunnen de

partijen die zich gaan vestigen in een MFA bepalen of het vestigen in een MFA wel een voordeel oplevert voor de partij.

Op de website van Kei Kenniscentrum stedelijke vernieuwing<sup>4</sup> worden de voor- en nadelen overzichtelijk weergegeven.

De voordelen van een MFA zijn:

- Optimaal gebruik van ruimten,
- Inhoudelijke afstemming tussen partijen,
- Optimale bundeling van verenigingsleven,
- Koppeling van sectoren mogelijk (wonen, onderwijs, recreatie, zorg en welzijn),
- Combinaties van private en publieke organisaties.

De nadelen van een MFA zijn:

- Schaalvergroting: de ontmoetings- en signaleringsfunctie zijn niet gebaat bij grootschaligheid,
- Institutionalisering: kinderen komen niet meer in aanraking met netwerken bij de accommodatie,
- Meer overleg: hoe meer deelnemers, hoe meer meningen,
- Complexiteit: verschillende gebruikers stellen verschillende eisen aan ruimten,
- Functiescheiding: multifunctionele accommodaties trekken voorzieningen uit de wijk, waardoor alleen wonen overblijft.

Voordat dus de inhoud van een MFA gevormd kan worden, moeten de partijen eerst helder hebben of de voordelen opwegen tegen de nadelen. Voor het succes van een MFA is het van belang dat alle partijen enthousiast zijn over het concept en ook daadwerkelijk de voordelen van een MFA willen benutten. Hiervoor is de samenwerking erg belangrijk en deze samenwerking kan alleen behaald worden wanneer de partijen achter de samenstelling van de MFA staan.

Voor dit onderzoek is het van belang dat er vooral gekeken wordt naar de beheerkant van de MFA. Uit het verslag van de expertmeeting<sup>5</sup> die georganiseerd was door Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) gemeente Amsterdam blijkt dat het beheer niet zomaar geregeld is. In de expertmeeting is zelfs letterlijk de vraag gesteld: 'Hoe kom je tot een passende exploitatie en beheer van multifunctionele accommodaties in de stad?' Voor elk project worden weer eigen oplossingen bedacht voor beheer en exploitatie. Dit bleek uit de uitkomsten van de in het voorjaar van 2003 georganiseerde bijeenkomst 'Herstructureren en sociaal investeren, aandacht voor de sociale pijler van de stedelijke vernieuwing'. Deelnemers gaven toen aan dat er veel tijd gaat zitten in het realiseren van passende huisvesting voor de voorzieningen in de wijk (zoals een brede school). Nu een aantal jaren later zijn er al veel publicaties<sup>6</sup> uitgegeven waarin staat dat het beheer in een vroeg stadium aangepakt moet worden en hoe dit moet gebeuren. Ook tijdens de cursus van Quintis: 'Beheer en onderhoud van MFC's'<sup>7</sup> werd er duidelijk aangegeven dat er in een vroeg stadium afspraken gemaakt moeten worden over beheer en exploitatie van een MFA. Tijdens de cursus is een toolkit uitgereikt waarin een checklist opgenomen is met de beheeraspecten. Daarin staat duidelijk aangegeven op welke zaken gelet moet worden bij het maken van afspraken over beheer en

---

<sup>4</sup> KEI Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing, [www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl) geraadpleegd op: 25 maart 2010

<sup>5</sup> Exploitatie en beheer van multifunctionele accommodaties *Verslag van een expertmeeting*, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO), KennisNetwerk Amsterdam en Project Management Bureau (PMB), februari 2004, [www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl) geraadpleegd op 25 maart 2010

<sup>6</sup> Beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties, Hospitality Consultants, oktober 2005

<sup>7</sup> Introductiecursus Beheer en onderhoud van MFC's, Quintis: E. Olde Bijvank en Q. Berghs, gehouden op 24 maart 2010 te Utrecht



exploitatie. Uit de publicaties en cursussen die gegeven worden blijkt dat er vanaf 2003 een inhaalslag is gemaakt van de vraag naar een concreet hulpmiddel naar het regelen van beheer en exploitatie.

Er zijn ook publicaties verschenen over het eigendom en de samenwerking binnen een MFA<sup>8</sup>. De voor- en nadelen van de eigendomsconstructie en beheervormen worden ook al in veel publicaties uiteengezet<sup>9</sup>. Deze voor- en nadelen worden uitgebreid beschreven in hoofdstuk 4: Eigendomsconstructie en beheervormen. Echter de publicaties missen allen een duidelijk en concreet advies over welke beheervorm het meest geschikt is, omdat dit per project bekeken moet worden. Nergens is er dus nog een publicatie die aangeeft: "Bij dit project is deze invulling het meest geschikt". Met de beslisboom in dit onderzoek wordt getracht dit te realiseren.

### 2.3. Subsidies

Het begrip subsidie wordt op vele manieren gedefinieerd. Voor dit onderzoek wordt de definitie aangehouden zoals die staat op de website van de Radboud Universiteit te Nijmegen:

*De overheid kan geld verstrekken met het doel bepaalde omstandigheden te verbeteren of bepaalde activiteiten te bevorderen. Zo bestaan er bijvoorbeeld subsidies op het aannemen van moeilijk plaatsbaar personeel, op scholing, export/import, op maatregelen die een laag energieverbruik stimuleren enzovoort.*

Deze definitie geldt zowel voor de subsidies die de gemeenten van de rijksoverheid kunnen ontvangen, als ook voor de subsidies die de gemeenten aan de verenigingen en bedrijven in de gemeente kunnen verstrekken. Ook wordt in deze definitie het doel het beste weergegeven. Daarom past deze definitie het beste bij dit onderzoek.

Uit de gesprekken met de verschillende gemeenten (zie hoofdstuk 3) blijkt dat er veel onduidelijkheid bestaat over de aan te vragen subsidies. Dit is ook niet zo verwonderlijk aangezien de subsidies erg afhankelijk zijn van het doel van het project en van andere factoren, zoals bijvoorbeeld wie de eigenaar is. Bovendien worden de subsidies per bestuursperiode van de provincie (2007-2011) opnieuw vastgesteld. Aangezien de ontwikkeling van een MFA vaak een lange periode inneemt, moet er goed gekeken worden naar welke subsidies in die periode aan te vragen zijn. Om op de hoogte te blijven van de subsidies binnen de huidige periode kan gekeken worden op de website van de provincie Noord-Brabant bij zorg en welzijn. De ervaring leert echter dat het, zelfs wanneer men op de hoogte is van de subsidies, nog lastig blijft om een keuze te maken voor een subsidie. Er zitten vaak vele regels en afspraken aan de subsidies vast, waar de gemeenten zich aan moet houden. Enkele subsidies waar rekening meegehouden moet worden om te kijken of ze aan te vragen zijn, zijn<sup>10</sup>:

- iDOP-subsidie (integraal dorpontwikkelingsplan): ter verbetering van de leefbaarheid in de dorpen (iDOP) en wijken (WOP).
- Subsidie voor duurzaam bouwen.
- Subsidie voor de inhuur van een deskundige voor de gemeente voor het optuigen van een beheerorganisatie.
- Subsidie voor inrichting van educatief groen.
- Subsidie voor de inzet van re-integratiebureau/ergon werknemers.

<sup>8</sup> Beheer en exploitatie van Brede scholen, Oberon en Stichting brede school Nederland. September 2006

<sup>9</sup> Eigendom, beheer en exploitatie brede scholen en multifunctionele accommodaties, Deelnota integraal accommodatiebeleid, Gemeente Weert, januari 2009

Een handvat voor beheer en exploitatie *een onderzoek naar beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties*, R. van der Knaap, maart 2009

<sup>10</sup> Laride Hart voor Huisvesting, gesprek met dhr. O. Dekker en M. van Schalkwijk

Zoals hierboven uit blijkt, zijn er veel verschillende soorten subsidies. Het is dan ook voor de projectleider van het project erg moeilijk om de afweging te maken welke subsidie een meerwaarde heeft, gekeken naar de regels en afspraken die erbij komen kijken.

Doordat de afweging van de aanvraag van subsidies zo lastig is voor de projectleider worden er vaak ook externe deskundigen ingeschakeld om te bekijken welke subsidies aangevraagd kunnen worden. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden:

- Binnen de SRE gemeenten (21 gemeenten in Zuidoost-Brabant)<sup>11</sup> kan door middel van een subsidiescan getoetst worden of er subsidies aangevraagd kunnen worden en welke dit dan zijn. Doordat dit een ontwikkelservice van de SRE is, is dit voor de 21 gemeenten kosteloos.
- Ook kan altijd een oriënterend gesprek aangevraagd worden met de accountmanager (voor de betreffende gemeente) van de provincie.
- Tot slot kan ook altijd nog bij adviesbureaus inlichtingen ingewonnen worden over welke subsidiemogelijkheden er zijn (vaak niet kosteloos).

Er zijn zoals beschreven verschillende manieren om advies in te winnen over welke subsidies aan te vragen zijn, wat de voorwaarden daarbij zijn en hoe ze aan te vragen zijn. Omdat de subsidies per bestuursperiode veranderen en per project verschillen wordt dan ook geadviseerd om een advies in te winnen bij een bedrijf dat zich hierin gespecialiseerd heeft.

## 2.4. Fiscale aspecten

Om een beeld te geven waar voordelen behaald kunnen worden met betrekking tot belastingen zal eerst verklaard worden welke belastingen van belang zijn voor dit onderzoek.

### 2.4.1. Omzetbelasting (OB)<sup>12</sup>:

De belastingdienst geeft in haar brochure 'Uw bedrijf en de BTW' het volgende aan:

*In Nederland (en andere EU-landen) wordt omzetbelasting geheven volgens het BTW-systeem. Net als in het gewone taalgebruik wordt in deze brochure de term BTW gebruikt in plaats van omzetbelasting. BTW is de belasting die u verschuldigd bent over uw omzet. Deze belasting wordt geheven over de vergoeding voor de goederen die u verkoopt en de diensten die u verleent. Als u goederen of diensten inkoopt, zal uw leverancier u BTW in rekening brengen. Deze BTW wordt ook wel voorbelasting genoemd. De voorbelasting kunt u in principe aftrekken van de BTW die u verschuldigd bent over uw verkopen.*

Niet alle goederen en diensten zijn belastingplichtig. De belastingdienst geeft in haar brochure hierover het volgende aan:

*Voor de volgende goederen en diensten geldt onder bepaalde voorwaarden bijvoorbeeld een BTW-vrijstelling:*

- het verstrekken van onderwijs,
- medische diensten,
- diensten door sportverenigingen aan hun leden,
- sociaal-culturele goederen en diensten,
- financiële diensten,
- thuiszorg,
- kinderopvang,
- diensten door componisten, schrijvers en journalisten,
- fondswerving door vrijgestelde organisaties. Deze vrijstelling is beperkt tot € 68.067 voor

<sup>11</sup> Samenwerkingsverband regio Eindhoven, [www.sre.nl](http://www.sre.nl), geraadpleegd op 16 maart 2010

<sup>12</sup> Uw bedrijf en de BTW, Belastingdienst/Centrum voor proces- en productontwikkeling, [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl), geraadpleegd op 17 maart 2010

*leveringen en € 22.689 (voor sportorganisaties € 31.765) voor diensten.*

Wanneer vrijgestelde leveringen of diensten verricht worden, dan heeft dat twee gevolgen:

- De klant mag geen BTW over de vergoeding in rekening worden gebracht,
- Er is geen recht op aftrek van voorbelasting.

De overheidstaken die de gemeente uitvoert zijn over het algemeen vrijgesteld van BTW. Daardoor heeft de gemeente zoals hierboven staat beschreven ook geen recht op aftrek van voorbelasting. Het kan wel zijn dat de gemeente ooit belaste taken (zoals het verkopen van grond met winst) verricht (dan treedt de gemeente op als BTW-ondernemer), waardoor de gemeente over die taken van rechtswege BTW-plichtig is.

Over de verhuur en verkoop van onroerend goed (waar het bij de MFA voor de gemeente vooral om gaat) vertelt de belastingdienst in haar brochure: 'Uw bedrijf en de BTW' het volgende:

*De verhuur van onroerende zaken is vrijgesteld van BTW. Als u echter een onroerende zaak aan een ondernemer verhuurt, dan kunt u onder bepaalde voorwaarden samen met de huurder ervoor kiezen om de huur te belasten (de zogenoemde optie voor belaste verhuur). Als u hiervoor kiest, bent u als verhuurder BTW verschuldigd over de huur die u ontvangt. U kunt dan ook de voorbelasting aftrekken op de kosten die u maakt voor de onroerende zaak.*

*Voor de verkoop van onroerende zaken geldt hetzelfde als voor de verhuur. De verkoop is meestal vrijgesteld als het gaat om een pand dat langer dan twee jaar geleden in gebruik is genomen. Als u de onroerende zaak aan een ondernemer verkoopt, dan kunt u er onder bepaalde voorwaarden ook samen met de koper voor kiezen om de verkoop te belasten (de zogenoemde optie voor belaste levering). De levering van een bouwterrein is echter altijd belast met BTW.*

Het criterium dat hieraan gesteld wordt is de 90%-eis, dat wil zeggen dat de ondernemer waaraan verhuurd of verkocht wordt voor 90% belaste prestaties moet verrichten. Voor een MFA is dit zeer onwaarschijnlijk. De meeste (vooral maatschappelijke) functies die vaak in een MFA gevestigd zijn, leveren geen belaste prestaties. Hierdoor kan de gemeente geen verzoek indienen voor belaste verhuur/verkoop. Dat wil dan zeggen dat de belasting die door de gemeente betaald is niet terugvorderbaar is. De gemeente kan het bedrag wat aan de belasting betaald is dan ook het beste bovenop de kostprijs tellen, om de huurprijs te bepalen.

Er is qua belaste prestaties geen verschil tussen de verschillende beheervormen. Het is namelijk afhankelijk van de partijen of de BTW terugvorderbaar is door de eigenaar. De gemeente kan dan ook alleen een belastingvoordeel halen wanneer de gemeente zelf geen eigenaar is. Bijvoorbeeld wanneer de woningcorporatie de eigenaar is van de MFA blijft de BTW bij de woningcorporatie 'hangen' en niet bij de gemeente. Natuurlijk kan er altijd afgevraagd worden of dit wel zo is, aangezien de woningcorporatie dit door zal rekenen in de huur. Daarom zal de BTW die niet terugvorderbaar is, geen discussiepunt zijn om te kiezen voor een bepaalde beheervorm.

#### 2.4.2. Overdrachtsbelasting (OVB)

De belastingdienst schrijft op haar website<sup>13</sup> het volgende over de overdrachtsbelasting:

*Overdrachtsbelasting is de belasting bij overdracht van onroerende zaken, rechten op onroerende zaken of aandelen in onroerende zaaklichamen. Het gaat hierbij steeds om onroerende zaken in Nederland. Men wordt bijvoorbeeld (juridisch of economisch) eigenaar van een onroerende zaak als men een huis koopt.*

De gemeente is vrijgesteld van overdrachtsbelasting wanneer zij een onroerend goed verkrijgt.<sup>14</sup> Wanneer de gemeente grond verkoopt aan een externe partij, is de externe partij OVB verschuldigd. Dit geldt ook wanneer een externe partij een erfpacht verkrijgt. Omdat de externe partij de OVB moet betalen heeft dit geen gevolgen. Wanneer de koper voldoet aan de 90%- eis zou de gemeente kunnen opteren voor belaste levering van het onroerend goed, de gemeente kan dan een deel van de niet-aftekbare voorbelasting terug krijgen van de belastingdienst. Voor de externe partij kan het nog wel eens van belang zijn of de gemeente bouwrijpe grond verkoopt of een gewoon stuk grond verkoopt. Het is namelijk zo dat bij de verkoop van de bouwrijpe grond OB (omzetbelasting) verschuldigd is door de koper en geen OVB. Wanneer de koper belaste prestaties verricht, kan de BTW teruggevorderd worden. Wanneer de koper geen belaste prestaties verricht is het wellicht gunstiger om geen bouwrijpe grond te verkopen omdat dan 6% OVB verschuldigd is in plaats van 19% BTW. Wanneer de grond verkocht wordt aan een derde partij om er een MFA op te bouwen moet dit dus goed bekeken worden. Wanneer het gebouw verkocht wordt aan een externe partij moet bekeken worden of er geopteerd kan worden, zodat de BTW die tijdens de bouw in rekening is gebracht teruggevorderd kan worden.

#### 2.4.3. Vennootschapsbelasting (VPB)

De belastingdienst beschrijft op haar website<sup>15</sup> het volgende over de vennootschapsbelasting:

*De vennootschapsbelasting is een belasting over winst. Sommige rechtspersonen (zoals een BV) zijn zonder meer belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. Het is mogelijk dat ook de stichting of vereniging over de winst vennootschapsbelasting moet betalen.*

Omdat de gemeente in principe geen winst maakt heeft de gemeente niet te maken met VPB. Wanneer de gemeente een belaste activiteit heeft (zoals grond verkopen met winst) is wel VPB verschuldigd. Omdat het bij een MFA gaat om maatschappelijk vastgoed zal de gemeente niet vaak te maken krijgen met VPB.

---

<sup>13</sup> Belastingdienst, [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl), geraadpleegd op 17 maart 2010

<sup>14</sup> Wet Belastingen Rechtsverkeer (overdrachtsbelasting) art. 15 lid c [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl), geraadpleegd op 17 maart 2010

<sup>15</sup> Belastingdienst, [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl), geraadpleegd op 17 maart 2010

#### 2.4.4. Integratieheffing (IH)<sup>16</sup>

De Integratieheffing is een extra heffing voor de omzetbelasting om concurrentievervalsing te voorkomen. Wanneer een vrijgestelde ondernemer zaken in eigen beheer gaat uitvoeren kan een voordeel in de omzetbelasting (OB) ontstaan. Om te voorkomen dat een vrijgestelde ondernemer in eigen beheer zaken gaat uitvoeren is er een extra heffingsmoment voor de OB ingevoerd, de integratieheffing. De integratieheffing wordt alleen toegepast bij diensten verleend door ondernemers waarbij de BTW niet aftrekbaar is en indien er een nieuw goed gemaakt wordt. Een voorbeeld van het door een ondernemer in eigen beheer maken van een nieuw goed is de bouw van een kantoorpand. Voor de omzetbelasting zijn er twee belangrijke punten, namelijk het maken van de goederen en het opleveren van de goederen. De oplevering van de goederen is het moment van integratieheffing. Dan moet de OB afgedragen worden. De integratieheffing wordt geheven over de kosten om het product/goed te maken exclusief de winstmarge. De BTW die in rekening is gebracht om het goed te maken mogen dan wel in mindering worden gebracht.

In het geval van een MFA is de integratieheffing voor de gemeente van toepassing wanneer de gemeente op eigen grond, als bouwheer, een MFA ontwikkelt om later te verhuren. Wanneer de gemeente (enkele) ruimten 'om niet' in gebruik geeft wordt er dus geen integratieheffing in rekening gebracht (voor dat deel wat 'om niet' gegeven is). Wanneer de gemeente dus het eigen stuk grond ontwikkelt om later zelf te gaan verhuren, dient de integratieheffing betaald te worden. De gemeente moet dan de afweging maken of het goedkoper is om de ruimten 'om niet' te geven of belast te verhuren zodat (een deel) van de OB teruggevorderd kan worden. Per project moet de gemeente per ruimte bekijken wanneer de minste belasting betaald dient te worden.

#### 2.5. Juridische aspecten

Hilgenga e.a. geven in een onderzoek<sup>17</sup> aan dat duidelijke afspraken voor alle partijen doorgaans een houvast bieden om te bepalen waar zij staan in het proces. Daarom adviseren zij ook om intentieovereenkomsten, samenwerkingsovereenkomsten en huur- en gebruikersovereenkomsten op te stellen. Het is belangrijk om bindende afspraken te maken en deze vast te leggen, zodat partijen niet voortijds afhaken. Bovendien worden de partijen door deze overeenkomsten met elkaar verbonden en wordt de samenwerking vanaf het begin van de ontwikkeling gestimuleerd, wat in de beheer- en exploitatiefase kan leiden tot een optimale samenwerking en synergie tussen de partijen binnen de MFA.

De intentieovereenkomst houdt het volgende in:

*In de intentieovereenkomst wordt vastgelegd dat een aantal partijen zich gezamenlijk inzetten voor (in dit geval) het maatschappelijk doel van de MFA en wat ze daarvoor willen gaan doen in de initiatieffase.*

Om tijdens de initiatieffase de afspraken met de verschillende partijen vast te leggen is het van belang om een intentieovereenkomst af te sluiten. Wanneer in een vroeg stadium met verschillende partijen afspraken gemaakt worden voor een later stadium, kan de samenwerking gestimuleerd worden. Dit kan een voordeel opleveren tijdens de exploitatie van de MFA.

<sup>16</sup> - [http://www.belastingdienst.nl/zakelijk/omzetbelasting/ob03/ob03-48.html#P566\\_71342](http://www.belastingdienst.nl/zakelijk/omzetbelasting/ob03/ob03-48.html#P566_71342)

- <http://www.slideshare.net/talisker/integratieheffing-bij-de-omzetbelasting-presentation>

<sup>17</sup> Bouwen en beheren van multifunctionele accommodaties, werken aan samenwerking? E. Hilgenga, C. Schouten en T. Willems, <http://www.kvdl.nl/NR/rdonlyres/1692C3B4-16C6-4E5B-AC52-F9BAC5CDB97C/0/Vastgoedrecht.pdf> oktober 2008

Samenwerkingsovereenkomst houdt het volgende in:

*De samenwerkingsovereenkomst heeft als doel het beschermen of bevorderen van het gemeenschappelijke doel.*

In de samenwerkingsovereenkomst worden alle zaken die van belang zijn voor het verdere proces van de MFA vastgelegd.

De Huurovereenkomst houdt voor dit onderzoek het volgende in:

*De afspraak tussen huurder en verhuurder om de ruimte in de MFA (tijdelijk) tegen een bepaald bedrag te mogen gebruiken.*

Het is belangrijk dat de huur- en gebruikersovereenkomst in de realisatiefase opgesteld wordt, zodat de belangrijke zaken met betrekking tot de huur en verhuur van de ruimten vastligt voordat het pand is opgeleverd, zodat er geen onenigheid en onduidelijkheid kan ontstaan voordat de MFA in gebruik wordt genomen. De huurovereenkomst is vooral bedoeld voor de vaste partijen binnen de MFA. De gebruikersovereenkomst wordt opgesteld voor de incidentele gebruikers van de MFA.

Vitri B.V. B.V. geeft in haar onderzoek<sup>18</sup> in opdracht van de gemeente Reusel-de Mierden aan dat er wanneer er een beheerstichting ingesteld wordt nog andere overeenkomsten/contracten aangegaan kunnen worden.

- Prestatiecontracten: hierin wordt opgenomen aan welke prestaties de beheerstichting moet voldoen. Deze prestaties hebben vaak te maken met 'goed' beheerschap c.q. gastheerrol, openingstijden, maatschappelijke tarifiering etc.
- Uitbestedingscontracten: omdat de beheerstichting diverse taken uit besteedt, gaat zij overeenkomsten aan met verschillende partijen, bijvoorbeeld een schoonmaakorganisatie.

Ook geeft Vitri B.V. in hetzelfde onderzoek aan dat er verschillende mogelijkheden zijn voor de opzet van een beheerorganisatie. Omdat de beheerorganisatie namens alle partijen taken uitvoert is het belangrijk dat de beheerorganisatie als rechtsvorm weergegeven wordt (bij kleinere MFA's is dit niet noodzakelijk, aangezien de situatie dan niet zo complex is). De beheerorganisatie zal haar taak transparant en professioneel uit moeten voeren omdat het gaat om formele opdrachten vanuit de partners aan de beheerorganisatie. De beheerorganisatie doet dit zonder winst oogmerk en vanuit een ideële doelstelling. Hierdoor kan de beheerorganisatie opgezet worden in een stichtingsvorm of verenigingsvorm. Omdat de partners directe invloed en zeggenschap willen hebben op de beheerorganisatie, is de stichtingsvorm de meest optimale keuze. Er zullen dan wel zaken vastgelegd moeten worden bij de notaris. Het kan echter ook goed dat er gekozen wordt voor een vereniging, in sommige gevallen is dit de meest voor de hand liggende keuze bijvoorbeeld bij de eigendomsconstructie van een vereniging van eigenaren.

Tenslotte moet met de bouw nog rekening gehouden worden met onder andere de volgende eisen<sup>19</sup>:

- Europese aanbestedingsregels,
- Milieu wetgeving,
- Bouwbesluit.

Indien er een horecavoorziening gevestigd is:

- Drank en horecawetgeving,
- Para commerciële beperkingen (beperking op winst maken voor een welzijnsinstelling).

---

<sup>18</sup> Aanzet beheerplan Brede School PLUS Lage Mierde (in opdracht van Gemeente Reusel-de Mierden), Vitri B.V. BV, Drs. M. Stevering en Drs. I. Gerritzen, september 2008

<sup>19</sup> Gebaseerd op de antwoorden van de interviews met dhr. Jonkers (Gemeente Eindhoven) en dhr. Franken (Gemeente Valkenswaard).

## 2.6. Beheer en exploitatie

Voor dit onderzoek zal het begrip beheer gedefinieerd worden als volgt:

*Het onderscheid tussen eigenaarbeheer, facilitair beheer en programmabeheer wat nodig is om het gebouw in stand te houden en te kunnen blijven gebruiken waarvoor het bedoeld is op korte en op lange termijn.*

Hospitality Consultants omschrijft in haar nieuwsbrief 1 van 2009 dat een goed en zorgvuldig voorbereid proces, valkuilen kan wegnemen en zelfs tot kostenbesparing kan lijden. Hiervoor hanteren zij een sporenmodel met vier sporen. Deze sporen zijn thematische en procesmatige sporen:

- Inhoudelijk concept (functies, profilering en samenwerking),
- Ruimtelijk concept (capaciteit, kwaliteit en functionaliteit),
- Beheer en exploitatie (eigendom, beheer en financiën),
- Proces (procesmanagement, communicatie en draagvlakontwikkeling).

Het is belangrijk dat alle sporen doorlopen worden en vanuit de visie van de gezamenlijke partijen bepaald wordt hoe de sporen ingevuld gaan worden. Doordat beheer en exploitatie in een vroeg stadium meegenomen wordt kan tijdens de bouw rekening gehouden worden met bijvoorbeeld materiaalkeuze en de indeling van de ruimten om kosten in een later stadium te besparen. Bovendien was het vroeger in een traditioneel gebouw vanzelfsprekender dat er een verantwoordelijke op stond voor het binnen laten van verenigingen in een gebouw. Bij een traditionele school bijvoorbeeld, is de directeur verantwoordelijk voor de school. Wanneer een vereniging gebruik maakt van een ruimte binnen de school, zorgt de directeur dat de personen van de vereniging binnen kunnen en dat er een kopje koffie klaar staat. Wanneer de school slechts een onderdeel is van een MFA, is de directeur slechts verantwoordelijk voor de school en niet voor het hele gebouw, hierdoor voelt de directeur zich vaak niet verantwoordelijk om de vereniging binnen te laten. Bovendien is de frequentie waarin multifunctioneel gebruik wordt toegepast natuurlijk vele malen groter in een MFA dan in een traditionele school. Uit dit alles blijkt dat het beheren van het gebruik ineens een zwevende taak wordt. Dit wil niet zeggen dat deze taak minder belangrijk wordt. Het beheer is in een MFA complexer en omvangrijker dan in een traditioneel gebouw. Hierdoor wordt dan ook steeds vaker onderkend dat het professioneel regelen van beheer en exploitatie van een MFA bijna een noodzaak wordt voor het slagen van het inhoudelijk concept van de MFA.

Om te zorgen dat het beheer in vroeg stadium meegenomen wordt is het van belang om de beheervorm in een vroeg stadium bekend te hebben. Met dit onderzoek (Multifunctionele accommodatie, *beslisboom voor de keuze voor beheer*) wordt getracht de keuze voor een beheervorm eenvoudiger te maken voor de gemeente. Bovendien kan wanneer de beheervorm in een vroeg stadium bekend is, op tijd gestart worden met het maken van afspraken en deze vastleggen in contracten, waardoor de gemeente de regels en afspraken van de MFA beter kan regisseren.

Exploitatie wordt voor dit onderzoek gedefinieerd als volgt:

*Het in beeld brengen van en de verantwoordelijkheid dragen voor kosten, opbrengsten en risico met het doel om een sluitend of positief nettoresultaat te behalen.*

Om met de maatschappelijke voorzieningen aan de behoefte van de bevolking te kunnen voldoen is geld nodig. Er is altijd een spanningsveld tussen het inzetten van maatschappelijk beoogde doelen en daarmee gemoeide kosten. Daarom vindt er altijd een kosten-baten-analyse plaats. In de laatste jaren zijn de beschikbare budgetten niet meer gelijk aan de kosten hiervoor. Hierdoor vindt er een inkrimping plaats van de beschikbare budgetten. Door deze ontwikkelingen zijn veel gemeenten gaan

kijken welke mogelijke besparingen (iedereen een beetje minder, wat wil je als gemeente nog bekostigen en doorvoeren efficiency maatregelen) doorgevoerd kunnen worden. 'Iedereen een beetje minder' en 'wat wil je als gemeente nog bekostigen' zorgen ervoor dat er minder maatschappelijk vastgoed gerealiseerd kan worden. 'Efficiency' kan bereikt worden door schaalvergroting (lagere kostprijs per eenheid) en marktwerking (leidt tot concurrentie wat leidt tot lagere prijzen, werkt vaak niet bij MFA's omdat de partijen in de MFA maatschappelijke partijen zijn, waardoor er niet voldoende winst te behalen valt voor de professionele partijen om te kunnen voortbestaan). Hiervoor moet wel rekening gehouden worden met de samenwerking met professionele partijen. Wanneer de gemeente een MFA wil realiseren zal men zich moeten afvragen of zij dit zelf kunnen bekostigen of dat zij daarvoor hulp van een externe partij in moeten schakelen. Ook door schaalvergroting toe te passen moet de keuze gemaakt worden met welke partijen in zee gegaan wordt. Omdat de keuze voor besparingen cruciaal kunnen zijn voor het project is het belangrijk dat daarop de eigendomsconstructie en beheervorm wordt gebaseerd. Deze afweging wordt dan ook meegenomen in de beslisboom.

## 2.7. Kosten, opbrengsten en risico

Zoals beschreven in de begrippenlijst worden met kosten alle kosten bedoeld die toe te bedelen zijn aan bouw, onderhoud, inrichting en beheer. Deze kosten zijn onder te verdelen in investeringskosten en exploitatiekosten. Onder investeringskosten worden verstaan:

- Grondkosten,
- Bouwkosten,
- Inrichtingskosten,
- Bijkomende kosten.

Voor dit onderzoek worden de investeringskosten als één geheel beschouwd, omdat deze als geheel ten lasten komen van de opdrachtgever.

De exploitatiekosten zijn onder te verdelen in:

- Vaste kosten,
- Onderhoudskosten,
- Administratieve beheerskosten,
- Specifieke bedrijfskosten.

In tabel 2 (hoofdstuk 5.2.1. verklaring beslisboom) wordt weergegeven welke kosten toegerekend kunnen worden naar welke partij. Hieronder worden enkele kostensoorten benoemd die ook in de tabel staan:

- Gebouw onderhoud,
- Klein onderhoud,
- Onderhoud inventaris,
- Gas/water/licht,
- Verzekeringen, belastingen en heffingen,
- Personeelskosten (zoals voor receptie en beveiliging),
- Programmakosten,
- Data- en telecommunicatie.

Deze opbrengsten worden onderverdeeld in:

- Huuropbrengsten (gehele accommodatie, afzonderlijke ruimten),
- Entreegelden,
- Baromzet.

Al deze kosten en opbrengsten zijn structureel onder te brengen in de exploitatieopzet. Ook de stichtingskosten, vertaald in kapitaallasten (afschrijving en rente) wordt daarbij geteld.



Oberon en Sardes geven in een onderzoek<sup>20</sup> aan dat in de ontwikkeling van een MFA vele risico's optreden. Deze risico's zijn te verdelen in: ontwerprisico's, aanbestedingsrisico's, uitvoeringsrisico's en exploitatierisico's. Voor de opdrachtgever is het verstandig deze risico's goed te inventariseren. Daarna kan de opdrachtgever vaststellen welke risico's hij kan en wil dragen.

Om het risico te bepalen voor de eigenaar en gebruiker (in de vorm van een stichting) is het noodzakelijk dat bepaald wordt welke kosten aan welke partij toegerekend wordt.

De kosten die toegerekend worden aan de *eigenaar* zijn:

- Investeringskosten,
- Onderhoud gebouw.

De opbrengsten die ten goede komen aan de *eigenaar* zijn:

- Huur opbrengsten gehele accommodatie.

De kosten die toegerekend worden aan de *gebruiker* (al dan niet in een stichting) zijn:

- Huur afzonderlijke ruimten,
- Klein onderhoud,
- Onderhoud inventaris,
- Gas/water/licht,
- Verzekeringen belastingen en heffingen (in de vorm van servicekosten),
- Personeelskosten (beheerder, receptie, schoonmaak),
- Programmakosten,
- Afvalbeheer,
- Data- en telecommunicatie.

De opbrengsten die ten goede komen aan de *gebruiker* (al dan niet in een stichting) zijn:

- Huur afzonderlijke ruimten,
- Entreegelden,
- Baromzet.

Bij de verklaring van de beslisboom (hoofdstuk 5.2.1. verklaring beslisboom) wordt in een tabel (tabel 2) weergegeven welke kosten en opbrengsten tot welke partij toe behoren en naar welke partij deze kosten en opbrengsten eventueel verlegd kunnen worden. Ook wordt in een tabel (tabel 1, hoofdstuk 5.2.1. verklaring beslisboom) aangegeven welke risico's voor welke partij zijn. Verder wordt aangegeven of de risico's eventueel verlegd kunnen worden naar een andere partij. Het kan voorkomen dat risico's alsnog verschoven worden, nadat de risico's verlegd zijn naar een partij, zoals wanneer de beheerstichting verantwoordelijk is voor het exploitatierisico. Wanneer er een exploitatietekort ontstaat en de gemeente constateert dat de invulling van de ruimten op de juiste wijze gebeurt, zal de gemeente door middel van een subsidie het exploitatietekort vaak aanvullen. Daardoor verschuift het risico van de beheerstichting alsnog naar de gemeente. Voor alle partijen is het daarom verstandig om de risico's van het project in kaart te brengen en aan de hand daarvan kijken of het project haalbaar is voor de betreffende partij.

---

<sup>20</sup> Handboek brede school. In opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap door Oberon en Sardes, oktober 2007

## 2.8. Deelconclusie

In dit hoofdstuk is ingegaan op vier van de zes deelvragen. De deelvragen één tot met drie (welke partijen maken onderdeel uit van een MFA, wat zijn de juridische en fiscale aspecten, met welke subsidies kan men te maken hebben) zijn in dit hoofdstuk beantwoord en zijn nodig om de verdieping in hoofdstuk 4 mogelijk te maken. De kosten, opbrengsten en risico's zijn in dit hoofdstuk kort aan het licht gebracht. De deelvraag over kosten, opbrengsten en risico's zal in hoofdstuk 5.2. beslisboom nog verder behandeld worden. Verder is er in dit hoofdstuk een definitie gemaakt van verschillende voor het onderzoek belangrijke begrippen. Ook is aangegeven wat belangrijk is bij de diverse onderwerpen van een MFA. Zo zijn gemeenten en woningcorporaties van oudsher bezig met maatschappelijk vastgoed. Daardoor is het bekend hoe het beheer en de exploitatie van een traditioneel schoolgebouw, sporthal of woon-zorgcomplex aangepakt dient te worden. Bij een MFA is dit echter anders en vaak nieuw voor de verschillende partijen. Dit komt omdat partijen om de synergievoordelen te behalen moeten samenwerken. Hierdoor moet het beheer en de exploitatie voor meerdere partijen gezamenlijk geregeld worden, in ieder geval over de gezamenlijke ruimten. Het is daarom van belang dat de verschillende partijen binnen de MFA een relatie met elkaar hebben zodat samenwerken mogelijk gemaakt kan worden. Voor de subsidies is in het kort aangegeven welke subsidies er op dit moment aan te vragen zijn. Daarbij wordt echter ook meteen aangegeven dat de aan te vragen subsidies wijzigen per bestuursperiode van de provincie (2007-2011). Daarom is het van belang om voor de subsidies gebruik te maken van adviseurs, om de juiste subsidies binnen te kunnen halen. Voor de fiscale en juridische aspecten geldt tevens dat er veel verschillen zijn per te ontwikkelen MFA. Met welke belastingen en met welke contracten men te maken krijgt is mede afhankelijk van welke partijen zich vestigen in de MFA. Daardoor kan vooraf niet aangegeven worden welke belastingen men moet betalen. Ook kan vooraf niet aangegeven worden welke contracten afgesloten dienen te worden doordat dit afhankelijk is van wat de partijen afspreken over samenwerking en het regelen van beheer en exploitatie. Daarom geldt voor deze onderwerpen (fiscale en juridische aspecten) dat men ook per project moet kijken wat er voor dat project van toepassing is. Om financiële voordelen te behalen kan het verstandig zijn om een adviseur in te schakelen, die bekijkt waar belastingvoordelen behaald kunnen worden en welke contracten afgesloten dienen te worden. Om voordelen in het beheer en de exploitatie te kunnen behalen moet er voordat de MFA geopend is bekend zijn hoe het beheer en de exploitatie geregeld gaat worden. Daarom is het belangrijk dat men in een vroeg stadium van het ontwikkelproces met de partijen gaat praten over hoe het beheer en de exploitatie ingericht dient te worden. Dit is mede afhankelijk van de kosten, opbrengsten en risico's die dit voor de partijen met zich meebrengt. Doordat in een vroeg stadium hiernaar gekeken wordt, weet iedere partij wat hen te wachten staat. Hierdoor kan de keuze afgewogen worden of het (financieel) haalbaar is om in de MFA te participeren.

Ook is in dit hoofdstuk aangegeven wat er beschreven is in de literatuur en wat er nog ontbreekt. Omdat de ontwikkeling van MFA's in de laatste jaren een sprong maakt, wordt er veel geschreven over allerlei aspecten van de ontwikkeling van een MFA. De procedures van de ontwikkeling worden beschreven, er worden voor- en nadelen van eigendomsconstructies en beheervormen benoemd in de verschillende literatuur. Alleen wat de literatuur op dit moment nog mist is het aangeven van de best passende beheervorm bij een gemaakte keuze op het gebied van eigendom en beheer. Omdat elke MFA, opdrachtgever en gebruiker verschillend zijn, kan dit antwoord niet zomaar gegeven worden. Daarom wordt in dit onderzoek een beslisboom samengesteld die, gebaseerd op de kenmerken van het project en de voorkeuren van verschillende partijen, aangeeft wat voor dat project de beste eigendomsconstructie is en wat de beste beheervorm daarbij is.

## Hoofdstuk 3. Interviews

### 3.1 Selectie van te interviewen personen

Voor de selectie van de te interviewen personen is gekeken naar gemeenten waar men volop met MFA's bezig is. En vooral waar men al een (aantal) MFA('s) in exploitatie heeft, zodat er vanuit perspectief van het beheer al het een en ander bekend is. Binnen de gemeenten is contact gezocht met de persoon die gaat over het regelen van het beheer van een MFA. Vaak is dit een projectleider. Deze personen hebben antwoord gegeven op de interviewvragen (de interviewvragen zijn opgenomen in de bijlagen en de verslagen van de interviews zijn hier ook terug te vinden). De interviewvragen waren er op gericht om verschillen tussen de gemeenten aan te geven op het gebied van het eigendom, het beheer, de samenwerking en de multifunctionaliteit binnen de MFA. Ook zijn er nog vragen gesteld over subsidies en juridisch zaken (zoals welke subsidies aan te vragen zijn en met welke contracten men in aanraking komt bij een MFA). Tot slot is er nog naar tips en aanbevelingen gevraagd om deze mee te kunnen nemen in de uiteindelijke aanbeveling in dit onderzoek. Het is gelukt om bij elke gemeente met de juiste persoon een afspraak te maken, zodat er inhoudelijk gesproken kon worden over eigendom, samenwerking en beheer. In totaal is er met acht medewerkers binnen acht verschillende gemeenten een interview gehouden. Door deze medewerkers aan het woord te laten, konden de verschillen tussen de gemeenten goed in beeld gebracht worden.

Naast de gesprekken met de medewerkers van de gemeenten, zijn er ook gesprekken gevoerd met andere partijen die meer duidelijkheid konden verschaffen over het onderwerp. Zo zijn er gesprekken gevoerd met adviseurs van Laride en Service Center Scholenbouw (SCS). Laride is een adviesbureau dat advies geeft over de strategische ontwikkeling, de initiatieffase en de voorbereiding van huisvesting in de sectoren onderwijs, gezondheidszorg, wonen en werken. Het doel van het interview met Laride was een overall oordeel te krijgen over de ontwikkeling van een MFA. Binnen de verschillende gemeenten wordt vaak vanuit één perspectief gekeken naar de ontwikkeling, het beheer en de exploitatie van een MFA. Bij een adviesbureau worden meerdere invalshoeken bekeken en kan dan ook een goed advies gegeven worden over de verschillende mogelijkheden die er zijn voor een ontwikkeling van een MFA. Dit komt omdat de adviesbureaus vaker betrokken zijn bij de ontwikkeling van een MFA dan een gemeente. Service Center Scholenbouw adviseert over aanbesteding en contractvorming bij scholenbouw. Hier kan men terecht met vragen over de nieuwe aanbestedingsvorm binnen de scholenbouw, integraal aanbesteden. Bij de adviseur van SCS is dan ook informatie ingewonnen over deze aanbestedingsvorm. Verder is er een gesprek gevoerd met een medewerker van de provincie Noord-Brabant, een subsidieadviseur. De vragen over subsidies binnen de provincie Noord-Brabant zijn aan deze medewerker gesteld. Ook is er een interview afgenomen met de sociaal manager van een MFA (SPIL-centrum De Hangar, Eindhoven) en met een basisschool directeur van een Brede School (De Leilinde in Reusel). Deze interviews zijn afgenomen om een duidelijker beeld te krijgen van hoe de doelstelling van de gemeente daadwerkelijk vertaald wordt naar de praktijk. Tot slot zijn er nog vragen gesteld aan een deskundige van Fontys Hogeschool MER opleiding Vastgoed en Makelaardij. Aan de docent fiscaalrecht zijn vragen gesteld over de fiscale aspecten die komen kijken bij de ontwikkeling, beheer en exploitatie van een MFA.

### 3.2 Samenvatting interviews gemeenten

Door de interviews die afgenomen zijn met de medewerkers van de verschillende gemeenten, is er een duidelijk beeld ontstaan, welke verschillen er zijn ten aanzien van de ontwikkeling, het beheer en de exploitatie van een MFA. Zo zijn er een aantal gemeenten die aangeven dat de regie behouden over de MFA de belangrijkste drijfveer is. Andere gemeenten gaven echter aan dat ze afhankelijk zijn van andere partijen (bijvoorbeeld woningcorporaties, ontwikkelaars, schoolbesturen), omdat de gemeente in een slechte(re) financiële situatie verkeert.

Alle geïnterviewde personen gaven als belangrijkste factor echter wel aan dat de maatschappelijke functie van de MFA voorop moet staan en gewaarborgd moet blijven. De meeste gemeenten proberen dit te bereiken door zelf het eigendom in handen te houden. De gemeente Nuenen en Heeze-Leende gaven aan dat ze bij de ontwikkeling van de MFA niet voldoende middelen hadden om de MFA met uitsluitend eigen middelen te realiseren. Daarom hebben deze gemeenten de hulp ingeschakeld van een (aantal) woningcorporatie(s). Doordat de gemeente door deze eigendomsconstructie de regie grotendeels verloren heeft, proberen zij met lange huurcontracten en afspraken die opgenomen worden in contracten toch het functiebehoud en de multifunctionaliteit te waarborgen. De beide gemeenten gaven aan dat ze dit voor hun situatie de beste oplossing vonden. Andere gemeenten hebben verschillende eigendomsconstructies voor een MFA binnen hun gemeente. Zo is binnen de gemeente Eindhoven, net als in de gemeente Heeze-Leende, een MFA in handen van een woningcorporatie en één in handen van een vereniging van eigenaren (omdat hier appartementen in de MFA gerealiseerd zijn). Ook binnen de gemeente Bladel zijn er verschillende eigendomsconstructies voor de MFA's. Zo is één MFA in handen van een woningstichting, een andere MFA is in eigendom van de beheerstichting van de betreffende MFA en de andere MFA's zijn in handen van de gemeente. Ten slotte heeft de gemeente Valkenswaard weer een andere eigendomsconstructie bij één van haar MFA's, hier is namelijk het gebouw van de stichting en de grond van de gemeente (door middel van een erfpachtconstructie). Al deze gemeenten (Eindhoven, Bladel en Valkenswaard) gaven echter aan dat voor hen deze constructies niet vanzelfsprekend zijn en vaak vanuit de historie zo gegroeid zijn. Wanneer er binnen deze gemeenten een nieuwe MFA gebouwd gaat worden, zal de gemeente dan ook liever zelf het eigendom in handen willen hebben.

De gemeenten die de MFA in eigen bezit hebben, gaven aan dat het groot onderhoud hiervan geen problemen oplevert. De gemeenten gaven aan dat meestal de afdeling vastgoed (deze afdeling wordt echter vaak verschillend genoemd binnen de verschillende gemeenten, bij de gemeente Bergeijk heet deze afdeling bijvoorbeeld Beheer Ruimte) van de gemeente verantwoordelijk is voor het beheer van de gemeentelijke gebouwen. Het eigendomsbeheer wordt dan ook door deze afdeling geregeld (meerjarenonderhoudsplanningen opstellen, uitbesteding (grote) werkzaamheden, uitvoeren (kleine) werkzaamheden). De medewerker van de gemeente Bladel die de interviewvragen beantwoordt heeft, gaf aan dat het eigendomsbeheer (op dit moment nog) anders geregeld is binnen de gemeente Bladel. De gemeente heeft namelijk de stichtingen van de MFA's in staat gesteld om het groot en klein onderhoud te regelen. De gemeente Bladel is nog aan het evalueren of deze manier nog steeds de beste is, omdat deze constructie voor het eigendomsbeheer ondertussen wat verouderd blijkt te zijn. Mocht deze constructie van eigendomsbeheer niet meer de meest optimale vorm blijken dan zal de gemeente het eigendomsbeheer (weer) in eigen beheer uitvoeren. Opvallend is dat de gemeente Heeze-Leende aangaf dat ze het belangrijk vindt dat het groot onderhoud bij een andere partij ligt (in dit geval bij de woningcorporaties) omdat het niet een kerntaak van de gemeente betreft. Terwijl andere gemeenten (die zelf eigenaar zijn) helemaal niet gesproken hebben over de wens om het eigendomsbeheer niet meer zelf uit te voeren. Daar kan uit geconcludeerd

worden dat het voor deze andere gemeenten veel belangrijker is dat de regie op de MFA gewaarborgd wordt, dan dat ze taken uitvoeren die niet tot hun kerntaak behoren.

Het beheer van de MFA wordt in vrijwel alle geïnterviewde gemeenten geregeld door middel van een stichting. In de gemeente Nuenen wordt het beheer ook geregeld door de partijen binnen de MFA, hier is echter geen stichting voor opgericht. Het beheer binnen deze MFA gebeurt op basis van afspraken die vastgelegd zijn in een samenwerkingsovereenkomst. Ook in de gemeenten Reusel-de Mierden en Heeze-Leende wordt het beheer weer anders aangepakt. Hier regelt namelijk het schoolbestuur het beheer van de MFA. In de gemeente Heeze-Leende gaat dit nog iets verder, omdat hier het schoolbestuur dit samen doet met andere hoofdgebruikers van de MFA (hiervoor staan alleen afspraken vastgelegd op papier). De medewerkers van de gemeenten gaven allen in de interviews aan dat het belangrijk is dat het voor de partijen duidelijk is wie het beheer regelt. Bovendien gaven ze de voorkeur aan één partij die het beheer regelt. Doordat de kosten door middel van een verdeelsleutel verdeeld kunnen worden, hoeft dit geen problemen op te leveren binnen de verschillende partijen.

De gemeente Valkenswaard en Bladel gaven heel duidelijk aan dat geprobeerd moet worden om de bewoners van de omgeving van de MFA te betrekken bij het ontwikkelproces. Wanneer er namelijk draagvlak en enthousiasme is voor de MFA, is de kans op vrijwilligers voor de beheerstichting alleen maar groter. Dit kan kosten besparen voor bijvoorbeeld een beheerder of schoonmaker. Ook gaf de gemeente Eindhoven nog aan dat er door middel van het inzetten van een re-integratiebureau/ergon een extra subsidie aangevraagd kan worden. De medewerkers van een re-integratiebureau/ergon zouden goed ingezet kunnen worden voor bijvoorbeeld een beheerderfunctie of schoonmaakwerk.

De gemeenten die zelf geen eigenaar zijn van de MFA, huren wel altijd de MFA van de woningcorporatie, zodat zij toch enige regie kunnen uitoefenen. Hierdoor zouden de gemeenten dan ook verantwoordelijk zijn voor het klein onderhoud. Maar omdat de gemeente de ruimten onderverhuurt aan de stichting (of rechtstreeks aan de partijen), is de gemeente hier niet meer verantwoordelijk voor en schuiven ze deze verantwoordelijkheid door naar de stichting (of rechtstreeks naar de partijen).

Om de deelvraag over subsidies en juridische zaken (mede) te beantwoorden zijn er in de interviews ook vragen gesteld over subsidies en juridische aspecten. Tijdens de evaluaties van de interviews viel het op dat er verschillende antwoorden gegeven werden. In de verslagen van de verschillende interviews is goed te zien, dat bijna alle medewerkers van de gemeenten andere antwoorden gaven op de vragen welke subsidies aangevraagd konden worden en met welke juridische aspecten rekening gehouden moest worden. Dat geeft maar weer aan, dat de informatie over subsidies en juridische zaken niet zo voor handen zijn. Daarom is het belangrijk dat over de subsidies en juridische aspecten advies ingewonnen wordt. Echter gaf gemeente Reusel-de Mierden aan dat zelfs bij een adviesverzoek bij drie verschillende adviseurs er drie verschillende zaken naar voren kwamen. Dat onderstreept nog maar eens, dat het per project afhankelijk is en zelfs per invalshoek andere uitkomsten kan opleveren. Daarom was het advies van de meeste gemeenten dan ook om bij elk apart project opnieuw advies in te winnen en kritisch te kijken naar de mogelijkheden en knelpunten.

Door de interviews met de acht medewerkers van de verschillende gemeenten is er een duidelijk beeld ontstaan van hoe men vanuit de praktijk tegen de ontwikkeling, beheer en exploitatie van een MFA aankijkt. Ook is duidelijk geworden waarom bepaalde keuzes gemaakt worden en waarom juist niet. Deze keuzes zijn van invloed op de beslisboom. Immers bij de keuze (die iedere gemeente nu al maakt) voor een eigendomsvorm en beheervorm worden de vragen van de beslisboom al deels doorgenomen. Alleen staat deze beslisboom nog niet duidelijk op papier. Met de informatie die verkregen is tijdens de interviews wordt getracht deze beslisboom duidelijk en praktisch weer te geven. Zodat niet meer vanuit 'de ervaring' de keuzes afgewogen kunnen worden, maar aan de hand van de beslisboom bekeken kan worden welke beheervorm het meest geschikt is.

### 3.3 Samenvatting interviews adviseurs en medewerkers MFA

In deze paragraaf wordt in het kort toegelicht wat de belangrijkste zaken zijn die besproken zijn tijdens de interviews met adviseurs en medewerkers van de MFA. Er zijn gesprekken geweest met verschillende adviseurs en met twee personen die nauw betrokken zijn met de dagelijkse gang van zaken binnen de MFA.

Door de gesprekken met de adviseurs is er een goed beeld ontstaan van de belangrijke zaken waar rekening mee gehouden moet worden bij de ontwikkeling (doorlopen verschillende fases), het beheer en de exploitatie van een MFA. Zoals de keuze voor eigendom en beheervorm (onder andere afhankelijk van kosten en risico per vorm), subsidiemogelijkheden, juridische aspecten en hoe samenwerking gestimuleerd kan worden.

Door de gesprekken met de personen die betrokken zijn bij de dagelijkse gang van zaken in de MFA, is een goed beeld ontstaan van hoe de theorie in de praktijk uitgewerkt wordt. Per interview wat gehouden is, wordt hieronder een korte samenvatting gegeven. De volledige verslagen zijn terug te vinden in bijlage 6 verslag overige interviews.

*Adviesbureau Laride – Dhr. M. van Schalkwijk en Dhr. O. Dekker – 18 februari 2010*

#### *Wie is eigenaar?*

De adviseur van Laride gaf twee opties over wie het beste de eigenaar kan zijn van de MFA. De woningcorporatie kan voor het eigendom kiezen wanneer zij een betere wijk wenst te creëren. De gemeente kan kiezen voor de woningcorporatie als eigenaar wanneer de gemeente geen financiële middelen heeft om de MFA te realiseren. Wanneer de gemeente het eigendom heeft, kan de woningcorporatie het beheer regelen. De keuze is afhankelijk van het beleid van de gemeente. Als men een vastgoedbedrijf heeft binnen de gemeente kan men het groot onderhoud zelf doen. Wanneer ze de voorkeur hebben om het groot onderhoud over te laten aan degene wiens kerntaak dit is, kunnen ze dit beter uitbesteden en het eigendom overdragen aan een andere partij. Belangrijk voor een MFA is de multifunctionaliteit en de maatschappelijkheid (ingevuld door de functies), om dit te waarborgen is het belangrijk dat de eigenaar dit erkent. Daarom gaat de voorkeur van eigenaar uit naar partijen die hier rekening mee houden, zoals de gemeenten, woningcorporatie en eventueel de partijen binnen de MFA (zoals schoolbestuur, wijkcentrum, KDV, PSZ etc.). Bij deze partijen staat het inhoudelijke concept van de MFA voorop en wordt de doelstelling het beste gewaarborgd.

De algemene indruk van het gesprek met Laride was, dat je niet zomaar kunt zeggen welke vorm gekozen moet worden. Het is erg afhankelijk van het standpunt van de gemeente maar ook van het soort MFA en welke partijen erin gevestigd zijn. Ook kunnen de financiële middelen van de gemeente dit beïnvloeden. Per project moet dan ook gekeken worden naar de beheersvorm voor die MFA. De adviseurs van Laride gaven heel duidelijk aan dat de gemeente niet zomaar een vorm uit moet sluiten. De voor- en nadelen van alle beheersvormen moet goed afgewogen worden om tot een optimale beheersvorm te komen.

*Servicecentrum scholenbouw (SCS) – Mevrouw C. Blommers – 5 maart 2010  
(telefonisch gesprek integraal aanbesteden)*

Er zijn 2 manieren om aan te besteden: traditioneel en integraal. Bij het integraal aanbesteden geef je in een output specificatie aan wat je wil, met betrekking tot bouwen, beheren, exploiteren. SCS kan hierin adviseren wat men kan doen, hoe men het kan aanpakken, welke contracten er zijn en hoe het proces verloopt. Een PPS-constructie (publiek-private samenwerking) bestaat al langere tijd voor de wegebouw dit is echter voor de aanbesteding van MFA's nog niet erg populair, waardoor er nog weinig ervaring is met deze vorm. Een PPS-constructie is een samenwerkingsvorm tussen de overheid (rijksoverheid, provincie of gemeente) en één of meer private ondernemingen. Voor een PPS-constructie is het belangrijk dat er specificaties benoemd worden en dat deze in de markt gezet worden. Op deze specificaties kunnen partijen inschrijven.

Er kan op verschillende manieren aanbesteed worden. Waarbij verschillende combinaties gemaakt kunnen worden tussen:

- Design-Build (DB)
- Design-Build-Maintain (DBM)
- Design-Build-Maintain-operate (DBMO)
- Design-Build-Finance-Maintain-operate (DBFMO)

Voordeel gemeente:

- De gemeente kan in haar aanbestedingsopdracht voorwaarden aangeven waaraan de partijen die inschrijven moeten voldoen. Hierdoor kan de gemeente allerlei dingen vastleggen bijvoorbeeld over wie draagt de kosten/ wie krijgt de winsten over de exploitatie, wie draagt het risico en wie heeft de regie.
- Wanneer de aanbesteding gegund is, heeft de gemeente geen omkijken meer naar de ontwikkeling, realisatie, beheer en exploitatie en/of financiën. Uiteraard dient de gemeente wel de controle te behouden over de ontwikkeling.
- Bij het integraal aanbesteden worden experts aangesteld waardoor risico's beperkt worden.

Nadeel gemeente<sup>21</sup>:

- Van te voren moet vastgelegd worden hoe het pand ontwikkeld, gerealiseerd, beheerd moet worden en hoe de exploitatie ingevuld dient te worden. Hierbij moet tot in de puntjes beschreven zijn hoe alles geregeld moet worden, wijzigingen zijn namelijk moeilijker realiseerbaar en brengen extra kosten met zich mee.
- Tijdens het ontwerp en de uitvoering van een MFA, is er een beperkte invloed van de opdrachtgever mogelijk.
- Niet geschikt voor kleine projecten, minimum projectomvang van 12 miljoen euro.
- Door de geringe ervaring kan niet goed beoordeeld worden of de extra kosten die (waarschijnlijk) gemaakt worden, door de afspraken die vastgelegd worden, opwegen tegen de voordelen van het integraal aanbesteden.

Wanneer men door middel van een PPS-constructie wenst aan te besteden, is het verstandig om vooraf advies in te winnen bij bijvoorbeeld Servicecentrum scholenbouw. Omdat op dit moment nog niet veel informatie bekend is over deze aanbestedingsvorm, is het belangrijk voor de gemeente om af te vragen of de voordelen (zoals hierboven beschreven) wel op zullen wegen tegen de nadelen (ook hierboven beschreven) van integraal aanbesteden.

---

<sup>21</sup> Onderwijshuisvesting in beweging: een blik op doorcentralisatie en PPS, mr. L.E. van de Sande, februari 2009  
Celsus, juridische uitgeverij  
Publicatie op website SCSB: [www.scsb.nl](http://www.scsb.nl), School\_en\_Wet\_feb\_09\_OHV\_in\_beweging.pdf, 16/09/2009,

*Provincie Noord-Brabant – Dhr. F. van Amersfoort - 9 maart 2010 (telefonisch gesprek subsidies)*

Door het gesprek over de subsidies kwam naar voren dat er per vier bestuursjaren van de provincie andere subsidies verleend worden. In deze bestuursperiode is er binnen de provincie Noord-Brabant voor gekozen om de kleinere subsidies te verwerken in één grotere subsidie. Dit houdt in dat voor de MFA's alleen aanspraak gemaakt kan worden op subsidie door middel van een IDOP (Integraal Dorpsontwikkelingsplan), mits voldaan wordt aan de voorwaarden. In het verslag van het gesprek met de medewerker van de provincie Noord-Brabant wordt verder in gegaan op de voorwaarden. Deze voorwaarden zijn ook te vinden op de website van de provincie Noord-Brabant<sup>22</sup>.

Wanneer er een nieuwe bestuursperiode komt (eind 2011), zal er een ander programma komen, waardoor er ook andere subsidies aan te vragen zijn. Deze subsidies zijn terug te vinden op de website van de provincie Noord-Brabant bij zorg en welzijn<sup>23</sup>. Ook kan altijd contact opgenomen worden met de subsidieadviseur binnen de provincie<sup>24</sup>. Het is altijd verstandig om contact op te nemen met een adviseur van de provincie, omdat deze persoon de beste kijk heeft op de subsidiemogelijkheden voor een MFA.

*Fontys Hogeschool MER Vastgoed en Makelaardij – Dhr. W. v/d Waterbeemd (fiscaal docent) – 17 maart 2010*

Om een goed advies met betrekking dat de fiscale aspecten te krijgen is een gesprek aan gegaan met de fiscaal docent binnen Fontys Hogeschool MER opleiding Vastgoed en Makelaardij, dhr. v/d Waterbeemd. Om helder te krijgen welke belastingen gemoeid zijn met de verschillende eigendomsvormen en beheervormen is een viertal scenario's voorgelegd. Hieronder is te zien welke belastingen van toepassing zijn bij de verschillende vormen. Het uitgebreide verslag is te vinden in de bijlagen.

Scenario 1:

Gemeente is eigenaar, verhuurt aan stichting en deze onderverhuurt aan partijen.

*Overdrachtsbelasting (OVB):*

Er vindt geen overdracht van eigendom plaats dus er zal geen OVB betaald hoeven te worden.

*Omzetbelasting (OB of Belasting toegevoegde waarde, BTW)):*

De meeste partijen die in een MFA gevestigd zijn, zijn vrijgesteld van OB. Hierdoor kan de OB niet teruggevorderd worden door de gemeente. Wanneer opteren voor een belaste prestatie profijtelijk zal zijn voor de stichting kan de gemeente proberen er een belaste activiteit van te maken. Omdat het een MFA betreft maakt het de materie wel lastiger, aangezien de BTW wel toe te splitsen moet zijn naar één gebouwdeel. Doordat deze materie erg specialistisch is, is het advies om per project een belastingadviseur in te schakelen.

Ook moet gekeken worden naar de mogelijkheid om een deel van de functies wel belast te doen. Wanneer er bijvoorbeeld een horecafunctie in de MFA gevestigd is kan gekeken worden naar de mogelijkheid of deze dan een belaste prestatie verricht. Voorwaarde is dan wel dat de horecafuncties apart verhuurd worden door middel van een eigen huurcontract. Voor dit deel wordt dan een belaste prestatie geleverd waardoor recht op vooraf trek mogelijk is. Het is dan wel belangrijk dat de

---

<sup>22</sup> [www.brabant.nl](http://www.brabant.nl)

<sup>23</sup> <http://www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/zorg-en-welzijn.aspx>

<sup>24</sup> Bijvoorbeeld dhr. F. van Amersfoort, adviseur van provincie Noord-Brabant



kantinevrijstelling<sup>25</sup> wordt afgeschaft. Door de kantinevrijstelling is de horecafunctie vrijgesteld van BTW. Om toch een deel van de betaalde belasting terug te kunnen vorderen is het van belang dat de horecafunctie een belaste prestatie wordt. Nadeel hiervan is wel dat de horecafunctie een commerciële activiteit wordt. De gemeente dient zich af te vragen of dit gewenst is in een MFA met de nadruk op maatschappelijke functies. Bovendien moet met de verlening van subsidies aan deze partijen rekening gehouden worden met de aanwezigheid van benadeling van andere horecaondernemers in de gemeente.

Zoals blijkt uit de gegevens die hierboven vermeld staan, is het complex om uit te zoeken, welke functie eventueel een belaste prestatie zou kunnen leveren en welke voorwaarden daar aan hangen. Bij een MFA met onderwijs en zorgfunctie kan er in principe vanuit gegaan worden dat er geen BTW belaste prestaties worden verricht, waardoor er geen mogelijkheid is om de BTW terug te vorderen. Echter kan het beste per MFA bekeken worden welke functies binnen de MFA eventueel wel een belaste prestatie kunnen verrichten, zoals horeca. Voor deze partijen (en gebouwdelen) binnen de MFA moet dan een aparte huurovereenkomst afgesloten worden zodat een deel van de BTW teruggevorderd kan worden. Het advies luidt dan ook als volgt, ga er voor de MFA vanuit dat er geen BTW terug te vorderen is. Bovendien is het verstandig om met een belastingadviseur in gesprek te gaan om opties te bekijken waar eventueel nog belasting terug te halen valt.

*Vennootschapsbelasting (VPB):*

De gemeente heeft in principe nooit met VPB te maken. Alleen wanneer de gemeente een belaste activiteit doet, heeft men hier mee te maken. Een voorbeeld kan zijn het verkopen van grond met winst. Deze grond wordt belast met OB waardoor de bedrijfsmiddelen die horen bij die belaste activiteit dan ook zijn belast. Omdat het bij een MFA gaat om maatschappelijk vastgoed zal er zelden winst gemaakt worden op de grond, waardoor er geen VPB betaald hoeft te worden.

Scenario 2:

2a. Externe partij is eigenaar en deze verhuurt aan diverse partijen.

Omdat de gemeente bij dit scenario niet meer betrokken is dan bij een traditioneel gebouw (alleen subsidieverlening) heeft dit scenario voor de gemeente geen (nieuwe) fiscale gevolgen.

Wanneer de gemeente de grond verkoopt aan de externe partij heeft deze te maken met:

*Of:* OB en geen OVB (bij bouwrijpe grond)

*Of:* OVB en geen OB (bij gewone grond)

Het ligt aan de koper welke optie de gunstigste is. Voor de gemeente zijn er geen consequenties.

2b. Externe partij is eigenaar en huurt aan gemeente en deze onderverhuurt aan stichting (deze onderverhuurt aan partijen).

Bij deze vorm zijn er ook geen consequenties voor de gemeente fiscaal gezien. Het voordeel met dit scenario ten opzichte van scenario 1 is dat in dit geval de BTW blijft hangen bij de externe partij en niet bij de gemeente. Waarschijnlijk zal de externe partij dit doorberekenen in de huur, waardoor het alsnog bij de gemeente terecht komt. De gemeente kan wanneer dit mogelijk is proberen (een gedeelte van de) MFA belast te huren, wanneer de gemeente doorverhuurt aan de partijen kan dit ook (deels) belast, waardoor de betaalde BTW verrekend kan worden met de belastingdienst.

---

<sup>25</sup> [http://www.dorpshuizen.nl/pageid=88/Belasting\\_ed.html](http://www.dorpshuizen.nl/pageid=88/Belasting_ed.html)

Scenario 3:

VVE is eigenaar (gemeente i.s.m. schoolbestuur) en leden zijn het bestuur van de stichting die het beheer regelt.

*OVB:*

Er vindt overdracht plaats van de grond en gebouw naar de VVE, maar omdat de gemeente en het schoolbestuur vrijgesteld zijn van OVB, is er geen OVB verschuldigd.

*OB:*

Voor de OB geldt hetzelfde als bij scenario 1, aangezien het beheer geregeld wordt door de stichting.

Scenario 4:

Erfpacht constructie:

Gemeente eigenaar grond, externe partij is eigenaar van het gebouw en verhuurt aan diverse partijen.

Omdat bij dit scenario de gemeente geen invloed heeft zijn er fiscaal geen (andere) consequenties voor de gemeente dan bij scenario 1,2 en 3. De fiscale gevolgen zijn dan ook gelijk aan scenario 2a. De gemeente heeft alleen te maken met de fiscale gevolgen van de subsidieverstrekking.

De fiscale aspecten zijn zoals al eerder beschreven een complexe materie. Het is daarom erg belangrijk dat per project nagegaan wordt welke voordelen er eventueel gehaald kunnen worden door de belaste prestaties die verricht worden. Wanneer er een functie binnen de MFA niet vrijgesteld is van OB, moet deze functie een apart huurcontract hebben om te zorgen dat de betaalde voorbelasting van de bouw en exploitatie teruggevorderd kan worden. Om dit uit te zoeken is het verstandig om een adviseur in te schakelen die gespecialiseerd is in de fiscale aspecten van een MFA.

*SPIIL centrum De Hangar Meerhoven, Eindhoven – Dhr. T. Meulensteen – 10 maart 2010*

Het SPIIL Centrum De Hangar Meerhoven te Eindhoven bestaat uit 4 sectoren namelijk: sportstimulering, SPIIL + (opvoeding), Kunst en cultuur (CKE en Bibliotheek), Buurtontmoeting. Enkele functies zijn een basisschool, KDV, PSZ, Zuid zorg, bibliotheek, café, sporthal, fitness en jongerencentrum. De partijen staan open voor multifunctioneel gebruik. Dit ligt ook vast in de afspraken die van te voren gemaakt zijn. Ook de school kan multifunctioneel ingezet worden (bijvoorbeeld de vergaderruimte van de leraren kan gebruikt worden voor een vergadering voor een vereniging uit de buurt).

Sportbedrijf de Karpen is verantwoordelijk voor het beheer en klein onderhoud van het SPIIL centrum. De gemeente is eigenlijk verantwoordelijk voor het klein onderhoud maar heeft dit uitbesteed aan Sportbedrijf de Karpen. Ook doet sportbedrijf de Karpen de planning (zij doen dit normaal bij sportruimten/sporthallen). Voor jeugdcentrum Meerhoven doet de Lumens groep zelf de planning.

De partijen binnen het SPIIL centrum zijn tevreden over Sportbedrijf De Karpen omdat ze weten waar ze moeten zijn om ervoor te zorgen dat klein onderhoud opgelost wordt (door middel van de wie,wat,waar) en om ruimten vast te leggen (Sportbedrijf De Karpen maakt ook de planning).

De partijen hebben overleg door middel van de gebruikersraad, daarin wordt ook geëvalueerd over de samenwerking binnen het SPIL centrum. Daaruit blijkt dat de partijen tevreden zijn met de samenwerking binnen het SPIL centrum. De partijen organiseren gezamenlijk activiteiten en kunnen gebruik maken van elkaars ruimten. De partijen zien ook elkaars voordelen (onder andere gebruik van elkaars expertise), waardoor er een samenwerking komt die resulteert in een gezamenlijk programma (bijvoorbeeld een dag waarop alle partijen gezamenlijk allerlei activiteiten organiseren, Meerhovendag).

Het nadeel van dit SPIL centrum is dat er geen receptie is om de bezoekers te ontvangen. De meeste bezoekers blijken nu naar het café (uitbater is niet de beheerder) te gaan om informatie te vragen waar ze welke persoon/partij binnen het SPIL centrum kunnen vinden. Daarom zou het voor dit SPIL centrum een oplossing zijn om een receptie te creëren waar de beheerders de bezoekers kunnen ontvangen.

De gemeente Eindhoven heeft bewust een sociaal manager aangesteld om het SPIL centrum te begeleiden. Het is nog onduidelijk of deze sociaal manager voor tijdelijk het SPIL centrum adviseert of dat deze een vaste plaats krijgt binnen de gebruikersraad. Uit tevredenheid van de gebruikers (samenwerking en multifunctionaliteit) blijkt dat het zinvol is om regelmatig overleg te hebben tussen de functies bijvoorbeeld door middel van de gebruikersraad.

#### *Brede school De Leilinde, Reusel – Dhr. A. van Dingenen – 1 april 2010*

In de brede school de Leilinde in Reusel zijn verschillende functies gevestigd. Deze functies zijn onder andere een basisschool, KDV en BSO van de Paraplu, ZuidZorg (consultatiebureau), GGD, Dommelregio (maatschappelijk werk) en een peuterspeelzaal

De samenwerking tussen de partijen is goed. De partijen hebben tijdens het starten van de brede school in goed overleg een visie ontwikkeld. De voorbereiding op de bouw is gezamenlijk gerealiseerd. Hoewel veel activiteiten onder leiding van de stuurgroep (gemeente breed) plaatsvinden is er ook een begin gemaakt met activiteiten op locatie. Alle scholen in Reusel-de Mierden zijn brede scholen. Op het gebied van Sport en cultuureducatie wordt veel bovenschools georganiseerd door De Paraplu. Op locatie worden door de deelnemers gezamenlijk thema's uitgewerkt.

De samenwerking zou nog wel beter kunnen. De laatste tijd is er veel verloop geweest binnen het personeel van de partners, wat de samenwerking moeilijker maakt. Nu lijken er weer meer vaste medewerkers te zijn en kan de samenwerking structureel vorm gegeven worden. Zo is er bijvoorbeeld vier keer per jaar een overleg met alle leidinggevenden en er is een activiteitengroep. Er worden meerdere ruimten multifunctioneel ingezet. De aula wordt door veel verschillende partijen gebruikt. Bijvoorbeeld voor de tussenschoolse opvang, maar ook voor een afscheidsreceptie van een medewerker van bijvoorbeeld de ZuidZorg. De bezetting van de ruimten wordt bijgehouden door de administratief medewerker van de basisschool. Voor de structurele bezetting wordt een rooster gemaakt wat voor alle partijen inzichtelijk is. Wanneer er verenigingen een ruimte willen huren kunnen ze dit vastleggen bij de conciërge (ook in dienst van de basisschool) of bij de administratief medewerker.

Het juridische eigendom van dit pand ligt in handen van het schoolbestuur. De gemeente heeft het economische eigendom in handen. Daardoor is de gemeente verantwoordelijk voor het onderhoud van de buitenkant (excl. schilderwerk) en het schoolbestuur voor het binnen onderhoud en schilderwerk. Ook moet het klein dagelijks beheer uitgevoerd worden. Ook hier is het schoolbestuur verantwoordelijk voor. De conciërge wordt onder leiding van de directeur vooral belast met de toezicht van de brede school en doet ook de kleine onderhoudstaken zelf. Wanneer de conciërge de

taken niet zelf uit kan voeren, wordt de woningcorporatie ingeschakeld. De overkoepelende organisatie SKPOK (Samenwerken, Kindgericht onderwijs, Professionaliteit, Onderwijs op maat, Kennis, cultuur en vorming) waaronder meerdere basisscholen vallen, heeft met de woningcorporatie een contract afgesloten dat de woningcorporatie het onderhoud overneemt van de schoolbesturen. De kosten die gemaakt worden voor het onderhoud en beheer worden onder de partijen gedeeld.

Er is geen 'echte' beheerder aangesteld binnen de brede school. De conciërge vervult de taken van de beheerder tijdens schooluren. Wanneer er 's avonds gebruik gemaakt wordt van de ruimten, zorgt de administratief medewerker van de basisschool dat de school open is en dat er eventueel koffie klaar staat. De administratief medewerker krijgt hier een vergoeding voor die betaald wordt uit de opbrengsten van de verhuur van de ruimte. De overige opbrengsten komen ten goede aan de gehele brede school. Omdat De Leilinde een brede school is met een basisschool en daarbij kleinere partners kan er geen beheerder aangesteld worden. De verschillende partijen kunnen dat niet gezamenlijk betalen. De directeur gaf aan dat wanneer er meerdere grotere partners zijn (zoals de basisschool is) dat het dan niet voor de hand liggend is om één partij verantwoordelijk te stellen voor het beheer. Dan zou een stichting of uitbesteden aan een woningcorporatie eerder voor de hand liggen. Doordat het schoolbestuur verantwoordelijk is voor het beheer zijn er korte lijnen met de verschillende partijen.

De directeur van de basisschool verwacht dat er geen grote klachten zijn vanuit de partijen over de samenwerking. Omdat er zelfs nieuwe afspraken gemaakt konden worden over de kostenverdeling van het beheer, vindt hij de verstandhouding goed. Bovendien regelt het schoolbestuur al het beheer en de andere partijen hebben er geen omkijken naar. De directeur en conciërge zijn erg betrokken met de partijen wat resulteert in een goede verstandhouding. Zo kunnen ze bij alle partijen gewoon binnen lopen. De directeur gaf aan dat door verschuiving van personeel het soms moeizaam is om de samenwerking te bevorderen. Hij gaf wel aan dat er goede afspraken zijn gemaakt, waardoor de nieuwe medewerkers langzaam meer betrokken worden bij de brede school. Dit is wel zeer afhankelijk van de inzet van de directeur van de basisschool. Wanneer deze directeur niet meer werkzaam is op deze school, zal de nieuwe directeur de voortrekkersrol wat betreft samenwerking op zich moeten nemen, om de samenwerking en multifunctionaliteit te waarborgen.

Belangrijk voor de realisatie van een brede school is dat voorafgaand aan de daadwerkelijke ingebruikneming van de MFA, in de planningsfase, duidelijk is wat men met het beheer wil. Het is belangrijk dat vooraf aangegeven wordt waarin de samenwerking gezocht wordt. In het geval van deze brede school is dat de ontwikkeling van het kind stimuleren. Belangrijk om dit te realiseren is om alle partijen op één lijn te hebben qua samenwerking. Bovendien moeten de partners dit binnen hun organisaties uitdragen om dit te kunnen realiseren.

Door het bezoek aan de Brede school de Leilinde is er een duidelijk beeld ontstaan van hoe de organisatie eruit ziet wanneer het beheer van de MFA in handen ligt van één hoofdgebruiker. Er is goed te zien dat de hoofdgebruiker meer te zeggen heeft dan de andere partijen. Bijvoorbeeld doordat de conciërge, administratief medewerker en directeur van de basisschool de planning verzorgen en zorgen dat het onderhoud gedaan wordt.

### *Samenvatting andere interviews*

Door de interviews die met de verschillende adviseurs gehouden zijn is een beter beeld ontstaan over de theorie die behoort bij een MFA. De medewerkers van de gemeenten waar gesprekken mee gevoerd zijn hebben allemaal een brede kennis, maar de adviseurs hebben een meer specifiekere kennis waardoor de diepgaande vragen (zoals specifiek over subsidies en fiscale aspecten) beter door de adviseurs beantwoord konden worden dan door de medewerkers van de gemeenten.

De bezoeken aan het SPIL centrum en aan de brede school hebben bijgedragen aan de praktische beeldvorming van een MFA. Hierdoor kon met eigen ogen gezien worden wat belangrijk is voor de multifunctionaliteit (zoals open uitstraling voor het mogelijk maken van het gebruik van elkaars ruimte) van een MFA. Ook kon door de bezoeken de sfeer geproefd worden en gekeken worden of de samenwerking en de multifunctionaliteit wel daadwerkelijk nageleefd worden in de praktijk. Bij de twee MFA's die bezocht zijn bleek de samenwerking en de multifunctionaliteit goed te zijn, door onder andere veel overleg tussen de gebruikers.

### 3.4 Deelconclusie

Door de interviews is de theorie die in de literatuur naar voren kwam duidelijk in beeld gebracht in de praktijk. Door de interviews met de gemeenten is naar voren gekomen, dat de gemeenten verschillend denken over de ontwikkeling van een MFA (in eigendom gemeente of in eigendom van de woningcorporatie). Belangrijk is daarbij welke belangen afgewogen moeten worden. Doordat er ook interviews met adviseurs zijn gehouden is het verschil tussen de gemeenten en andere betrokkenen goed naar voren gebracht. Daaruit kwam vooral naar voren dat de medewerkers van de gemeenten een meer bredere kennis hebben van de MFA en de adviseurs een meer diepgaande kennis daarover hebben. Daarom is het voor de medewerkers van de gemeenten ook altijd aan te raden om het advies van een adviseur in te schakelen wanneer er onduidelijkheden zijn over bepaalde zaken (zoals de subsidies die aan te vragen zijn of fiscale en juridische aspecten). De bezoeken aan de MFA's hebben bijgedragen aan de beeldvorming van de theorie zoals deze beschreven staat in de literatuurverkenning.

Door de interviews is een heldere en praktische kijk gekregen op de MFA's in het algemeen en de samenwerking, multifunctionaliteit en beheer in het bijzonder.

## Hoofdstuk 4. Eigendomsconstructie en beheervormen

In dit hoofdstuk worden de eigendomsconstructies en beheervormen weergegeven. Allereerst komen de eigendomsconstructies die interessant kunnen zijn voor de realisering van een MFA aan bod. Per eigendomsvorm worden de voor- en nadelen besproken. Dit is de basis voor de matrix die in het volgende hoofdstuk beschreven wordt. Na de eigendomsconstructies worden ook de verschillende beheervormen beschreven. Ook per beheervorm wordt aangegeven wat de voor- en nadelen van de beheervorm zijn. Deze beschrijving is de basis voor de matrix die in het volgende hoofdstuk beschreven wordt.

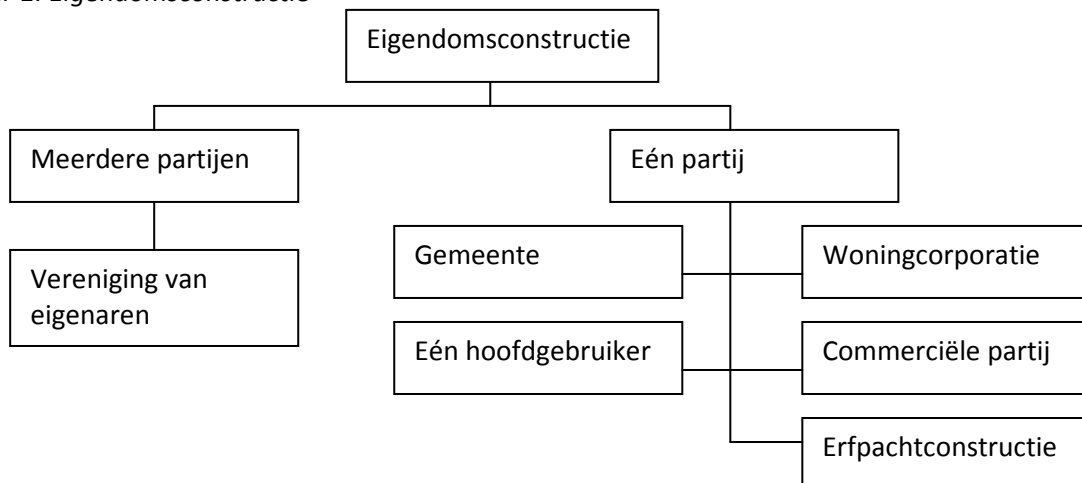
### 4.1. Eigendomsconstructie<sup>26</sup>

In de paragrafen hieronder worden de verschillende mogelijke eigendomsconstructies beschreven. Uit de literatuur blijkt dat het voor een MFA het meest optimaal lijkt om dit bij één partij onder te brengen (eenvoudigste manier). Het kan echter voorkomen dat bij een bepaalde MFA een vereniging van eigenaren de beste vorm is. Bijvoorbeeld wanneer er meerdere partijen binnen de MFA het eigendom in handen willen hebben. Daarom wordt deze vorm toch meegenomen bij de beschrijving van de eigendomsconstructies.

Het lijkt het meest eenvoudig, wanneer de eigenaar ook het risico van de ontwikkeling wil dragen. Het leegstandsrisico kan al grotendeels weggenomen worden, wanneer een ruimte specifiek voor een bepaalde huurder wordt ontwikkeld. Er zijn dan namelijk langere huurovereenkomsten mogelijk.

Hieronder volgt een schematisch overzicht van de verschillende eigendomsconstructies zoals ze zijn meegenomen in dit onderzoek.

Figuur 1. Eigendomsconstructie



Bron: Eigen bewerking o..b.v. *Beheer en exploitatie van brede scholen, Oberon en stichting brede school Nederland*, oktober 2006

<sup>26</sup> - Organisaties onder één dak, beheer en onderhoud van multifunctionele gebouwen, L. Sanders (Sanders Advies en Projecten) i.o.v. Aedes-Arcades Kenniscentrum Wonen-Zorg, mei 2004  
- Projectuitgangspunten Brede school De Klepper te Luyksgestel, Laride Hart voor huisvesting i.o.v. gemeente Bergeijk, augustus 2008  
- Beheer en exploitatie van brede scholen, Oberon en stichting brede school Nederland i.o.v. Vereniging van Nederlandse gemeenten, oktober 2006  
- Een handvat voor beheer en exploitatie, R. van der Knaap, maart 2009  
- Deelnota Integraal Accommodatiebeleid, gemeente Weert, januari 2009

#### 4.1.1. Gemeente

Voordat de gemeente bepaalt of zij eigenaar wil zijn, wordt de afweging gemaakt tussen verschillende factoren, zoals risico's voor ontwikkeling en exploitatie, zeggenschap over de grond en waardevermindering van het pand. Omdat in de beslisboom de keuze gemaakt moet worden of de gemeente eigenaar wil zijn, wordt dit in de verklaring van de beslisboom (hoofdstuk 5) verder uitgelegd.

Wanneer de gemeente de eigenaar is, heeft zij de zeggenschap over de accommodatie en de ondergrond en over de grond die bedoeld is voor de buitenruimte van de MFA. De gemeente bepaalt welke organisaties van de accommodatie gebruik mogen maken en de gemeente bepaalt het huurprijsbeleid. De gemeente doet dit om haar maatschappelijke taak zo goed mogelijk uit te voeren. Ook heeft de gemeente na de exploitatietermijn het behoud van de grondpositie. Hierdoor kan de gemeente bepalen of het gebouw een andere invulling krijgt of bijvoorbeeld gesloopt wordt om een ander gebouw te ontwikkelen voor de maatschappij. De gemeente kan dan dus ook na de exploitatietermijn beschikken over de grond en het gebouw.

De gemeente verhuurt de ruimten als eigenaar aan de verschillende partijen. Het kan ook voorkomen dat ruimten 'om niet' aan de verschillende partijen in gebruik gegeven wordt. Dit zorgt ervoor dat de partijen niet met het subsidiegeld van de gemeente de huur van de ruimte aan de gemeente moet overmaken (rondpompen van geld). Bij scholen is het eigendom weer op een andere manier geregeld, aangezien het juridisch eigendom (van gebouw en grond) bij het primair onderwijs vaak bij het schoolbestuur ligt (dit is wettelijk zo bepaald). De gemeente heeft het economisch eigendom in handen. Hierdoor wijkt de taakverdeling in onderhoud af van de taakverdeling in een reguliere huurderrelatie. Dit kan onduidelijkheid opleveren over wie verantwoordelijk is voor welk onderhoud binnen de MFA. Wanneer de MFA een integrale invulling heeft is het daarom ook verstandig om het onderhoud bij één partij neer te leggen. Hierdoor worden de basisscholen binnen een MFA slechts gebruiker/huurder in plaats van eigenaar. De schoolbesturen hebben de keuzevrijheid om hier in mee te gaan. Het is dan ook van belang om de schoolbesturen te betrekken bij het overleg hierover. Wanneer het schoolbestuur het juridisch eigendom uit handen geeft, zal er bekeken moeten worden wat dit voor financiële gevolgen heeft. Het schoolbestuur krijgt namelijk van de rijksoverheid een vergoeding voor onder andere (vergoeding van) personeel en de instandhouding van het gebouw. De vergoeding die bedoeld is voor de instandhouding van het gebouw zou dan overgeheveld dienen te worden naar de partij die dit verzorgt.

De gemeente kan ervoor kiezen om eigenaar te zijn/ blijven van de MFA wanneer zij de regie wil behouden over de MFA. Als de gemeente namelijk de eigenaar is, bepaalt zij zelf wat er gebeurt met de MFA tijdens en na de exploitatietermijn. Hierdoor heeft de gemeente invloed op welke partijen onderdeel uitmaken van de MFA. Hier komt echter wel bij kijken, dat de gemeente ook het risico loopt op leegstand. Wanneer een ruimte niet verhuurd wordt, loopt de gemeente de inkomsten mis waar op voorhand wel op gerekend was. Anderzijds kan het voor een gemeente erg belangrijk zijn om de grondpositie te behouden. Wanneer de exploitatietermijn verstreken is bepaald immers de eigenaar wat er met de grond en het gebouw gebeurt.

De gemeente kan, wanneer zij eigenaar is, invloed uitoefenen op de huurprijs. Hierdoor kan ze voor maatschappelijke functies binnen de MFA een gunstigere huurprijs in rekening brengen dan voor bijvoorbeeld commerciële partijen binnen de MFA. Wanneer de gemeente eigenaar is, is zij verantwoordelijk voor het beheren van het vastgoed. Dit is niet de primaire taak van de gemeente en kan daardoor als negatief ervaren worden. Zorgen voor basisonderwijs en cultuur is wel een kerntaak van de gemeente. Het eigendom en beheer van de accommodaties voor basisonderwijs en cultuur is

een middel om te zorgen dat dit goed georganiseerd is binnen de gemeente. Bovendien hebben gemeenten wel meer vastgoed in eigendom dat beheerd moet worden. Het is daarom de afweging waard of een MFA ook door de gemeente beheerd kan worden. Sommige gemeenten kunnen namelijk prima optreden als een professionele verhuurder, door bijvoorbeeld de ervaring met sportaccommodaties.

Bij eigendom hoort ook de verhuur van de verschillende ruimten. Hierdoor dient de gemeente een (huurders)administratie bij te houden. Dit geeft extra werk voor de gemeente. Door de verhuur van de ruimten uit te besteden aan bijvoorbeeld een stichtingbestuur kan dit grotendeels opgevangen worden. Bij de realisatie van een MFA komt veel regelwerk kijken. Zo moet de eigendom- en beheerconstructie opgezet worden met de deelnemers. Wanneer de gemeente eigenaar is, moet de gemeente dit regelen. Ook kan het wanneer de gemeente eigenaar is, voorkomen dat er belangenverstremming is, doordat de gemeente verschillende verantwoordelijkheden heeft. Bovendien doet de eigenaar van een MFA een flinke investering om de MFA te kunnen realiseren, dit is dan uiteraard niet meer beschikbaar voor het primaire proces (dienstverlening, beleidsvorming en interne bedrijfsvoering) van de gemeente. Hier staat tegenover dat de waardevermeerdering van het vastgoed volledig ten gunste komt voor de gemeente. Er kan echter ook een waardevermindering optreden, wat dan eventueel weer gecompenseerd moet worden met huuropbrengsten.

Wanneer de gemeente absolute regie wil behouden over de MFA is het verstandig om zelf het eigendom in handen te hebben. Mocht de gemeente hier geen financiële middelen voor hebben dan kan de gemeente er het beste voor kiezen om het eigendom in handen te leggen van een woningcorporatie en zelf te huren van de woningcorporatie en doorverhuren aan de partijen. Op deze manier zijn de financiën geregeld en behoudt de gemeente nog enige regie. Wel moet een vergelijking gemaakt worden tussen de berekening van de investeringslasten plus het onderhoud (kosten voor de eigenaar) en de huurkosten plus het huurdersonderhoud (kosten voor het huren van het pand). Wanneer het huren van het pand uiteindelijk (gedurende de exploitatietermijn) duurder blijkt te zijn dan het in eigendom hebben van het pand, kan de gemeente beter kiezen voor het pand in eigendom houden. Wanneer daar geen financiële middelen voor zijn, kan de gemeente het beste kiezen om het pand ook niet te huren van de externe partij (met het risico op functiewijziging in de MFA). De berekening dient gemaakt te worden voor de korte en de lange termijn. Het kan namelijk voorkomen dat een korte huurperiode wel een positief resultaat geeft ten op zichten van het eigendom, terwijl een lange huurperiode geen positief resultaat geeft. De gemeente kan dan besluiten om wel te huren van de externe partij maar dan voor een kortere periode (van bijvoorbeeld 15 of 20 jaar). Wel moet afgevraagd worden of een MFA voor deze periode (na de huurperiode is er namelijk geen zeggenschap meer) ontwikkeld dient te worden. Ook wanneer de gemeente geen risico wil lopen en geen tijd wil investeren is een externe partij een betere partij om de MFA in eigendom te hebben.

#### 4.1.2. Woningcorporatie

Omdat MFA's maatschappelijk vastgoed zijn, is de woningcorporatie uitermate geschikt voor het in eigendom hebben, beheren en exploiteren van de MFA's. Voor de woningcorporatie is het eenvoudig de contractuele relaties met de verschillende partijen binnen de MFA vorm te geven. In de huurovereenkomsten moeten op maat gemaakte bepalingen worden opgenomen voor de waarborging van het gezamenlijke concept. Hierdoor wordt de samenwerking en het concept van de MFA op lange termijn gewaarborgd. Ook moeten in de huurovereenkomsten bepalingen opgenomen worden over gedeeld ruimtegebruik en de verdeling van de kosten die daarmee verband houden. Bovendien dient door de woningcorporatie een beheerovereenkomst afgesloten te worden met de



verschillende partijen<sup>27</sup>, hierover in paragraaf 4.2.3.3 eigenaar meer. Ook kan de gemeente ervoor kiezen het gehele gebouw te huren van de woningcorporatie. De gemeente verhuurt de ruimten aan de verschillende partijen en geeft de onderwijsdelen in gebruik. Onderverhuur door de huurder (gemeente) aan de partijen is wettelijk toegestaan mits dit anders bepaald is. De woningcorporatie zou dit dus anders kunnen bepalen. Het voordeel voor de gemeente van deze vorm is dat de gemeente meer regie heeft dan wanneer de woningcorporatie zelf de MFA verhuurt aan de partijen.

Zoals hierboven vermeld is de woningcorporatie gespecialiseerd in het beheer van vastgoed, waardoor er voordelen behaald kunnen worden. Een voorbeeld is een reducering van de onderhoudskosten, wat kan resulteren in een verlaging van de huurprijs voor de partijen die huren in de MFA. Ook kan door de woningcorporatie het leegstandsrisico beperkt worden door de invulling van het concept schoolwoningen. Vaak wordt bij de samenwerking met de woningcorporatie door de gemeente een geheel plan gerealiseerd met bijvoorbeeld woningen, zodat de woningcorporatie de MFA kan bekostigen. Wanneer de woningcorporatie de eigenaar is kan zoals beschreven het gehele pand gehuurd worden door de gemeente (om toch nog enige zeggenschap over de MFA te waarborgen). Hiervoor betaalt de gemeente dan alleen jaarlijkse huurprijzen en houdt de gemeente de investeringen over voor andere doeleinden. Wel moet er rekening mee gehouden worden dat de gemeente betrokken blijft bij de exploitatie. Omdat er maatschappelijke functies (ontvangen subsidie van de gemeente) in de MFA gevestigd zijn, is de gemeente indirect toch verantwoordelijk voor de exploitatie. De woningcorporatie dient wanneer zij eigenaar is de verantwoordelijkheid te nemen voor de huurovereenkomsten en huurdersadministratie. Wanneer de gemeente huurt van de woningcorporatie dient de gemeente hier ook rekening mee te houden voor de onderverhuurovereenkomsten. Doordat de gemeente (alleen huurt en) niet de eigenaar is kan de gemeente haar rol zuiver houden en wordt belangenverstremming voorkomen. Een extra voordeel van de woningcorporatie als eigenaar is dat de corporaties vaak genegen zijn om extra te investeren in kwaliteit (voor wijkverbetering, wat gunstig kan zijn voor de waarde van de woningen van de corporatie), waar de gemeente daar geen financiële middelen voor heeft. Bovendien hoeft de gemeente bij deze vorm minder tijd te investeren in het proces. Ook bijkomende kosten en het risico zijn voor rekening van de woningcorporatie. Deze vorm heeft voor de gemeente dus vooral financiële voordelen. Wel moet afgevraagd worden of deze financiële voordelen ook gelden voor lange termijn. Wanneer namelijk de huurlasten voor de gemeente of de subsidies die verstrekt worden door de gemeente over de exploitatietermijn duurder uitvallen dan de kosten voor het eigendom, is het financieel voordeliger om het pand in eigendom te hebben.

Het belangrijkste nadeel van deze vorm is dat de gemeente geen eigenaar meer is van de MFA (de gemeente kan echter wel sturen door middel van een bestemmingsplan in de toekomstige bestemming en afspraken maken over een eventuele herbestemming). Bovendien heeft de gemeente geen invloed op de woningcorporatie waardoor het functiebehoud en multifunctionaliteit binnen de MFA niet honderd procent gegarandeerd kan worden. Omdat er veel afspraken gemaakt moeten worden over allerlei verschillende zaken tussen de woningcorporatie, de gemeente en partijen kan het betrekken van een woningcorporatie vertraging in het proces opleveren.

---

<sup>27</sup> Bouwen en beheren van multifunctionele accommodaties, werken aan samenwerking?, T. Willems (ICS adviseurs), E. Hilgenga (ICS adviseurs), C. Schouten (Kennedy van der Laan advocaten), november 2008

#### 4.1.3. Eén hoofdgebruiker van de MFA

Eén van de maatschappelijke functies die gevestigd zijn in de MFA kan eigenaar zijn van de gehele MFA. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het schoolbestuur van een basisschool, bestuur van een huisartsenpost of het bestuur van een (groot) kinderdagverblijf. Wanneer één van de gebruikers eigenaar is van het pand moet er vertrouwen zijn in een goede financiële verwerking. Daarbij kan het helpen als de eigenaar een open begroting voert, zodat iedereen kan zien dat de eigenaar ook huurkosten aan zichzelf in rekening brengt. Als er echter verschillende huurprijzen aan verschillende partijen in rekening wordt gebracht is dit lastiger. Ook bij deze vorm moeten er goede afspraken gemaakt worden, over wat men gemeenschappelijk doet en hoe de dagelijkse gang van zaken wordt georganiseerd. Doordat één hoofdgebruiker de eigenaar is ligt ook hier het exploitatierisico. De vraag is of de hoofdgebruiker dit risico kan dragen.

Wanneer de hoofdgebruiker meer ruimte nodig heeft kunnen andere ruimten ingezet worden, waardoor de partijen van die andere ruimten geen zekerheid hebben. De directeur van de hoofdgebruiker vervult meestal een spilfunctie in het beheer van het gebouw, wat ervoor kan zorgen dat zijn kerntaken blijven liggen. Ook kan er afgevraagd worden of de directeur wel bekwaam is om de eigenaar te zijn en beheertaken op zich te nemen. De gemeente heeft op onderwijs een vorderingsrecht. Wanneer er leegstand bestaat in de MFA kan de gemeente de leegstaande ruimten vorderen. Het kan ook voorkomen dat de gemeente in gebruik zijnde ruimten (niet onderwijsdoeleinden) kan vorderen om onderwijsdoeleinden in te vullen. Hierdoor heeft de gemeente wel enige zeggenschap over de MFA. Een bijkomend voordeel kan er zijn wanneer de hoofdgebruiker een overkoepelende organisatie boven zich heeft staan. Hierdoor kunnen er schaalvoordelen behaald worden voor het onderhoud van het pand.

#### 4.1.4. Commerciële partij

De commerciële partij zoals een projectontwikkelaar kan ook eigenaar zijn van de MFA. Deze vorm lijkt erg veel op de vorm wanneer de woningcorporatie de eigenaar is. De voor- en nadelen zijn dan ook nagenoeg gelijk, met uitzondering van de extra investering in kwaliteit die een woningcorporatie vaak doet. Een commerciële partij is toch meer geneigd om voor de winst te gaan dan extra te investeren in kwaliteit. Ook moet er bij deze vorm rekening mee gehouden worden dat de huurprijzen voor een commerciële partij hoger liggen dan wanneer de woningcorporatie eigenaar is. Een woningcorporatie houdt immers het maatschappelijke karakter van een MFA meer in het oog dan een commerciële partij, omdat bij een commerciële partij de commerciële overwegingen meer een rol spelen<sup>28</sup>. De gemeente moet daarom, wanneer er voor deze partij gekozen wordt, goede afspraken maken met de commerciële partij over de maatschappelijke functie van de MFA. Lukt dit niet, dan moet goed nagedacht worden of het voor de gemeente wel een optie moet zijn om de commerciële partij als eigenaar te laten fungeren. Een ander nadeel is dat de gemeente ook geen zeggenschap heeft over de invulling van de ruimten binnen de MFA, wat deze vorm nog minder ideaal lijkt te maken voor de gemeente. Ook al zijn er goede afspraken gemaakt met de commerciële partij dan nog zal er rekening mee gehouden moeten worden dat wanneer de MFA leeg komt, het sneller verhuurd wordt aan commerciële partijen, waardoor de maatschappelijke functie van de MFA bij deze vorm nooit 100% gewaarborgd kan worden.

---

<sup>28</sup> Bouwen en beheren van multifunctionele accommodaties, werken aan samenwerking?, T. Willems (ICS adviseurs), E. Hilgenga (ICS adviseurs), C. Schouten (Kennedy van der Laan advocaten), november 2008

#### 4.1.5. Erfpacht constructie

Bij een erfpachtconstructie is het gebouw in handen van een externe partij (bijvoorbeeld woningcorporatie of hoofdgebruiker) en is de grond in handen van de gemeente. Het voordeel hiervan is dat de gemeente geen eigendomsbeheer hoeft te regelen en toch zeggenschap heeft na de exploitatieperiode. Er kan immers een erfpacht afgesproken worden voor bepaalde tijd. Na deze periode heeft de gemeente weer de volledige zeggenschap over de MFA. De vraag bij deze vorm is of de externe partij dit wel ziet zitten, aangezien de waardevermeerdering nu niet ten goede komt aan deze partij. Hierdoor zal wanneer deze vorm toch gekozen wordt dit doorberekend worden, wat hogere kosten met zich meebrengt voor de gemeente. De regie van de gemeente kan bij deze vorm klein of redelijk groot zijn, afhankelijk van of de gemeente de MFA in zijn geheel huurt van de externe partij. Bij deze variant kunnen aanvullende afspraken gemaakt worden, bijvoorbeeld over de mogelijkheid voor de externe partij om de functie binnen de MFA te wijzigen. Bij deze variant dienen extra contracten afgesloten te worden, wat extra werk op levert.

#### 4.1.6. Vereniging van eigenaren

Door de complexe opzet van een MFA, verdient het de voorkeur dat er één partij de eigenaar is. Het komt in de praktijk echter steeds meer voor dat na realisatie het gebouw of complex in eigendom wordt overgedragen aan meerdere partijen. Hierbij moet dan wel het beheer van de gemeenschappelijke ruimten en voorzieningen gezamenlijk geregeld worden<sup>29</sup>. Ook komt het voor dat tijdens het proces de partijen naar voren brengen gezamenlijk eigenaar te willen zijn van de MFA. Dan moet natuurlijk wel eerst bekeken worden of dit financieel haalbaar is. Ook moet bekeken worden of er wel voldoende kennis en tijd beschikbaar is om die rol op zich te nemen. Omdat in de meeste gevallen het hebben van eigendom niet tot de kerntaak van de verschillende partijen behoort, wordt deze vorm bijna nooit toegepast<sup>30</sup>. Wanneer meerdere partijen eigenaar willen zijn van een MFA is een vereniging van eigenaren (gebouw gesplitst in appartementsrechten) een vereiste. Bovendien zal men ook altijd afspraken moeten maken over de gezamenlijke ruimten, bijvoorbeeld over het gebruik van deze ruimten en hoe het beheer er van geregeld gaat worden. Ook is het belangrijk dat er afspraken gemaakt worden over de verkoop van de appartementsrechten. Voor een MFA is het namelijk belangrijk dat de ruimten niet zomaar verkocht kunnen worden aan een willekeurige koper. Ook moeten er afspraken gemaakt worden of men de ruimten mag (onder)verhuren aan een derde.<sup>31</sup>

Doordat er bij deze vorm meerdere partijen verenigd zijn in een vereniging van eigenaren, is dit een complexere vorm dan wanneer er één eigenaar is van het gebouw. Ook komen hier extra kosten bij kijken, doordat het gebouw gesplitst moet worden en de vereniging van eigenaren ingericht moet worden. Uitgangspunten van een vereniging van eigenaren liggen vast doordat er een dwingend recht op van toepassing is. Ook zijn er hierdoor extra administratieve maatregelen en is er extra overleg noodzakelijk. Tot slot zijn appartementsrechten individueel te verkopen waardoor de overige eigenaren geconfronteerd kunnen worden met een nieuw lid binnen de vereniging. Doordat de gemeente bij een vereniging van eigenaren slechts één van de eigenaren is kunnen de overige gebruikers niet bij alle problemen zonder meer voor een oplossing bij de gemeente terecht. Het voordeel van deze vorm is dat de betrokkenheid van de gebruikers bij hun eigen accommodatiedeel

---

<sup>29</sup> Multifunctionele accommodaties, afwegingen bij ontwerp, realisatie, beheer en exploitatie, Hospitality Consultants, Nieuwsbrief 2003-1

<sup>30</sup> Bouwen en beheren van multifunctionele accommodaties, werken aan samenwerking?, T. Willems (ICS adviseurs), E. Hilgenga (ICS adviseurs), C. Schouten (Kennedy van der Laan advocaten), november 2008

<sup>31</sup> Organisaties onder één dak, beheer en onderhoud van multifunctionele gebouwen, L. Sanders (Sanders Advies en Projecten) i.o.v. Aedes-Arcades Kenniscentrum Wonen-Zorg, mei 2004

groot is. Dit kan tevens meteen een nadeel zijn, aangezien hierdoor de multifunctionaliteit in gevaar kan komen en er minder schaalvoordelen gehaald zullen worden. Het onderhoud kan door middel van deze vorm zeer eenvoudig geregeld worden. De organisatie hiervan hoeft immers niet opgezet te worden omdat deze al geregeld is in de vereniging van eigenaren. Echter geeft deze gesplitste vorm van beheer geen bijdrage aan het inhoudelijk concept van de MFA<sup>32</sup> omdat de leden het onderhoud van de eigen delen zelfstandig organiseren en alleen de gezamenlijke delen van de MFA door middel van de vereniging van eigenaren regelen. Hierdoor wordt de samenwerking en multifunctionaliteit niet gestimuleerd.

Zoals blijkt uit bovenstaande gegevens is deze vorm zeer complex en moet een goede afweging gemaakt worden of deze vorm wel de juiste keuze is. De gemeente heeft immers niet de volledige regie. En de andere eigenaren krijgen te maken met zaken zoals onderhoud, waar ze wellicht weinig verstand van hebben. Hierdoor kan afgevraagd worden of dit wel de beste eigendomsconstructie is voor een MFA. Bovendien wordt bij deze vorm de inhoudelijke samenwerking niet bereikt, omdat de partijen verantwoordelijk zijn voor hun eigen delen. Het onderhoud van de gezamenlijke delen wordt alleen door middel van de vereniging van eigenaren geregeld. Voor een MFA is het belangrijk dat de ruimten multifunctioneel inzetbaar zijn. Omdat iedere gebruiker bij deze vorm verantwoordelijk is voor de eigen delen, wordt de multifunctionaliteit bij deze vorm niet gestimuleerd. Deze vorm kan toch voorkomen, bijvoorbeeld wanneer meerdere partijen eigenaar wensen te zijn/blijven. Daarom wordt deze vorm toch meegenomen in de matrix en de beslisboom.

#### 4.1.7. Deelconclusie eigendomsconstructie

Zoals beschreven heeft één partij als eigenaar de voorkeur voor de MFA. Hierdoor wordt namelijk de samenwerking en multifunctionaliteit beter gewaarborgd. Hierbij is het wel van belang dat er goede afspraken gemaakt worden tussen de partijen. Voor de gemeente kan het belangrijk zijn om de regie binnen de MFA te behouden. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden, namelijk zelf in eigendom houden, huren van een externe partij of door middel van de erfpachtconstructie. Wanneer de gemeente de absolute regie (voor functiebehoud en grondpositie na exploitatietermijn) wil hebben is het verstandig om het eigendom in eigen hand te houden. Wanneer de regie behouden wel belangrijk is maar niet de absolute voorkeur heeft, kan gekozen worden voor het in handen leggen van het eigendom bij een externe partij (de voorkeur gaat dan uit naar een woningcorporatie, omdat zij ook een maatschappelijke taak heeft). Afhankelijk van de goede verstandhouding met de externe partij kan ervoor gekozen worden dat de MFA gehuurd wordt van de externe partij of dat de gemeente geen tussenkomst meer heeft tussen de eigenaar en de partijen binnen de MFA. Belangrijk voor de gemeente is dat afspraken met de externe partij goed vastgelegd worden. Ook moet de gemeente een vergelijking maken tussen de berekening van de investeringslasten plus het onderhoud (kosten voor de eigenaar) en de huurkosten plus het huurders onderhoud (kosten voor het huren van het pand). Wanneer het huren van het pand uiteindelijk duurder blijkt te zijn dan het in eigendom hebben van het pand, kan men beter kiezen voor het pand in eigendom houden. Ook wanneer de gemeente geen risico wil lopen en geen tijd wil investeren kan de gemeente er beter voor kiezen om niet zelf het eigendom in handen te hebben.

Omdat de keuze voor eigendom afhangt van verschillende factoren is de beslisboom (hoofdstuk 5.2. beslisboom) opgezet. Per project kan dan bekeken worden welke factoren belangrijk zijn voor de MFA. De keuze van het eigendom wordt bepaald door de afweging van de voor- en nadelen van elke vorm. Daarom zijn deze in de matrix (hoofdstuk 5.1 matrix eigendomsconstructies en beheervormen) meegenomen.

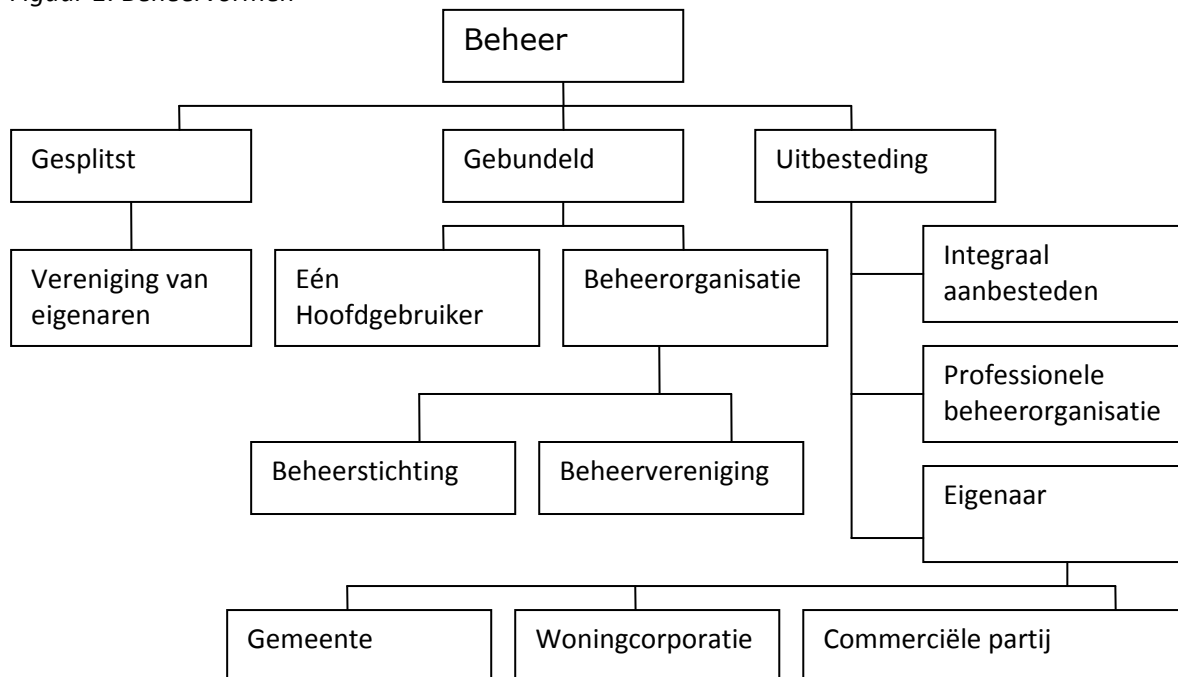
---

<sup>32</sup> Beheer en exploitatie van Brede scholen, Hospitality Consultants, Nieuwsbrief 2000-1

#### 4.2. Beheervormen<sup>33</sup>

Om tot een keuze voor de beheervorm te komen is het belangrijk dat eerst een keuze gemaakt wordt voor gesplitst beheer, gebundeld beheer of uitbesteding. Hieronder is in een figuur aangegeven hoe het beheer uiteengezet kan worden.

*Figuur 1: Beheervormen*



*Bron: Eigen bewerking o.b.v. Beheer en exploitatie van brede scholen, Oberon en Stichting brede scholen, oktober 2006 en Deelnota Integraal aanbesteden, Gemeente Weert, januari 2009*

##### 4.2.1. Gesplitst beheer

Bij gesplitst beheer verzorgen de hoofdgebruikers zelf het beheer van de ruimten die aan hen toegewezen zijn. Voor de gemeenschappelijke ruimten worden afspraken gemaakt over de taakverdeling. Voordeel van deze optie is dat alle hoofdgebruikers zelf individueel het beheer kunnen invullen op het gebied van onder andere onderhoud en schoonmaak, zowel in financiële als organisatorische zin. Dit is echter niet kostenefficiënt, bovendien kost deze vorm in verhouding veel tijd, doordat iedere partij zijn eigen zaken moet regelen. De schaalvoordelen (van bijvoorbeeld gezamenlijk onderhoud) van de MFA komen daarmee te vervallen. Deze vorm levert voor de multifunctionaliteit van de MFA ook een probleem op. Dit komt immers de samenwerking binnen de MFA niet ten goede, waardoor er minder van elkaars ruimten gebruik gemaakt wordt. Wanneer men kiest voor een MFA waarin samenwerking en multifunctionaliteit belangrijk is, is deze vorm dus niet geschikt. Wanneer men meer voor een verzamelgebouw gaat voor soort gelijke functies kan deze vorm wel uitstekend gekozen worden. Omdat de hoofdgebruikers zelf verantwoordelijk zijn voor het

<sup>33</sup> - Deelnota Integraal Accommodatiebeleid, gemeente Weert, januari 2009  
 - Beheer en exploitatie van brede scholen, Oberon en Stichting brede scholen, oktober 2006  
 - Een handvat voor beheer en exploitatie, R. van der Knaap, maart 2009  
 - Bouwen en beheren van multifunctionele accommodaties, werken aan samenwerking?, T. Willems (ICS adviseurs), E. Hilgenga (ICS adviseurs), C. Schouten (Kennedy van der Laan advocaten), november 2008

onderhoud van de eigen ruimten, is er een grote betrokkenheid en autonomie ten aanzien van het beheer van de individuele ruimten. De gebruikers zijn dan echter wel minder betrokken bij de accommodatie als geheel. Mocht er voor deze vorm gekozen worden, dan moeten hier duidelijke afspraken over vastgelegd worden. De vereniging van eigenaren is al een organisatie op zich, dus hoeft er bij deze eigendomsvorm geen complexe beheerorganisatie opgericht te worden. Bovendien is de vereniging van eigenaren hier verantwoordelijk voor het beheer van de gezamenlijke ruimten, waardoor de onduidelijkheid wie er verantwoordelijk is voor het beheer van de gezamenlijke ruimten bij de vereniging van eigenaren niet van toepassing is. Wanneer de MFA een groot aantal gebruikers heeft zal deze vorm echter moeilijker te realiseren zijn. Voor de wijziging in gebruikers is deze vorm geschikt. De nieuwe gebruikers worden namelijk lid van de vereniging van eigenaren. In de statuten staat precies aangegeven hoe er met nieuwe leden omgegaan moet worden en wat de rechten en plichten zijn van de nieuwe gebruikers. Hierdoor zijn er weinig onduidelijkheden over de wijziging van gebruikers.

Omdat de multifunctionaliteit en de samenwerking zo belangrijk is voor een MFA wordt deze vorm alleen aangeraden wanneer de eigendomsconstructie vereniging van eigenaren van toepassing is. Maar zelfs dan kan er nog beter gekeken worden of er misschien een beheerorganisatie opgericht kan worden voor het regelen van het beheer van de gehele MFA. Wanneer er voor een verzamelgebouw gekozen wordt kan deze vorm wel gekozen worden. Maar omdat dit onderzoek gericht is op MFA's wordt er vanuit gegaan dat deze vorm niet geschikt is voor de waarborging van de onderlinge samenwerking en multifunctionaliteit.

#### 4.2.2. Gebundeld beheer

Wanneer het beheer gebundeld uitgevoerd wordt, wordt het beheer van de accommodatie gezamenlijk gedaan. Alle beheerstaken worden door één organisatie (de beheerorganisatie) uitgevoerd, die specifiek gericht is op het beheer en exploitatie van de betreffende MFA. Hierbij zijn twee varianten mogelijk namelijk, een onafhankelijke beheerorganisatie voor de betreffende MFA en beheer door één hoofdgebruiker voor alle gebruikers.

Gebundeld beheer kan tot meer (kosten)efficiency binnen de MFA leiden, dan wanneer gesplitst beheer toegepast wordt. Dit komt omdat bij deze variant het gehele gebouw in zijn totaliteit aanbesteed wordt en niet, zoals bij het gesplitst beheer, apart per gebruiker. Wanneer de beheerorganisatie van de MFA verantwoordelijk is voor het beheer, levert het minder (kosten)efficiency, schaalvoordelen en professionaliteit op, dan wanneer het beheer ondergebracht wordt bij een professionele beheerorganisatie, omdat een professionele beheerorganisatie meerdere panden in het beheer heeft. Bij deze variant is wel een beperking van de keuzevrijheid en inspraak van de hoofdgebruikers. De hoofdgebruikers dienen namelijk gezamenlijk keuzes te maken. Hierdoor moeten ze een deel van hun autonomie inleveren. Omdat deze variant vraagt om meer organisatie (bijvoorbeeld periodieke overlegmomenten), vergroot het de betrokkenheid onder de hoofdgebruikers, wat de samenwerking binnen de MFA ten goede komt. Omdat dit zeer belangrijk is voor een MFA, worden de gebundelde beheervormen veelal aanbevolen in de literatuur. Ook is er bij gebundeld beheer één aanspreekpunt waarbij de regie over het beheer in handen ligt, wat onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor het beheer van de gezamenlijke ruimten weg neemt. Ook is er door het gezamenlijke beheer duidelijkheid over gezamenlijke ruimten.

De meeste MFA's komen tot stand vanuit de wens de inhoudelijke samenwerking tussen de partners te vergroten. Tussen de inhoudelijke samenwerking en beheermodellen lijkt een opmerkelijke relatie te bestaan. In multifunctionele accommodaties waar partners goed en intensief samenwerken, blijkt ook het beheer van de accommodatie soepel te verlopen. Het omgekeerde komt ook naar voren uit

evaluaties. In het algemeen kan gesteld worden dat een niet goed functionerende beheerorganisatie de inhoudelijke samenwerking tussen de partners niet ten goede komt. Wanneer de inhoudelijke samenwerking beperkt is, lijkt het ook verstandig om meer autonomie in beheer en huisvesting te creëren. Er moet echter allereerst geprobeerd worden de inhoudelijke samenwerking te stimuleren omdat dit voor de multifunctionaliteit van een MFA erg belangrijk is.

Hieronder worden de verschillende vormen van gebundeld beheer beschreven.

#### 4.2.2.1. Eén hoofdgebruiker

In deze variant draagt één van de hoofdgebruikers zorg voor de coördinatie en de uitvoering van het beheer van de gehele accommodatie voor alle gebruikers. Hierdoor komen de overige gebruikers meer op afstand te staan en worden zij niet meer direct belast met taken in het beheer. De directe beheerkosten worden doorbelast aan de verschillende gebruikers. Daarnaast betalen de gebruikers een vergoeding aan de hoofdgebruiker voor de coördinatie van het beheer. Om de inspraak van alle hoofdgebruikers te garanderen vindt er structureel overleg plaats. Bovendien worden de afspraken ook vastgelegd in een overeenkomst.

Doordat er één hoofdgebruiker verantwoordelijk is voor de coördinatie van het beheer is er één duidelijk aanspreekpunt. Bovendien is deze vorm gemakkelijk vorm te geven door middel van het vastleggen van de afspraken in een overeenkomst. Deze vorm kan er echter wel voor zorgen dat het er een ongelijke situatie gaat bestaan tussen de gebruikers. De hoofdgebruiker die het beheer regelt kan hieruit voordelen behalen zoals het goedkoper kunnen beheren van het pand. Er kunnen hierdoor ook nadelen ontstaan voor de hoofdgebruiker, zoals het meer tijd kwijt zijn aan het regelen van het beheer dan wanneer het gebouw alleen van de hoofdgebruiker is. De ongelijke situatie moet geprobeerd voorkomen te worden, omdat dit de samenwerking (en daardoor de multifunctionaliteit) niet ten goede komt. Deze vorm lijkt door de waarborging van de multifunctionaliteit dan ook niet zo geschikt voor grote MFA's. Voor kleine MFA's waar een goede betrokkenheid en samenwerking is tussen de verschillende partijen zou deze vorm wel succesvol kunnen zijn. Wanneer er een wijziging plaats vindt in gebruikers is het bij deze vorm belangrijk dat de hoofdgebruiker de nieuwe gebruiker betrokken krijgt bij de MFA, wat de samenwerking en multifunctionaliteit stimuleert.

#### 4.2.2.2. Beheerorganisatie<sup>34</sup>

Bij deze vorm zijn de hoofdgebruikers gezamenlijk verantwoordelijk voor het beheer van de MFA. Er kan een rechtsvorm in het leven geroepen worden, waarin de hoofdgebruikers zitting nemen op bestuurlijk niveau. Voor bepaalde taken wordt personeel in dienst genomen, dit kan echter ook met vrijwilligers geregeld worden, zoals voor schoonmaak, receptie en beveiliging. Afspraken die tussen de verschillende gebruikers gemaakt worden, worden in een overeenkomst vastgelegd. Door de gezamenlijke beheerorganisatie dragen alle hoofdgebruikers bij aan de exploitatie van de MFA. De beheerorganisatie kan ook zonder rechtsvorm vorm gegeven worden. De hoofdgebruikers hebben dan geen zitting in een bestuur. Belangrijk bij deze vorm is dat de hoofdgebruikers de afspraken goed vastleggen in een overeenkomst. Voor het aannemen van personeel is deze vorm moeilijker omdat het personeel dan in dienst moet zijn van één van de hoofdgebruikers. Daarom wordt deze vorm ook

---

<sup>34</sup> - Bouwen en beheren van multifunctionele accommodaties, werken aan samenwerking?, T. Willems (ICS adviseurs), E. Hilgenga (ICS adviseurs), C. Schouten (Kennedy van der Laan advocaten), november 2008

- Introductie cursus: 'beheer en onderhoud van MFC's gegeven door Quintis, E. Olde Bijvank en Q. Berghs op 24 maart 2010

- Aanzet beheerplan Brede School Plus Lage Mierde, Vitri B.V. BV, M. Stevering en I. Gerritzen i.o.v. gemeente Reusel-de Mierden, september 2008

alleen aanbevolen bij kleine MFA's waar geen personeel aan hoeft te worden genomen ten behoeve van de gehele accommodatie.

Wanneer het beheer door middel van de beheerorganisatie verzorgd wordt, zorgt dat wel voor de gewenste integraliteit, wat bij de beheervorm 'één hoofdgebruiker' niet het geval is. Dit komt de samenwerking bij deze vorm dan ook ten goede. Ook wanneer er een wijziging plaats vindt in de functies binnen de MFA zal dat bij deze vorm de samenwerking en multifunctionaliteit niet verminderen. De nieuwe gebruiker zal immers plaats nemen in de beheerorganisatie. Bovendien staat in de statuten van de beheerorganisatie aangegeven wat de wijziging van gebruikers voor gevolgen heeft voor de beheerorganisatie. Ook neemt de nieuwe gebruiker deel aan de overlegmomenten. Hierdoor wordt de nieuwe gebruiker betrokken bij de MFA, wat de multifunctionaliteit en de samenwerking ten goede komt.

Er zijn verschillende rechtsvormen die de beheerorganisatie vorm kunnen geven. In bijlage 4 is een schema te zien van de verschillende rechtsvormen met de consequenties behorende bij de rechtsvorm. Uit het schema blijkt dat de ondernemers van de rechtspersonen zonder rechtspersoonlijkheid volledig aansprakelijk zijn voor de schulden van de onderneming. Doordat het bij een MFA vaak gaat om onderwijs- en welzijnsorganisaties, is het niet voor de hand liggend om als ondernemer aansprakelijk te zijn voor de schulden. De rechtsvorm Besloten Vennootschap (BV) lijkt in een MFA ook niet optimaal omdat bij een BV aandelen in de organisatie gebracht dienen te worden. Bij de organisaties die gevestigd zijn in een MFA is dit vaak niet aan de orde. Omdat de BV en de rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid niet optimaal zijn voor een MFA worden deze vormen in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Wanneer er namens alle partners taken uitgevoerd dienen te worden is het noodzakelijk om de beheerorganisatie als rechtspersoon vorm te geven. De beheerorganisatie voert formele opdrachten uit voor de partijen. Daarom zal de taak van de beheerorganisatie transparant en professioneel moeten worden uitgevoerd. Omdat de beheerorganisatie dit doet zonder winstoogmerk en vanuit een ideële doelstelling liggen de stichtingsvorm en verenigingsvorm het meest voor de hand. Doordat de partners directe invloed en zeggenschap wensen te hebben (om de samenwerking te bevorderen) is de stichting de meest optimale vorm. Omdat de stichting voor de inhoudelijke samenwerking de beste vorm is wordt de vereniging (de leden hebben zeggenschap in plaats van het bestuur) verder buiten beschouwing gelaten. Een optie is echter wel om het beheer uit te besteden aan een professionele vereniging van eigenaren. Omdat het hierbij gaat om een uitbesteding door een professionele partij wordt deze beschouwd als een professionele beheerorganisatie (hoofdstuk 4.2.3.2.).

#### *Beheerstichting*

Doordat de beheerstichting rechtspersoonlijkheid bezit, kunnen op eigen naam overeenkomsten aangegaan worden. In het bestuur van de stichting nemen de belangrijkste hoofdgebruikers zitting. De stichting heeft als doel het beheer en de exploitatie van de MFA. Belangrijk kenmerk is dat de stichting overeenkomsten tot uitvoering van het beheer met derden aan gaat, bijvoorbeeld een arbeidsovereenkomst met de beheerder of een opdracht tot schoonmaak. Ook komen tussen de participanten en de stichting beheerovereenkomsten tot stand. Wanneer er sprake is van een MFA met omvang, waarbij sprake is van vergaande samenwerking ten aanzien van activiteiten, gezamenlijk gebruik van ruimten en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kosten (enzovoorts) is het aan te raden om een stichting op te richten. De partijen kunnen dan hun gezamenlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden door de stichting laten uitvoeren. Dit bevordert een efficiënt beheer en exploitatie.



De beheerstichting kan samenwerken met vrijwilligers. Dit is natuurlijk voor de kosten positief (personeel is namelijk altijd duurder dan vrijwilligers), maar het geeft geen garantie voor de continuïteit van de MFA. Daarom is het verstandig om het beheer professioneel te regelen. Wanneer er een erg sterke betrokkenheid is van de omwonenden bij de MFA, kunnen wel vrijwilligers ingezet worden. De beheerstichting moet daarbij wel in gedachten houden dat er een oplossing gezocht moet worden, wanneer de vrijwilligers wegblijven.

Het voordeel van de beheerstichting is dat deze past bij de samenwerkingsgedachte. Door de grote betrokkenheid van de gebruikers wordt het beheer op maat gesneden. Ook wordt door het beheer gezamenlijk te regelen niet één partij bevoordeeld of benadeeld. Door het gezamenlijk beheer kunnen schaalvoordelen worden benut. Een nadeel van de beheerstichting is dat er veel overleg moet plaats vinden. Dit kost tijd doordat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de gebruikers gedeeld worden. Dit heeft echter weer als voordeel dat er veel overlegmomenten zijn tussen de partijen wat de samenwerking en multifunctionaliteit ten goede komt.

#### 4.2.3. Uitbesteding

Het beheer van de MFA kan ook uitbesteed worden aan een externe partij. Dit kan door het beheer integraal aan te besteden, maar ook door het beheer onder te brengen bij een professionele beheerorganisatie of de eigenaar. In de paragrafen hieronder worden de verschillende mogelijkheden toegelicht.

Het voordeel van het beheer uitbesteden is dat de partij ervaring heeft met beheer wat leidt tot minder werk voor de partijen van de MFA. Wanneer ook de verhuuradministratie en de exploitatie van de ruimten overgenomen worden (ook dit kan uitbesteed worden), hoeft geen van de partijen deze taak op zich te nemen, waardoor de partijen zich kunnen richten op hun kerntaak. Het nadeel van deze vorm is dat uitbesteding vaak wel duurder is dan zelf het beheer regelen, omdat de uitbestedende partij de kosten voor het regelen van het beheer in rekening brengt aan de partijen. Wanneer het beheer uitbesteed wordt moet de autonomie en aansturing deels uit handen gegeven worden. Dit komt de samenwerking vaak niet ten goede, vooral als ook de verhuuradministratie en de exploitatie van de ruimten uitbesteed wordt. Zeker wanneer er een wijziging van functies plaats vindt is het uitbesteden van het beheer niet gunstig voor de samenwerking en multifunctionaliteit. De partijen binnen een MFA zijn door deze vorm namelijk minder betrokken bij de MFA, zeker wanneer zij in een later stadium gebruiker worden van de MFA, dit komt de samenwerking en multifunctionaliteit niet ten goede.

##### 4.2.3.1. Integraal aanbesteden <sup>35</sup>

Bij integraal aanbesteden wordt in een output specificatie (zeer uitgebreid programma van eisen) aangegeven wat men wil met betrekking tot bouwen, beheren en exploiteren. Een PPS-constructie (publiek-private samenwerking) is vanuit vroeger ontstaan voor de wegenbouw. Een PPS-constructie is een samenwerkingsvorm tussen de overheid (rijksoverheid, provincie of gemeente) en één of meer private ondernemingen. Voor een PPS-constructie is het belangrijk dat er specificaties benoemd worden en dat deze in de markt gezet worden. Op deze specificaties kunnen partijen inschrijven.

---

<sup>35</sup> Onderwijshuisvesting in beweging: een blik op doorcentralisatie en PPS, mr. L.E. van de Sande, februari 2009 Celsus, juridische uitgeverij  
Publicatie op website SCSB: [www.scsb.nl](http://www.scsb.nl), School\_en\_Wet\_feb\_09\_OHV\_in\_beweging.pdf, 16/09/2009 en Mevr. C. blommers Service Center Scholenbouw gesproken op 5 maart 2010

Er kan op verschillende manieren aanbesteed worden. Waarbij verschillende combinaties gemaakt kunnen worden tussen:

- Design-Build (DB): bij deze constructie worden het ontwerp en de uitvoering (de daadwerkelijke bouw) integraal aan één partij uitbesteed. Dit kan op basis van prestatie-eisen (turnkey) of op basis van een deelontwerp. Binnen deze methode wordt de kennis van de uitvoerende/bouwende partijen in het ontwerp ingebracht, waarbij de uitvoerende partij zowel verantwoordelijk wordt voor het ontwerp (na aanbesteden) als voor de uitvoering.
- Design-Build-Maintain (DBM): Bij deze vorm is ook het (technisch) onderhoud onderdeel van de integrale aanbesteding. De partij die de opdracht heeft voor het ontwerpen en bouwen van het gebouw wordt tevens verantwoordelijk voor het, binnen overeengekomen kaders, in stand houden van het gebouw. Om te zorgen dat dit leidt tot een optimalisatie in ontwerpkeuzes en materiaalkeuze krijgt deze partij ook invloed op het ontwerp van dit product.
- Design-Build-Maintain-Operate (DBMO): bij deze constructie wordt naast het ontwerp, de realisatie en het onderhoud, tevens de exploitatie van de huisvesting binnen één contract ondergebracht. Omdat het contract uiteenlopende (ook niet technische) diensten omvat, zal de opdrachtnemer vaak bestaan uit een consortium van meerdere partijen. De opdrachtnemer wordt mede verantwoordelijk gemaakt voor het zo optimaal mogelijk exploiteren van het gebouw, bijvoorbeeld ook voor de (mate van) verhuur aan derden. De beloning van de opdrachtnemer vindt plaats op basis van de in het contract overeengekomen prestaties. Wanneer hieraan niet wordt voldaan kan de opdrachtgever een korting op de betaling toepassen.
- Design-Build-Finance-Maintain-Operate (DBFMO): Bij deze laatste vorm wordt niet alleen de verantwoordelijkheid met betrekking tot het ontwerp, de bouw, het onderhoud en de exploitatie, maar ook de financiering integraal en voor een langere periode (bijv. 20, 25, 30 jaar) overgedragen aan een private partij, veelal een consortium van meerdere partijen. De opdrachtgever stelt de gewenste output op en beperkt zich tot het primaire proces en laat zo veel mogelijk taken rond huisvesting en beheer/exploitatie aan de opdrachtnemer (bijv. conciërge taken, de repro). De opdrachtnemer verkrijgt daarmee maximale speelruimte om zijn creativiteit te benutten. Ook hier geschiedt de betaling aan de opdrachtnemer periodiek op basis van vooraf overeengekomen prestaties, met de mogelijkheid deze betaling te korten als daaraan niet wordt voldaan. De opdrachtnemer heeft in deze variant extra belang tot een stipte nakoming van zijn serviceverplichtingen, omdat hij ook voor de financiering heeft zorggedragen.

De kosten voor het voorbereidende werk komen te liggen bij de opdrachtgever. Daarna geeft de opdrachtgever een specificatie met daarin de voorwaarden waar de partijen die willen inschrijven aan moeten voldoen. De partijen die inschrijven doen dan een investering in ontwerp, bouw en exploitatie. Hoe meer eisen er in de voorwaarden staan die ongunstig zijn voor de partijen, hoe meer dit uiteraard terug vertaald wordt in de kosten voor de opdrachtgever.

De opdrachtgever kan opnemen in de aanbesteding dat tijdens de exploitatie de opdrachtgever nog regie heeft. Alleen tijdens de ontwerpfase geeft de opdrachtgever alles uit handen. Alles is vastgelegd in de voorwaarden van de aanbesteding. Daarbij moet wel goed vastgelegd worden, wat de consequenties zijn wanneer de opdrachtgever nog wijzigingen aan wil brengen.

Het voordeel van deze vorm is dat de opdrachtgever in haar aanbestedingsopdracht allerlei voorwaarden kan aangeven. De partijen die zich inschrijven op de aanbesteding, moeten om in aanmerking te komen voor de opdracht voldoen aan de eisen die de opdrachtgever stelt aan de inschrijvers. Hierdoor kan de opdrachtgever allerlei zaken vastleggen zoals: wie draagt de kosten/ wie krijgt de winsten over de exploitatie, wie draagt het risico, wie heeft de regie, welke functies

moeten er in de MFA plaats vinden. Hoe meer alles echter dichtgetimmerd is, hoe hoger de kosten zullen zijn voor de opdrachtgever. Voor de opdrachtgever kan het ook een voordeel zijn dat wanneer de aanbesteding gedaan is er niet meer naar omgekeken hoeft te worden. Een extra voordeel van integraal aanbesteden is dat er experts aangesteld worden, waardoor risico's beperkt worden. Tegenover deze voordelen staan uiteraard nadelen. Zo moet, voordat de aanbesteding begint, alles goed vastgelegd zijn. Wanneer er wijzigingen plaats moeten vinden, is dit namelijk moeilijker realiseerbaar dan bij de traditionele aanbesteding. Bovendien komen er bij wijzigingen ook nog extra kosten kijken. Tijdens het ontwerp en uitvoering van de MFA is er een beperkte invloed van de opdrachtgever. Voor de gemeente kan dit een groot nadeel zijn. Een ander nadeel is dat het integraal aanbesteden niet geschikt is voor kleine projecten (minimum projectomvang is 12 miljoen euro). Tot slot is er nog niet veel ervaring met deze vorm, waardoor er niet goed beoordeeld kan worden of de extra kosten die gemaakt worden voor de afspraken die vastgelegd worden, opwegen tegen de voordelen (uitbested aan experts, voorwaarden vastgelegd enzovoorts) van het integraal aanbesteden. Op dit moment worden er steeds meer projecten op deze manier aan besteed, op korte termijn zullen er dan ook meer gegevens bekend zijn over integraal aanbesteden. Wanneer gekozen wordt voor deze vorm is het verstandig om informatie op te vragen over hoe het integraal aanbesteden precies aangepakt dient te worden.

#### 4.2.3.2. Professionele beheerorganisatie

Het onderbrengen van het beheer bij een professionele beheerorganisatie is vooral interessant bij meer complexe beheersituaties, waarbij veel verschillende deskundigen nodig zijn. Zoals bij een MFA waar veel verschillende functies (bijvoorbeeld zorg, welzijn en onderwijs) gecombineerd zijn. Het is ook alleen interessant om een professionele beheerorganisatie in te schakelen wanneer de schaalvoordelen ook daadwerkelijk iets kunnen opleveren (het uitbesteden van het beheer is namelijk duurder dan dit binnen de MFA te laten regelen, bijvoorbeeld door een beheerstichting).

Er zijn twee vormen waarop het beheer ondergebracht kan worden bij een professionele organisatie. De eerste mogelijkheid is het beheer onderbrengen bij de moederorganisatie/centrale organisatie van één van de gebruikers (bij voorkeur hoofdgebruiker) van de MFA. Hierbij kan dan gedacht worden aan het beheer onderbrengen bij het overkoepelend bestuur van bijvoorbeeld het schoolbestuur. Deze organisatie regelt en coördineert het beheer van de gehele MFA. De partij die behoort bij deze organisatie (in dit geval de basisschool) verzorgt dan vaak ook een aantal uitvoerende/coördinerende taken op locatie uit. Er vindt periodiek overleg plaatst tussen de beheerorganisatie en de hoofdgebruikers om de inspraak van de hoofdgebruikers te waarborgen. Het voordeel van deze vorm is dat de afspraken die de centrale organisatie gemaakt heeft, bijvoorbeeld met energieleveranciers, ook kunnen gelden voor deze accommodatie. Deze vorm zal geen kostenverhoging met zich mee brengen omdat de centrale organisatie zichzelf anders ook benadeelt. Het nadeel van deze vorm is dat er geen onafhankelijke beheerorganisatie is, wat er voor kan zorgen dat sommige (hoofd)gebruikers een voorkeursbehandeling zouden kunnen krijgen. Bij een kleine MFA (met weinig verschillende vaste gebruikers) zou deze vorm daarom wel geschikt kunnen zijn. Voor een grotere MFA (met veel verschillende vaste gebruikers) is deze vorm niet aan te raden.

De tweede vorm is het facilitair bedrijf (dit kan ook een professionele vereniging van eigenaren zijn). Deze organisatie beheert meerdere accommodaties. De primaire taak van deze vorm is het beheren en exploiteren van (gemeenschaps)accommodaties. De voordelen van deze organisatie is dat de organisatie van voldoende omvang is om te kunnen profiteren van schaalvoordelen. Bovendien kunnen ze voldoende efficiency bieden. De organisatie is daarnaast onafhankelijk waardoor er geen voorkeur voor een (hoofd)gebruiker naar voren komt. De gebruikers kunnen zich ondertussen

gewoon bezig houden met hun primaire taak en inhoudelijke taken, ze hoeven zich namelijk niet meer bezig te houden met het beheer. Dit kan echter wel tot gevolg hebben dat de directe betrokkenheid bij de MFA van de gebruikers kan verminderen. Het beheer regelen door een facilitair bedrijf kan ook meer kwaliteit (meer deskundigen in eigen huis) en continuïteit (vervanging personeel) bieden. Dit kan echter wel hogere kosten tot gevolg hebben.

#### 4.2.3.3. Eigenaar

Ook de eigenaar kan het dagelijks beheer op zich nemen. De eigenaar is dan buiten de normale eigendomsverantwoordelijkheden, ook verantwoordelijk voor de inhoudelijke samenwerking, programma, invulling van ruimten en beheer en exploitatie van de MFA.

Het voordeel van deze vorm is dat er voor de partijen binnen de MFA één duidelijk aanspreekpunt is. Ook is de beheerconstructie eenvoudig van opzet. Doordat het groot onderhoud, beheer en verhuur door één partij georganiseerd worden, kan er een kwaliteitsverbetering ontstaan. Het nadeel van deze vorm is dat de verantwoordelijkheden en risico's volledig in handen liggen van één partij. Ook zal de samenwerking en multifunctionaliteit door middel van deze vorm niet optimaal benut worden. Om dit te waarborgen zullen goede afspraken gemaakt moeten worden met de eigenaar en de verschillende partijen binnen de MFA.

Hieronder worden de verschillende eigenaren die het beheer en exploitatie op zich zouden kunnen nemen omschreven.

##### *Gemeente*

Om de absolute regie van de MFA in handen te hebben is dit de ideaalste vorm. Er kan echter afgevraagd worden of de samenwerking en multifunctionaliteit die de gemeente bij een MFA zo van belang vindt wel gewaarborgd wordt. Bovendien moet afgevraagd worden of de gemeente de middelen heeft om het dagelijkse beheer van de MFA op zich te nemen. Er zal dan een ambtenaar in de MFA aanwezig moeten zijn, wat uiteraard extra kosten voor de gemeente oplevert. Door de kosten en extra tijd die het dagelijks beheer van een MFA met zich mee brengen en voor de samenwerking en multifunctionaliteit lijkt het niet de beste vorm om als gemeente zelf het dagelijks onderhoud te regelen. Daarom wordt deze beheervorm ook niet meegenomen in de beslisboom.

##### *Woningcorporatie*

Het ligt voor de hand dat wanneer de woningcorporatie de eigenaar is, deze ook het dagelijks beheer regelt. Hiervoor dient door de woningcorporatie een beheerovereenkomst afgesloten te worden met de verschillende partijen. Hierdoor worden de kosten die gemaakt worden door de woningcorporatie doorgeschoven naar de verschillende partijen. De woningcorporatie moet echter wel de mogelijkheid (personeel inzetten) hebben om het beheer te regelen. Wanneer de woningcorporatie wil investeren in de wijk (waardevermeerdering woningen) zullen ze het dagelijks beheer van de MFA wel op zich willen nemen. Wanneer de woningcorporatie niet wil investeren in de wijk, zullen ze ook het beheer van de MFA niet op zich willen nemen (waarschijnlijk zullen ze dan niet eens investeren in de MFA). Wanneer een woningcorporatie met een goed plan komt, kan de gemeente aan de hand van de afspraken die gemaakt worden bepalen of deze vorm de maatschappelijkheid en multifunctionaliteit van de MFA waarborgt.

Ook wanneer de woningcorporatie geen eigenaar is zou de woningcorporatie het groot onderhoud en het dagelijkse beheer op zich kunnen nemen. De vraag is natuurlijk wel of de woningcorporatie dit wil doen. Wanneer een bijdrage geleverd wordt aan de wijk (waar woningen staan van de woningcorporatie), kan de woningcorporatie de overweging maken om het beheer te regelen voor

de eigenaar. Vaak wordt het dagelijks beheer dan uitbesteed aan een huismeester/conciërge die verantwoordelijk is voor alle taken op locatie, de woningcorporatie regelt de coördinatie en de onderhoudstaken. De woningcorporatie zal daarvoor natuurlijk een vergoeding vragen, deze zal altijd kostendekkend zijn. En zeer waarschijnlijk zit daar ook een winst- en risico-opslag op. De eigenaar zal daarom met hogere kosten te maken krijgen, dan wanneer het groot onderhoud in eigen beheer uitgevoerd wordt.

Omdat een woningcorporatie altijd een voorstel kan doen dat voor de eigenaar erg gunstig kan zijn, wordt deze vorm meegenomen in de beslisboom.

#### *Commerciële partij*

Wanneer de commerciële partij de eigenaar is, ligt het voor de hand om de commerciële partij ook het beheer te laten regelen. Net zoals bij de eigendomsconstructie moeten er ook voor het beheer met de commerciële partij goede afspraken gemaakt worden. Zo mogen de kosten niet te hoog worden, zodat de maatschappelijke partijen binnen de MFA dit kunnen betalen. De vraag is echter of de commerciële partij het beheer wel voor een goedkopere prijs kan en wil uitvoeren. Deze vorm zal daarom niet de eerste voorkeur hebben, om de maatschappelijke functies in de MFA te kunnen waarborgen. Wanneer er een commerciële partij aanbiedt om het beheer en exploitatie uit te voeren moeten er goede afspraken vastgelegd worden. Dan nog is het de vraag of de commerciële partij de afspraken na komt. Wanneer de commerciële partij namelijk de exploitatie niet rond zal krijgen, zullen de ruimten tegen commerciële huur verhuurd (moeten) worden. De maatschappelijke functies en verenigingen binnen de MFA kunnen dit niet betalen en zullen òf aankloppen bij de gemeente (subsidie verhoging voor de gemeente), òf een andere ruimte zoeken (waardoor de MFA niet meer de invulling heeft waarvoor die bedoeld was).

Ook de commerciële partij kan het groot onderhoud en dagelijks beheer uitvoeren voor de eigenaar, wanneer zij zelf geen eigenaar zijn. De commerciële partij zal dit alleen maar doen als ze er commercieel op vooruit gaan. Daarom lijkt deze vorm niet optimaal voor de eigenaar. Echter kan het voorkomen dat de commerciële partij een interessant voorstel doet voor de eigenaar. Dit voorstel moet wel altijd getoetst worden op haalbaarheid voor nu en in de toekomst. Wanneer het namelijk niet haalbaar blijkt te zijn, zal de commerciële partij toch terugvallen op de eigenaar. Wanneer de eigenaar het beheer laat regelen door de commerciële partij moeten goede afspraken gemaakt worden, zodat de kwaliteit gewaarborgd blijft. Omdat het voor kan komen dat de commerciële partij het beheer regelt is deze meegenomen in de beslisboom.

#### 4.2.4. Deelconclusie beheervormen

Zoals uit de gegevens van hoofdstuk 4.2. beheervormen blijkt, zijn er veel verschillende vormen mogelijk voor het regelen van het dagelijks beheer en klein onderhoud binnen een MFA. Per MFA kan het heel verschillend zijn welke beheervorm de beste vorm is. Daarom is de beslisboom (hoofdstuk 5.2. beslisboom) opgesteld, zodat aan de hand van de belangrijke aspecten voor de afweging van een beheervorm gekeken kan worden wat voor de betreffende MFA de meest optimale vorm is. De matrix (hoofdstuk 5.1. matrix eigendomsconstructie en beheervormen) met de voor- en nadelen dient als onderbouwing voor de beslisboom.

#### 4.3. Deelconclusie

Om de eigendomsconstructie en beheervorm van een MFA te bepalen is het belangrijk dat er gekeken wordt naar welke zaken belangrijk zijn voor de verschillende partijen en de MFA. Zoals wie wil eigenaar zijn, regie hebben, risico dragen en hoe dient te samenwerking en multifunctionaliteit te zijn. Door middel van de beslisboom (hoofdstuk 5.2. beslisboom) wordt de beste vorm in beeld gebracht wanneer er antwoord gegeven wordt op de vragen. De matrix (hoofdstuk 5.1. matrix eigendomsconstructie en beheervormen) vormt hier de basis voor, aangezien de voor- en nadelen van de verschillende eigendomsconstructies en beheervormen de uiteindelijke keuze bepaalt. Daarom is dit hoofdstuk ook de onderbouwing voor hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk zijn dan ook twee deelvragen beantwoord. Namelijk de deelvraag: 'Welke beheervormen zijn er voor een multifunctionele accommodatie?' en 'Wat zijn de voor- en nadelen van de verschillende beheervormen?'. De laatste deelvraag wordt in de matrix in het kort nog uiteen gezet. Verder is in het kort ingegaan op de deelvraag: 'Welke kosten, opbrengsten en risico's zijn er voor de verschillende beheervormen?', deze wordt in het volgende hoofdstuk nog verder toegelicht.

## Hoofdstuk 5. Matrix en beslisboom

In dit hoofdstuk wordt de matrix voor eigendomsconstructies, de matrix voor beheervormen en de beslisboom beschreven. In de matrix wordt per kenmerk van de eigendomsconstructie of beheervorm aangegeven wat de consequentie is van het kenmerk voor de eigenaar of de beherende partij. De matrix geeft aan wat in dit onderzoek naar voren is gekomen over de kenmerken van de eigendomsconstructies en beheervormen. In dit hoofdstuk worden de gegevens die te vinden zijn in de matrix verklaard en onderbouwd.

Ook is in dit hoofdstuk de beslisboom beschreven. Omdat er per project steeds een andere optimale beheervorm naar voren kan komen, kan de beslisboom bijdragen aan de keuze voor de meest optimale beheervorm. De beslisboom geeft aan, afhankelijk van welke factoren belangrijk zijn voor of van invloed zijn op de beheervorm, wat de meest optimale beheervorm is voor het project. Ook de beslisboom en de factoren die belangrijk zijn voor de keuze voor de beheervorm worden in dit hoofdstuk verklaard en onderbouwd.

### 5.1. Matrix eigendomsconstructie en beheervormen

Wanneer er gekozen wordt voor een beheervorm is het belangrijk dat de voor- en nadelen van de verschillende beheervormen die in aanmerking komen, goed afgewogen worden. De literatuur bevat zoals eerder in dit onderzoek beschreven is, veel informatie over de voor- en nadelen van de verschillende beheervormen. Er bestaat echter geen overzichtelijk kader met daarin de kenmerken van de beheervormen. De keuze voor een beheervorm is mede afhankelijk van de eigendomsconstructie. Daarom zijn de voor- en nadelen van de eigendomsconstructie ook meegenomen in dit onderzoek. Ook bestaat er geen overzichtelijk kader met de kenmerken van de eigendomsconstructies. Daarom zijn beide kaders opgenomen in dit onderzoek in de vorm van een matrix.

#### 5.1.1. Matrix eigendomsconstructie

Allereerst wordt de matrix van de eigendomsconstructie verklaard en onderbouwd. Een kleine versie van de matrix is op de volgende pagina te vinden. Geadviseerd wordt om deze paragraaf te lezen in combinatie met de matrix die terug te vinden is in bijlage 8.

Multifunctionele accommodaties  
Beslisboom voor de keuze voor beheer

| Bijlage 8. Matrix eigendomsconstructies                          |   |   |  |  |   |   |
|--|---|---|--|--|---|---|
|  | Gemeente  | Woningcorporatie  | Eén hoofdgebruiker   | Commerciële partij   | Erpacht constructie   | Vereniging van eigenaren  |
| <b>Financiën</b>   | Niet meer beschikbaar voor primaire proces  | Gemeente betaald huurprijs, investeringen voor andere doeleinden. Gemeente moet vergelijken of huren van woningcorporatie (op korte of lange termijn) niet duurder is dan in eigendom hebben. | Hoofdgebruiker verantwoordelijk voor financiën. Door maatschappelijke functies komt dit vaak neer op subsidies verstrekt door gemeente of overheid                                 | Gemeente kan huren van commerciële partij, investeringen voor andere doeleinden. Gemeente moet vergelijken of huren van commerciële partij (op korte of lange termijn) niet duurder is dan in eigendom hebben  | Alleen de grond is van de gemeente. De gemeente kan het pand huren van de partij die het pand in eigendom heeft. Gemeente moet vergelijken of huren van externe partij (op korte of lange termijn) niet duurder is dan in eigendom hebben | Extra kosten voor het splitsen van het gebouw   |
| <b>Eigendom</b>  | Gemeente heeft eigendom   | Gemeente is geen eigenaar, kan wel sturen op bestemming middels bestemmingsplan en afspraken op herbestemming   | Gemeente geen eigenaar, kan wel sturen op bestemming. Ook voorzetsrecht (bij school) geeft meer invloed dan bij de andere eigendomsconstructies                                    | Gemeente is geen eigenaar, kan wel sturen op bestemming middels bestemmingsplan en afspraken op herbestemming  | Erpacht voor bepaalde tijd daarna eigendom voor de gemeente   | Versillende eigenaren verenigen zich. Dit is een complexere vorm dan wanneer er één eigenaar is   |
| <b>Risico</b>  | Leegstandsrisico en waardevermindering vastgoed   | Risico's worden (deels) overgenomen, kan wel doorvertaald worden in de huurprijs  | Risico's liggen (deels) bij hoofdgebruiker (komt vaak uiteindelijk toch bij gemeente terecht)  | Risico's worden overgenomen door commerciële partij. (wel nog steeds subsidieverlening aan partijen in MFA door gemeente)  | Risico's voor de partij die het pand in eigendom heeft  | De eigenaren dragen gezamenlijk het risico  |
| <b>Regie</b>   | Regie behoud  | Dragen zeggenschap over gebruik en het beheer van de MFA over aan woningcorporatie  | Hoofdgebruiker heeft de grootste regie, omdat het gaat om maatschappelijke functies en daar subsidies voor verstrekt wordt, heeft de gemeente wel enige regie.                     | Weinig invloed voor gemeente, bovendien denkt commerciële partij niet maatschappelijk maar commercieel (wanneer gemeente huurt van commerciële partij nog enige regie)   | Tijdens exploitatie heeft de gemeente geen regie over de invulling van het pand (behalve wanneer de gemeente het pand huurt). Na afloop van de exploitatie is de regie in handen van de gemeente  | Wanneer gemeente eigenaar is van één (of meerdere) appartementsrecht(en) heeft de gemeente nog enige regie behoudt                                    |
| <b>Huurprijzen</b>   | Invloed op huurprijzen  | Bepaald door woningcorporatie (heeft maatschappelijke taak, waardoor redelijke huurprijzen)   | Bepaald door hoofdgebruiker  | Commerciële huurprijzen  | Wanneer gemeente huurt van partij die pand in eigendom heeft dan hogere prijs omdat waardevermeerdering niet ten goede komt aan eigenaar pand   | Bepalen gezamenlijk de huurprijzen voor de ruimtes die gebruikt kunnen worden voor externe gebruikers.  |
| <b>Groot onderhoud</b>   | Niet de kerntaak van de gemeente  | Specialisme en kennis van woningcorporatie  | Niet de kerntaak van de hoofdgebruiker   | Specialisme en kennis van commerciële partij   | Voor de partij die het pand in eigendom heeft.  | Groot onderhoud wordt door de vereniging van eigenaren verzorgd.  |
| <b>Huurovereenkomst en huurdersadministratie</b>                 | Gemeente is hier verantwoordelijk voor. Dit kost extra werk en geld omdat er een ambtenaar op dit werk gezet moet worden  | Woningcorporatie is hier verantwoordelijk voor. Woningcorporaties zijn gespecialiseerd in het opstellen van huurovereenkomsten en het bijhouden van huurdersadministratie                     | Hoofdgebruiker is hier verantwoordelijk voor. Een hoofdgebruiker heeft hier niet de kennis en specialisme voor in huis   | Commerciële partij is hier verantwoordelijk voor. De commerciële partij heeft hiervoor de kennis en het specialisme in huis  | Eigenaar pand. Afhankelijk van wie de eigenaar is, heeft de eigenaar wel of geen kennis en specialisme in huis voor de huurovereenkomst en huurdersadministratie  | Gezamenlijk bijhouden voor de externe huurders veel overleg en administratie noodzakelijk (ook door dwingendrechtelijke randvoorwaarden)              |
| <b>Belangenverstrengeling</b>                                    | Door verschillende verantwoordelijkheden van de gemeente hier kans op   | Gemeente kan rol zuiver houden en voorkomt belangenverstrengeling door tevens eigenaar van het gebouw te zijn   | Doordat één van de hoofdgebruikers verantwoordelijk is, kan deze partij bevoordeeld of benadeeld worden  | Gemeente kan rol zuiver houden en voorkomt belangenverstrengeling door tevens eigenaar van het gebouw te zijn  | Gemeente kan rol zuiver houden en voorkomt belangenverstrengeling door tevens eigenaar van het gebouw te zijn   | Wanneer gemeente één van de eigenaren is, is er kans op gedeeltelijke belangenverstrengeling door verschillende verantwoordelijkheden van de gemeente |
| <b>Zeggenschap functies</b>                                      | Volledige zeggenschap voor de gemeente  | Minder invloed op invulling van de functies (er kunnen wel afspraken gemaakt worden in huurovereenkomst wanneer gemeente huurt)   | Gemeente kan bij leegstand ruimtes vorderen (bij school), verder beperkte zeggenschap over gebruik van ruimtes. De zekerheid voor andere functies dan de hoofdgebruiker is beperkt | Gemeente geen zeggenschap over de invulling van functies (behalve wanneer huurt van commerciële partij, dan kunnen afspraken vastgelegd worden in de huurovereenkomst).  | Gemeente heeft geen zeggenschap over de invulling van de ruimtes (kunnen wel afspraken over gemaakt worden)   | Instellingen kunnen hun appartementsrecht verkopen. Eigenaren kunnen gecofronteerd worden met een nieuw lid   |
| <b>Waardevermeerdering vastgoed, grondpositie na exploitatie</b> | Voor gemeente   | Voor woningcorporatie   | Voor hoofdgebruiker  | Voor commerciële partij  | Niet voor partij die pand in eigendom heeft   | Ten goede aan eigenaar appartementsrecht  |
| <b>Overig</b>  | Bij deze vorm heeft de gemeente de meeste zeggenschap en behoudt het pand en de grond. Daar tegenover staan wel de risico's en financiën die een MFA met zich mee brengt. | Mogelijkheid tot combinatie met bijvoorbeeld woningen   | Komt de multifunctionaliteit niet altijd ten goede.  | Er moet een goed voorstel gedaan worden door een commerciële partij om deze vorm gunstig te laten zijn. Dan moet nog altijd afgevraagd worden of deze vorm een goede keuze is. (wanneer de MFA niet rendabel is worden eerder commerciële functies ingezet, komt maatschappelijkheid niet ten goede) | Er moeten extra contracten opgemaakt worden   | Komt de multifunctionaliteit niet ten goede   |

Ankie Verspeek ankie\_verseek@hotmail.com Mei 2010



#### *Opbouw matrix*

In de bovenste rij is aangegeven welke eigendomsconstructies van toepassing kunnen zijn bij een MFA. Het eigendom kan liggen bij de gemeente, woningcorporatie, een hoofdgebruiker, een commerciële partij, een erfpachtconstructie met één van de genoemde eigenaren en een vereniging van eigenaren. Er is gekozen voor deze volgorde omdat de eerste drie vormen de meest voorkomende eigendomsconstructies zijn. De commerciële partij en erfpachtconstructie komen bijna nooit voor, bovendien lijkt de commerciële partij net als de vereniging van eigenaren niet ideaal te zijn voor een MFA. De commerciële partij als eigenaar komt bij een MFA bijna nooit voor omdat er niet voldoende rendement te behalen valt voor de commerciële partij. Omdat de commerciële partij winst wil maken, is deze vorm niet ideaal voor een MFA, immers kan door het winsttoegmerk van de commerciële partij het maatschappelijk doel uit het oog verloren raken. Met de erfpachtconstructie wordt ook nog niet veel gewerkt omdat voor de partij die het gebouw in eigendom heeft, ook de waardevermeerdering van het grond belangrijk kan zijn, waardoor de eigenaar dan eerder kiest om het gehele pand niet in eigendom te hebben. Een vereniging van eigenaren lijkt bovendien voor een MFA niet optimaal omdat wanneer de partijen binnen de MFA ieder verantwoordelijk zijn voor het eigen eigendomsdeel, de samenwerking en synergie niet optimaal benut worden.

In de eerste kolom staan de kenmerken aangegeven die van belang zijn voor de eigendomsconstructies. Om een overzichtelijke matrix te creëren is er bewust gekozen voor het gebruik van kenmerken, waarbij aangegeven wordt wat bij het kenmerk van belang is voor de betreffende eigendomsconstructie.

#### *Inhoud matrix*

De beschrijving in de matrix wordt bekeken vanuit het perspectief van de gemeente. Zo worden de gevolgen voor de gemeente aangegeven per kenmerk per eigendomsconstructie. De kenmerken die in de eerste kolom van de matrix staan worden hieronder kort beschreven. De verklaring van de begrippen is terug te vinden in de begrippenlijst in de bijlagen (bijlage 3).

- Financiën: het kenmerk financiën geeft aan wat de consequenties voor de gemeente zijn voor wat betreft de financiën bij de betreffende eigendomsconstructie. Zo zijn bijvoorbeeld wanneer de gemeente investeert in de MFA, deze financiële middelen niet meer inzetbaar voor andere doeleinden. Maar ook kan een eigendomsconstructie andere kosten met zich meebrengen, bijvoorbeeld voor het splitsen van het gebouw voor de vereniging van eigenaren.
- Eigendom: dit kenmerk geeft aan of de gemeente eigenaar is of kan worden. Ook wordt aangegeven of er nog mogelijkheden zijn om de herbestemming na de exploitatietermijn te waarborgen.
- Risico's: bij de risico's wordt aangegeven wie er verantwoordelijk is voor de risico's en of dit eventueel gecompenseerd wordt door de eigenaar.
- Regie: bij het kenmerk regie wordt aangegeven in welke mate de gemeente regie heeft over de invulling en beheer van de MFA.
- Huurprijzen: bij dit kenmerk wordt aangegeven wie invloed heeft op de huurprijzen en welke consequenties een bepaalde eigendomsconstructie heeft op de huurprijs. Bijvoorbeeld of de partij commerciële huurprijzen gaat vragen.
- Groot onderhoud: hier wordt aangegeven of het groot onderhoud de kerntaak is van de eigenaar of wie er verantwoordelijk voor is.
- Huurovereenkomst en huurdersadministratie: bij dit kenmerk wordt aangegeven wie er verantwoordelijk voor is en of de eigenaar hierin gespecialiseerd is.
- Belangenverstrengeling: hier wordt aangegeven of er sprake is van belangenverstrengeling of bevoordeling/benadeling van partijen.
- Zeggenschap functies: dit kenmerk geeft aan wat de zeggenschap van de gemeente is op de functies binnen de MFA.

- Waardevermeerdering vastgoed: bij dit kenmerk wordt aangegeven bij wie de waardevermeerdering van het vastgoed komt te liggen.
- Overig: hier worden overige belangrijke zaken voor de eigendomsvorm weergegeven.

5.1.2. Matrix beheervormen

| Bijlage 9. Matrix beheervormen                |  |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|--|---|
|   | Gesplitst  | Gebundeld  | Gebundeld  | Uitbesteding   | Uitbesteding   | Uitbesteding  |
|   | Individueel door partijen  | Eén hoofdgebruiker   | Beheerstichting  | Professionele beheerorganisatie  | Eigenaar   | Integraal aanbesteden   |
| <b>Regie gemeente</b>                         | Redelijk regie door verlening subsidie   | Redelijk regie door verlening subsidie   | Redelijk regie door verlening subsidie   | Weinig regie, wel enige regie door verlening subsidie  | Wanneer gemeente eigenaar is grote regie, wanneer gemeente geen eigenaar is geen regie   | Wanneer gemeente eigenaar is grote regie, wanneer gemeente geen eigenaar is geen regie  |
| <b>Groote pand</b>                            | Ideaal voor klein pand met weinig verschillende huurders en weinig multifunctioneel gebruik  | Ideaal voor klein pand met weinig verschillende huurders. Hoofdgebruiker kan multifunctionaliteit registreren.   | Ideaal voor een middelgroot pand met verschillende huurders en veel multifunctioneel gebruik   | Voor groot pand met veel verschillende huurders en veel multifunctionaliteit gebruik. Wanneer diversiteit van deskundigen noodzakelijk is en schaalvoordelen ook daadwerkelijk iets kunnen opleveren.  | Ideaal voor een middelgroot pand met verschillende huurders en veel multifunctioneel gebruik   | Voor groot pand met veel verschillende huurders en veel multifunctioneel gebruik door de minimale investering van +/- € 12 miljoen.   |
| <b>Kosten</b>                                 | Geen kosten voordelen behaald  | Doordat onderhoud voor het gehele pand gezamenlijk uitgevoerd wordt kunnen schaalvoordelen behaald worden.   | Doordat onderhoud voor het gehele pand gezamenlijk uitgevoerd wordt kunnen schaalvoordelen behaald worden. Ook kunnen kosten bespaard worden bij deze vorm door de inzet van vrijwilligers.  | Doordat het onderhoud van het pand uitbesteed wordt aan een organisatie die meerdere panden beheert, worden er schaalvoordelen behaald.  | Wanneer de hoofdgebruiker de eigenaar is, kunnen schaalvoordelen behaald worden wanneer er een overkoepelende organisatie boven de hoofdgebruiker staat. Ook wanneer een woningcorporatie of commerciële partij eigenaar is kunnen voordelen behaald worden doordat deze organisaties meerdere panden in beheer hebben | Door het integraal aanbesteden worden kosten bespaard, omdat het gehele beheer in één keer aanbesteed wordt.  |
| <b>Multifunctionaliteit en samenwerking</b>   | Deze vorm komt samenwerking niet ten goede wat niet leidt tot de multifunctionaliteit die beoogd wordt in een MFA                        | Multifunctionaliteit kan geregisseerd worden door de hoofdgebruiker. Het is dan wel belangrijk dat de hoofdgebruiker de belangrijkheid van multifunctionaliteit inziet. Doordat er één partij het beheer regelt voor het gehele pand dienen er afspraken gemaakt te worden tussen de verschillende partijen. | Door deze vorm zijn de partijen gezamenlijk betrokken bij de exploitatie wat de multifunctionaliteit ten goede komt. Om de exploitatie rond te krijgen is het belangrijk dat er samengewerkt wordt tussen de partijen.   | Doordat er een externe partij verantwoordelijk is voor het rond krijgen van de exploitatie, kan de betrokkenheid en samenwerking van de partijen afnemen wat de multifunctionaliteit niet ten goede komt.  | Doordat de verantwoording van de exploitatie ligt bij de eigenaar, kunnen de partijen minder betrokken zijn bij het pand, wat de multifunctionaliteit niet ten goede komt. Ook zullen de partijen daardoor niet veel samenwerking.   | Doordat de verantwoording van de exploitatie ligt bij de partij die de aanbesteding gegund is, kunnen de partijen minder betrokken zijn bij het pand, wat de multifunctionaliteit niet ten goede komt. Ook zullen de partijen daardoor niet veel samenwerking.  |
| <b>Mate benutten betrokkenheid omwonenden</b> | Doordat de partijen binnen de MFA zelf verantwoordelijk zijn voor de exploitatie kan gebruikt gemaakt worden van de eigen vrijwilligers. | De eigen vrijwilligers van de hoofdgebruikers kunnen ingezet worden voor de gehele MFA, dit levert alleen voordelen op wanneer de vrijwilligers ook ingezet worden voor de gehele MFA en niet alleen voor de ruimte(n) van de hoofdgebruiker.  | Doordat de partijen gebundeld worden in een beheerstichting kunnen de vrijwilligers ook ingezet worden voor het nut van de gehele MFA. Belangrijk is wel dat de vrijwilligers betrokken worden bij de ontwikkeling van de MFA, waardoor draagvlak gecreëerd wordt. | Doordat de professionele beheerorganisatie verantwoordelijk is voor de exploitatie en inzet van personeel kan het zijn dat de omwonenden minder betrokken zijn bij de MFA. De professionele beheerorganisatie kan uiteraard wel proberen deze omwonenden te betrekken bij de MFA, waardoor er wel inzet van vrijwilligers mogelijk is. | Doordat de eigenaar verantwoordelijk is voor de exploitatie en inzet van personeel kan het zijn dat de omwonenden minder betrokken zijn bij de MFA. De eigenaar kan uiteraard wel proberen deze omwonenden te betrekken bij de MFA, waardoor er wel inzet van vrijwilligers mogelijk is.                               | Doordat de partij die de aanbesteding gegund is verantwoordelijk is voor de exploitatie en inzet van personeel kan het zijn dat de omwonenden minder betrokken zijn bij de MFA. De partij die de aanbesteding gegund is, kan uiteraard wel proberen deze omwonenden te betrekken bij de MFA, waardoor er wel inzet van vrijwilligers mogelijk is. |

Ankie Verspeek ankie\_verseek@hotmail.com Mei 2010

Hieronder wordt de matrix van de beheervormen verklaard en onderbouwd. Geadviseerd wordt om deze paragraaf te lezen in combinatie met de matrix die te vinden is in bijlage 9.

#### *Opbouw matrix*

In de tweede rij staat aangegeven op welke manier het beheer geregeld kan worden. Boven de beheervorm staat aangegeven of dit gesplitst of gebundeld beheer is of dat dit uitbesteed wordt. De beheervormen die vermeld staan in de tweede rij zijn: individueel door partijen, één hoofdgebruiker, beheerstichting, professionele beheerorganisatie, eigenaar en integraal aanbesteden. Er is gekozen voor deze volgorde omdat deze volgorde ook aangegeven is in figuur 1 beheervormen (hoofdstuk 4.2. beheervormen).

In de eerste kolom is aangegeven wat van belang is bij de afweging voor een bepaalde beheervorm. Om een overzichtelijke weergave van de verschillende beheervormen te creëren, is er voor gekozen bij iedere beheervorm gebruik te maken van dezelfde kenmerken. Per kenmerk wordt in de matrix aangegeven wat van belang is bij het kenmerk voor de betreffende beheervorm.

#### *Inhoud matrix*

Bij de inhoud van deze matrix wordt gekeken vanuit het perspectief van de gemeente en vanuit het perspectief van de gebruikers van de MFA. Per kenmerk wordt aangegeven wat het gevolg van de beheervorm is op het kenmerk, beschreven in kolom één. De kenmerken worden hieronder in het kort toegelicht. De verklaring van de begrippen is terug te vinden in de begrippenlijst in bijlage 3.

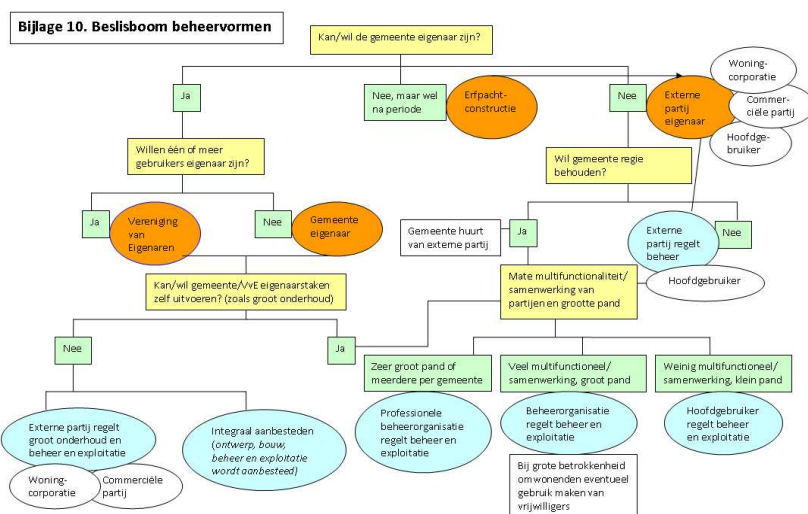
- Regie gemeente: hier wordt aangegeven of de gemeente regie heeft over de MFA en waardoor dit wel of niet het geval is.
- Grootte pand: bij dit kenmerk wordt aangegeven of de beheervorm het meest optimaal is voor een klein of groot pand met veel of weinig verschillende gebruikers. Bovendien wordt de multifunctionaliteit van de ruimten hierbij meegenomen.
- Kosten: hier wordt aangegeven of er kostenvoordelen te behalen zijn bij de betreffende beheervorm.
- Multifunctionaliteit en samenwerking: bij dit kenmerk wordt aangegeven of de beheervorm bijdraagt aan de multifunctionaliteit van en samenwerking binnen de MFA.
- Mate benutten betrokkenheid omwonenden: hier wordt aangegeven of de beheervorm geschikt is voor het betrekken van de omwonenden bij de MFA.

#### 5.1.3. Deelconclusie

Er is getracht om de matrix voor de eigendomsconstructies en beheervormen een overzichtelijk karakter te geven. Het is de bedoeling dat per aspect gezien kan worden wat de eigendomsconstructies en beheervormen voor invloed hebben op deze aspecten. Zo wordt het verschil tussen de eigendomsconstructies en het verschil tussen de beheervormen goed zichtbaar. De matrix is de onderbouwing voor de beslisboom. Wanneer de beslisboom doorlopen is, kan gemakkelijk in de matrix opgezocht worden wat de consequenties zijn voor de betreffende beheervorm. Ook kan de keuze eventueel nog aangepast worden doordat in de matrix een dusdanig belangrijk nadeel naar voren komt wat de keuze voor de beheervorm beïnvloed.

## 5.2. Beslisboom

Omdat het per project verschillend is welke beheervorm het meest optimaal is, is het belangrijk dat de voor- en nadelen goed afgewogen worden. Aan de hand van de matrix, waarin de verschillen tussen de beheervormen goed in beeld gebracht worden, kan al een afweging gemaakt worden. Echter wordt bij de matrix niet de keuze voor de beheervorm aangegeven, maar moet deze zelf uit de matrix gehaald worden. De beslisboom is ontwikkeld om eenvoudig aan te geven wat na afweging van keuzes de beste beheervorm is. Geadviseerd wordt om deze paragraaf te lezen in combinatie met de beslisboom die te vinden is in bijlage 10. De verklaring van de begrippen die in deze paragraaf genoemd worden, zijn te vinden in bijlage 3.



### 5.2.1. Verklaring beslisboom

#### Opbouw beslisboom

Om de beslisboom te doorlopen, moeten vragen beantwoord worden. Deze vragen staan in de beslisboom aangegeven in de gele vlakken. De mogelijke antwoorden op de vragen staan aangegeven in de groene vlakken. De eigendomsconstructie die voortvloeit uit de beantwoording van de vragen staat aangegeven in de oranje cirkels. Omdat de beheervorm met de eigendomsconstructie nog niet bepaald is moeten er nog een aantal vragen beantwoord worden. Wanneer er antwoord gegeven is op deze volgende vragen, wordt de meest optimale beheervorm aangegeven in de blauwe cirkel. In de witte vierkanten staan opmerkingen gegeven die van belang zijn voor de eigendomsconstructie of beheervorm. En tot slot is in de witte cirkels aangegeven welke partijen bedoeld kunnen worden met de externe partij. De keuze voor een externe partij wordt bij de verklaring van de inhoud van de beslisboom verder beschreven.

#### Inhoud beslisboom

**Gele vlakken:** in de gele vlakken staan zoals vermeld de vragen die beantwoord moeten worden om tot de meest optimale beheervorm te komen.

De vragen die doorlopen dienen te worden zijn:

- Kan/wil de gemeente eigenaar zijn?
- Willen 1 of meer gebruikers eigenaar zijn?
- Kan/wil gemeente/VvE groot onderhoud zelf uitvoeren?
- Wil gemeente regie behouden?
- Mate multifunctionaliteit/ samenwerking van partijen en grootte pand

Groene vlakken: de groene vlakken geven de antwoordmogelijkheden aan op de vragen in de gele vlakken. De afweging voor de beantwoording van de vragen dient de gemeente te doen aan de hand van een aantal criteria. Hieronder worden de afwegingen waarom er voor een antwoord gekozen wordt duidelijk gemaakt:

*- Kan/wil de gemeente eigenaar zijn?*

Of de gemeente eigenaar wil en kan zijn is afhankelijk van de risico's die het eigendomschap met zich mee brengt. Bovendien is dit ook afhankelijk van de kosten voor het eigendomschap. Belangrijk hierbij is of de gemeente voldoende financiële middelen heeft om deze kosten te betalen. Ook kan de keuze voor eigendomschap afhankelijk zijn van de zeggenschap over de grond en het gebouw tijdens en na de exploitatie. Hieronder worden de aspecten die van belang zijn voor het eigendomschap voor de gemeente verder toegelicht.

Risico's<sup>36</sup>

Belangrijk bij de afweging voor de eigendomsconstructie bij een MFA is of de gemeente de verantwoordelijkheid wil dragen voor de risico's (zoals leegstandrisico).

Tijdens de ontwikkeling van een MFA treedt een groot aantal risico's op. Het is daarom belangrijk om vast te stellen in hoeverre de opdrachtgever in staat is deze risico's te dragen. En in hoeverre de opdrachtgever deze wil dragen. Wanneer de gemeente eigenaar blijft/wordt, wordt er in dit onderzoek vanuit gegaan dat de gemeente ook de opdrachtgever is en dus verantwoordelijk is voor de risico's van de ontwikkeling van een MFA.

Voor de exploitatierisico's is normaal gesproken de eigenaar verantwoordelijk, deze kunnen echter wel overgedragen worden aan andere partijen. Wanneer de gemeente dus de eigenaar is, is de gemeente daarom dus ook verantwoordelijk voor de risico's. De gemeente zorgt in hoge mate voor de inkomsten van de maatschappelijke partijen binnen een MFA door middel van subsidies. Wanneer het eigendom overgedragen wordt aan bijvoorbeeld een woningcorporatie, worden de risico's ook overgedragen aan de woningcorporaties. Het is van belang dat hier goede afspraken over gemaakt worden tussen de verschillende partijen. Om het exploitatierisico voor de eigenaar te verminderen, kan er een stichting opgezet worden om het beheer en exploitatie te regelen. De stichting neemt dan de meeste exploitatierisico's van de eigenaar over. De gemeente zal bij een MFA echter in veel gevallen een risico behouden (ook wanneer ze geen eigenaar is). Wanneer de stichting binnen de MFA de exploitatie niet rond zal krijgen, zullen zij namelijk als eerste aankloppen bij de gemeente. De onderwijsinstellingen en welzijninstellingen worden immers door middel van een vergoeding (wettelijke bijdrage/subsidie) gesteund door de gemeente. Ook komt het voor dat gemeenten huurgaranties afgeven voor een bepaalde periode aan de eigenaar wanneer de gemeente zelf geen eigenaar is. Hierdoor verschuift het exploitatierisico (gedeeltelijk) naar de gemeente. Dit voorkomt namelijk risico's voor de verhurende partij op leegstand van een deel van de accommodatie. Er kan geconcludeerd worden dat de risico's die de exploitatie met zich meebrengt, verschoven kan worden naar andere partijen. Zo kan de gemeente, wanneer de gemeente eigenaar is, deze risico's (deels) doorschuiven naar een stichting. Wanneer de woningcorporatie de eigenaar is, zal de woningcorporatie proberen de risico's (deels) te verleggen naar de gemeente. De gemeente moet bij de keuze voor de eigendomsconstructie afvragen of de gemeente wil opdraaien voor de risico's die de ontwikkeling en exploitatie met zich meebrengt.

Om de risico's overzichtelijk te krijgen, is op de volgende pagina een tabel te zien met daarin de risico's per partij. In de tabel is aangegeven welke risico's van belang zijn voor de ontwikkeling en exploitatie van een MFA (eerste kolom), welke partij verantwoordelijk is voor het risico (kolom 2) en

---

<sup>36</sup> Een handvat voor beheer en exploitatie, R. van der Knaap, maart 2009:

of het eventueel verlegd kan worden naar een andere partij (kolom 3). Bij het aanbestedingsrisico en uitvoeringsrisico zijn de opdrachtgever en de eigenaar aangegeven als de verantwoordelijke partij. Dit komt omdat de opdrachtgever ook de uiteindelijke eigenaar kan zijn. Maar het kan ook voorkomen dat de opdrachtgever niet de uiteindelijke eigenaar wordt.

**Tabel 1. Risico's eigendom**

| Risico's  | Verantwoordelijke partij | Te verleggen naar partij  |
|---|--------------------------|---|
| Ontwerprisico   | Ontwikkelaar             |   |
| Aanbestedingsrisico   | Opdrachtgever/ Eigenaar  | Ontwikkelaar  |
| Uitvoeringsrisico   | Opdrachtgever/ Eigenaar  | Ontwikkelaar  |
| Exploitatierisico (o.a. onderhoud gebouw, leegstandsrisico)           | <u>Eigenaar</u>          | <u>Beherende partij</u><br>(sommige verantwoordelijkheden van de eigenaar kunnen verlegd worden naar de beherende partij, zoals leegstandsrisico) |
| Exploitatierisico (o.a. klein onderhoud gebouw, onderhoud inventaris) | <u>Beherende partij</u>  | <u>Individuele partijen</u> (de beherende partij kan de risico's doorberekenen in de kosten)  |

*Bron: eigen bewerking op basis van de in het onderzoek gebruikte bronnen.*

### Kosten<sup>37</sup>

Ook is het belangrijk voor de afweging van de eigendomsconstructie dat de kosten goed in beeld gebracht zijn. Hiervoor is het vooral belangrijk om te weten wie verantwoordelijk is voor welke kostensoorten. Daarbij is het in het beginstadium voldoende om een globale berekening van de kosten mee te nemen, zodat iedere partij weet met welke kosten rekening gehouden moet worden. Omdat de kosten voor elk project verschillend zijn, is er in dit onderzoek een tabel opgenomen die verantwoordelijk is voor welke kosten. In de tabel zijn vier kolommen opgenomen. In de eerste kolom staat aangegeven met welke kosten of opbrengsten er rekening gehouden moet worden bij de ontwikkeling, bouw, beheer en exploitatie van een MFA. In de tweede kolom staat welke partij verantwoordelijk is voor de betaling van de kosten. In de derde kolom staat vermeld wie recht heeft op de opbrengsten. Tot slot staat in de laatste kolom vermeld of en naar wie de kosten verlegd kunnen worden. De partij die verantwoordelijk is voor de kosten heeft het risico dat er een kostenverhoging plaats vindt. De partij die recht heeft op de opbrengsten heeft het risico dat de opbrengst tegen valt (bijvoorbeeld de huurinkomsten door leegstand). De gemeente moet bij de keuze voor het eigendom de afweging maken of ze de kosten die komen kijken bij het eigendomschap willen en kunnen maken. Ook heeft de gemeente vaak een financiële relatie met de gebruikers door middel van het verlenen van subsidies (en de financiering van onderwijs). Hierdoor moet de gemeente er altijd rekening mee houden dat zij bij alle constructies kosten heeft aan de MFA. De bepaling van de kosten hangt samen met de risico's die eerder beschreven zijn. Aan het maken van kosten is namelijk altijd een risico verbonden, zoals het risico van kostenverhoging.

<sup>37</sup> Dhr. P. Smolders, Beleidsadviseur Leefomgeving en wonen, gemeente Bergeijk, 31 maart 2010

Tabel 2. Kosten en opbrengsten

|                          | Kosten  | Verantwoordelijke partij kosten | Partij recht op opbrengsten | Te verleggen naar    |
|--------------------------|---|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|
|                          | Stichtingskosten                                  | Opdrachtgever                   |                             |                      |
| <i>Technisch beheer:</i> | Gebouw onderhoud                                  | Eigenaar                        |                             | Beherende partij     |
|                          | Terrein onderhoud                                 | Eigenaar                        |                             | Beherende partij     |
|                          | Groenvoorziening                                  | Eigenaar                        |                             | Beherende partij     |
|                          | Verzekeringen, belastingen, heffingen             | Eigenaar                        |                             | Beherende partij     |
| <i>Diensten:</i>         | Programmakosten                                   | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Personeelskosten                                  | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Schoonmaak  | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Beveiliging                                       | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Gas, water en licht                               | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Klein onderhoud                                   | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Repro   | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Postdistributie                                   | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Catering  | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Groenonderhoud                                    | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Verhuizingen                                      | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Surveillancediensten                              | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
| <i>Middelen</i>          | Onderhoud inventaris                              | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Les- en speelmateriaal                            | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Kantoorbenodigdheden                              | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | Data- en telecommunicatie                         | Beherende partij                |                             | Individuele partijen |
|                          | <b>Opbrengsten</b>                                |                                 |                             |                      |
|                          | Huurinkomsten accommodatie                        |                                 | Eigenaar                    |                      |
|                          | Huurinkomsten ruimten                             |                                 | Beherende partij            | Individuele partijen |
|                          | Entreegelden (voor bijv. theater indien aanwezig) |                                 | Beherende partij            | Individuele partijen |
|                          | Baromzet  |                                 | Beherende partij            | Individuele partijen |
|                          | Subsidie gelden                                   |                                 | individuele partijen        | Beherende partij     |

Bron: eigen bewerking op basis van de in het onderzoek gebruikte bronnen

#### Zeggenschap grond en gebouw

Voor de gemeente kan het belangrijk zijn zeggenschap te hebben over de grond en het gebouw na het einde van de exploitatie. Wanneer er zeggenschap is, kan de gemeente bepalen wat er met de MFA gebeurt na afloop van de exploitatietermijn. Als de MFA niet in het bezit is van de gemeente, kan de eigenaar het pand een andere invulling geven of slopen om nieuwbouw te plegen. Wanneer de gemeente het eigendom heeft, beslist de gemeente over de bestemming van het gebouw en de grond na afloop van de exploitatie. Wanneer het eigendom niet in handen is van de gemeente, kan de gemeente wel (proberen) afspraken te maken met de eigenaar of er bestemmingswijziging mag plaatsvinden en op basis van welke voorwaarden. De gemeente kan hierdoor (proberen) sturing te geven aan de bestemming. De gemeente kan ook sturen op de bestemming door eisen vast te leggen in het bestemmingsplan. De afspraken die gemaakt kunnen worden met de eigenaar over de bestemming zijn geen garantie dat de bestemming die de gemeente voor ogen heeft ook gewaarborgd blijft. Bijvoorbeeld wanneer de exploitatie niet rond te krijgen is door leegstand van ruimten, kan de eigenaar bepalen om die leegstaande ruimten een andere invulling te geven dan aanvankelijk de bedoeling was. De gemeente dient zich bij de keuze voor eigendom dus af te vragen of de gemeente de garantie wil dat de grond en het gebouw de bestemming krijgt en behoudt die het bedoeld was te krijgen.

#### Vergelijking eigendom ten opzichte van huur

Wanneer de gemeente geen (absolute) zeggenschap wenst te hebben over de MFA en de grond tijdens en na de exploitatie, kan de gemeente ervoor kiezen om het pand niet in eigendom te hebben. Wel kan de gemeente er dan voor kiezen om het pand te huren (voor korte of lange termijn) van de externe partij, bij wie het pand in eigendom ligt. De gemeente moet dan wel een vergelijking maken tussen de kosten van eigendom en de kosten van huur van de MFA. Wanneer de kosten voor huur van het pand gedurende de exploitatie hoger komen te liggen dan het pand in eigendom houden is het niet verstandig om het pand te huren van de externe partij. De gemeente kan hierbij een afweging maken voor een kort huurcontract (15 of 20 jaar) of een lang huurcontract (30 of 40 jaar). Wanneer een kort huurcontract wel een positief resultaat laat zien ten op zichten van het in eigendom hebben van het pand over dezelfde periode, kan de gemeente ervoor kiezen om een kort huurcontract af te sluiten. Wel moet dan afgevraagd worden of de gemeente een MFA wil ontwikkelen om de zeggenschap te hebben over een korte periode.

De gemeente bepaalt aan de hand van de bovenstaande factoren of er op de vraag: *“kan/wil de gemeente eigenaar zijn?”* antwoord gegeven wordt met: *“ja”, “nee, maar wel na periode”* of *“nee”*. Het antwoord *“ja”* wil zeggen dat de gemeente eigenaar wil blijven en hier ook de middelen voor heeft. Antwoord *“nee, maar wel na periode”* wil zeggen dat de gemeente geen eigenaar hoeft te zijn of kan zijn over het gebouw. Maar de gemeente wil wel na de exploitatie kunnen beschikken over de grond waar de MFA op gebouwd is. Het antwoord *“nee”* wil zeggen dat de gemeente geen eigenaar hoeft te zijn over de MFA. Of dat de gemeente niet voldoende financiële middelen heeft om de eigenaar te kunnen zijn. Wanneer de gemeente het antwoord duidelijk voor ogen heeft kan doorgedaan worden naar de volgende vraag.

#### - Willen één of meer gebruikers eigenaar zijn?

De vraag of er één of meerdere gebruikers de eigenaar willen zijn is voor de gemeente niet moeilijk om te beantwoorden. Wel dient nagegaan te worden of er gebruikers zijn die de eigenaar willen zijn/blijven. Wanneer er gebruikers zijn die aangegeven hebben eigenaar wensen te zijn/blijven, dan moet allereerst nagegaan worden of de gemeente dit wenselijk acht. In sommige gevallen zijn de gebruikers alleen bereid in de MFA te participeren wanneer ze ook daadwerkelijk eigenaar zijn van (het eigen deel van) de MFA. Bijvoorbeeld schoolbesturen wensen nog al eens het eigendom van de eigen ruimten te behouden. Wanneer er één of meerdere gebruikers zijn die het eigendom in



handen willen hebben/houden kan er op deze vraag “ja” beantwoord worden. Wanneer er geen gebruiker(s) eigenaar wensen te zijn/worden, kan op deze vraag “nee”beantwoord worden.

#### *- Kan/wil gemeente/VvE eigenaarstaken zelf uitvoeren? (zoals groot onderhoud)*

Deze vraag is afhankelijk van of de eigenaar de middelen in huis heeft om de eigenaarstaken uit te voeren. De middelen die hier bedoeld worden zijn de financiële middelen, maar ook de mogelijkheid tot uitvoeren van bijvoorbeeld het groot onderhoud. Wanneer er namelijk geen kennis in huis is om het groot onderhoud uit te voeren zal dit uitbesteedt dienen te worden. Verder houdt deze vraag in of de eigenaar wenst de eigenaarstaken uit te voeren. Bepaalde gemeenten kiezen er bewust voor om deze taak (wat geen kerntaak is van de gemeente) uit te besteden aan een andere partij. Wanneer de gemeente deze vraag met “nee” beantwoordt, wenst de gemeente de eigenaarstaken uit te besteden. Wanneer de gemeente deze vraag met “ja” beantwoordt, staat de gemeente open voor het uitvoeren van de eigenaarstaken.

#### *- Wil gemeente regie behouden?*

Wanneer de gemeente geen eigenaar kan of hoeft te zijn, is de vraag of de gemeente de regie wil behouden erg belangrijk. Een MFA is een maatschappelijke accommodatie, waarin functies zijn opgenomen voor onderwijs, welzijn, sport of zorg. Voor de gemeente is het belangrijk dat deze functies op een geschikte locatie gevestigd zijn in een geschikte accommodatie. Ook de multifunctionaliteit van de accommodatie en de samenwerking binnen de accommodatie is belangrijk om schaalvoordelen te kunnen behalen. Het is belangrijk dat de eigenaar en de partijen die gevestigd zijn in de MFA, zich bewust zijn van het belang van het behoud van de functies, multifunctionaliteit en samenwerking tussen de partijen. Wanneer de gemeente het behoud van functies, multifunctionaliteit en samenwerking wil waarborgen is het verstandig om enige regie te hebben over de MFA. De regie kan bijvoorbeeld gewaarborgd worden door als gemeente het pand te huren van de eigenaar. Wanneer de gemeente de MFA huurt van de eigenaar dient wel een huurprijs betaald te worden aan de eigenaar. Daardoor is het behouden van de regie nooit geheel kosteloos. Ook kan de gemeente sturing geven aan de MFA door de uitgifte van subsidiegelden. Ook deze wijze van regie brengt dus kosten met zich mee. Wanneer de gemeente ervoor kiest om te huren van de eigenaar wordt deze vraag met “ja” beantwoord. Wanneer de gemeente verwacht dat de eigenaar het belang van functiebehoud, multifunctionaliteit en samenwerking inziet, kan de gemeente ervoor kiezen om geen regie te houden over de MFA. Het voordeel hiervan is dat de gemeente niet opdraait voor de kosten. Wanneer de gemeente geen regie hoeft te houden, wordt deze vraag dus met “nee” beantwoord. De gemeente moet zich wel goed afvragen of de eigenaar ook daadwerkelijk het functiebehoud, multifunctionaliteit en samenwerking wil/kan waarborgen.

#### *- Mate multifunctionaliteit/ samenwerking van partijen en grootte pand*

Deze vraag bestaat eigenlijk uit drie vragen. Maar omdat de vragen vaak met elkaar samenhangen zijn ze in één vraag geformuleerd. Het is namelijk zo dat bij een klein pand de samenwerking en multifunctionaliteit eenvoudig door één partij binnen de MFA geregeld kan worden. Omdat er niet veel gebruikers zijn, is de samenwerking ook niet zo ingewikkeld. Onder een klein pand wordt dan ook verstaan een MFA met enkele verschillende gebruikers uit eenzelfde sector (bijvoorbeeld onderwijs). Onder een groot pand wordt verstaan dat er veel verschillende gebruikers zijn uit enkele sectoren (bijvoorbeeld onderwijs en welzijn). Hierdoor wordt de samenwerking en multifunctionaliteit complexer. Om de multifunctionaliteit en samenwerking te waarborgen, is het belangrijk dat er gestructureerd overleg plaats vindt tussen de partijen. Ook moeten er afspraken gemaakt worden over de verdeling van kosten, wanneer het onderhoud uitgevoerd wordt, bij wie men terecht kan met onderhoudsproblemen. Omdat er verschillende zaken vastgelegd moeten worden, is het voor een groot pand het beste om een beheerstichting op te stellen. In de statuten van de stichting worden alle afspraken vastgelegd. Voor een kleiner pand met weinig verschillende gebruikers kan ook gewerkt worden met een hoofdgebruiker als verantwoordelijke voor het beheer

en onderhoud. Wel moeten er dan goede afspraken op papier gezet worden om misverstanden te voorkomen. Wanneer men geen risico wil lopen over onduidelijkheden die kunnen ontstaan of door bevoordeling of benadeling van partijen, kan men het beste kiezen voor een beheerstichting. Wanneer een gemeente een zeer grote MFA met verschillende functies uit meerdere sectoren gaat realiseren, bijvoorbeeld verschillende functies uit zorg, onderwijs en welzijn samen in één accommodatie, dan kan men kiezen voor het onderbrengen van het beheer bij een professionele beheerorganisatie. Deze organisaties zijn namelijk gespecialiseerd in het beheer van complexe accommodaties. Ook kan een professionele beheerorganisatie ingeschakeld worden wanneer er in een gemeente meerdere MFA's gevestigd zijn. Wanneer de MFA die gerealiseerd gaat worden veel gebruikers heeft (vooral uit dezelfde sector welzijn, onderwijs, sport), wanneer er veel multifunctioneel gebruik gemaakt gaat worden van de ruimten en wanneer er een inhoudelijke samenwerking is tussen de gebruikers is, kan de gemeente antwoord geven op deze vraag met *“veel multifunctioneel/ samenwerking, groot pand”*. Wanneer de gemeente een zeer grote MFA in ontwikkeling heeft met veel verschillende gebruikers uit veel verschillende sectoren of wanneer de gemeente meerdere MFA's in de gemeente moet gaan beheren, kan op deze vraag geantwoord worden met *“zeer groot pand of meerdere per gemeente”*. Tot slot wanneer de MFA die ontwikkeld gaat worden een kleine MFA is met weinig verschillende gebruikers (uit dezelfde sector), wanneer er nauwelijks multifunctioneel gebruik is en er nauwelijks inhoudelijk samengewerkt wordt kan men antwoord geven op deze vraag met: *“weinig multifunctionaliteit/ samenwerking, klein pand”*.

Oranje cirkels: in de oranje cirkels staan de mogelijke eigendomsconstructies. Hieronder worden de eigendomsconstructies in het kort weergegeven. Voor een uitgebreidere verklaring zie hoofdstuk 4.1. eigendomsconstructies.

- *Vereniging van eigenaren*  
Gezamenlijk eigendom waarin de ruimten onderverdeeld zijn in appartementsrechten. De vereniging van eigenaren is verantwoordelijk voor de gezamenlijke ruimten.
- *Gemeente eigenaar*  
De gemeente kan het pand in eigendom hebben. Vaak wordt dit ondergebracht bij de vastgoedafdeling van de gemeente.
- *Erfpachtconstructie*  
Bij een erfpachtconstructie heeft de gemeente de grond in eigendom en heeft een externe partij de MFA in eigendom. De gemeente ontvangt een canon van de eigenaar voor het gebruik van de grond. De gemeente kan voor deze vorm kiezen wanneer ze de waardevermeerdering van de grond ten goede willen laten komen aan de gemeenschap.
- *Externe partij eigenaar*  
Er zijn verschillende externe partijen die het pand in eigendom kunnen hebben. In dit onderzoek worden de woningcorporatie, commerciële partij en de hoofdgebruiker genoemd als externe partij. Deze drie externe partijen zijn te vinden bij de verklaring van de witte cirkels. Wanneer de externe partij de eigenaar is, is het van belang dat de gemeente goede afspraken maakt om de multifunctionaliteit, samenwerking en behoud van functies te waarborgen.

Blauwe cirkels: in de blauwe cirkels is te zien wie er verantwoordelijk kan zijn voor het beheer en de exploitatie van de MFA. Hieronder worden de beheervormen kort beschreven. Voor een uitgebreidere verklaring zie hoofdstuk 4.2. beheervormen.

- *Externe partij regelt groot onderhoud en beheer*  
Bij deze vorm wordt er vanuit gegaan dat de externe partij niet alleen het beheer en exploitatie overneemt van de eigenaar. Wanneer een externe partij het beheer en exploitatie regelt zal deze externe partij ook het groot onderhoud regelen. Voor een externe partij is het niet interessant om alleen het beheer en exploitatie te regelen omdat dit niet veel oplevert voor de externe partij. Wanneer het groot onderhoud ook uitbesteedt wordt aan de externe

partij zijn de inkomsten voor de externe partij beter gewaarborgd. Ook levert dit voor de eigenaar meer efficiency voordelen op omdat dan het totale onderhoud en het beheer bij één partij wordt onder gebracht.

- *Integraal aanbesteden van het pand*

Het gehele pand kan integraal aanbesteed wordt. Dat wil zeggen dat de ontwikkeling, de bouw, het beheer en de exploitatie in zijn geheel uitbesteed kan worden. De partij die de opdracht gegund wordt (op basis van de criteria die door de opdrachtgever gesteld worden) is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, bouw, beheer en/of exploitatie, afhankelijk van de aanbestedingsvorm. Wanneer deze vorm gekozen wordt, moet vooraf veel duidelijkheid bestaan over hoe het pand eruit moet komen te zien, welke partijen er in gevestigd gaan worden en hoe het beheer en de exploitatie geregeld moeten worden. Dit is belangrijk omdat er anders onduidelijkheden kunnen ontstaan over hoe het pand gerealiseerd moet worden en hoe het beheer en de exploitatie geregeld moeten worden, wat extra kosten met zich mee kan brengen. Wanneer er dus in de beginfase niet voldoende bekend is over de MFA, is het niet verstandig om de vorm integraal aanbesteden te kiezen. Bovendien is voor deze beheervorm een minimum budget voor de MFA vereist van ongeveer 12 miljoen euro om rendabel te zijn<sup>38</sup>. Deze beheervorm wordt dan ook aangeraden bij grote projecten van boven de 12 miljoen euro en bij gemeenten die ervaring hebben met de ontwikkeling van een MFA. Bovendien is deze vorm nog niet heel bekend en de resultaten van de exploitatie zijn nauwelijks bekend. Wanneer voor deze vorm gekozen wordt, moet dan ook rekening gehouden worden met het feit dat garanties over beheer en exploitatie niet te geven zijn.

- *Externe partij regelt beheer*

Wanneer een externe partij de eigenaar is, regelt deze partij uiteraard het groot onderhoud. Ook ligt het voor de hand dat deze partij het beheer en de exploitatie van de MFA in eigen handen houdt. De externe partij heeft namelijk de kennis in huis om het beheer en de exploitatie op zich te nemen (woningcorporatie en commerciële partijen vanuit de woningsector en de externe partij: 'de hoofdgebruiker' heeft de kennis in huis bij de overkoepelende organisatie). Bovendien heeft de eigenaar er belang bij om het pand zo goed mogelijk in stand te houden, zodat er een waardevermeerdering van het pand te realiseren is. Wanneer een externe partij het groot onderhoud, beheer en de exploitatie regelt betekent dit voor de gemeente dat de regie over de MFA niet meer gewaarborgd kan worden. Natuurlijk kan de gemeente proberen afspraken te maken over de invulling van functies binnen de MFA, maar dat is niet te garanderen met deze vorm. Wanneer de hoofdgebruiker de eigenaar is, heeft de gemeente nog wel enige regie. Omdat de hoofdgebruiker binnen de MFA een welzijnsorganisatie of onderwijsfunctie betreft hebben zij een zelfde kijk (wat betreft de invulling van functies, multifunctionaliteit en samenwerking) op de MFA als de gemeente. Daarom hoeft de gemeente wanneer de hoofdgebruiker de eigenaar is ook niet de volledige regie in handen te hebben.

- *Beheerstichting*

Zoals besproken in hoofdstuk 4.2.2.2. Beheerorganisatie, is de beheerstichting de meest optimale rechtsvorm voor de beheerorganisatie. Daarom wordt hier ook gesproken over de beheerstichting. Wanneer de MFA een accommodatie is waar veel gebruik gemaakt wordt van de multifunctionele ruimten en veel samengewerkt wordt om de synergie tussen de partijen te vergroten, kan het beste gekozen worden voor de beheerstichting. De beheerstichting regelt voor de gezamenlijke partijen het beheer en de exploitatie van het gehele pand. Hierdoor kunnen schaalvoordelen behaald worden. Bovendien versterkt deze vorm de onderlinge samenwerking en de multifunctionaliteit van de MFA. Wanneer het pand veel verschillende gebruikers kent, is deze vorm ook de beste om het beheer en de exploitatie te regelen, aangezien het voor één partij moeilijk is om het beheer en exploitatie

---

<sup>38</sup> Telefonisch interview Mevr. C. Blommers – Servicecentrum Scholenbouw – 5 maart 2010

voor veel verschillende gebruikers te regelen. De beheerstichting regelt wie er verantwoordelijk is voor de personele taken (zoals conciërge, beveiliging en administratie). Dit kan geregeld worden door een medewerker van één van de gebruikers of er kan personeel in dienst genomen worden. Ook kan er gebruik gemaakt worden van de inzet van vrijwilligers wanneer deze voor handen zijn bij de MFA.

- *Professionele beheerorganisatie*

Wanneer de MFA een zeer grote MFA (zoals eerder beschreven) is of onderdeel uit maakt van meerdere MFA's binnen een gemeente, kan het interessant zijn om het beheer en exploitatie uit te besteden aan een professionele beheerorganisatie. Hierdoor kunnen namelijk schaalvoordelen behaald worden uit beheer en exploitatie van een MFA, omdat een professionele beheerorganisatie gespecialiseerd is in het regelen van beheer en exploitatie van (complexe) accommodaties. Bij deze vorm wordt kwaliteit en continuïteit gewaarborgd, dit brengt echter wel extra kosten met zich mee ten opzichte van wanneer het beheer door de partijen zelf in de MFA geregeld wordt. Deze vorm is door het kostenplaatje alleen interessant wanneer er voldoende schaal (een grote MFA of meerdere MFA's in een gemeente) behaald kan worden, omdat dan kostenvoordelen behaald kunnen worden, wat de prijs kan verlagen<sup>39</sup>. De professionele beheerorganisatie zorgt voor personeel om de personele taken van een MFA op te vangen. Wanneer er een personeelslid afwezig is (door bijvoorbeeld verlof of ziekte), kan de professionele beheerorganisatie eenvoudig vervanging regelen, doordat er meerdere werknemers in dienst zijn die ingezet kunnen worden in de MFA.

- *Hoofdgebruiker regelt beheer en exploitatie*

Wanneer de MFA een kleine MFA is met weinig verschillende gebruikers en gebruikers uit dezelfde sector (bijvoorbeeld onderwijs, waaronder opvang valt) kan het beheer en de exploitatie uitstekend geregeld worden door de hoofdgebruiker. Bij een MFA waarin onderwijs gevestigd is, treedt het bestuur van de basisschool vaak op als hoofdgebruiker. Het bestuur van de basisschool valt vaak onder een overkoepelende organisatie die bij een traditionele basisschool het beheer en exploitatie uitbesteedt. De schooldirecteur is dan verantwoordelijk voor het coördineren van de uitvoering van het beheer en onderhoud. Bovendien moet de schooldirecteur van de basisschool zorgen dat de exploitatie rond komt. Omdat de overkoepelende organisatie en de schooldirecteur van de basisschool vanuit traditionele schoolgebouwen kennis hebben opgedaan over het beheer en de exploitatie, zijn zij prima in staat om het beheer en de exploitatie van een eenvoudige (weinig verschillende gebruikers) MFA te regelen. Het personeel van de hoofdgebruiker is dan verantwoordelijk voor de personele taken van de gehele MFA.

Witte cirkels: de witte cirkels geven aan welke externe partijen bedoeld worden in dit onderzoek.

- *Woningcorporatie*

De woningcorporatie heeft een maatschappelijke functie, waardoor zij vaak bereid en geschikt is om een MFA te exploiteren. De woningcorporatie kan fungeren als eigenaar, maar daarbij kunnen ze ook het beheer en de exploitatie van de accommodatie regelen. Een woningcorporatie heeft hier namelijk vaak de kennis en middelen voor in eigen huis of kan dit door contact met aannemers eenvoudig en goedkoper uitbesteden. Afhankelijk van de wens van de gemeente om regie te behouden over de MFA, kan gekozen worden voor de woningcorporatie als eigenaar en kan gekeken worden of de woningcorporatie ook het beheer en de exploitatie van de MFA regelt. Voor de gemeente is het belangrijk (wanneer zij geen regie hebben), dat er afspraken gemaakt worden over de invulling van de functies van

---

<sup>39</sup> Gemeente Weert, Eigendom, beheer en exploitatie brede scholen en multifunctionele accommodaties, Deelnota integraal accommodatiebeleid, januari 2009

de MFA. Het is belangrijk dat de MFA zijn maatschappelijke functie namelijk behoudt. Wanneer de gemeente bereid is om het eigendom, het beheer en de exploitatie van een MFA uit te besteden, moet allereerst nagegaan worden of er (een) woningcorporatie(s) is die verantwoordelijk wil zijn voor de MFA.

- *Commerciële partij*

Een commerciële partij zou ook geschikt kunnen zijn om een MFA te exploiteren. Het is echter wel de vraag of een commerciële partij wel bereid is een MFA te exploiteren met de eisen die een gemeente er aan stelt (invulling maatschappelijke functies). De maatschappelijke functies binnen een MFA zijn namelijk vaak niet winstgevend, wat voor een commerciële partij uiteraard wel zeer belangrijk is. Een commerciële partij kan als eigenaar fungeren en ook het beheer en de exploitatie regelen, wanneer er goede afspraken met de gemeente gemaakt zijn. De gemeente moet vooraf helder op papier hebben staan wat de consequenties zijn wanneer de commerciële partij de exploitatie niet rond krijgt (andere invulling mogelijk, subsidie verstrekking door gemeente?). De vraag voor de gemeente voorafgaand aan het gehele proces is, of de gemeente wel bereid is om een commerciële partij verantwoordelijk te laten zijn voor zo'n maatschappelijke accommodatie als een MFA. Immers kan vooraf veelal gesteld worden dat een MFA voor een commerciële partij niet winstgevend kan zijn door de maatschappelijke functies die in een MFA gevestigd zijn. Daarom is deze vorm alleen geschikt wanneer er een zeer aantrekkelijk aanbod van een commerciële partij komt (bijvoorbeeld garanderen functies en geen kosten voor de gemeente).

- *Hoofdgebruiker*

Een hoofdgebruiker binnen de MFA is een partij die het grootste is binnen de MFA (meeste m<sup>2</sup> ruimte in gebruik). Een voorbeeld van een hoofdgebruiker is de basisschool of een huisartsenpraktijk. Er kunnen ook meerdere hoofdgebruikers zijn binnen één MFA. Wanneer er meerdere hoofdgebruikers zijn binnen de MFA, kan het beste niet gekozen worden voor de beheervorm "een hoofdgebruiker regelt beheer en exploitatie", aangezien dan de belangen van de hoofdgebruiker die het beheer en de exploitatie regelt voorop kunnen komen staan ten opzichte van de belangen van de andere hoofdgebruiker(s).

Witte vlakken: tot slot zijn er ook nog witte vlakken te zien in de beslisboom. Hierin wordt aangegeven wat belangrijk is bij een ander vlak/cirkel.

- *Gemeente huurt van externe partij*

Wanneer de MFA niet in eigendom is van de gemeente maar wanneer de gemeente wel de regie wil behouden, kan de gemeente ervoor kiezen om de gehele MFA te huren van de eigenaar. De gemeente betaalt dan de huur van het gehele pand aan de eigenaar. De gemeente wordt dan verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van de MFA, waardoor er regie behouden blijft over de MFA.

- *Vrijwilligers bijdragen in stichting*

Een MFA is een maatschappelijke accommodatie, vaak gericht op de betrokkenheid van de omwonenden van de MFA. Veelal worden buurthuizen in een MFA gevestigd wat deze maatschappelijke functie voor de omgeving alleen maar versterkt. Wanneer er een grote betrokkenheid is vanuit de omwonenden, kan geprobeerd worden om deze omwonenden te betrekken bij het beheer en de exploitatie van een MFA. Bijvoorbeeld door het aanstellen van vrijwillige beheerders die verantwoordelijk zijn voor schoonmaak, sleutelbeheer enzovoorts. De inzet van vrijwilligers is vooral interessant bij een beheerorganisatie omdat bij de andere beheervormen er één partij verantwoordelijk is voor het beheer en de exploitatie van de MFA. Bovendien worden de vrijwilligers die al betrokken zijn bij één van de functies door middel van de beheerorganisatie opgenomen in de totale MFA.

### 5.2.2. Deelconclusie

Omdat in de literatuur geen overzicht is te vinden dat aangeeft wat de beste beheervorm is, is getracht met de beslisboom (bijlage 10) hier een invulling aan te geven. Uit dit onderzoek blijkt duidelijk dat er geen beste beheervorm aangegeven kan worden. De beste beheervorm is voor elke nieuwe MFA afhankelijk van allerlei factoren. Daarom moet per project bekeken worden wat de beste beheervorm is aan de hand van een aantal factoren. De factoren zijn in de beslisboom opgenomen, zodat bij elke factor een afweging gemaakt kan worden. Wanneer alle factoren doorlopen zijn, wordt onderaan in de beslisboom (in de blauwe cirkels) aangegeven wat naar aanleiding van de afweging van de factoren de beste beheervorm is voor dat project. De beslisboom is er speciaal op gericht om van nut te zijn voor elke op te starten MFA, waarbij het initiatief bij de gemeente ligt. Zo kan de beslisboom dus gebruikt worden voor MFA's met een onderwijs en welzijns karakter, maar ook voor MFA's met een zorgkarakter.

## Hoofdstuk 6. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de conclusie uiteengezet. Dit wordt gedaan door het geven van het antwoord op de centrale vraag. Daarnaast worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan met betrekking tot de ontwikkeling van een MFA. Tot slot is er een reflectie weergegeven, waarin de onderzoeksperiode geëvalueerd wordt.

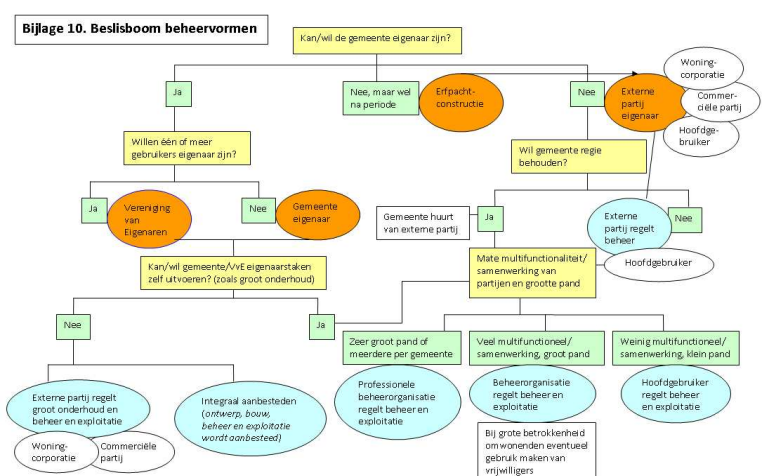
### 6.1. Conclusie

Voor het ontwikkelen van een MFA is het belangrijk dat er veel overleg en samenwerking is tussen de opdrachtgever, eigenaar en toekomstige partijen van de MFA. Wanneer de samenwerking in de ontwikkelingsfase al gestimuleerd wordt, zal dit in een exploitatiefase bijdragen aan de versterkte samenwerking van de partijen en de multifunctionaliteit van de MFA.

Omdat de ontwikkeling van MFA's in de laatste jaren een sprong maakt, wordt er veel geschreven over allerlei aspecten van de ontwikkeling van de MFA. De procedures van de ontwikkeling worden beschreven, er worden in de verschillende literatuur voor- en nadelen van eigendomsconstructie en beheervormen benoemd. Ook over het beheer en exploitatie wordt al het een en ander beschreven. Echter een antwoord op de centrale vraag: 'Wat is de beste beheervorm voor een multifunctionele accommodatie' wordt in de literatuur niet gegeven. Hier is ook geen eenduidig antwoord op te geven omdat elke nieuw te ontwikkelen MFA anders is, waardoor de beste beheervorm voor elke MFA anders kan zijn.

Om in dit onderzoek tot een goed advies te komen is de literatuur verkend. Uit de interviews kwam naar voren dat de medewerkers van de gemeenten een bredere kennis hebben van de MFA en de adviseurs een diepgaandere kennis. Daarom is het voor de medewerkers van de gemeente ook altijd aan te raden, om het advies van een adviseur in te schakelen wanneer er onduidelijkheden zijn over bepaalde zaken (zoals over subsidies of fiscale aspecten). Uit de interviews bleek ook dat er niet eenduidig antwoord gegeven kan worden op de centrale vraag. Daarom is er in dit onderzoek een beslisboom opgesteld om na afweging van belangrijke factoren te komen tot de beste beheervorm voor de MFA die ontwikkeld gaat worden.

Om de eigendomsconstructie en beheervorm van een MFA te bepalen, is het belangrijk dat er gekeken wordt naar welke zaken belangrijk zijn voor de verschillende partijen binnen de MFA. Zoals wie wil eigenaar zijn, regie hebben, risico dragen, hoe dient de samenwerking en multifunctionaliteit te zijn. Door middel van de beslisboom wordt de beste vorm in beeld gebracht wanneer er antwoord gegeven wordt op de vragen in de beslisboom. Om de beslisboom (bijlage 10) voldoende onderbouwing te geven, is er een matrix opgesteld voor de eigendomsconstructies en beheervormen, zodat overzichtelijk weergegeven wordt wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de verschillende beheervormen. Per kenmerk kan in de matrix gezien worden wat de eigendomsconstructie en



beheervormen voor invloed hebben op de belangrijke factoren (de kenmerken zoals ze genoteerd staan in de matrix) voor de keuze voor een vorm. Allereerst dient voor de keuze voor een beheervorm de beslisboom doorgelopen te worden. Wanneer er een advies (welke beheervorm gekozen dient te worden) naar voren komt, kan eenvoudig in de matrix opgezocht worden wat de consequenties zijn van de betreffende beheervorm. Ook kan de keuze eventueel nog aangepast worden als in de matrix een dusdanig belangrijk nadeel naar voren komt wat de keuze voor de beheervormen beïnvloedt.

Wanneer de partijen die zich gaan vestigen in de MFA bekend zijn, kan de beslisboom doorgelopen worden. De partijen kunnen aangeven wat hun aandeel in eigendom en beheer mag of moet zijn. De gemeente en de externe partijen kunnen daarna aangeven wat hun belangen en eisen (ten aanzien van eigendom en beheer) zijn. Wanneer dit alles bekend is, kan de beslisboom eenvoudig doorlopen worden. Wanneer er aan de hand van de beslisboom een beheervorm gekozen is, kan met de verschillende betrokkenen (partijen die zich gaan vestigen in de MFA en eventueel externe partijen) de voor- en nadelen uit de matrix nog besproken worden. Mochten er uit de matrix nadelen naar voren komen die voor (een) betrokkene(n) niet acceptabel zijn, dan kan alsnog van beheervorm gewijzigd worden. Wanneer de partijen hun participatie in de MFA helder voor ogen hebben, kan eenvoudig en snel de beheervorm gekozen worden op basis van de beslisboom. Het is belangrijk dat de beheervorm in samenspraak met de partijen die zich gaan vestigen in de MFA gekozen wordt. Immers is het voor de samenwerking binnen de MFA en de multifunctionaliteit van de MFA erg belangrijk dat de partijen gezamenlijk het inhoudelijk concept van de MFA bewaken. Wanneer de partijen niet achter de keuze voor de beheervorm staan, zal de betrokkenheid van de partijen bij het succes van de MFA niet gewaarborgd worden, wat ervoor kan zorgen dat de partijen niet inhoudelijk samenwerken, wat weer het multifunctioneel inzetten van ruimten niet bevordert. Hierdoor kan het voorkomen dat de MFA niet meer multifunctioneel gebruikt wordt en er dus meer een bedrijfsverzamelgebouw ontstaat. Omdat er dan geen samenwerking en multifunctionaliteit plaats vindt, gaat het doel van het opzetten van een MFA verloren. Daarom is het belangrijk dat er in het ontwikkelproces overleg plaats vindt met de toekomstige partijen. Zij moeten immers zorgen dat het inhoudelijk concept van de MFA kans van slagen heeft.

De beslisboom en de matrix zijn opgesteld aan de hand van de gegevens zoals ze nu bekend zijn. Het kan dus voorkomen dat er in de toekomst meer vormen komen en dat er voor- en nadelen van de verschillende vormen veranderen. Zo is een nadeel van de beheervorm integraal aanbesteden dat er nog niet veel bekend is over deze vorm. Wanneer deze vorm vaker toegepast wordt, zal er meer duidelijkheid ontstaan, wat deze vorm aantrekkelijker kan maken. De beslisboom is dan in eerste instantie (bij de ontwikkeling van de eerste MFA's binnen de gemeente) een goed middel om de beheervorm te bepalen.

## 6.2. Aanbevelingen

Er zijn een aantal aanbevelingen die gedaan kunnen worden over waar op gelet moet worden met betrekking tot het beheer tijdens de exploitatie:

- Neem afspraken over beheer op in het huurcontract, in een beheercontract of een gebruikersovereenkomst. Het is belangrijk om afspraken tussen de verschillende partijen (eigenaar, huurder, partijen binnen MFA, incidentele huurders) vast te leggen. Wanneer er onduidelijkheden ontstaan bijvoorbeeld over beheer, exploitatie, kosten en risico's zijn deze gemakkelijk terug te vinden in de afspraken die op papier gezet zijn. Hierdoor worden onduidelijkheden voorkomen en kan men zich richten op het inhoudelijk concept van de MFA.



- Zorg voor een handboek waarin de praktische afspraken over beheer duidelijk zijn vastgelegd, zodat iedereen op elk moment kan opzoeken wat men moet doen als men als laatste het gebouw verlaat, als het alarm afgaat, als er een deur klemt, etc.
- Inventariseer hoeveel inzet van medewerkers er nodig is voor het dagelijks beheer van een MFA. Voor een MFA van gemiddelde grootte waarbij avondgebruik is voorzien, gaat het al gauw om 2 fulltimers. Het is belangrijk om helder te hebben hoeveel personeel er nodig is voor het dagelijks beheer. Er moet namelijk bepaald worden of de partijen de kosten voor het personeel op kunnen brengen.
- Eigendom- en beheertaken hoeven niet per se los van elkaar uitgevoerd te worden. Soms kunnen gebruikers taken op zich nemen die normaal gesproken bij de eigenaar thuis horen. Eigenaar en gebruikers dienen hierover echter wel goede afspraken te maken.

Omdat het succes van een MFA niet alleen afhankelijk is van de keuze voor een beheervorm is het belangrijk dat er met een aantal zaken bij de ontwikkeling van een MFA rekening gehouden wordt. Daarom wordt in deze paragraaf een aantal aanbevelingen gedaan. Om een overzichtelijke weergave van de aanbevelingen te creëren, worden de aanbevelingen hieronder opgesomd. Ook wordt er bij de opsomming aangegeven waarom de aanbeveling belangrijk is.

- Iedere MFA is uniek, waardoor voor iedere nieuw te realiseren MFA opnieuw bekeken moet worden welke subsidies aan te vragen zijn, wat de juridische en fiscale aspecten zijn enzovoorts. Hierdoor kunnen kostenvoordelen behaald worden op de ontwikkeling. Voor de beeldvorming van de MFA voor de opdrachtgever, eigenaar en de toekomstige partijen is het zinvol om een bezoek te brengen aan (enkele) MFA('s). Hierdoor kunnen de keuzes beter afgewogen worden voor de nieuw te ontwikkelen MFA.
- Om tot een keuze voor de meest optimale beheervorm te komen is het belangrijk dat er in een vroeg stadium nagedacht wordt over wie de eigenaar is. Het kan namelijk voorkomen dat partijen de eigenaar wensen te zijn (van een deel) van de MFA. Ook moet de relatie met de onderwijsregelgeving (Wet op het primair onderwijs) meegenomen worden in de keuze voor eigendom. Er moet een afweging gemaakt worden of het juridisch eigendom van het onderwijs gehandhaafd blijft, of dat het onderwijs geen eigendom meer in handen heeft. Hierbij moet goed gekeken worden wat de mogelijkheden hierbij zijn. Het moet in ieder geval duidelijk zijn voor alle partijen wie de eigenaar is van de MFA voordat de beheervorm gekozen wordt.
- Ook moet vooraf duidelijkheid bestaan over de mate waarin elke deelnemer bereid en in staat is om financiële verantwoordelijkheid te nemen. Wanneer een bepaalde partij geen verantwoordelijkheid kan nemen voor het beheer en de exploitatie, kan dit de keuze voor een eigendomsconstructie of beheervorm beïnvloeden.
- Wanneer de gemeente een MFA wil ontwikkelen, is het belangrijk dat de partijen die zich gaan vestigen in de MFA enthousiast zijn over de MFA. Ook moeten de partijen die zich gaan vestigen in de MFA in een vroeg stadium betrokken worden bij het ontwikkelproces. Dit komt de samenwerking ten goede wat later resulteert in meer multifunctioneel gebruik van de ruimten.

- Het betrekken van de omwonenden en verenigingen uit de omgeving is belangrijk voor de uiteindelijke exploitatie van de MFA. Wanneer de omwonenden en verenigingen enthousiast zijn over de MFA, kunnen hier voor de exploitatie van de MFA voordelen uit gehaald worden. Zoals de inzet van vrijwilligers of de verhuur van ruimten.
- Wanneer de partijen die zich gaan vestigen in de MFA bekend zijn, is het belangrijk dat de kosten en risico's in kaart gebracht worden. Wanneer deze in een vroeg stadium bekend zijn, kunnen problemen voor later (bijvoorbeeld exploitatietekort) voorkomen worden.
- Het vaststellen van een beheervorm kan in een vroeg stadium geregeld worden, waardoor de overige ontwikkelingstijd kan bestaan uit het samenstellen van het programma van eisen en de inhoudelijke invulling en samenwerking van de MFA, wat de multifunctionaliteit en de samenwerking tijdens de exploitatie alleen maar ten goede komt.
- Het belangrijkste voor het succes van een MFA is dat de partijen die zich in een MFA gaan vestigen bekend zijn met elkaar voordat de MFA in gebruik genomen gaat worden. Als er immers al bekendheid is en er eventueel al samenwerking (door bijvoorbeeld het opstarten van een beheerorganisatie) is, kan de samenwerking tijdens de exploitatie van de MFA alleen maar groeien.

### 6.3. Reflectie

Ik kijk met plezier terug naar de periode van het onderzoek. Vooral de belangstelling voor mijn onderzoek van collega's en geïnterviewden heeft me verrast. Door deze grote belangstelling kon het onderzoek de onderbouwing krijgen die het nodig heeft. Bovendien heeft dit mijn enthousiasme voor het onderwerp zeer vergroot.

Doordat de geïnterviewden betrokken waren bij het actuele onderwerp, waren de betrokken personen bereid om interviews af te geven en mij te helpen bij de beantwoording van mijn vragen. Ik heb ook de juiste personen binnen de verschillende gemeenten kunnen spreken. Het was echter wel vrij lastig om deze personen snel te spreken te krijgen. Het komt bij de meeste gemeenten voor dat de telefonistes niet precies weten met welke collega men door moet verbinden. Hierdoor kwam het weleens voor dat er meerdere keren doorverbonden moest worden, om de juiste persoon te spreken te krijgen. Dat geeft aan dat de receptionistes van de gemeenten nog niet bekend zijn met het onderwerp, zodat ze niet weten bij welke medewerker het onderwerp hoort. Door voldoende doorzettingsvermogen is het me uiteindelijk gelukt om de juiste personen te spreken te krijgen.

Enkele gemeenten gaven aan dat ze nog geen duidelijke kijk hadden op het onderwerp en dat ik later nogmaals kon proberen om informatie te krijgen. Door een goede planning en notulering heb ik op een later tijdstip nogmaals contact opgenomen met deze gemeenten, waardoor ik nog extra informatie heb kunnen inwinnen. Daardoor denk ik dat ik in staat ben om mijn werk goed te organiseren (niveau 3, afstudeerniveau).

Uit de interviews bleek dat de gemeenten verschillend denken over de invulling van beheer en exploitatie van een MFA. Voor mijn onderzoek was dit prettig, zodat er een verschil aangegeven kon worden hoe beheer en exploitatie ingevuld kon worden. Ook de diversiteit van de adviseurs heeft bij kunnen dragen in het bekijken van het onderzoek vanuit verschillende invalshoeken. Hierdoor denk ik dat ik een goede invulling heb gegeven aan de diversiteit van geïnterviewden. Bij de interviews is het heel belangrijk om goed te kunnen communiceren, de juiste vragen moeten gesteld worden en de interviewafnemer moet de regie over het gesprek houden (zodat de vragen beantwoord worden,

die beantwoord moeten worden). Doordat ik een vragenlijst opgesteld had stelde ik bij elke gemeente dezelfde vragen. Gaande het proces heb ik de volgorde van de vragen veranderd omdat de volgorde niet logisch bleek te zijn en er daardoor meerdere keren terug moest worden gekomen op hetzelfde onderwerp (zoals over eigendom). Toen ik de volgorde veranderd had bleek deze logischer te zijn. In eerste instantie had ik de vragen geordend op algemene (functies, eigendom, samenwerking) en specifieke vragen (beheer en exploitatie). Toen ik de vragenlijst aangepast had, ben ik de vragen per onderwerp (eigendom, samenwerking, beheervormen, subsidies en juridisch en overig) gaan behandelen. Hierdoor kwam er een eenduidigheid in de vraagstelling. Van de interviews heb ik vooral geleerd dat ik de regie in handen moet houden. Wanneer de personen die geïnterviewd werden erg enthousiast waren, namen ze het gesprek wel eens over. Een verbeterpunt voor mij is dan ook om de regie in het gesprek te behouden.

Wat betreft mijn werkwijze heb ik gemerkt dat wanneer ik de doelstelling helder voor ogen heb, ik grote stappen maak en vrij eenvoudig mijn kijk op het onderwerp op papier kan zetten. Hierdoor had ik ook geen grote moeite met het schrijven van de scriptie wat geresulteerd heeft in een vervroeging van de afstudeerzitting in de stageperiode. Doordat ik geen moeite had met het onderzoeken en analyseren van de gegevens voor het onderzoek, heb ik de competentie onderzoeken en analyseren behaald op niveau 3 (afstudeerniveau). Door mijn goede planning en de regie houden over mijn werk denk ik dat ik dit heb kunnen bereiken. Daarom beheers ik de competentie organiseren op niveau 3 (afstudeerniveau). Door de beslisboom die ontstaan is uit het onderzoek, wordt een advies gegeven over de beste beheervorm bij een MFA. Hierdoor laat ik zien dat ik de competentie adviseren beheers op niveau 3 (afstudeerniveau). Wat betreft de beschrijving van mijn scriptie heb ik veel feedback gevraagd bij mijn begeleiders. Ik was namelijk vaak onzeker of het werk wel het niveau had, wat het moest hebben. Een verbeterpunt voor mij is dan ook om (vanaf het begin) vertrouwen te hebben in mezelf en te geloven dat het werk voldoende niveau bevat. Tijdens de feedback die ik ontving, werden er vaak nog veel taal- en spelfouten aangegeven. Een verbeterpunt voor mij is dan ook om meteen wanneer het verslag geschreven wordt bewust te zijn van de tekst die geschreven wordt. Hierdoor worden taal- en spelfouten grotendeels al voorkomen. Wanneer het gedeelte af is wat ter beoordeling gestuurd wordt, moet dit eerst een extra keer doorgelezen worden om de taal- en spelfouten te voorkomen. Van de tweede beoordelaar van school heb ik als opmerking meegekregen om niet te uitgebreid te schrijven. Ik ben namelijk geneigd om breedspakig te schrijven, dit komt de zakelijkheid van de scriptie niet ten goede. Een leerpunt is voor mij dan ook om er op te letten om kort en bondig te schrijven.

Doordat het schrijven van de afstudeerscriptie met meer gemak ging dan vooraf gedacht was, kijk ik met veel voldoening terug naar mijn afstudeerperiode. Ik heb veel geleerd over het onderwerp en ik heb veel gezien van en gehoord over de gemeente Bergeijk. Ook heb ik een aantal interne opdrachten voor de gemeente mogen uitvoeren. Hierdoor heb ik een indruk gekregen wat het werken bij de gemeente inhoudt. Bovendien heeft dit ook gezorgd voor enige afwisseling in de afstudeerstage.

Ik heb vertrouwen in de kwaliteit van mijn onderzoek, waardoor ik denk dat het een bijdrage kan leveren aan de bestaande literatuur.

## Bronnen

### Literatuur

Asch, T. van, Beheerkosten multifunctionale accommodaties: Sporensystematiek als strijdmiddel tegen mythevorming, Vastgoedbeheer, maart 2008

Asch, T. van en M. Bouwhuijs, Professioneel beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed, Facility management magazine, deel 1: April 2007, deel 2: mei 2007

Delfgaauw, L. (DIA Advisering & Management B.V.) i.o.v. Aedes-Arcades Kenniscentrum Wonen-Zorg, Bouwen en beheren van multifunctionele accommodaties voor welzijn en zorg, mei 2005

Boendemaker, C. (BNG Consultancy Services) en W. Veekman (Servicecentrum Scholenbouw), Goede onderwijshuisvesting, essentieel voor kwaliteit onderwijs, mei/juni 2009

EC Harris Built Asset Consultancy, Modernisering van schoolinfrastructuur in Engeland, België en Duitsland, algemene samenvatting, augustus 2009

Gemeente Arcen en Velden, MFA Arcen en BMV Velden: Op weg naar adequaat beheer, Grontmij Marktplan, 21 juli 2009

Gemeente Bergeijk, Uitvoeringsprogramma huisvesting basisonderwijs Bergeijk 2009-2011,

Gemeente Helmond, Nota accommodatiebeleid, de ondernemingen van de wijk, november 2009

Gemeente Weert, Eigendom, beheer en exploitatie brede scholen en multifunctionele accommodaties, Deelnota integraal accommodatiebeleid, januari 2009

Hoenkamp, M. (Brink Groep), Samenwerking bepalend voor succesvolle realisatie van een multifunctionele accommodatie, Schoolfacilities, november 2008

Hospitality Consultants, Beheer en exploitatie van Brede scholen, Nieuwsbrief 2000-1

Hospitality Consultants, Beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties, oktober 2005

Hospitality Consultants, De rol van facilitair beheer in maatschappelijke accommodaties, februari 2005

Hospitality Consultants, Multifunctionele accommodaties, afwegingen bij ontwerp, realisatie, beheer en exploitatie, Nieuwsbrief 2003-1

Hospitality Consultants, Multifunctionele accommodaties: van idee tot realisatie, Nieuwsbrief 2009-1

Hospitality Consultants, Professioneel beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed, Nieuwsbrief 2007-1

Huisman, N.S.L., Multifunctionele accommodaties, inzicht in de kosten en opbrengsten van beheer en exploitatie, november 2009

## Multifunctionele accommodaties

### *Beslisboom voor de keuze voor beheer*

ICS adviseurs i.o.v. Gemeente Dantumadiel, Gemeente Dantumadiel: eigenaar brede school; woningcorporatie of Gemeente?, mei 2009

KEI- kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing, verslag KEI-atelier brede school en de Wijkaanpak, oktober 2008

KennisNetwerk Amsterdam, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) en Project Management Bureau (PMB), Exploitatie en beheer van multifunctionele accommodaties *Verslag van een expertmeeting*, februari 2004

Knaap, R. van der, Een handvat voor beheer en exploitatie *een onderzoek naar beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties*, maart 2009

Kopgroep, De, Zo rekenen we aan maatschappelijk vastgoed, oktober 2008

Laride Hart voor huisvesting i.o.v. gemeente Bergeijk, Projectuitgangspunten Brede school De Klepper te Luykgestel, augustus 2008

Leent, M. van en M. Antzema (schooldomein), MFA's die boeien en binden, November 2009  
MORE, [www.more-subsidie.nl](http://www.more-subsidie.nl), geraadpleegd op 16 maart 2010

Leent, M. van en J. Schraven (servicecentrum scholenbouw), Schoolgebouw te huur, handreiking voor een nieuwe rolverdeling in onderwijshuisvesting, januari 2010

Mulder, K. (Laagland' advies), Zin en onzin van multifunctionele accommodaties, november 2005

Müller, G. (schooldomein), Succesvolle exploitatie van multifunctionele accommodaties, meer verdienen met hospitality management, januari 2010

Oberon en Sardes in opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Handboek brede school, oktober 2007

Oberon en stichting brede school Nederland i.o.v. Vereniging van Nederlandse gemeenten, Beheer en exploitatie van brede scholen, oktober 2006

Ossenkoppele, S. en B. de Vor, Inventarisatie 24 multifunctionele accommodaties, mei 2008

Primo nh, De Primo nummer 6 jaargang 3, april 2005

Sande, mr. L.E. van de (Holla Poelman van Leeuwen Advocaten), Onderwijshuisvesting in beweging: een blik op doorcentralisatie en PPS, februari 2009 Celsus, juridische uitgeverij

Sanders, L. (Sanders Advies en Projecten) i.o.v. Aedes-Arcades Kenniscentrum Wonen-Zorg, Organisaties onder één dak, beheer en onderhoud van multifunctionele gebouwen, mei 2004

Sardes, Speciale editie nummer 5, Toekomstbeelden van de brede school, juni 2008

Schoolfacilities, Samenwerking bepalend voor succesvolle realisatie van een multifunctionele accommodatie, november 2008

## Multifunctionele accommodaties

### *Beslisboom voor de keuze voor beheer*

Schouten, C. en E. Hilgenga (schooldomein), Multifunctionele accommodaties, regels voor samenwerking en ontwikkeling, november 2009

Vitri B.V., Drs. M. Stevering en Drs. I. Gerritzen (in opdracht van Gemeente Reusel-de Mierden), Aanzet beheerplan Brede School PLUS Lage Mierde, september 2008

Voogsgerd, P. (schooldomein), Innovatieve samenwerking voor bijzondere brede school. januari 2010

Willems, T. (ICS adviseurs), E. Hilgenga (ICS adviseurs), C. Schouten (Kennedy van der Laan advocaten), Bouwen en beheren van multifunctionele accommodaties, werken aan samenwerking?, november 2008

### Internet

Belastingdienst, [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl), geraadpleegd op 17 maart 2010

Belastingdienst/Centrum voor proces- en productontwikkeling, Uw bedrijf en de BTW, [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl) geraadpleegd op 17 maart 2010

Belastingdienst, Wet Belastingen Rechtsverkeer (overdrachtsbelasting) art. 15 lid c [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl), geraadpleegd op 17 maart 2010

Belastingdienst, Wet Omzetbelasting Tabel 1b art. 14 lid d [http://wetten.overheid.nl/BWBR0002629/geldigheidsdatum\\_26-03-2010#Tabell](http://wetten.overheid.nl/BWBR0002629/geldigheidsdatum_26-03-2010#Tabell), geraadpleegd op 26 maart 2010

Dorpshuizen belastingen ed. [http://www.dorpshuizen.nl/pageid=88/Belasting\\_ed.html](http://www.dorpshuizen.nl/pageid=88/Belasting_ed.html), geraadpleegd op 17 maart 2010

KEI- kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing, [www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl) geraadpleegd tussen febr. – mei 2010

MFA LAB, laboratorium exploitatieformules multifunctionele accommodaties, [www.mfa-exploitatie.nl](http://www.mfa-exploitatie.nl), geraadpleegd tussen febr. – mei 2010

NEN normen, [www2.nen.nl](http://www2.nen.nl), geraadpleegd op 11 februari 2010

Oranjewoud, [www.oranjewoud.nl](http://www.oranjewoud.nl), geraadpleegd op 16 maart 2010

Primo nh, [www.primo-nh.nl](http://www.primo-nh.nl), geraadpleegd op 11 februari 2010

Provincie Noord- Brabant, [www.brabant.nl](http://www.brabant.nl), geraadpleegd op 9 maart 2010

Quintis, innovatief in wonen, zorg en welzijn, [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl), geraadpleegd tussen febr. en mei 2010

Samenwerkingsverband regio Eindhoven, [www.sre.nl](http://www.sre.nl), geraadpleegd op 16 maart 2010

School en opvang, [www.schoolenopvang.nl](http://www.schoolenopvang.nl), geraadpleegd op 11 februari 2010

TRIAS projecten, subsidies en management, [www.trias-subsidie.nl](http://www.trias-subsidie.nl), geraadpleegd op 16 maart 2010

## Multifunctionele accommodaties

### *Beslisboom voor de keuze voor beheer*

#### CD-ROM

Complan, compleet in huisvesting, Een rondje advies, optimaal samenwerken bij het ontwikkelen en realiseren van maatschappelijk vastgoed,

#### Overige bronnen:

Dhr. P. Smolders, Beleidsadviseur Leefomgeving en wonen, gemeente Bergeijk, 31 maart 2010

Introductie cursus: 'beheer en onderhoud van MFC's' gegeven door Quintis, E. Olde Bijvank en Q. Berghs op 24 maart 2010

## Bijlage 1. Lijst geïnterviewden

|           | <b>Datum</b> | <b>Bedrijf</b>   | <b>Persoon</b>                         |
|-----------|--------------|--|--|
| <b>1</b>  | 17-02-2010   | Gemeente Helmond   | Dhr. P. Berkers                        |
| <b>2</b>  | 18-02-2010   | Gemeente Heeze-Leende                                      | Dhr. T. Bongers                        |
| <b>3</b>  | 18-02-2010   | Laride, Hart voor huisvesting                              | Dhr. M. van Schalkwijk, Dhr. O. Dekker |
| <b>4</b>  | 22-02-2010   | Gemeente Valkenswaard                                      | Dhr. P. Franken                        |
| <b>5</b>  | 26-02-2010   | Gemeente Eindhoven   | Dhr. F. Jonkers                        |
| <b>6</b>  | 05-03-2010   | Servicecentrum Scholenbouw                                 | Mevr. C. Blommers (telefonisch)        |
| <b>7</b>  | 05-03-2010   | Gemeente Nuenen  | Dhr. R. Hamers                         |
| <b>8</b>  | 09-03-2010   | Gemeente Bladel  | Dhr. A. v.d. Ven                       |
| <b>9</b>  | 09-03-2010   | Provincie Noord-Brabant                                    | Dhr. F. van Amersfoort (telefonisch)   |
| <b>10</b> | 10-03-2010   | SPIIL centrum de Hangar,<br>Eindhoven                      | Dhr. T. Meulensteen                    |
| <b>11</b> | 15-03-2010   | Gemeente Veldhoven   | Dhr. W. Borghaerts (telefonisch)       |
| <b>12</b> | 17-03-2010   | Fontys Hogeschool MER opleiding<br>Vastgoed en Makelaardij | Dhr. W. v.d. Waterbeemd                |
| <b>13</b> | 18-03-2010   | Gemeente Reusel-de Mierden                                 | Mevr. S. Sanders                       |
| <b>14</b> | 01-04-2010   | Brede school De Leilinde, Reusel                           | Dhr. A. van Dingenen                   |



## **Bijlage 2. Vragenlijst interviews gemeenten**

### **Eigendom**

1. Voor welke eigendomspositie kiest de gemeente normaal gesproken bij een MFA?
2. Waarom wordt voor deze vorm gekozen?
3. Zijn er nog afwijkende eigendomsposities voor een MFA binnen de gemeente? Welke?
4. Waarom heeft men in dit geval voor deze eigendomspositie gekozen?
5. Welke eigendomsvormen denkt u dat voor de gemeente nooit aan de orde zullen komen? Waarom?
6. Regelt de eigenaar ook het groot onderhoud? Of wordt dit uitbesteed?

### **Samenwerking**

7. Hoe is de samenwerking normaal binnen een MFA? (Veel multifunctioneel gebruik van ruimten of juist meer ruimten met afsluitbare deuren)
8. Zijn er kosten voor deze samenwerkingsvorm (bijvoorbeeld voor beveiliging of een beheerder)?
9. Welke samenwerking proberen jullie binnen de gemeente na te leven?
10. Hoe proberen jullie dit te bereiken?

### **Beheervormen**

11. Hoe is het beheer van ruimten geregeld? (beheerder, dagelijks onderhoud)
12. Is dit de gunstigste beheervorm voor de eigenaar?
13. Zijn er kosten die er bij een andere beheervorm niet zouden zijn geweest?
14. Voor welke beheervorm zou de gemeente nooit kiezen? Waarom?

### **Subsidies en juridisch**

15. Welke subsidies kunnen door de gemeente aangevraagd worden voor de bouw van een MFA?
16. Zijn er ook subsidies voor het beheer van een MFA? Komen deze ten goede aan de partij die het beheer regelt?
17. Zijn er juridische belemmeringen voor het aangaan van een beheervorm voor de gemeente met bijvoorbeeld een andere partij?

### **Overig**

18. Is men tevreden met het beheer en de exploitatie van de MFA?
19. Heeft u nog tips m.b.t. het regelen van beheer bij een MFA?

### Bijlage 3. Begrippenlijst

| Begrip                     | Literatuur  | Bron   |
|----------------------------|---|--|
| Aanbestedingsrisico        | Het risico op hogere prijzen voor arbeid, diensten van derden en materiaal dan waarmee in de geraamde budgetten rekening is gehouden.   | Gemeente Deventer, Programmabegroting 2008-2011, Oktober 2007                            |
| Accommodatie, gebouw, pand | Met deze termen wordt in dit onderzoek de gehele MFA bedoeld  | Eigen redentie   |
| Baromzet                   | De omzet van de bar is de opbrengst minus de kosten die betaald moeten worden door de exploitant van het café.  | Eigen redentie   |
| Baten/ opbrengsten         | Dit zijn de huuropbrengsten en servicekosten  | Handboek bredeschool – Oberon en Sardes<br>www.oberon.eu (geraadpleegd op 15 maart 2010) |
| Beheer                     | Alles wat nodig is om een gebouw en de bijbehorende buitenruimten op korte en lange termijn in stand te houden en te kunnen gebruiken voor het doel waarvoor ze bestemd is  | Handboek bredeschool – Oberon en Sardes<br>www.oberon.eu (geraadpleegd op 15 maart 2010) |
| Beheer                     | Een verzamelbegrip waarbinnen onderscheidt wordt gemaakt tussen eigenaarbeheer (taken die voortvloeien uit eigendom, bijvoorbeeld groot onderhoud), facilitair beheer (taken die voortvloeien uit gebruik van ruimten, ook wel gebruikersbeheer, bijvoorbeeld schoonmaak en klein onderhoud) en programmabeheer (inhoudelijke component van de (gezamenlijke) huisvesting, bijvoorbeeld opstellen en beheren van het activiteitenprogramma) | www.hospitalityconsultants.nl (geraadpleegd op 16 maart 2010)                            |
| Belangenverstreming        | Belangenverstreming duidt op een situatie waarbij iemand meerdere belangen indient die een zodanige invloed op elkaar kunnen uitoefenen dat de integriteit van het een of het andere belang in het geding komt.   | www.wikipedia.nl (geraadpleegd op 14 april 2010)   |
| Betrokkenheid              | Verbondenheid met de MFA door de omwonenden.  | Eigen redentie   |

Multifunctionele accommodaties  
*Beslisboom voor de keuze voor beheer*

|                           |  |   |
|---------------------------|--|---|
| Beveiliging               | De beveiliging houdt zich bezig met de omgeving, de apparatuur en het personeel.   | <a href="http://www.mijnwoordenboek.nl">www.mijnwoordenboek.nl</a><br>(geraadpleegd op 14 april 2010)                       |
| Catering                  | De kosten voor de gezamenlijke kantine   | Eigen redentie  |
| Data- en telecommunicatie | Telecommunicatie is communicatie tussen mensen en datacommunicatie is de communicatie tussen computers die over grotere afstanden plaatsvindt via netwerken zoals het telefoonnet en Internet. | <a href="http://www.webrichtlijnen.nl">www.webrichtlijnen.nl</a><br>(geraadpleegd op 14 april 2010)                         |
| Eigendom                  | Eigendom is het recht van een rechtssubject om over een zaak (stuk grond, voorwerp, hoeveelheid geld enz.) naar eigen goeddunken te beschikken.  | <a href="http://www.wikipedia.nl">www.wikipedia.nl</a><br>(geraadpleegd op 14 april 2010)                                   |
| Entreegelden              | Opbrengsten voor georganiseerde activiteiten in de MFA, zoals theatervoorstellingen of lezingen.   | Eigen redentie  |
| Exploitatie               | De exploitatie houdt in de kosten en baten in beeld gebracht.  | Handboek bredeschool – Oberon en Sardes<br><a href="http://www.oberon.eu">www.oberon.eu</a> (geraadpleegd op 15 maart 2010) |
| Exploitatie               | Het gaat hierbij om de verantwoordelijkheid voor het dragen van kosten, het genereren van inkomsten en het dragen van risico.  | <a href="http://www.hospitalityconsultants.nl">www.hospitalityconsultants.nl</a><br>(geraadpleegd op 16 maart 2010)         |
| Exploitatierisico         | Het exploitatierisico omvat het prestatierisico (niet kunnen presteren), kostenrisico (hoger uitvallen van kosten) en opbrengstenrisico (lager uitvallen van opbrengsten).                     | Bregman, A.G. en R.W.J.J. de Win, Publiek-Private samenwerking bij de ruimtelijke inrichting en haar exploitatie., 2005     |
| Financiën                 | Met financiën wordt bedoeld de beschikking over het geld.  | Eigen redentie  |
| Groenonderhoud            | Zorgen dat de groenvoorziening van de MFA in stand gehouden blijft.  | Eigen redentie  |
| Groenvoorziening          | Groenvoorzieningen zijn tuinen, parken, bossen en natuurterreinen die publiekelijk toegankelijk zijn.  | <a href="http://www.wikipedia.nl">www.wikipedia.nl</a><br>(geraadpleegd op 14 april 2010)                                   |
| Groot onderhoud           | Groot onderhoud dient om de oorspronkelijke functie van een gebouw (en de technische prestaties van zijn onderdelen) en het bijbehorende terrein te handhaven.                                 | <a href="http://www.joostdevree.nl">www.joostdevree.nl</a><br>(geraadpleegd op 14 april 2010)                               |

Multifunctionele accommodaties  
*Beslisboom voor de keuze voor beheer*

|                                 |  |   |
|---------------------------------|--|---|
| Grootte pand                    | De grootte van het pand is afhankelijk van de verschillende functies uit verschillende sectoren.<br>Een klein pand is een pand met enkele functies in een MFA uit eenzelfde sector (bijvoorbeeld onderwijs zoals basisschool, KDV, BSO en PSZ). Een grote MFA is een accommodatie met enkele functies uit enkele sectoren (bijvoorbeeld onderwijs en welzijn gecombineerd zoals basisschool, KDV, BSO, PSZ, Wijkcentrum, GGD). Tot slot is een zeer grote MFA een accommodatie met veel functies uit meerdere sectoren (bijvoorbeeld onderwijs, welzijn en zorg gecombineerd zoals Huisarts, consultatiebureau, basisschool, KDV, BSO, PSZ, Wijkcentrum etc.). | Eigen redentie  |
| Huur- en gebruikersovereenkomst | Afspraak tussen huurder en verhuurder, dat de huurder een goed of een dienst (tijdelijk) tegen een bepaald bedrag van de verhuurder mag gebruiken.   | <a href="http://www.economische-begrippen.nl">www.economische-begrippen.nl</a><br>(geraadpleegd op 18 maart 2010) |
| Huurdersadministratie           | Beheer van huurdergegevens.  | <a href="http://www.woorden.org">www.woorden.org</a><br>(geraadpleegd op 14 april 2010)                           |
| Huurinkomsten accommodatie      | De opbrengsten die gegenereerd worden uit de verhuur van de gehele accommodatie. Bijvoorbeeld wanneer een gemeente het gehele pand huurt van de eigenaar.  | Eigen redentie  |
| Huurinkomsten ruimten           | De opbrengsten die gegenereerd worden uit de verhuur van losse ruimten (binnen de MFA) aan de verschillende gebruikers. Dit kan door de eigenaar of met tussenkomst van een verhuurder (zoals de gemeente).  | Eigen redentie  |
| Huurprijzen                     | De beloning voor het ter beschikking stellen van gebouwen.   | <a href="http://www.kerneconomie.nl">www.kerneconomie.nl</a><br>(geraadpleegd op 14 april 2010)                   |
| Integraal aanbesteden           | Onder integraal aanbesteden wordt verstaan één contract aan een privaat consortium waarbij van tevoren een gewenste kwaliteit output en risicoverdeling worden afgesproken over de levensduur van een gebouw waarbij twee of meer van de volgende onderdelen worden geïntegreerd: ontwerp, bouw, financiering, onderhoud en exploitatie. Door integratie van deze onderdelen en  | Minister van Financiën, W. Bos, Voornemen tot oprichting servicecentrum scholenbouw, kamerbrief, juni 2008        |

|                          |  |   |
|--------------------------|--|---|
|                          | benutting van de creativiteit en innovativiteit van private partijen kan over de levensduur van een gebouw kwalitatieve en financiële meerwaarde worden bereikt. De partijen in het gebouw kunnen zich hierdoor meer richten op de kerntaak en hoeft zich minder zorgen te maken over huisvestingsaangelegenheden.   |   |
| Intentieovereenkomst     | De intentieovereenkomst is bedoeld om af te spreken dat de ondertekenaars zich gezamenlijk willen inzetten voor een aantal (maatschappelijke) doelen in een globaal aangeduid gebied en wat ze daarvoor ongeveer willen gaan doen in de verkenningsfase. Inhoudelijk is dit document meestal niet zo concreet; het is vooral inspirerend bedoeld en dient tevens als legitimatie voor de samenwerking. | <a href="http://www.minInv.nl">www.minInv.nl</a><br>(geraadpleegd op 17 maart 2010)   |
| Kantoorbenodigdheden     | Hieronder valt alles wat nodig is voor de bedrijfsvoering, zoals schrijfblokken, pennen, paperclips etc.   | Eigen redentatie  |
| Klein onderhoud          | Dagelijkse reparaties, vervanging van onderdelen en regelmatige veiligheidscontroles.  | <a href="http://www.mijnwoordenboek.nl">www.mijnwoordenboek.nl</a><br>(geraadpleegd op 14 april 2010)                       |
| Kosten                   | Onder kosten worden verstaan alle kosten die betrekking hebben op bouw, onderhoud, inrichting en beheer.   | Handboek bredeschool – Oberon en Sardes<br><a href="http://www.oberon.eu">www.oberon.eu</a> (geraadpleegd op 15 maart 2010) |
| Les- en speelmateriaal   | Dit is een onderdeel van de inventaris van scholen, KDV, BSO en PSZ  | Eigen redentatie  |
| Maatschappelijk vastgoed | Het zijn gebouwen met een maatschappelijke functie waar uiteenlopende partijen zich verbinden aan gezamenlijke doelstellingen en ambities.   | <a href="http://www.quintis.nl">www.quintis.nl</a><br>(geraadpleegd op 11 maart 2010)                                       |
| Maatschappelijk vastgoed | Maatschappelijk vastgoed zijn ontmoetingsplaatsen die een duurzame bijdrage leveren aan verbinding binnen een dorp, buurt of wijk. Het zijn gebouwen met een sociaal maatschappelijke functie waar private en publieke organisaties zich verbinden aan gezamenlijke doelstellingen en ambities. Een unieke uitdaging die verder reikt dan alleen stenen en een gebouw.                                 | <a href="http://www.kpmv.eu">www.kpmv.eu</a><br>(geraadpleegd op 15 maart 2010)   |

Multifunctionele accommodaties  
*Beslisboom voor de keuze voor beheer*

|                                |   |  |
|--------------------------------|---|--|
| Maatschappelijk vastgoed       | Accommodaties waar (voornamelijk) maatschappelijke activiteiten (activiteiten die een belangrijke bijdrage leveren aan gemeentelijke (welzijns-) doelstellingen, het algemeen maatschappelijk belang en/of leefbaarheid binnen een gemeente, wijk of buurt) plaatsvinden en waardoor de gemeente een belangrijke rol vervult, bijvoorbeeld als eigenaar of subsidieverstrekker.                               | <a href="http://www.hospitalityconsultants.nl">www.hospitalityconsultants.nl</a><br>geraadpleegd op 16 maart 2010)     |
| Multifunctionele accommodaties | Een multifunctionele accommodatie is een gebouw waarin meerdere voorzieningen onderdak krijgen. Vaak hebben meerdere instellingen nieuwbouw nodig. Deze gezamenlijke behoefte wordt aangegrepen om een multifunctionele accommodatie te creëren.  | <a href="http://www.kei-centrum.nl">www.kei-centrum.nl</a><br>(geraadpleegd op 11 maart 2010)                          |
| Multifunctionele accommodaties | MFA's kenmerken zich door hun inhoudelijke (maatschappelijke) doelstelling, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijs, opvoeden en opgroeien of ontmoeting & recreatie. Een MFA is qua vorm een fysieke clustering van verschillende participanten onder één dak of in een campusmodel, waarin tenminste een deel van de ruimten multifunctioneel inzetbaar is.  | <a href="http://www.hospitalityconsultants.nl">www.hospitalityconsultants.nl</a><br>(geraadpleegd op 16 maart 2010)    |
| Multifunctionele accommodaties | Multifunctionele accommodaties zijn gebouwen waarin meerdere partijen zijn gehuisvest en waarin verschillende diensten (bijvoorbeeld wonen, zorg en welzijn) geïntegreerd worden aangeboden. De ruimten worden voor meerdere doelen gebruikt. Door de combinatie van specifieke diensten leveren multifunctionele centra een bijdrage aan de leefbaarheid van de wijk en de instandhouding van voorzieningen. | <a href="http://www.quintis.nl">www.quintis.nl</a><br>geraadpleegd op 11 maart 2010)                                   |
| Onderhoud inventaris           | Het in stand houden van alle meubilair en apparaten die in het gebouw aanwezig zijn.  | <a href="http://www.fons-vernooij.nl">www.fons-vernooij.nl</a><br>(geraadpleegd op 14 april 2010)                      |
| Ontwerprisico                  | Het risico dat door een ontwerpfout later gebreken aan het pand ontstaan.   | Bregman, A.G. en R.W.J.J. de Win, Publiek-Private samenwerking bij de ruimtelijke inrichting en haar exploitatie, 2005 |

Multifunctionele accommodaties  
*Beslisboom voor de keuze voor beheer*

|                                    |   |   |
|------------------------------------|---|---|
| Postdistributie                    | De kosten voor het verspreiden van de post naar de verschillende functies   | Eigen redenatie   |
| Programmakosten                    | De kosten voor het administreren van de invulling van ruimten binnen een MFA.   | Eigen redenatie   |
| Publiek-Private Samenwerking (PPS) | Publiek-Private Samenwerking is een samenwerkingsvorm tussen een overheid en één of meer private ondernemingen.   | <a href="http://www.wikipedia.nl">www.wikipedia.nl</a> (geraadpleegd op 14 april 2010)  |
| Regierol                           | Regisseren is richting en opdracht geven aan samenwerking met (uitvoerende) partijen om maatschappelijke (beleids-) doelstellingen te realiseren, alsmede resultaten hiervan te monitoren en hierop te sturen.  | <a href="http://www.hospitalityconsultants.nl">www.hospitalityconsultants.nl</a> geraadpleegd op 16 maart 2010)   |
| Repro                              | De kosten voor printen en kopiëren  | Eigen redenatie   |
| Risico                             | Gevaar van schade of verlies  | <a href="http://www.vandale.nl">www.vandale.nl</a> (geraadpleegd op 16 maart 2010)  |
| Samenwerking                       | De manier waarop er met elkaar gewerkt wordt.   | <a href="http://www.muiswerk.nl">www.muiswerk.nl</a> (geraadpleegd op 14 april 2010)  |
| Samenwerkingsovereenkomst          | De samenwerking van juridisch zelfstandig blijvende ondernemingen voor het beschermen of bevorderen van gemeenschappelijke belangen.  | <a href="http://www.woorden-boek.nl">www.woorden-boek.nl</a> (geraadpleegd op 18 maart 2010)  |
| Schoonmaak                         | Het vuil eraf halen, wassen of poetsen.   | <a href="http://www.muiswerk.nl">www.muiswerk.nl</a> (geraadpleegd op 14 april 2010)  |
| Stichtingskosten                   | Omvat alle kosten die voor de stichting van een bouwwerk nodig zijn: bouwkosten, honorarium architect, grondaankoop etc.  | <a href="http://www.mijnwoordenboek.nl">www.mijnwoordenboek.nl</a> (geraadpleegd op 14 april 2010)  |
| Subsidie                           | De overheid kan geld verstrekken met het doel bepaalde omstandigheden te verbeteren of bepaalde activiteiten te bevorderen. Zo bestaan er bijvoorbeeld subsidies op het aannemen van moeilijk plaatsbaar personeel, op scholing, export/import, op maatregelen die een laag energieverbruik stimuleren enzovoort. | <a href="http://www.ru.nl/mercator/trainingen_workshops/begrippen/vm/begrippenlijst_s/">http://www.ru.nl/mercator/trainingen_workshops/begrippen/vm/begrippenlijst_s/</a> (geraadpleegd op 16 maart 2010) |
| Subsidie                           | Geldelijke ondersteuning van overheidswege.   | <a href="http://www.vandale.nl">www.vandale.nl</a> (geraadpleegd op 16 maart 2010)  |
| Subsidie gelden                    | De overheid en gemeente kunnen een vergoeding geven aan bepaalde organisaties (verenigingen, wijkcentrums etc.) voor de continuïteit van de activiteiten.   | Eigen redenatie   |

## Multifunctionele accommodaties

### Beslisboom voor de keuze voor beheer

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| Uitvoeringsrisico                     | Het risico dat de andere partij de gemaakte afspraak niet waar kan maken.  | Bregman, A.G. en R.W.J.J. de Win, Publiek-Private samenwerking bij de ruimtelijke inrichting en haar exploitatie., 2005 |
| Verhuizingen                          | De wisseling van gebruikers in de MFA  | Eigen redentatie  |
| Verzekeringen, belastingen, heffingen | Alle verzekeringen, belastingen en heffingen die komen kijken bij de 'bewoning' van een MFA. Zoals opstalverzekering, inboedelverzekering etc. | Eigen redentatie  |
| Waardevermeerdering                   | In dit onderzoek wordt met waardevermeerdering bedoeld het meer waard worden van het pand in financiële zin.                                   | Eigen redentatie  |
| Zeggenschap                           | De mogelijkheid om rechtstreeks of indirect beslissende invloed uit te oefenen op de werkzaamheden.  | <a href="http://www.mijnwoordenboek.nl">www.mijnwoordenboek.nl</a><br>(geraadpleegd op 14 april 2010)                   |



**Bijlage 4. Kenmerken rechtsvormen**

|   | BV  | Stichting                                     | Vereniging   | VOF                            | CV  | Contract                  |
|---|---|---|--|--------------------------------|---|---------------------------|
| Juridische samenwerkingsvorm                      | +   | +   | +  | +                              | +   | -                         |
| Wel/geen rechtspersoon                            | +   | +   | +  | -                              | -   | -                         |
| Eigendom  | Via aandelen behoud eigendom (eigendomsverdeling) | Geen direct eigendom                          | Statutair bepaald. Als de rechtspersoon eindigt is aangegeven waar het geld/eigendom naar toe gaat | Gedeeld eigendom               | Gedeeld eigendom  | Gedeeld eigendom          |
| Risico  | Afgeschermd                                       | Afgeschermd, wel bestuurdersaansprakelijkheid | Afgeschermd  | Groot risico                   | Groot risico voor beherende vennoot                                       | Groot                     |
| Zeggenschap                                       | Zeggenschapsverhouding via aandeelhouderschap     | Via bestuur                                   | Algemene ledenvergadering  | Gedeeld (te regelen)           | Bij beherend vennoot, ander te regelen                                    | Niet structureel          |
| Aansprakelijkheid                                 | Beperkt tot inleg                                 | Beperkt tot inleg                             | Beperkt tot inleg  | Volledig                       | Beherend vennoot volledig aansprakelijk, stille vennoot beperkt tot inleg | Volledig, ieder voor zich |
| Marktpositie (samen sterker)                      | +   | +   | +/-  | +/-                            | +/-   | -                         |
| Continuïteit dienstverlening en kwaliteit         | +   | +   | +/-  | +                              | +   | +/-                       |
| Innovatiekracht                                   | +   | +   | +/-  | +/- (niet zelfstandig bestuur) | +/-   | -                         |
| Slagingskans samenwerkingsvorm (volkshuisvesting) | +/-   | +/-   | -  | +                              | +   |                           |

Bron: Quintis, verkregen tijdens introductie cursus 'Beheer en onderhoud van MFC's' gehouden op 24 maart 2010 door E. Olde Bijvank en Q. Berghs