

Multifunctioneel maatschappelijk vastgoed door de ogen van gebruikers

De meerwaarde van samenwerking en gebouw



Master thesis
Amsterdam School of Real Estate
November 2009

drs. M.C. Gaasbeek
Begeleiders: drs. M. Eskinasi (ASRE), drs. J. van der Wal (Van Nimwegen)

Voorwoord

De master thesis is klaar! Ik kijk terug op een veelzijdige en intensieve periode. De aanleiding voor het onderwerp ligt in de vernieuwing van de Rivierenwijk in Deventer. Maatschappelijk vastgoed was in deze Krachtwijk al vroeg nadrukkelijk in beeld om een aantal fysieke en sociale doelstellingen te helpen realiseren. Bij de visieontwikkeling werden veel verdieneffecten voorzien, onder meer door het delen van ruimten. De partners hadden beelden bij waar dit toe zou moeten leiden en tegelijkertijd kon niemand aangeven welke effecten het gebouw concreet zou gaan opleveren. Zo ontstond al vroeg het idee om multifunctioneel maatschappelijk vastgoed vanuit het gebruikersperspectief als onderwerp te kiezen.

Het was een leerzame weg. Over het doen van onderzoek en alles wat daarbij komt kijken, over het onderwerp maatschappelijk vastgoed, over organisaties. In het begin was het zoeken naar de juiste invalshoek om dit onderwerp te benaderen. Veel versies van de onderzoeksvragen en het conceptueel model zijn gepasseerd. Het was erg nuttig om dit tegen mensen met verschillende achtergronden aan te houden. Dat leidde een aantal keren tot het anders formuleren of benaderen van het probleem, zodat er ineens een nieuw perspectief ontstond.

Nu de master thesis klaar is komt er eindelijk weer tijd voor andere dingen die behoorlijk onder het stof zijn geraakt. En inmiddels zit ik bij Bloei Advies & Ontwikkeling bij een bureau waar maatschappelijk vastgoed ook volop de aandacht heeft.

Tijdens het afgelopen jaar hebben diverse mensen mij ondersteund. Om te beginnen Jasper van der Wal. Ik zal de diverse afspraken aan het begin van de dag in De Tijd op Utrecht Centraal niet snel vergeten. Je hebt veel energie aan het onderzoek toegevoegd. Je reflectie, creativiteit en out-of-the-box meedenken bij de vele uitdagingen tijdens het proces waren onmisbaar. Dank je wel! Ook Martijn Eskinasi van de ASRE bedank ik voor de goede begeleiding en vele nuttige tips tijdens het hele traject. Alle respondenten die hun tijd, kennis en informatie zo maar beschikbaar stelden ben ik tevens dank verschuldigd, net als Dick Metselaar en Sander Wiggers de Vries die bij mijn vorige werkgever Rentree hebben meegelezen en soms meegeleden.

Tot slot en zeker niet in het minst: Marie-José, ontzettend bedankt voor de ruimte die je me gaf om deze opleiding te doen. Meer dan 2,5 jaar lang was er veel tijd en drukte mee gemoeid. Je hebt me bovendien vaak gestimuleerd om door te zetten en de eindstreep voor ogen te houden. Dit resultaat is dus absoluut ook jouw verdienste.

Chris Gaasbeek

De Meern, november 2009.

Inhoudsopgave

	blz.
Samenvatting	i
1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding en probleemschets	1
1.2 Centrale vraag en onderzoeksvragen	2
1.3 Doelstelling	4
1.4 Afbakening	4
1.5 Conceptueel model	5
1.6 Onderzoeksmethode	8
1.7 Opbouw master thesis	8
2 Multifunctioneel maatschappelijk vastgoed	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Wat is multifunctioneel maatschappelijk vastgoed?	10
2.2.1 Maatschappelijk vastgoed	10
2.2.2 Gebouwkenmerken en multifunctionaliteit	11
2.2.3 Kenmerken van samenwerking binnen MMV	15
2.3 Trends	18
2.4 Conclusie	19
3 Meerwaarde	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Meerwaarde als rendement	21
3.2.1 Meerwaarde als organiserendement	21
3.2.2 Meerwaarde als maatschappelijk rendement	25
3.3 De totstandkoming van meerwaarde: de theorie	27
3.4 Meerwaarde van MMV	30
3.4.1 Meerwaarde van gebouwkenmerken van MMV	30
3.4.2 Meerwaarde van samenwerking binnen MMV	32
3.5 Meerwaarde meten en evalueren	36
3.5.1 Het probleem van meetbaarheid en kwantificeerbaarheid	36
3.5.2 Het probleem van isoleerbaarheid en causaliteit	37
3.5.3 Enkele methoden	38
3.6 Conclusie	39
4 Meerwaarde in de praktijk van gebruikers	41
4.1 Inleiding: verantwoording van het empirisch onderzoek	41
4.2 Casusselectie	42
4.3 Operationalisering	46

4.4	Beschrijving casussen	46
4.4.1	Brede Bossche School Haren Donk en Reit in 's Hertogenbosch	47
4.4.2	Parrotia in Roosendaal	53
4.4.3	Holstohus in Olst	59
4.5	Conclusie	66
5	Analyse	70
5.1	Inleiding	70
5.2	Inzet van gebruikers in de samenwerking	70
5.3	Invloed van de context	73
5.4	Resultaten op het niveau van aanbod, klant en object	75
5.5	Effecten op het niveau van bewoner, buurt en organisatie	77
5.6	Generalisatie	79
5.7	Conclusie	81
6	Conclusies	84
6.1	Conclusies	84
6.2	Aanbevelingen	88
6.3	Ter afsluiting	89
Bijlage 1. Bibliografie		91
Bijlage 2. Vragenlijsten		96
Bijlage 3. Schema operationalisering		101
Bijlage 4. Geïnterviewde personen		105
Bijlage 5. Definities		107
Bijlage 6. Meetmethoden		108

Samenvatting

Nederland telt steeds meer multifunctionele accommodaties met overwegend maatschappelijke functies. Hoewel het principe van geclusterde functies in één gebouw niet nieuw is, is de groeiomvang van dit multifunctioneel maatschappelijk vastgoed (MMV) dat wel. Dit wordt van overheidswege ook gestimuleerd. De veronderstelling is dat MMV meerwaarde oplevert in termen van maatschappelijke effecten en kosten- en schaalvoordelen. Moeilijk aantoonbaar is echter in hoeverre dit ook zo is. Het kwantificeren van vooral maatschappelijke effecten en de causale relatie tussen investering en bereikt effect blijkt lastig. Ook spelen andere (context)factoren een vertroebelende rol.

Dit onderzoek stelt de vraag centraal welke meerwaarde samenwerking en multigebruikersruimten binnen MMV hebben voor de gebruikers ervan. Multifunctioneel maatschappelijk vastgoed wordt daarbij gedefinieerd als de gebouwde ruimte die nodig is voor alle voorzieningen en activiteiten die noodzakelijk zijn voor leefbare en vitale wijken en waarin multigebruikersruimten aanwezig zijn. Multigebruikersruimten zijn die ruimten die geschikt en bedoeld zijn voor meerdere typen activiteiten van meerdere organisaties en die niet primair 'van' een van deze organisaties zijn. Dit in tegenstelling tot multifunctionele ruimten, waarvoor dat wel kan gelden. MMV wordt in dit onderzoek afgebakend tot maatschappelijke voorzieningencentra en cultuurhuizen waar de ontmoetingsfunctie een centrale plek inneemt. Brede scholen met een wijkfunctie behoren daarom ook tot het onderzoeksgebied. Het perspectief is dat van de vaste gebruikers van het gebouw en de focus ligt op de samenwerking tussen die gebruikers en de voor MMV specifieke gebouwkenmerken, met name de multigebruikersruimten. Meerwaarde is omschreven als de bijdrage aan de doelstelling van gebruikers.

Dit exploratieve onderzoek heeft als doelstelling om het inzicht te vergroten in de relatie tussen samenwerking respectievelijk gebouwkenmerken enerzijds en de doelstellingen van de gebruikers anderzijds. Daarbij stond tevens de ontwikkeling van een praktisch instrument voor ogen om deze bijdrage inzichtelijk en vergelijkbaar te maken.

De start met verkennende interviews met experts heeft geleid tot de afbakening en de centrale onderzoeksvraag. Na een literatuuranalyse is een meervoudige casestudy uitgevoerd. Van drie accommodaties in 's Hertogenbosch, Roosendaal en Olst zijn documenten geanalyseerd. Daarnaast hebben interviews plaatsgevonden met de eigenaar/exploitant, de programmacoördinator, de gemeente en met een selectie van gebruikers.

Het begrip meerwaarde is gerelateerd aan de begrippen maatschappelijk rendement en organisatierendement en drukt dus een verhouding uit.

Maatschappelijk rendement kan worden omschreven als de verhouding tussen een investering en het gevolg of effect van de prestatie voor de maatschappij. Maatschappelijk rendement bestaat op individueel niveau en op buurniveau. Deze niveaus beïnvloeden elkaar wederzijds. Op het individuele niveau zijn het effect op de persoonlijke ontwikkeling van bewoners en het verkleinen van achterstanden belangrijke variabelen, op het buurniveau zijn dat de sociale cohesie (buurtbinding) en de sociaaleconomische positie.

Organisatierendement is gedefinieerd als de verhouding tussen de inzet van middelen door een organisatie en de effecten hiervan op het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Voor gebruikers van vastgoed hebben de organisatiedoelstellingen betrekking op de winstgevendheid, de productiviteit en het onderscheidend vermogen. Hieruit vloeit een aantal mogelijke sub- of vastgoedgerelateerde doelstellingen voort met betrekking tot de bijdrage van vastgoed aan kosten(beheersing), flexibiliteit, tevredenheid, synergie, innovatie, productie, imago en cultuur. Behalve over de bijdrage van vastgoed, gaat het ook over de mate waarin samenwerking tussen partijen bijdraagt aan de genoemde organisatie- en subdoelstellingen. Uit de casussen bleek dat de organisatiedoelstellingen van de gebruikers veelal op het maatschappelijk vlak zijn geformuleerd en nauwelijks op het niveau van de eigen organisatie. Bij commerciële organisaties is de continuïteitsdoelstelling nadrukkelijker te zien.

Gebouwenmerken genereren uit zichzelf geen meerwaarde, maar zijn wel faciliterend. Hoewel deze aannemelijk zijn, blijkt de relatie tussen de eigenschappen van een gebouw en de effecten voor gebruikers en bezoekers (klanten) moeilijk direct aantoonbaar. De invloed van de context en van eigen bedrijfsbeslissingen werken vertroebelend. Uit het praktijkonderzoek komt naar voren dat niet alle multigebruikersruimten bijdragen aan resultaten en effecten. Voor vergaderruimten zijn dergelijke verbanden bijvoorbeeld niet naar voren gekomen. De casussen hebben echter ook laten zien dat een theater- of podiumvoorziening met goede geluid- en lichtfaciliteiten nieuwe activiteiten kunnen genereren. Deze activiteiten bevorderen effecten voor individuele bewoners op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en prettiger leven en voor de buurt op het gebied van sociale cohesie en een levendiger en veiliger woonomgeving. Ook een maatschappelijk ingezette horecavoorziening heeft meerwaarde door de ontmoetingsfunctie voor bewoners. Wanneer de gebruikers hun aanbod hieraan koppelen, kunnen verder gezondheidseffecten ontstaan via voorlichting, ontspanning, sport en beweging. In alle casussen was sprake van hogere huisvestingskosten voor de gebruikers of de gemeente als subsidieverstrekker. De mogelijke efficiëntere inzet van ruimte weegt niet op tegen de hogere kosten.

Een actieve programmacoördinator is een voorwaarde om tot meerwaarde te komen en een goed lopend gebruikersoverleg versterkt de meerwaarde. Daardoor ontstaan ook de organisatie-effecten: een veranderende houding, het denken in verbindingen tussen de eigen activiteiten, diensten en producten en die van andere gebruikers. Ook de rol van de beheerder is belangrijk, doordat deze bijdraagt aan een optimale bezettingsgraad, een klantvriendelijke uitstraling en het mogelijk maken van nieuwe initiatieven. Multigebruikersruimten faciliteren dit nieuwe aanbod.

Samenwerking kent diverse motieven die zijn beschreven vanuit sociologisch en economisch perspectief. Verder bepalen de aard en de intentie van de samenwerking hoe de onderlinge verhouding tussen partijen is en wat de producten ervan zijn. In de casussen bleek er vooral sprake te zijn van gelijkwaardige verhoudingen in een netwerk of in een keten met aanvullende producten en diensten. Wel is er bijna altijd een coördinerende organisatie, die belangrijk is voor het bereiken van de gezamenlijke doelstellingen. De voorwaarden voor succesvolle samenwerking hebben te maken met gezamenlijkheid in doelstellingen, wederzijdse afhankelijkheid, wederzijds vertrouwen en een bijpassende houding. In de casussen zijn deze voorwaarden herkend. Soms zijn de gezamenlijkheid en inhoudelijke wederkerigheid terugkerende gespreksonderwerpen tussen gebruikers. Verder blijken de oorspronkelijke verwachtingen van de gebruikers bij het concept niet altijd gelijk te zijn.

Het belang van de programmacoördinator werd hiervoor al genoemd. Deze voegt steeds nieuwe energie toe aan de samenwerking en spoort partijen om hun middelen te blijven inzetten, transparant te zijn, zich te blijven conformeren en (enige) gezamenlijkheid na te streven. De casussen hebben dit, ondanks hun verschillende profiel, bevestigd.

Er zijn ook keerzijden van samenwerking. Deze liggen op het gebied van de autonomie van gebruikers, grootschaligheid en ongewenste concentratie van voorzieningen. In de casussen spelen die keerzijden echter geen rol van betekenis.

De casussen laten zien dat samenwerking heeft geleid tot een diversiteit aan resultaten en effecten. Samenwerking leidt tot genererende en vernieuwende resultaten. Ook neemt de uitwisseling en onderlinge verwijzing tussen gebruikers toe, waardoor meer klanten (kunnen) worden geholpen en de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt. De samenwerking heeft voor diverse gebruikers geleid tot een hogere productiviteit, efficiënter werken, onderlinge 'kruisbestuiving' en ook een grotere zichtbaarheid en herkenbaarheid voor hun klanten en voor elkaar. De gezamenlijke activiteiten, diensten en producten vormen een 'plus' bovenop de eigen primaire processen en vervangen deze niet. Het nieuwe, extra aanbod, dat het directe gevolg is van de samenwerking, geeft op alle niveaus effecten te zien: voor individuele bewoners, voor de buurt en voor de eigen organisatie. Afhankelijk van de doelstellingen van de samenwerking zijn de effecten op het ene niveau groter dan op het andere.

Tot besluit van het onderzoek is een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd. Zo zou het interessant zijn om het verband tussen de samenstelling van verschillende gebruikersgroepen en de meerwaarde nader te onderzoeken.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemschets

In Nederland wordt op vrij grote schaal multifunctioneel vastgoed met maatschappelijke functies ontwikkeld. Zo zijn er anno 2009 al ongeveer 1.200 brede scholen (www.bredeschool.nl). Het jaarbericht brede scholen over 2007 (Kruiter e.a., 2007) gaf nog aan dat er in dat jaar ongeveer 1.000 brede scholen voor primair onderwijs waren. Behalve brede scholen, waar de onderwijs- en opvangfunctie centraal staat, zijn ook voorzieningencentra volop in ontwikkeling. Daar draait het vaak om de ontmoetingsfunctie en de informatie- en adviesfunctie. In een aantal gevallen, zoals in nieuwbouwwijken, worden deze maatschappelijke functies in clusters gecombineerd. Maar ook in kleinere kernen worden ze volop ontwikkeld en worden deze centra vaak 'Kulturhus' (provincies Overijssel en Gelderland) of 'Cultuurhuis' (provincie Utrecht) genoemd (zie www.kulturhus.nl). Alleen al in deze drie provincies zijn er meer dan 70 kulturhusen in bedrijf of in ontwikkeling. Deze naam is herleid van een Scandinavisch model dat beoogt een voorziening met een bundeling van functies te realiseren in een dorp of wijk waarbij sprake is van een gezamenlijke programmering en beheer. Volgens de website is daardoor "het behoud van maatschappelijk, sociaal en cultureel kapitaal in een woonkern langdurig gewaarborgd."

Dergelijke concepten bestaan in allerlei varianten, maar hebben met elkaar gemeen dat er diverse, vooral maatschappelijke, functies in vastgoed bij elkaar worden gebracht. Ze zijn multifunctioneel opgezet vanuit de verwachting dat dit meerwaarde heeft. Dit betreft bijvoorbeeld lagere exploitatiekosten voor de deelnemende organisaties door schaalvoordelen of betere dienstverlening door de samenwerking en afstemming met andere partijen.

Minder duidelijk is of deze doelstellingen en onderliggende aannames vooraf ook daadwerkelijk uitkomen en achteraf tot de beoogde meerwaarde leiden. En welke factoren daarop in welke mate van invloed zijn. Vaak zijn de beoogde effecten slechts in algemene termen benoemd. Welke rol speelt de mate en vorm van samenwerking tussen de partijen daarbij bijvoorbeeld? En het multifunctionele gebouw zelf en zijn kenmerken? Dergelijke relaties met en effecten van multifunctioneel vastgoed met maatschappelijke functies zijn weinig onderzocht.

Een belangrijke reden hiervan is dat het isoleren en kwantificeren van dergelijke relevante factoren problematisch is. Studies van onder meer de Raad voor Maatschappelijke ontwikkeling (Doorten en Rouw, 2006), PON (Wielders en Smets, 2007) en Berenschot en Oberon (De Blaay e.a., 2007) laten dat zien. Als al te meten is dat een gebouw of een voorziening leidt tot bijvoorbeeld lagere kosten voor gezondheidszorg, minder schooluitval of een hoger gemiddeld opleidings- en inkomensniveau, is het de vraag in hoeverre dit is toe te schrijven aan dat gebouw of die voorziening alleen respectievelijk de samenwerking tussen de gebruikers ervan. Zowel het isoleren van relaties tussen variabelen als het kwantificeren van effecten is dus veelal problematisch. Daarom worden dergelijke relaties voornamelijk op kwalitatieve wijze onderzocht. Maar het is dus nog onbekend in hoeverre het gebouw zelf en de samenwerking daarin leiden tot meerwaarde voor de gebruikers, dat wil zeggen de participanten in het multifunctioneel maatschappelijk vastgoed (hierna: MMV).

Multifunctionele accommodaties zijn overigens niet nieuw. De gedachte dat het groeperen van meerdere functies bij elkaar nut heeft is bijvoorbeeld in veel welzijnsaccommodaties (buurt- en dorpshuizen) al lange tijd gemeengoed. Wel nieuw zijn de grote aandacht van onder meer de overheid voor multifunctionele accommodaties met maatschappelijke functies en de schaal waarop deze

accommodaties ontwikkeld worden. Er zijn inmiddels diverse handleidingen verschenen¹ die aangeven dat het ontwikkelen van deze samenwerking met betrekking tot de dienstverlening een belangrijke randvoorwaarde is voor een geslaagd totaalconcept. Het feit dat het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties zo wordt gestimuleerd en er zoveel handleidingen zijn geschreven, impliceert dat dit tot voordelen leidt, maar ook dat de samenwerking niet vanzelf tot stand komt. Partijen moeten elkaar zien te vinden in visie, ambities, dienstverlening en beoogde effecten. Daarop committeren ze zich aan elkaar: het geheel moet 'meer' zijn dan de afzonderlijke functies opgeteld. Het blijkt echter niet zo eenvoudig om die meerwaarde van het samengaan onder een dak te concretiseren. En ook niet om te concretiseren wat die samenwerking dan meer dient op te leveren dan wanneer ieder afzonderlijk zijn eigen dienstverlening blijft bieden.

De Kopgroep maatschappelijke voorzieningen heeft een publicatie uitgebracht met een inventarisatie van 24 multifunctionele accommodaties verspreid door Nederland (Ossenkoppele en De Vor, 2008). In de publicatie worden allerlei soorten multifunctionele accommodaties beschreven, waaronder voorzieningencentra. Bij de Kopgroep bestaat echter nog de behoefte aan een verdiepingsslag door de effecten op langere termijn te volgen met behulp van longitudinaal onderzoek. Deuten en De Kam (2005) noemen drie dimensies die de relevantie aangeven om meer te weten over dergelijke effecten of maatschappelijk rendement (zie paragraaf 3.2.2):

- de institutionele dimensie: de wijze waarop de overheid stuurt op de opgaven die maatschappelijke ondernemingen oppakken; maatschappelijk rendement als graadmeter voor succes, bij het ontbreken van markttucht;
- de maatschappelijke dimensie: invulling van de maatschappelijke verantwoording, het belang en invulling van de zeggenschap van stakeholders in maatschappelijke ondernemingen;
- de dimensie van ondernemerschap: maatschappelijke ondernemingen, zoals woningcorporaties ondernemen op steeds breder vlak activiteiten. Zij vragen zichzelf af wat de daarvan meerwaarde is en hoe die activiteiten kunnen worden vergeleken.

In dit onderzoek staat daarom de meerwaarde van MMV vanuit het perspectief van de gebruikers of participanten centraal. Het gaat dan vooral om twee aspecten: de zogenaamde 'multigebruikersruimten' in MMV (zie ook paragraaf 2.2.2) en de manier van samenwerken tussen gebruikers of participanten in dat gebouw. Dat zijn namelijk typerende kenmerken van MMV, die anders zijn dan bij traditionele voorzieningen met één gebruiker. Multigebruikersruimten zijn te beschouwen als een variant van multifunctionele ruimten. Paragraaf 2.2.2 legt uit waarom voor dit begrip gekozen is.

1.2 Centrale vraag en onderzoeksvragen

Deze paragraaf geeft allereerst de centrale vraag voor dit onderzoek weer. Vervolgens worden de onderliggende onderzoeksvragen en bijbehorende subvragen gepresenteerd en toegelicht.

De centrale vraag voor dit onderzoek luidt als volgt.

Welke meerwaarde hebben de multigebruikersruimten en de samenwerking binnen multifunctioneel maatschappelijk vastgoed voor de gebruikers ervan?

De centrale vraag valt uiteen in vijf onderzoeksvragen, die hierna kort worden toegelicht.

¹ Zie bijvoorbeeld: Braam e.a. (2007), Ministerie van VROM (2007) en Mostert e.a. (red) (2008).

1. Wat wordt verstaan onder 'multifunctioneel maatschappelijk vastgoed'?

Deze eerste vraag bakent het onderzoeksgebied af: het geeft een definitie van multifunctioneel maatschappelijk vastgoed en schetst op hoofdlijnen relevante trends in Nederland.

2. Wat wordt verstaan onder 'meerwaarde voor gebruikers'?

Ook bij deze vraag worden enkele begrippen nader gedefinieerd en afgebakend: meerwaarde en gebruikers. Bij het begrip meerwaarde ligt de focus primair op de bijdrage aan de doelstellingen van de gebruikers. Dat wil niet zeggen dat er op andere wijzen sprake kan zijn van meerwaarde. Omdat het in veel gevallen gaat om maatschappelijke organisaties, mag worden aangenomen dat in deze doelstellingen de belangen van de klanten en stakeholders (zoals gemeenten) van deze maatschappelijke organisaties zijn meegenomen en meegewogen.

Als het gaat over meerwaarde en bijdragen aan doelstellingen komt in de literatuur veelal het begrip maatschappelijk rendement naar voren. Wat is dit precies en hoe komt het tot stand? Bij maatschappelijk rendement speelt het formuleren van een veranderingstheorie ('theory of change') een centrale rol. Dit betreft de veronderstelde relatie tussen de resultaten en de uiteindelijke maatschappelijke effecten. Ook het begrip organisatierendement wordt meegenomen bij de afbakening en definiëring. Bij dit alles staat het gebruikersperspectief voorop.

3. Hoe kan meerwaarde worden gemeten?

Het meten van meerwaarde is niet zo eenvoudig. Bij deze vraag wordt ingegaan op de meetbaarheid van meerwaarde en de problemen die daarbij spelen. Ook wordt een aantal methoden uit de praktijk beschreven, die ernaar streven om met name de maatschappelijke meerwaarde, ook wel aangeduid als maatschappelijk rendement, meer inzichtelijk te maken.

4. Hoe kunnen multigebruikersruimten in MMV meerwaarde hebben voor de gebruikers?

Bij deze vraag staat de relatie centraal tussen de voor MMV specifieke gebouwkenmerken en de meerwaarde of bijdrage aan de gebruikersdoelstellingen. Allereerst wordt daarom stilgestaan wat de voor MMV specifieke gebouwkenmerken dan precies zijn. Vervolgens ligt de focus op multigebruikersruimten. Maar ook wordt de relatie tussen deze ruimten en de bijdrage ervan aan de gebruikersdoelstellingen nader gezien. Daartoe zijn enkele tussenstappen nodig: het in beeld brengen van de relatie met het (activiteiten)programma in die multigebruikersruimten, de meetbare resultaten van dat programma en de organisatie- en maatschappelijke effecten. Vervolgens gaat het ook over het zicht krijgen op de 'plus' die de multigebruikersruimten genereren in vergelijking met de eigen ruimten. Deze vraag is breed geformuleerd. Er zijn meerdere (veronderstelde) relevante kenmerken en verbanden die betrokken worden in het onderzoek.

5. Hoe kan samenwerking meerwaarde hebben voor de gebruikers?

Een andere relatie is die tussen de gebruikers die in MMV met elkaar samenwerken en de mate waarin dat leidt tot het bereiken van doelstellingen van gebruikers en/of (maatschappelijk) rendement. Allereerst gaat het dan om de motieven voor samenwerking en om de geformuleerde visie en doelstellingen van de gebruikers ten aanzien van de samenwerking. Ook de kenmerken van de samenwerking (vorm, formalisering) en de voor- en nadelen van samenwerking spelen hier een rol. Net

als bij de gebouwkenmerken moet de samenwerking leiden tot meetbare resultaten, die vervolgens voor de organisaties en voor de maatschappij effecten genereren. En ook hier gaat het over de 'plus' van samenwerking in activiteiten, diensten en producten in vergelijking met het niet-samenwerken. Ook deze vraag is breed geformuleerd met meerdere (veronderstelde) relevante kenmerken en verbanden die betrokken worden in het onderzoek.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is driedig:

- het vergroten van het inzicht in de relatie tussen gebouwkenmerken van MMV en de bijdrage aan de doelstellingen van gebruikers;
- het vergroten van het inzicht in de relatie tussen samenwerking in MMV en de bijdrage aan de doelstellingen van gebruikers;
- het ontwikkelen van een praktisch instrument dat deze bijdrage inzichtelijk maakt en de vergelijking tussen MMV-projecten mogelijk maakt.

1.4 Afbakening

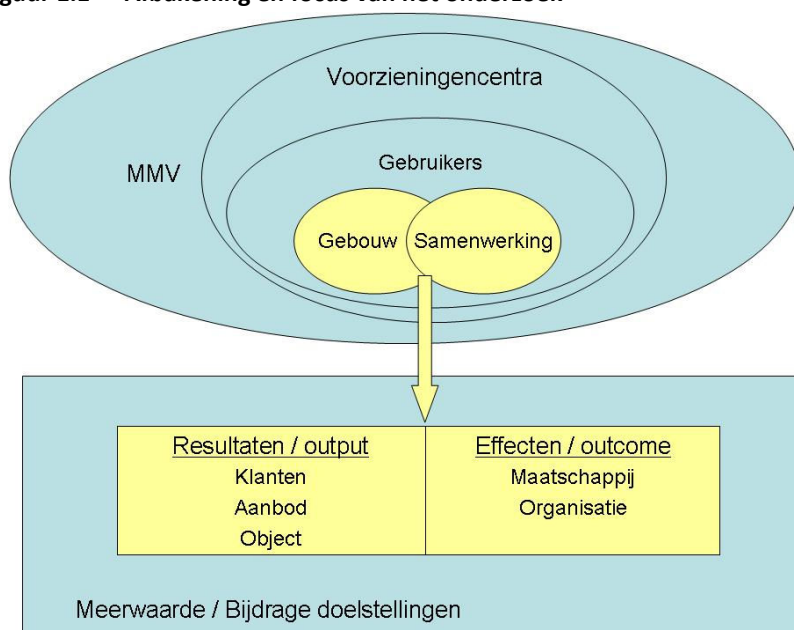
Deze paragraaf bakent het onderzoeksgebied af. Daarbij gaat het vooral om de afbakening van MMV en van het begrip meerwaarde.

In dit onderzoek gaat het over de vraag in hoeverre de multigebruikersruimten en de samenwerking tussen de gebruikers in multifunctionele accommodaties bijdragen aan de doelstellingen van de organisaties van die gebruikers ten aanzien van de klant, de buurt waarin het gebouw staat, de eigen organisatie en/of de exploitatie van het gebouw.

Daarbinnen is ervoor gekozen om vooral de nadruk te leggen op (maatschappelijke) voorzieningencentra of cultuurhuizen. Ook brede scholen 'plus', waarin de functie van voorzieningencentrum en/of de wijk(ontmoetings)functie dominant in het concept zijn opgenomen, worden meegenomen in het onderzoek. Andere brede scholen, gezondheidscentra en multifunctionele accommodaties met overwegend commerciële voorzieningen en/of retail vallen buiten het bestek van dit onderzoek. Allereerst is dat gedaan om praktische redenen: het beheersbaar en afgebakend houden. Het doel is niet om in de breedte te onderzoeken, maar juist om verbanden te ontdekken. Daarnaast is er naar dit type MMV nog weinig effectonderzoek gedaan. Er is bijvoorbeeld meer onderzoek gedaan naar brede scholen. In de literatuur komen echter wel andere soorten MMV langs en in de praktijk zijn combinaties van voorzieningencentra en brede scholen te zien.

Er is verder voor gekozen om in dit onderzoek de onderscheidende gebouwkenmerken in het conceptueel model en het empirisch onderzoek toe te spitsen op de zogenaamde multigebruikersruimten. De definiëring ten behoeve van dit onderzoek wordt gegeven in paragraaf 2.2.2. Paragraaf 4.2 geeft de verantwoording van de keuzen ten aanzien van het empirisch onderzoek.

Figuur 1.1 Afbakening en focus van het onderzoek



Centraal in het onderzoek staan de geelgekleurde delen in het schema, ofwel de relatie tussen:

- aan de ene kant het gebouw en de samenwerking (inzet of input) als deelverzamelingen van de gebruikers, die weer een deelverzameling vormen van de voorzieningencentra, die op hun beurt weer een deelverzameling zijn van de totale portefeuille MMV;
- aan de andere kant de meerwaarde voor de gebruikers (direct of indirect) die langs twee dimensies is afgebakend: enerzijds resultaten (output) en effecten (outcome), anderzijds organisatierendement en maatschappelijk rendement.

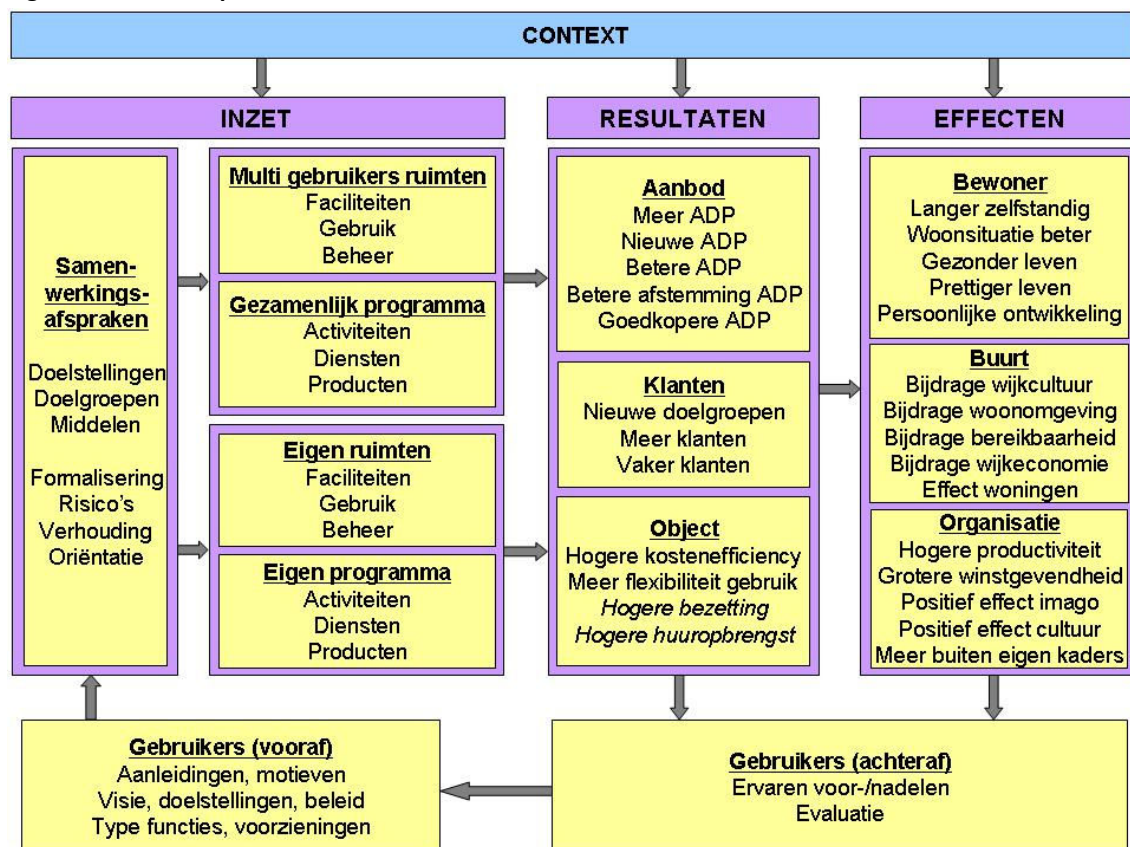
In plaats van het meestal gebruikte begrip financieel of economisch rendement wordt een nieuw begrip geïntroduceerd: organisatierendement. Dit is een breder begrip met een andere focus: hoewel de winstgevendheid van de organisatie daarin als variabele meegenomen, gaat het over de organisatie zelf en niet over het vastgoed. Voor gebruikers is het vastgoedrendement namelijk minder direct relevant. Tot slot worden in de hoofdstukken 2 en 3 de belangrijkste begrippen gedefinieerd vanuit de literatuur. Deze geven zo een belangrijke afbakening van het onderzoek aan.

1.5 Conceptueel model

Deze paragraaf beschrijft het conceptueel model voor dit onderzoek. Allereerst wordt het model zelf gepresenteerd in schematische vorm. Daarna worden de hoofdlijnen toegelicht.

In de hoofdstukken 2 en 3 worden veel begrippen en relaties in het schema verder uitgewerkt.

Figuur 1.2 Conceptueel model



Toelichting op het model

Het schema begint linksonder met de gebruikers van MMV. Zij hebben aanleidingen en vooraf geformuleerde motieven om te komen tot samenwerkingsafspraken. Daarbij worden verschillende type functies en organisaties bij elkaar gebracht. Elke organisatie heeft haar visie, organisatiedoelstellingen en vertaling naar beleid, die ze bij de samenwerkingsafspraken inbrengt.

Deze afspraken kunnen op een aantal manieren worden getypeerd en vastgelegd. Begrippen in het model als doelstellingen, middelen, formalisering en risico's spelen daarbij een (mogelijk) onderscheidende rol en kunnen van invloed zijn op de te bereiken resultaten en effecten.

De samenwerkingsafspraken leiden in het model tot afspraken over het gezamenlijke inhoudelijke programma enerzijds en afspraken over de multigebruikersruimten (zie ook paragraaf 2.2.2) anderzijds. Ook kan er een onderlinge relatie zijn tussen de multigebruikersruimten en de programma's, bijvoorbeeld als die programma's zich in de multigebruikersruimten afspelen. Het gaat daarbij eigenlijk over de vraag of de aanwezigheid in MMV van multigebruikersruimten leidt tot een ander gezamenlijk programma dan wanneer de gebruikers niet bij elkaar waren gehuisvest.

De samenwerkingsafspraken gaan er daarmee ook over welk inhoudelijk programma de gebruikers zelf blijven doen en welke ruimten (primair) voor eigen gebruik zijn. In dit onderzoek ligt daarop weliswaar minder de nadruk, maar toch is dit een relevant te onderscheiden onderdeel van het model. Immers, welk deel van de resultaten en effecten is toe te schrijven aan de eigen inzet en welk deel aan de gezamenlijke inzet? Al deze elementen vormen samen de inzet.

De inzet zou moeten leiden tot concreet meetbare resultaten op het niveau van activiteiten, diensten en producten (hier afgekort als ADP), op het niveau van klanten en op het niveau van het vastgoedobject

zelf. Van dit laatste aspect zijn enkele onderdelen cursief weergegeven. Omdat de invalshoek van dit onderzoek de gebruikers betreft, zijn niet alle aspecten relevant voor gebruikers die huurder zijn. Voor gebruikers die eigenaar zijn of exploitatierisico dragen zijn de huuropbrengsten en een hogere bezetting echter wel relevant. Kenmerkende eigenschappen voor resultaten, ook wel prestaties of output genoemd, zijn de meetbaarheid en de korte termijn waarop ze te zien zijn (Deuten en De Kam, 2005).

De resultaten zijn meestal echter niet de uiteindelijk beoogde maatschappelijke effecten of de outcome op langere termijn. In de literatuur wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen het niveau van de individuele bewoner en de buurt (Deuten en De Kam, 2005). In dit model zijn daar effecten voor de organisatie van de gebruiker aan toegevoegd op basis van het proefschrift van De Vries (2007) over de relatie tussen vastgoedingrepen en organisatieprestaties bij hogescholen. De aspecten zijn veelal nog niet direct meetbaar, maar vragen nog operationalisering (paragraaf 4.3).

Aan de hand van deze effectgebieden kan weer de verbinding naar de gebruikers worden gemaakt. In hoeverre dragen de effecten bij aan de doelstellingen van de gebruikers? Wegen de voordelen op tegen eventuele nadelen? Komen verwachtingen uit? Hoe worden resultaten en effecten gemeten, gemonitord en/of geëvalueerd?

Daarvoor is het nodig dat deze effecten worden gemeten. Meetinstrumenten maken de verbinding tussen inzet, resultaten en effecten zichtbaar. Paragraaf 1.1 gaf al kort aan dat daar nog een grote ontwikkelopgave ligt. Paragraaf 3.5 gaat hier nader op in.

Als laatste is ook de omgeving of de context van invloed op de invulling en vormgeving van samenwerking tussen gebruikers in een gebouw. Deze invloed betreft alle drie de bouwstenen: inzet, resultaten en effecten. Gedacht kan worden aan landelijke wet- en regelgeving, financiële kaders, gemeentespecifieke factoren (bijvoorbeeld subsidiebeleid), sociaaldemografische factoren (buurtkenmerken). Vanwege deze (mogelijk grote) invloed geeft het conceptueel model er een plaats aan.

Beperkingen van het model

Het model is een vereenvoudigde weergave van verwachte verbanden vanuit de theorie. Deze vereenvoudiging is nodig om verbanden beter te kunnen ontrafelen en het probleem van de meerwaarde beter onderzoekbaar te maken. Allereerst is het aantal variabelen beperkt. Zo zijn per 'resultaatgroep' en 'effectgroep' steeds maximaal vijf variabelen opgenomen op basis van de literatuur en de verkennende interviews. Niet uitgesloten wordt dat er ook andere relevante variabelen kunnen zijn. In het praktijkonderzoek is aan respondenten de ruimte gegeven met aanvullingen te komen.

Bovendien zijn de variabelen niet allemaal van dezelfde orde. Zo is de 'bijdrage aan de wijkcultuur' een breed en uiteenlopend begrip, terwijl 'grotere winstgevendheid' concreter en beter operationaliseerbaar is. De set met indicatoren die is opgesteld vanuit de literatuur en de interviews (zie bijlage 3) geeft meer richting aan dit probleem, maar lost het niet op.

In werkelijkheid wordt niet uitgesloten dat er ook omgekeerde relaties zijn. Zo is het denkbaar dat er een wisselwerking is tussen effecten en resultaten. Enkele voorbeelden:

- Bewoners die in staat zijn langer zelfstandig te wonen, kunnen gaan behoren tot een nieuw aan te spreken doelgroep.
- In een buurt waar de sociale cohesie toeneemt, ontstaan mogelijk ook spontane activiteiten door bewoners (zonder inzet van gebruikers).
- In een organisatie waar de winstgevendheid toeneemt, ontstaan mogelijk om die reden betere activiteiten, diensten of producten, doordat zij gaat investeren in innovatie.

Hypothesen

Zo opgesteld is vanuit dit model een zeer groot aantal gedetailleerde hypothesen te formuleren. Het model als geheel is echter ook als hypothese te beschouwen, waarvan in de praktijk kan worden getoetst wat hiervan terugkomt. Zoals later in dit onderzoek naar voren zal komen, laat elke casus grote verschillen zien in de veronderstelde relaties tussen inzet, resultaten en effecten, omdat de aanleiding, de context, de betrokken partners, de focus en daardoor de geformuleerde doelstellingen uiteenlopen. Elke casus heeft dus binnen het model eigen accenten gekozen. Daarom wordt voor elke casus dit model afzonderlijk ingevuld op basis van geformuleerde beleidskaders en samenwerkingsafspraken. Vervolgens wordt getoetst in hoeverre de veronderstelde variabelen te zien zijn (zie paragraaf 4.4 en 4.5).

Dit conceptueel model laat de veranderingstheorie zien (zie ook paragraaf 3.3): de wijze waarop de inzet van samenwerking in een gezamenlijk programma en in multigebruikersruimten via een aantal resultaten uiteindelijk kan leiden tot een aantal maatschappelijke effecten voor de bewoner, voor de buurt en/of voor de eigen organisatie.

1.6 Onderzoeksmethode

Deze paragraaf beschrijft de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd. Daarbij wordt kort ingegaan op de verschillende methoden die daarbij zijn gebruikt.

Het onderzoek is te typeren als een exploratief onderzoek. Er wordt gezocht naar relaties tussen respectievelijk multigebruikersruimten (gebouwenkenmerken) van MMV en samenwerkingsverbanden van gebruikers aan de ene kant en de maatschappelijke effecten en organisatie-effecten aan de andere kant. Het onderzoek is uitgevoerd in twee fasen. De eerste fase betrof de theoretische fase. Daarin waren het literatuuronderzoek en zes verkennende interviews met experts op verschillende terreinen (wetenschap, onderzoek, advies, architectuur, gemeentelijke praktijk) de belangrijkste stappen. De interviews gaven richting aan het literatuuronderzoek en de afbakening van de centrale onderzoeksvraag en de onderzoeksvragen.

De verkennende interviews en het literatuuronderzoek leverden op deze wijze een belangrijke bijdrage aan de geleidelijke totstandkoming van het conceptueel model met onderliggende theoretische veronderstellingen en indicatoren.

Het conceptueel model is in de tweede fase, het praktijkonderzoek, getoetst met behulp van drie casestudies. In deze casestudies is sprake van inhoudelijke samenwerking en huisvesting van gebruikers bij elkaar in een gebouw. Paragraaf 4.2 beschrijft de werkwijze van het empirische deel en de verantwoording van de gemaakte keuzen, onder meer ten aanzien van de casusselectie.

1.7 Opbouw master thesis

In hoofdstuk 2 wordt het begrip ‘multifunctioneel maatschappelijk vastgoed’ gedefinieerd en afgebakend. Er wordt ook ingegaan op twee specifieke aspecten van MMV: gebouwenkenmerken en samenwerking. Het hoofdstuk besluit met een korte schets van relevante trends.

Hoofdstuk 3 gaat in op het andere centrale begrip: ‘meerwaarde’. Daarbij komen de twee hoofdtypen organisatierendement en maatschappelijk rendement aan de orde. Een deel van dit hoofdstuk gaat over het meten van meerwaarde en de problemen daarbij. Ook wordt een beknopt overzicht gegeven van een aantal praktijkinstrumenten die meerwaarde zichtbaar maken. Hoofdstuk 4 geeft een samenvatting van de uitkomsten van het empirische deel van het onderzoek dat bestaat uit drie casestudies. Eerst

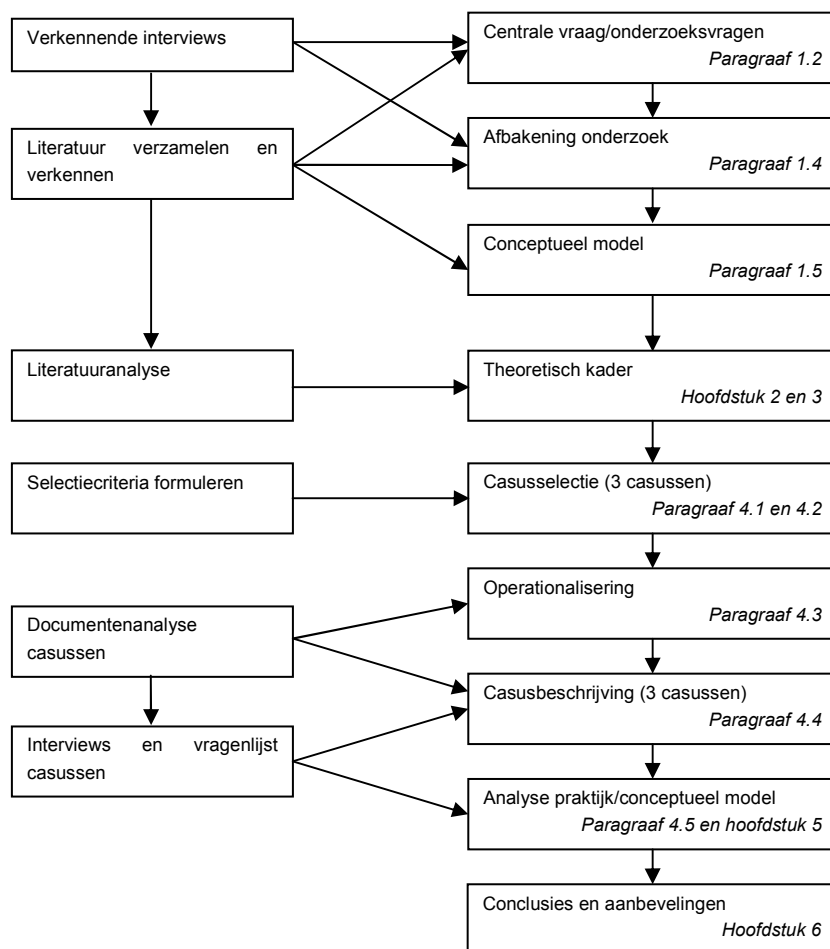
vindt de verantwoording plaats. Vervolgens worden de drie casussen beschreven en tot slot wordt van elke casus een samenvattend hypothesenschema gepresenteerd.

Hoofdstuk 5 verbindt de uitkomsten van het empirische onderzoek aan het conceptueel model vanuit de theorie. Deze analyse gaat na in hoeverre de theoretische veronderstellingen in het model in de praktijk te zien zijn en interpreteert deze uitkomsten.

Hoofdstuk 6 geeft de conclusies van dit onderzoek weer vanuit de onderzoeksvragen. De aanbevelingen geven onder meer een agenda voor vervolgonderzoek. Met enkele reflecterende opmerkingen wordt dit hoofdstuk en daarmee dit onderzoek afgesloten.

De bijlagen bevatten achtereenvolgens de bibliografie, de gebruikte vragenlijsten in de interviews, het schema met de operationalisering naar indicatoren van de variabelen uit het conceptueel model, een overzicht van geïnterviewde personen, de definities van belangrijke begrippen en een beschrijving van meetmethoden. Figuur 1.3 geeft de gevolgde methode en de opbouw van het onderzoek weer.

Figuur 1.3 Onderzoeksoopzet en opbouw master thesis



2 Multifunctioneel maatschappelijk vastgoed

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk stelt het begrip ‘multifunctioneel maatschappelijk vastgoed’ (MMV) centraal. Daarbij wordt in paragraaf 2.2 ingegaan op de definiëring en afbakening. Ook worden de kenmerkende eigenschappen van het gebouw en van de samenwerking daarin beschreven en ingekaderd. Paragraaf 2.3 beschrijft relevante trends met betrekking tot MMV. Het hoofdstuk sluit af met conclusies.

2.2 Wat is multifunctioneel maatschappelijk vastgoed?

Deze paragraaf gaat in op het eerste centrale begrip uit de centrale vraag: multifunctioneel maatschappelijk vastgoed (MMV) en de daarbij horende gebouwkenmerken en samenwerking. Deze begrippen worden in de navolgende subparagrafen gedefinieerd en toegelicht.

2.2.1 Maatschappelijk vastgoed

Voor maatschappelijk vastgoed zijn diverse omschrijvingen in omloop. Hieronder volgt een overzicht van gebruikte definities, waarna wordt geconcludeerd welke het beste aansluit bij de centrale onderzoeksvraag.

Een gangbare omschrijving is bijvoorbeeld die van Vlak (2007): “Alle vastgoed dat blijkens zijn bestemming of gebruik het uitvoering geven aan - als zodanig door de samenleving geïdentificeerde - publieke functies fysiek mogelijk maakt”. Deze brede definitie ziet maatschappelijk vastgoed dus vooral als productiemiddel met een maatschappelijk doel. Daarmee behoren functies die door een bedrijf worden geëxploiteerd met een maatschappelijke functie, zoals kinderdagverblijven, winkels voor dagelijkse boodschappen of apotheken, ook hiertoe. Maar ook grond met een maatschappelijke functie, zoals sportvelden, past binnen deze omschrijving. Commerciële functies zonder maatschappelijke functie, bijvoorbeeld in de dienstverlenende sector, vallen echter buiten tot deze definitie.

De handreiking ‘Bouwstenen voor sociaal’ (Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, 2007) trekt het enerzijds breder, maar heeft wel een gerichte focus: het gaat daar om de (gebouwde) ruimte die nodig is voor alle voorzieningen en activiteiten die op hun beurt noodzakelijk zijn voor leefbare en vitale wijken. De VROM-definitie veronderstelt dus een relatie tussen het gebouw en de ruimtelijke omgeving (grond) enerzijds en de leefbaarheid en vitaliteit van wijken en buurten anderzijds. Ook commerciële functies die een (veronderstelde) relatie hebben met leefbare en vitale wijken, worden meegerekend.

Van der Wal (2008) koppelt zijn definitie sterk aan de overheid en overheidsgerelateerde of -gefinancierde functies. Daarbij zijn inbegrepen de instellingen die door de overheid worden gesubsidieerd en die een maatschappelijk, niet-commercieel belang hebben. Vaak is de overheid ook eigenaar van het vastgoed. Het betreft onder andere sportvoorzieningen, theaters, bibliotheken, scholen, gemeentehuizen en brandweerkazernes.

Makelaar Ten Have van makelaardij Boer Hartog Hooft koppelt in een interview in Vastgoedmarkt maatschappelijk vastgoed sterk aan het (publieke of commerciële) karakter van de activiteiten die er plaatsvinden (Brons, 2007): “Een maatschappelijk vastgoedobject is een gebouw en/of ingericht vastgoedobject dat door zijn aard en/of bestemming geschikt is om dienstbaar te zijn aan organisaties die zich ten doel stellen een publieke taak zonder winstoogmerk te dienen.”

Wat het voorgaande al liet zien, onderstrepen ten slotte Van Leent, De Moel en Van der Wal (2009) ook door te stellen dat er geen eenduidige definitie is te geven. Zij geven drie definities, afhankelijk van het onderscheid naar gebruik, gebruiker en gebouw:

- Naar gebruik: vastgoed dat ruimte biedt aan activiteiten die (lokaal) als maatschappelijk nuttig worden gezien, zoals onderwijs, jeugdzorg, kinderopvang, (medische) verzorging, cultuur en religie.
- Naar gebruiker: vastgoed dat ruimte biedt aan niet-winstbeogende instellingen op gebied van onderwijs, welzijn, zorg, sport enzovoort. Commerciële partijen behoren hier dus niet toe.
- Naar gebouw: bedrijfsmatig vastgoed met zowel een verblijfs- als een publieksfunctie, dat zowel een gebouw als het openbaar gebied kan betreffen.

Concluderend

De ruime definitie van het ministerie van VROM sluit het beste aan op de focus van dit onderzoek. Daarin staan immers voorzieningencentra centraal, waarin ook commerciële voorzieningen met een maatschappelijke functie kunnen zijn gehuisvest. Op voorhand wordt niet uitgesloten dat de toevoeging van dergelijke functies positieve maatschappelijke effecten hebben. Wel wordt de definitie beperkt tot de gebouwde omgeving.

2.2.2 Gebouwenkenmerken en multifunctionaliteit

Deze subparagraaf staat stil bij een aantal kenmerken van multifunctioneel maatschappelijk vastgoed. Eerst wordt ingegaan op het begrip multifunctionaliteit, vervolgens op aanleidingen en motieven om tot multifunctionaliteit te komen en ten slotte wordt nog een aantal andere bijzondere gebouwenkenmerken benoemd. Dit deel eindigt in een aantal concluderende opmerkingen met daarin de begripsafbakening voor dit onderzoek.

In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de vraag hoe gebouwenkenmerken van MMV kunnen leiden tot bijdragen aan de doelstellingen van gebruikers, dus tot resultaten en effecten.

Kenmerken van multifunctionaliteit

Veel maatschappelijk vastgoed is monofunctioneel van opzet en biedt huisvesting aan een functie. Gemeentehuizen, huisartsenposten, kinderdagverblijven en basisscholen zijn daarvan voorbeelden. In een multifunctioneel gebouw zijn *verschillende* gebruikers gehuisvest onder één dak, waarbij inrichting en ontwerp zodanig zijn vormgegeven dat bepaalde ruimten geschikt zijn voor meervoudig ruimtegebruik (Van Netten, Van Koutrik en Post, 2004). Het gaat hierbij zowel om meerdere functies die bij elkaar zijn gehuisvest, als om ruimten die voor meervoudig gebruik geschikt dan wel bedoeld zijn.

Van Netten e.a. noemen vier verschijningsvormen van multifunctionaliteit die iets zeggen over het gebruik van ruimten en de integratie van dienstverlening en organisaties: dakdeler, ruimtedeler, samenwerken en samengaan. Bij de eerste is eigenlijk sprake van een bedrijfsverzamelgebouw, waarbij alleen het gebouw wordt gedeeld. De laatste is het meest vergaand, omdat daarin ook deelnemende organisaties activiteiten bundelen in een gezamenlijke organisatie en zo tot maximale integratie komen. Deze verschijningsvormen geven al aan dat de mate waarin multifunctionaliteit bereikt wordt niet alleen afhangt van fysieke kenmerken. Ook de afspraken en interactie tussen partijen maken een gebouw meer of minder multifunctioneel.

Ook wordt de relatie gelegd met *flexibiliteit*. Van Leent, De Moel en Van der Wal (2009) hebben het daarbij over de mate waarin een gebouw 'functieflexibel' of universeel is. Ook Van de Donk (2007) noemt flexibiliteit de mate waarin tegemoet kan worden gekomen aan gewijzigde inzichten en een toekomstige uitbreiding. Zijn evaluatiestudie naar vier multifunctionele accommodaties gaat ook na in

hoeverre een gebouw berekend is op toekomstig gebruik en gebruikerswensen. Is er bijvoorbeeld de mogelijkheid tot uitbreiding van het voorzieningencentrum of de school, als dat nodig blijkt? In hoeverre is een gebouw dus in staat tegemoet te komen aan gewijzigde inzichten en ontwikkelingen en is het dus *toekomstbestendig*? Dit vraagt volgens Van de Donk het vooruitdenken in scenario's: wat gebeurt er met de peuters van nu die over tien jaar de hangjongeren zijn? Is de gewenste levendigheid in het concept nu straks nog steeds gewenst, als de bewoners in een andere levensfase terecht zijn gekomen? Het is de bedoeling dat een multifunctioneel gebouw dergelijk wijzigingen in behoeften kan opvangen. De auteur noemt dat de 'windows of opportunity' die een gebouw biedt. Kortom, bij flexibiliteit gaat het erom in hoeverre een gebouw kan inspelen op wijzigend gebruik nu en in de toekomst.

Motieven voor multifunctionaliteit

Waarom worden multifunctionele gebouwen gerealiseerd? Allereerst kunnen de schaarste van grond of ruimteclaims van diverse functies een aanleiding vormen om functies te bundelen en het ruimtegebruik efficiënter te maken. Dat kan bijdragen aan het behoud van voorzieningen. Het vrijspelen van ontwikkellocaties door de verplaatsing van functies kan daarbij ook meespelen. Naast deze ruimtelijke motieven is het kunnen bieden van een geïntegreerd aanbod een motief. Gedacht wordt dat een multifunctioneel gebouw een betere afstemming, vernieuwing of zelfs integratie van dienstverlening stimuleert. Dit onderzoek gaat voor een aantal situaties hoe en op welke manier dat ook lukt. Het clusteren van voorzieningen bevordert ook de zelfredzaamheid van klanten vanwege de nabijheid. Een derde motief ligt op het terrein van de effecten: een multifunctioneel gebouw stimuleert sociale integratie van klantgroepen door ontmoeting en ondersteuning. Nieuwe vormen van sociale steun worden gestimuleerd en de levendigheid en sociale veiligheid van de omgeving bevordert. Zo kan een multifunctioneel gebouw bijdragen aan een goede sociale infrastructuur (Verlaak, 2008; Van Netten, Van Koutrik en Post, 2004).

Tenslotte noemt Verlaak (2008) ook nog het gebouw zelf als reden voor multifunctionaliteit: de technische en functionele levensduur van een gebouw lopen uiteen. Daarom worden flexibele vastgoedconcepten toegepast, die wijzigende behoeften in gebruik relatief eenvoudig kunnen opvangen. Multifunctionaliteit wordt vanuit deze optiek dus toegepast om de functionele levensduur te verlengen en dicht bij de technische levensduur te brengen.

Grenzen van multifunctionaliteit: minderwaarde?

Het voorgaande kan de indruk wekken dat er alleen voordelen zijn aan multifunctionaliteit. Er zijn echter ook grenzen van multifunctionaliteit (Van Netten, Van Koutrik en Post, 2004). Allereerst is er de verhouding tot de overige wijkvoorzieningen. De visie op de spreiding in de wijk van voorzieningen en de schaal van de wijk spelen een rol in relatie tot bijvoorbeeld de bereikbaarheid. Ten tweede speelt de behoefte aan eigenheid en bij gebruikers en de gewenste ruimte om zich thuis te voelen ook een rol. Het streven naar een hoge mate van multifunctionaliteit in een gebouw betekent ook dat gebruikers eigenheid, herkenbaarheid en zeggenschap van de eigen organisatie moeten inleveren. En het betekent veel voor de eigen primaire processen. Het heeft voor een school bijvoorbeeld gevolgen voor het onderwijsconcept als de lessen en activiteiten niet meer alleen in eigen lokalen plaatsvinden. Een derde grens betreft de verhouding tussen gebruikers. Het maakt uit voor het multifunctioneel gebruik van een gebouw of er sprake is van gelijkwaardige partners of een dominante organisatie binnen de samenwerking. Tot slot maakt het ook uit welke gebruikers in het gebouw zijn gehuisvest. De specifieke keuze van bepaalde samenwerkingspartners bepaalt welke doelgroepen bereikt worden. Wanneer echter gekozen wordt voor een breed concept met veel verschillende, sectoroverstijgende functies, leidt dat weliswaar potentieel tot meer relaties en nieuwe ontmoetingen tussen klanten en gebruikers, maar ook tot een grotere schaal van het gebouw.

Mulder (2005) schetst een aantal nadelen van de schaalvergroting die een direct gevolg is van de trend om veel functies bij elkaar te programmeren in een gebouw. Samengevat zijn dit:

- Grotere anonimiteit (van bezoekers en klanten): schaalvergroting werkt niet belemmerend voor de primaire functies van een school, maar wel voor andere functies die MMV heeft, zoals het maken van contact, ontmoeten en signaleren.
- Verlies van identiteit (voor de buurt): kleinschalige voorzieningen bieden 'levensritme' en geven een buurt identiteit en eigenheid. Grootschalige voorzieningen leiden tot een breed en geconcentreerd aanbod in een buurt, met functiescheiding en het risico van overlast als gevolgen.
- Missen van sociale netwerken (voor kinderen): buitenschools leren wordt binnen het gebouw opgelost, waardoor er sprake is van institutionalisering en het niet meer in aanraking komen met sociale netwerken daarbuiten, zoals sport en scouting.
- Kosten van voorzieningen (voor gebruikers): er worden extra functies, multifunctionele ruimten en faciliteiten van een kwalitatief hoog niveau toegevoegd, die mogelijk zouden zijn vanwege het gedeeld gebruik. Het is de vraag of dit goedkoper is voor de gebruikers doordat verschillende gebruikers verschillende eisen stellen aan dezelfde ruimte.
- Kosten van bureaucratie (voor gebruikers): er is veel afstemming en overleg nodig over het gebruik van ruimten en het beheer is complex.

Ook De Blaay e.a. (2007) houden in de opgestelde maatschappelijke kosten-batenanalyse voor brede scholen rekening met meerkosten die de schaalvoordelen teniet doen. Zij onderscheiden daarbij:

- eenmalige investeringen in huisvesting, inclusief de versnelde afschrijving van bestaande gebouwen, de langere voorbereidingstijd en een hoger niveau van architectuur;
- personele kosten, onder meer voor de inhoudelijke coördinator en beheer;
- exploitatielasten door ruimere openingstijden, extra activiteiten, extra onderhoudskosten door hogere ruimten en intensiever gebruik.

Doorten en Rouw (2006) leggen de relatie met effecten van schoolprestatie en sociale cohesie: leerlingen of studenten en professionals zijn gebaat bij kleinere eenheden waarin zij elkaar kennen. Dit is goed voor hun welbevinden en daardoor prestaties. Zij trekken een vergelijkbare conclusie: er is een 'U-vormige' relatie tussen kostendoelmatigheid en schaalgrootte. Aanvankelijk leidt een grotere schaal tot een betere kostendoelmatigheid, maar bij een zekere schaalgrootte nemen de kosten naar verhouding weer toe. Er lijkt dus een optimale schaal voor scholen te zijn, die onder meer afhangt van het schooltype, het type leerlingen en de schoolligging. Hoewel dit in Nederland nog niet is gestaafd met bewijzen, lijkt het toepassen van het principe van kleinschalige groepen leerlingen binnen een grootschalige school een gangbare weg bij dit schaaldilemma.

Mulder (2005) pleit voor het bewuster nadenken over dergelijke effecten van grootschalige multifunctionele accommodaties en ze niet te zien als middel voor alle kwalen. Eigenlijk stelt hij de vraag waar het nu echt om gaat bij MMV: een mooie faciliteit (middel) of het zelfstandig de weg leren vinden naar sociale netwerken (doel). Een mooi voorbeeld is het bewust niet programmeren van een recreatiezaal in een nieuw woon-zorgcomplex om de bewoners te stimuleren er op uit te gaan en van het bestaande buurthuis gebruik te maken.

Typerende gebouwkenmerken van MMV: multigebruikersruimten

Gebouwen kunnen op veel manieren worden getypeerd. Hierna wordt gekeken naar een aantal kenmerken en daarbij de relatie gelegd naar MMV: zijn het gebouwkenmerken die wel in MMV voorkomen en niet in ander (maatschappelijk) vastgoed?

Op voorhand wordt een aantal kenmerken uitgesloten van deze beschouwing. Zo gaat het in dit onderzoek niet om technische kenmerken, materiaal- en elementengebruik of om omgevingskenmerken. Bekend is bijvoorbeeld dat het aantal m² geveloppervlak van grote invloed is op

de stichtingskosten en daarmee op de gebouwexploitatie. En ook leidt het rekening houden met de bezonning bij de situering van het gebouw en raamoppervlaktes tot een betere energieprestatie en daardoor gunstiger exploitatiebeeld.

Een kenmerkend, en al eerder genoemd, element van MMV is allereerst de aanwezigheid van *multifunctionele ruimten*. Deze ruimten zijn geschikt en beschikbaar voor meerdere gebruikers in het gebouw en mogelijk ook voor gebruikers van buiten, zoals een vereniging uit de buurt. Kenmerk is daardoor dat ze voor 'iedereen' beschikbaar zijn en daarmee van niemand zijn. Dit heeft consequenties voor de inrichting, maar ook voor het beheer. Voorbeelden zijn activiteitenruimten, theaterzaal met podium, sportzaal, grand café en de publieksbalie.

Waarom zijn multifunctionele ruimten van belang? Vaak is bij de ontwikkeling van MMV verondersteld dat juist deze multifunctionele ruimten leiden tot enerzijds een efficiënter ruimtegebruik (hogere gemiddelde bezettingsgraad) en daarmee kostenbesparing voor gebruikers en anderzijds tot een toegenomen synergie tussen gebruikers onderling, bijvoorbeeld in de afstemming van werkprocessen en programma's. Vaak hebben multifunctionele ruimten extra faciliteiten, zoals geluidsisolatie, een licht-, beeld- of geluidsinstallatie, een professionele keuken of ICT-voorzieningen, die een organisatie in een eigen ruimte niet heeft. Deze extra faciliteiten bieden nieuwe mogelijkheden voor aanbod van activiteiten, diensten en producten en het aantrekken van bezoekers of klanten.

Dergelijke ruimten vragen goede onderlinge afspraken over beheeraspecten, zoals gebruik en verrekening. De gedachte achter multifunctionele ruimten is dat veel type activiteiten ongeveer dezelfde eisen stellen aan een ruimte, bijvoorbeeld als het gaat om de minimale oppervlakte. De aula van de school wordt slechts op bepaalde tijden gebruikt, maar is ook te gebruiken voor een buurtactiviteit of een theatervoorstelling. Zo'n voorstelling stelt mogelijk extra eisen aan de ruimte: bijvoorbeeld met betrekking tot de technische uitrusting, de publieksruimte, de nabijgelegen faciliteiten (horeca, sanitair, garderobe) en de ligging in het gebouw.

Ten aanzien van de ruimten in MMV leidt de invalshoek van de activiteiten tot een onderscheid tussen multifunctionele ruimten en ruimten die primair voor een type functie of activiteit kunnen worden aangewend ('multi activiteiten ruimten' versus 'mono activiteiten ruimten'). Er kan bij beide typen ruimten sprake zijn van een gebruiker of meerdere gebruikers.

Dit onderzoek gebruikt echter het perspectief van de gebruiker. Dan gaat het bij multifunctionele ruimten vooral om het gebruik door meerdere gebruikers voor hun activiteiten ('multi gebruikers ruimten') en niet alleen om de activiteiten zelf. In multigebruikersruimten wordt de (noodzakelijke) samenwerking tussen gebruikers duidelijker zichtbaar. In de andere situatie klopt organisatie A aan bij organisatie B en huurt een ruimte. Het veronderstelde synergetische effect tussen de organisaties is in dat geval kleiner.

Overige gebouwkenmerken van MMV

Ook de *ruimtelijke indeling* (plattegrond) van een gebouw vormt een belangrijk kenmerk voor MMV. De veronderstelling is dat de wijze waarop (functies in) ruimten ten opzichte van elkaar zijn gesitueerd, van invloed is op de mate van multifunctioneel gebruik door de gebruikers. De situering in het gebouw (etage), de loopafstanden, de logica in de routing, de afsluitbaarheid en de bereikbaarheid (moet worden omgelopen, kost het moeite?) zijn relevante factoren die daarmee samenhangen. Verondersteld wordt dus dat dergelijke factoren van invloed zijn op het daadwerkelijke multifunctioneel gebruik en daarmee op de beoogde resultaten en effecten van het gebouw.

Hiermee samen hangt de zonering van MMV. Er is voor de ruimten een onderscheid te maken in:

- Niet-publiek toegankelijk: alleen toegankelijk voor medewerkers, bijvoorbeeld kantoorruimten, personeelsruimten.
- Beperkt publiek toegankelijk: toegankelijk voor bepaalde doelgroepen op specifieke tijdstippen, bijvoorbeeld bepaalde activiteitenruimten, spreekkamers en vergaderkamers.
- Publiek toegankelijk: algemeen toegankelijk binnen de openingstijden, bijvoorbeeld de receptie, wachtruimten, horeca, balies voor publieke diensten.

Het onderscheid tussen publiek toegankelijk en beperkt publiek toegankelijk kan liggen in doelgroep. De *architectonische vormgeving* van het gebouw wordt slechts zijdelings meegenomen, hoewel die bij de ontwikkeling van veel MMV vaak veel aandacht krijgt. Strikt genomen is architectuur niet uniek voor MMV en voor monofunctionele gebouwen even belangrijk. 'Bouwen onder architectuur' leidt tot een grotere investering, maar een interessante onderzoeksvraag is dan om te zien in hoeverre en op welke wijze deze extra investering op zichzelf leidt tot (financiële) meerwaarde. Deze vraag valt overigens buiten het bestek van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 en 5 wordt wel aandacht besteed aan begrippen als uitstraling en vormgeving en het belang ervan voor gebruikers.

Concluderend

Multifunctionaliteit heeft met name te maken met de flexibiliteit in functies en in het (toekomstig) gebruik. Er zijn diverse motieven vanuit doelmatigheid, synergie en effectiviteit. Er zijn echter ook grenzen aan multifunctionaliteit die te maken hebben met de positionering in de omgeving, de identiteit van en de verhouding tussen de gebruikers en de keuze van partners in relatie tot het doelgroepbereik. Grootschaligheid door gecombineerde functies in MMV heeft ook nadelen en brengt zelfs risico's met zich mee voor het bereiken van kosteneffecten en maatschappelijke effecten. Dit vraagt het bewust omgaan met de programmering van functies in MMV.

Het belangrijkste en duidelijkste gebouwkenmerk van multifunctioneel maatschappelijk vastgoed is de 'multigebruikersruimte': een ruimte die geschikt en bedoeld is voor meerdere typen activiteiten van meerdere organisaties en die niet primair 'van' een van de organisaties is. Hier komen zowel multifunctionaliteit als de samenwerking van gebruikers in een gebouw goed in naar voren. Deze staan daarom centraal in dit onderzoek. Op basis van het voorgaande wordt multifunctioneel maatschappelijk vastgoed gedefinieerd als alle vastgoed dat blijkens zijn bestemming of gebruik het uitvoering geven aan - als zodanig door de samenleving geïdentificeerde - publieke functies fysiek mogelijk maakt en daarbij beschikt over multigebruikersruimten.

De architectonische vormgeving is mogelijk van belang, maar geldt niet specifiek voor MMV. Bovendien is dit lastig onderzoekbaar. De 'interne vormgeving', de ruimtelijke indeling en zonering dus, heeft meerdere specifieke kenmerken die relevant kunnen zijn in relatie tot de resultaten en effecten.

2.2.3 Kenmerken van samenwerking binnen MMV

Deze deelparagraaf gaat in op de verschillende aspecten van samenwerking die te zien zijn bij MMV. Het is de opmaat naar de te beantwoorden vraag in paragraaf 3.2.2, namelijk hoe samenwerking van invloed kan zijn op de langere termijn effecten voor bewoners, buurt en/of organisatie.

Indeling gebruikers

Gebruikers kunnen op verschillende manieren worden beschreven. Allereerst is het onderscheid vast – variabel relevant. Dit onderzoek richt zich vooral op de vaste gebruikers van MMV, omdat het gaat over een duurzame samenwerkingsrelatie tussen partijen in één gebouw en vooral de vaste gebruikers een belangrijke basis bieden voor de exploitatie.

Figuur 2.1 geeft twee andere, veel gebruikte indelingen weer. Ook Van Netten, Van Koutrik en Post (2004) gebruiken deze indeling naar 10 type voorzieningen en naar 10 type functies in hun onderzoek onder multifunctionele accommodaties in Noord-Holland.

Figuur 2.1 Indeling van MMV naar voorzieningen en functies

Indeling voorzieningen	Indeling functies
Dorpshuis/wijkcentrum	Ontmoeting en recreatie
Brede school	Onderwijs
Kinderopvang/peuterspeelzaal	(Gezondheids)zorg
Sociaal-cultureel werk (inclusief jongeren)	Kinderopvang / peuterspeelzaal
Dienstencentrum	Cultuur
Medische (o.a. huisarts, fysiotherapeut)	Educatie/vormingswerk volwassenen
Bibliotheek	Sport en bewegen
Sporthal	Werkgelegenheid
Theater	Detailhandel en dergelijke
Overig (wonen, gehandicaptenzorg, et cetera)	Overig

Bron: Van Netten, Van Koutrik en Post (2004).

Afgezet tegen de gehanteerde definitie van MMV in dit onderzoek maakt dit overzicht duidelijk dat MMV tenminste twee van de genoemde voorzieningen en functies omvat, waarvan tenminste het dorpshuis/wijkcentrum enerzijds en de ontmoetings- en recreatiefunctie anderzijds.

Ook kan onderscheid worden gemaakt naar soort organisatie en medewerkers (professionals versus vrijwilligers), naar winstoogmerk (commercieel versus non-profit) en naar dynamiek (geïstitutionaliseerd en/of bureaucratisch versus startend en/of wendbaar).

Vormen en verhoudingen

Dit onderdeel beschrijft een aantal kenmerken en vormen van samenwerking die in de praktijk te zien zijn, zowel in het algemeen als specifiek in MMV. Samenwerkingsvormen zijn allereerst te typeren naar de wijze van *formalisering*. Is er sprake van een overkoepelende of zelfs gezamenlijke rechtspersoon, zoals een vereniging of stichting, of is er een dienstverlenings- en/of samenwerkingsovereenkomst tussen gebruikers, exploitant en/of gemeente (Koster, 2003)? Ook in een samenwerkingsovereenkomst kan het type afspraken sterk verschillen: het kan vooral gaan over het conformeren aan een gezamenlijk concept en na te streven doelstellingen, maar ook over de wijze van besluitvorming, het omgaan met beheeraspecten, kosten en risico's, de inzet van personeel en van communicatiemiddelen. Binnen de onderzochte MMV-projecten is er ten aanzien van deze aspecten een grote verscheidenheid (zie hoofdstuk 4; Ossenkoppele en De Vor, 2008). Veelal hangt de mate waarin afspraken worden geformaliseerd samen met de schaal van een samenwerkingsverband. In een groot gebouw met veel partners is er veel meer af te stemmen en af te spreken dan bij een klein voorzieningencentrum met enkele gebruikers. Elkaar kennen en vertrouwen is hierbij ook een factor.

Opheij onderscheidt bij samenwerkende (zorg)organisaties in een concurrerende omgeving vier soorten 'archetypen'. Dit zijn *basisvormen* die zijn onderscheiden op grond van de *intentie* van de samenwerking (verbeteren of slimmer werken versus vernieuwen) en op grond van de *aard* van de samenwerking (afstemming en delen van bedrijfsfuncties of processen versus uitwisselen van producten, diensten, informatie, kennis). Het gaat om de volgende basisvormen:

- Functioneel samenwerken: uitbestedingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Ondernemend samenwerken: samen willen komen tot nieuwe producten en diensten.
- Verkennend samenwerken: uitwisselen van kennis, het opzetten van een netwerk.

- Transactioneel samenwerken: het samen inrichten van een keten en de aansluiting tussen partijen vormgeven.

Een andere indeling legt het onderscheid bij de wijze van coördinatie van de samenwerking: van buitenaf door de markt, door hiërarchische lijnen binnen de samenwerking of op gelijkwaardige wijze binnen het netwerk (Van Doren, 2008). De samenwerking via de markt komt, als het goed is, vanzelf door vraag en aanbod tot stand. Als dit niet zo is kan dit via sturing worden gestimuleerd door bijvoorbeeld de gemeente via het ruimtelijk beleid of subsidiebeleid. Van Doren concludeert voor de coördinatie bij kulturhusen dat de uitwerking van een netwerk van partners voor de hand ligt, hoewel de vraag vanuit de markt komt en de gemeente veelal de trekker is in de totstandkoming ervan. Een netwerk is te beschouwen als een platte organisatie waarin partijen met verschillende belangen met elkaar samenwerken. Daarbij kan sprake zijn van gelijkwaardigheid of van een hiërarchische relatie, maar kenmerkend zijn wel de wederzijdse afhankelijkheid om de eigen doelstellingen te kunnen bereiken. Partijen hebben vaak ook een gezamenlijk doel (Van Doren, 2008). Zij concludeert verder dat het voor succesvolle samenwerking in kulturhusen wenselijk is dat er een ambitieuze trekker is.

In lijn met het voorgaande kan de onderlinge *verhouding* tussen de samenwerkingspartners als een andere typering van samenwerking worden gebruikt. Opeij, Broekema en Van Essen (2007) hebben het in dit verband over machtsbalans tussen partijen. Andere begrippen die hiermee samenhangen is de afhankelijkheid van de ene partner van de andere partner of de dominantie in de samenwerking. Voor een verschil in verhouding zijn verschillende oorzaken denkbaar: zo kan de ene partner een unieke en onvervangbare waarde voor de ander hebben waardoor er een grote afhankelijkheid ontstaat. Ook kunnen partners samen een grote investering hebben gedaan, waardoor het zoeken naar een andere samenwerkingspartner grote financiële gevolgen heeft. Een andere factor kan nog zijn dat de ene partij beschikt over gevoelige informatie over de ander. Het effect van dergelijke situaties is dat voor tenminste een van de partners de meerwaarde in de samenwerking beperkt is. Bovendien zijn dergelijk samenwerkingsverbanden niet duurzaam. Zo geformuleerd betekent dit dat voldoende zeggenschap, gelijkwaardigheid en handelingsvrijheid ook voorwaarden zijn in een samenwerkingsrelatie.

Over de verhoudingen tussen gebruikers in MMV kan nog het volgende worden gezegd. De gebouweigenaar, de programmacoördinator en/of exploitant en de grootste partners in MMV zijn vaak bepalend voor de wijze waarop de samenwerking kan worden getypeerd. De gebouweigenaar loopt immers de exploitatierisico's en wil daarvoor garanties afspreken. Als de gebouweigenaar tevens partner in de samenwerking is (bijvoorbeeld de gemeente), is er dus sprake van een dubbele rol. De programmacoördinator en exploitant hebben een grote invloed op wat er in het gebouw gebeurt aan activiteiten, welke gebruikers actief zijn en hoe zij met elkaar samenwerken. Ruimte-intensieve functies, zoals basisscholen en bibliotheken hebben vaak een groot deel van het gebouw in gebruik en alleen al daarom een belangrijke rol binnen de groep gebruikers. Ook de gebieden waarop de afspraken worden gemaakt verschillen per situatie. In MMV moet tenminste het beheer goed zijn geregeld door de gebruikers. Daarbij is uitbesteden of zelf doen de basiskeuze, die afhangt van risicoperceptie en beschikbare middelen (geld, kennis van zaken en menskracht).

Concluderend

Samenwerking kent vele gezichten en kenmerken. Zo kan er op verschillende manieren onderscheid worden gemaakt naar type gebruiker. De motieven van gebruikers om samen te werken, in het bijzonder bij een combinatie van ongelijksoortige partijen, kunnen vanuit sociologisch of economisch perspectief worden verklaard. De aard en de intentie van de samenwerking bepalen hoe de onderlinge verhouding tussen partijen is en wat producten ervan zijn. Zo leidt het inrichten van een keten tot andere producten dan het uitwisselen van kennis en expertise. Samenwerken vraagt de inzet van veel

energie. Het gaat niet vanzelf: partijen moeten vaak worden aangespoord om hun middelen te blijven inzetten, transparant te zijn, zich te blijven conformeren en (enige) gezamenlijkheid na te streven.

2.3 Trends

Deze paragraaf benoemt een aantal relevante trends ten aanzien van MMV. In combinatie met de uitkomsten van paragraaf 2.2 over samenwerking en gebouwkenmerken geeft dit een interessant perspectief op de vraagstelling van dit onderzoek.

De volgende trends kunnen worden genoemd (met name ontleend aan Van Leent, De Moel en Van der Wal, 2009):

- Integrale arrangementen, recombinate en schaalvergroting: gedreven door regelgeving zijn brede scholen sinds een aantal jaren verplicht om aanvullende opvangvoorzieningen te bieden, binnen of buiten de eigen muren. Om deze arrangementen te kunnen bieden ontstaan dienstencentra met gecombineerde functies. Van Leent (in: Van Leent en Waarts, 2009) noemt deze recombine als belangrijke trend. Het gaat daarbij om de combinatie van elkaar versterkende voorzieningen. Dit sluit aan bij de stijgende behoefte van klanten aan snelle en centraal gelokaliseerde dienstverlening (Van Netten e.a., 2007): 'one-stop-shop'. Het bij elkaar gehuisvest zijn bevordert vormen van samenwerking tussen gebruikers. Het leidt echter ook tot schaalvergroting van voorzieningen (Van Netten e.a., 2007; Mulder, 2005).
- Nieuwe vormen van dienstverlening: diensten als fitness, buitenschoolse opvang en persoonlijke dienstverlening zijn in opmars. Dit leidt tot een extra huisvestingsvraag, het meer in combinatie met andere voorzieningen realiseren van dergelijke voorzieningen en daardoor tot een stijgende behoefte aan flexibiliteit van het gebouw om de wijzigende vraag te kunnen opvangen.
- De primaire processen van maatschappelijke instellingen als scholen en welzijn wijzigen door de jaren heen: ook dit stelt eisen aan de flexibiliteit van een gebouw.
- Subsidies worden losgekoppeld van de huisvesting: gemeenten passen hun subsidiebeleid voor maatschappelijke instellingen aan om niet meer de huurprijs maar de activiteiten subsidiabel te maken. Dit leidt tot gebruikers met een kritischer blik op de prijs/kwaliteitverhouding. Het heeft ook gevolgen voor de professionaliteit van de exploitant van het maatschappelijk vastgoed, die zich meer moet gaan profileren.
- Toenemende zelfstandigheid van gebruikers: bij maatschappelijke instellingen is vaak geen sprake meer van integrale financiering, maar een losgekoppelde huisvestingscomponent. Ook dit leidt tot een meer kritische houding en een toets van de kosten en de bijdrage van het betreffende gebouw aan de doelstellingen van de instellingen, afgezet tegen andere gebouwen. De huisartsen onder één dak (HOED) zijn hiervan een voorbeeld.
- Nieuwe aanbieders: de eigenaarsrol ligt niet meer bij de gemeente alleen. Grote gemeenten richten soms zelf een eigen vastgoedbedrijf, corporaties investeren in toenemende mate in MMV en ook een aantal marktpartijen is geïnteresseerd in dit vastgoedsegment.
- De politiek-bestuurlijke behoefte om in achterstandswijken multifunctionele accommodaties te gebruiken als oplossing voor een breed scala aan problemen en achterstanden is ook een trend. In (bijna) elke Krachtwijk wordt wel een multifunctionele accommodatie gerealiseerd. Multifunctionele accommodaties zijn dus populair.
- 'Civil society' is een actueel begrip sinds de komst van de Wet maatschappelijke ondersteuning. Dit systeem van informele netwerken geeft een hernieuwde invulling aan de zorgzame samenleving buiten de professionele organisaties om (www.invoeringwmo.nl). Er ligt meer nadruk in het rijksbeleid op vrijwilligerswerk en welzijnsactiviteiten. Deze leiden echter tot een

ander risicoprofiel voor de exploitatie, omdat deze activiteiten veelal eenmalig of van korte duur zijn, minder planbaar zijn en bovendien een gematigde, maatschappelijke huurprijs vragen. Hierbij sluit aan dat veel professionele organisaties in het sociale domein en ook de overheid projectmatig zijn gaan werken.

Specifiek voor brede scholen noemen Kruiter e.a. (2007) 10 trends, waarvan de volgende relevant zijn in het licht van dit onderzoek (en andere op andere plekken in dit onderzoek worden aangehaald):

- Het aantal brede scholen groeit harder dan het aantal multifunctionele accommodaties, ook al ziet men vaak voordelen van het onderbrengen van brede scholen in dergelijke accommodaties.
- Brede scholen zien meerwaarde in het intensiveren van de samenwerking tussen scholen en instellingen, om een breed en sluitend aanbod te kunnen bieden. Ook werkwijzen en tijden worden daartoe afgestemd.
- De forse groei van het aantal brede scholen leidt tot een groter kwaliteitsbesef. Veel gemeenten hanteren criteria waaraan moet worden voldaan om voor subsidie in aanmerking te komen.
- Het aantal brede scholen in dorpskernen haalt het aantal in achterstandswijken in, doordat nu volop in de dorpen brede scholen worden gerealiseerd.

Concluderend

Het groeiende aantal multifunctionele accommodaties wordt ondersteund door diverse maatschappelijke trends. Traditionele rollen en verhoudingen zijn aan het verschuiven, gebruikers worden kritischer en er is een ontwikkeling naar meer integraliteit van functies, onder meer te bereiken door het bij elkaar huisvesten.

2.4 Conclusie

Multifunctioneel maatschappelijk vastgoed (MMV) is in dit onderzoek de benodigde gebouwde ruimte voor alle voorzieningen en activiteiten die noodzakelijk zijn voor leefbare en vitale wijken. In deze gebouwde ruimte zijn bovendien multigebruikersruimten aanwezig. Dit zijn ruimten die een multifunctioneel karakter hebben en door meerdere gebruikers worden gebruikt. MMV huisvest meerdere gebruikers en is 'functieflexibel'. Commerciële functies worden in deze definitie niet uitgesloten. Multigebruikersruimten zijn de belangrijkste en duidelijkste specifieke gebouwkenmerken van MMV en waarin ook de samenwerking naar voren komt. De interne vormgeving of indeling speelt mogelijk ook een rol. De architectonische vormgeving is niet onderscheidend en slecht onderzoekbaar. Maatschappelijke trends verklaren de nog steeds groeiende behoefte aan deze voorzieningen. De maatschappelijke behoefte aan integraliteit van functies, de gewenste functieflexibiliteit van gebouwen en een zelfstandiger en kritischer opstelling door gebruikers als gevolg van onder meer gewijzigd subsidiebeleid zijn verklaringen voor de populariteit van MMV. De motieven voor multifunctionaliteit vanuit gebruikersperspectief sluiten hierbij aan. Samengevat gaat het dan om doelmatigheid in ruimtegebruik en middelen, synergie tussen gebruikers en effectiviteit.

De aard en de intentie van de samenwerking bepalen hoe de onderlinge verhouding tussen partijen is en wat producten ervan zijn. Zo leidt het inrichten van een keten tot andere producten dan het uitwisselen van kennis en expertise. Samenwerken gaat niet vanzelf: er is een aanjager nodig die partijen ook aan de spelregels en afspraken herinnert.

De diverse kenmerken van samenwerking naar soorten indeling, motieven, vormen en verhoudingen zijn te beschouwen als onafhankelijke variabelen, die een groot aantal mogelijk te onderzoeken relaties opleveren. Bijvoorbeeld de mate waarin deze factoren van invloed zijn op de maatschappelijke en

organisatie-effecten? Of als specifiek voorbeeld de vraag in hoeverre het uitmaakt of er een startend, commercieel bedrijfje in MMV is gehuisvest of dat er concurrenten deelnemen aan één samenwerking. Multifunctionaliteit is geen oplossing voor alle maatschappelijke vraagstukken. Het kan echter wel bijdragen aan gewenste (maatschappelijke) effecten in bijvoorbeeld het sociale domein. Gebruikers kunnen bovendien hun dienstverlening makkelijker afstemmen of aanpassen aan elkaar. Multifunctionaliteit kan dus niet los worden gezien van samenwerking. Tenslotte zijn er ook keerzijden op het gebied van de autonomie van gebruikers, grootschaligheid en ongewenste concentratie van voorzieningen.

3 Meerwaarde

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk stelt het begrip meerwaarde centraal. Allereerst wordt in de volgende paragraaf dit begrip gedefinieerd en afgebakend. De begrippen organisatierendement en maatschappelijk rendement krijgen hierbij vooral de aandacht. Paragraaf 3.3 beschrijft hoe meerwaarde ontstaat vanuit het perspectief van maatschappelijk rendement. Vervolgens legt paragraaf 3.4 de focus op de meerwaarde van multifunctioneel maatschappelijk vastgoed en met name welke rol gebouwenkenmerken en samenwerking tussen gebruikers daarin (kunnen) spelen. Meerdere kenmerken van MMV en aspecten van samenwerking komen daarbij aan de orde. In paragraaf 3.5 staat de vraag centraal hoe de meerwaarde kan worden gemeten. De problemen die daarbij een rol spelen en een aantal toegepaste methoden uit de praktijk worden benoemd. Het hoofdstuk besluit met een aantal conclusies.

3.2 Meerwaarde als rendement

Deze paragraaf gaat in op het begrip ‘meerwaarde’ in relatie tot de gebruikers van vastgoed.

Het begrip meerwaarde impliceert dat er sprake is van een toevoeging ten opzichte van een oorspronkelijke waarde als gevolg van een zekere inzet van middelen. Dit sluit aan bij het begrip rendement. Een aantal voorbeelden ter illustratie van dit begrip.

In de vastgoedwereld kan rendement worden omschreven als: “het beleggingsresultaat van de exploitatie van een vastgoedobject, of wel huurinkomsten minus de kosten (direct rendement) plus de waarde stijging/daling van het object (indirect rendement)” (Heeneman, 2005). Deuten (2007) maakt een vergelijking met het rendementsbegrip in de financiële wereld en de energiewereld: er is sprake van een investering (geld of energie) die een bewerking ondergaat (bijvoorbeeld in een project, bedrijf of machine) en een resultaat oplevert (dividend of warmte).

De literatuur maakt ten aanzien van de huisvesting en de inzet van maatschappelijke organisaties onderscheid tussen de effecten op de eigen organisatie (inclusief de exploitatie) en de effecten van de inzet door de eigen organisatie op de omgeving. In dit onderzoek wordt dit respectievelijk organisatierendement en maatschappelijk rendement genoemd. Deze begrippen zijn voor organisaties geen gescheiden begrippen. Ze staan ook niet los van elkaar en kunnen elkaar beïnvloeden.

Daarnaast wordt in de literatuur het begrip financieel rendement van maatschappelijk vastgoed gebruikt. Voor dit onderzoek is dit echter minder relevant. Het zijn meer de beleggers dan de gebruikers die in deze termen denken en handelen. Een huurder in een multifunctioneel gebouw heeft geen belang om te sturen op het vastgoedrendement van dat gebouw.

De begrippen organisatierendement en maatschappelijk rendement worden hierna achtereenvolgens uitgewerkt en afgebakend vanuit de literatuur met het perspectief van de gebruikers van MMV.

3.2.1 Meerwaarde als organisatierendement

In deze deelparagraaf staat het begrip ‘organisatierendement’ centraal in relatie tot de gebruikers van multifunctioneel maatschappelijk vastgoed.

Zoals uit het begin van paragraaf 3.2 bleek, is het rendementsbegrip voor gebruikers niet aan het vastgoedrendement gerelateerd. Omdat in dit onderzoek het perspectief is gekozen van de gebruikers

van vastgoed en de meerwaarde voor hen, wordt hiervoor het begrip ‘organisatierendement’ geïntroduceerd. Analoot aan de definitie van rendement van Deuten (2007) omschrijft dit onderzoek organisatierendement als de verhouding tussen de inzet van middelen door een organisatie en de effecten hiervan op het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

Voor gebruikers van vastgoed is de meerwaarde van vastgoed gerelateerd aan hun bedrijfsdoelstellingen. Zij zetten, conform hun organisatiestrategie, middelen in (de kapitaalgoederen geld, menskracht, kennis en informatie, technologie en vastgoed) om die doelstellingen te behalen (De Vries, 2007). Elke organisatie heeft volgens De Vries dezelfde hoofddoelstelling: het streven naar continuïteit. Als voorwaarde daarvoor geldt dat er evenwicht moet zijn tussen inkomsten en uitgaven, uit te drukken in de winstcijfers. Daarnaast hebben organisaties operationele doelstellingen, die afhankelijk zijn van het type organisatie. Een commerciële retailer heeft waarschijnlijk andere doelstellingen dan een publieke dienstverlener, gelet op de verschillende primaire processen.

Organisaties hebben verschillende mogelijkheden om met vastgoed waarde aan de eigen organisatie toe te voegen (Lindholm, 2006, mede gebaseerd op De Jonge, 1996). Onderstaande figuur vat deze vastgoedstrategieën samen.

Figuur 3.1 Relatie tussen vastgoeddoelstelling en indicatoren voor organisatie-effecten

De Jonge (1996) in Lindholm e.a. (2006)		Lindholm e.a. (2006)	
Vastgoeddoelstelling	Operationele vertaling (o.a.)	Vastgoeddoelstelling	Operationele vertaling (o.a.)
Productiviteit	adequate accommodatie, locatieselectie, alternatieve werkplekken, lager verzuim	Productiviteit	Stimulerende omgeving, passende vormgeving en locaties voor leveranciers, faciliteiten ontwerpen die ontwerp en aflevering van producten verbeteren
Kostenreductie	inzicht in kostenstructuur, meer efficiënt gebruik van werkplekken, beheersing financieringskosten	Kostenreductie	Kosten terugbrengen van acquisitie en financiering, slimme inzet werkplekken, balans tussen zelf doen en uitbesteden van diensten
Waardegroei	aan- en verkoop, ontwikkeling projecten, kennis vastgoedmarkt	Waardegroei vermogens- bestanddelen	Locatieselectie, risicomanagement m.b.t. eigendom, ICT-systeem voor propertymanagement
Flexibiliteit	Werktijden en bezettingsgraden van organisatie, huren of kopen	Flexibiliteit	Huren i.p.v. kopen, korte termijn contracten, werkplek oplossingen, gebruiksfaciliteiten
PR en Marketing	Aantrekkelijke omgeving, veel verkeer dat klanten trekt	Marketing / verkoop	Locaties selecteren en ruimte creëren om klanten te trekken, stimulerende omgeving voor verkoop
Risicobeheersing	Locatieselectie, procesrisico's tijdens bouw, omgevingsfactoren en arbeidsomstandigheden, vastgoedportefeuille	Innovatie	Faciliteiten ontwerpen die innovatie stimuleren,
Cultuurverandering	Werkplekinnovatie introduceren	Medewerkers- tevredenheid	Voorkeur medewerkers betrekken bij locatieselectie, plezierige werkomgeving, functionele werkplekken, snel reageren op vastgoed gerelateerde vragen

Bron: Lindholm e.a. (2006).

Lindholm e.a. relateren de vastgoeddoelstellingen aan twee organisatiedoelstellingen: het vergroten van de winstgevendheid en de omzetgroei. Hoewel hierbij meerwaarde wordt beschreven vanuit het perspectief van organisaties als eigenaar van vastgoed, zijn veel van de genoemde elementen van meerwaarde evenzeer van toepassing voor gebruikers (huurder). Immers, bij de deelname van een commercieel kinderdagverblijf in een multifunctioneel gebouwconcept spelen dit type effecten mede

een rol vanuit de commerciële doelstellingen. Evengoed kan een bedrijf vanuit een meer optimale beheersing van risico's of grotere flexibiliteit bewust kiezen voor huren in plaats van kopen van vastgoed.

Vastgoed is daarmee zowel voor huurders als eigenaren een middel om bedrijfsdoelstellingen te behalen. Daarbij is alleen de doelstelling 'waardegroei' voor een huurder minder relevant dan voor een eigenaar. Ook zullen bij sommige doelstellingen andere variabelen een rol spelen (zoals bij risicobeheersing).

De Vries (2007) noemt als problemen bij het model van Lindholm e.a. onder meer dat de context buiten beschouwing wordt gelaten en dat er overlappen in de begrippen zitten, bijvoorbeeld ten aanzien van winstgevendheid en kostenreductie. De Vries beschrijft zelf ook hoe veranderingen in vastgoed kunnen leiden tot een bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie. Zij onderscheidt daarbij drie organisatiedoelstellingen ten aanzien van winstgevendheid, productiviteit en onderscheidend vermogen en acht daarmee samenhangende sub- of vastgoeddoelstellingen.

Onderstaande figuur geeft dit vereenvoudigd weer:

Figuur 3.2 Relatie tussen organisatiedoelstellingen en vastgoeddoelstellingen van een organisatie

Organisatiedoelstelling	Sub- of vastgoeddoelstelling
Winstgevendheid verbeteren	Kosten verlagen Flexibiliteit vergroten
Productiviteit verbeteren	Satisfactie verhogen (van medewerkers) Synergie vergroten Innovatie stimuleren
Onderscheidend vermogen	Productie verhogen Imago verbeteren Cultuur verbeteren

Bron: De Vries (2007), bewerking auteur.

De Vries definieert de organisatieprestatie als de optelsom van de drie organisatiedoelstellingen winstgevendheid, productiviteit en onderscheidend vermogen. Deze begrippen omschrijft zij als volgt:

- winstgevendheid: output gedeeld door input (indicator voor efficiency en effectiviteit van een organisatie als geheel)
- productiviteit: output minus input (indicator voor de efficiëntie van processen)
- onderscheidend vermogen: de mate waarin een organisatie zich van anderen onderscheidt door kwaliteit, flexibiliteit, tevredenheid en innovatie (indicator voor de aantrekkingskracht van de organisatie).

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat de meerwaarde voor gebruikers van vastgoed gekoppeld is aan de organisatiedoelstellingen ten aanzien van winstgevendheid, productiviteit en onderscheidend vermogen. Daaruit vloeit een aantal mogelijke sub- of vastgoedgerelateerde doelstellingen voort. Bij deze tussentijdse conclusie zijn enkele nuanceringen op zijn plaats.

Ten eerste geldt de conclusie voor organisaties op concern niveau. Dit onderzoek richt zich vooral op multifunctionele gebouwen waarin organisaties of delen van organisaties hun primaire proces uitvoeren. Op locatieniveau kunnen de afwegingen anders zijn en de bijdrage van het vastgoed aan de eigen organisatie anders worden ervaren dan op concernniveau.

Ten tweede is het bij MMV de vraag of de oorspronkelijke waarde van het organisatierendement kan worden vastgesteld en vergeleken met de nieuwe situatie. Kortom, is er sprake van waarde of van meerwaarde voor een organisatie en in hoeverre spelen andere factoren dan de (nieuwe) multifunctionele huisvesting een rol bij het vaststellen van het organisatierendement? Bij

prestatieverbetering is niet altijd goed te achterhalen welk deel het effect is van organisatiewijzigingen en welk deel van vastgoedingen. Dit is het probleem van de isoleerbaarheid, zie ook paragraaf 3.5.2. Ten derde is het de vraag in hoeverre het vastgoed waarin maatschappelijke organisaties hun primaire proces uitvoeren van invloed is op de genoemde vastgoeddoelstellingen wanneer deze primaire processen niet vastgoedgerelateerd zijn. De Vries heeft immers hogescholen als onderzoekspopulatie. Deze zijn bij uitstek vastgoedgerelateerd en gebonden aan het hebben van eigen ruimten voor de uitvoering van hun primaire processen (het bieden van onderwijs). Binnen MMV kunnen naast de vaste (ruimte)gebruikers ook organisaties actief zijn die veel minder afhankelijk zijn van de vastgoedkenmerken. Voor een thuiszorgorganisatie of stichting welzijn ouderen is de huisvesting bijvoorbeeld veel minder bepalend voor de bedrijfsvoering dan voor een basisschool. Een aantal van de genoemde vastgoeddoelstellingen zal daarmee niet of minder van toepassing zijn voor een aantal organisaties in MMV.

Ten slotte is het goed om te realiseren dat de genoemde vastgoeddoelstellingen subjectieve elementen bevatten: de beoordeling van de mate waarin deze bereikt worden is niet alleen met objectieve indicatoren als geld meetbaar. Doelstellingen als het verbeteren van het imago of het veranderen van de cultuur worden bijvoorbeeld beoordeeld op basis van metingen bij klanten of medewerkers. Daarbij is het ook de vraag hoe binnen een organisatie de norm wordt bepaald: wanneer wordt de meerwaarde positief beoordeeld? Indien het bepalen of inschatten van meerwaarde samenhangt met een (investerings)beslissing speelt ook de subjectieve afweging een rol, bijvoorbeeld het gevoel van het bestuur of de directie ten aanzien van de bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. Het is voor een directie moeilijk om in te schatten welke extra bijdrage aan de organisatiedoelstellingen een multifunctioneel gebouw of de samenwerking met andere gebruikers zou moeten opleveren in vergelijking met de situatie zonder dat gebouw of die samenwerking.

Samenwerking tussen gebruikers in MMV leidt ook tot organiserendement. Een mooi voorbeeld zijn de brede scholen, waarover in het laatst verschenen jaarbericht (Kruiter e.a., 2007) staat de versterkte samenwerking en 'doorgaande lijn in de werkwijze' volgens de ondervraagde gemeenten en scholen het werkklimaat positief heeft beïnvloed. Voor deze effecten is het model met de organisatie- en subdoelstellingen van De Vries ook bruikbaar.

Op elkaar afgestemd aanbod in combinatie met het bij elkaar gehuisvest zijn vergroot ook de klantwaarde van de betreffende organisaties: het is efficiënt en gemakkelijk voor klanten of afnemers van diensten om meerdere diensten af te nemen bij samenwerkende organisaties die bij elkaar zijn gehuisvest. Dit sluit aan bij de trend van integrale dienstverlening (paragraaf 2.3). Dergelijke organisaties hebben een (potentieel) grotere winstgevendheid en dus groter organiserendement.

Concluderend

Dit onderzoek relateert het begrip meerwaarde onder meer aan de organisatiedoelstellingen. Daarvoor wordt het model van De Vries gebruikt, omdat de modellen van De Jonge en ook van Lindholm e.a. een overlap in begrippen hebben. Voor gebruikers van vastgoed hebben de organisatiedoelstellingen betrekking op de winstgevendheid, de productiviteit en het onderscheidend vermogen. Hieruit vloeit een aantal mogelijke sub- of vastgoedgerelateerde doelstellingen voort over de bijdrage van vastgoed aan kosten(beheersing), flexibiliteit, satisfactie, synergie, innovatie, productie, imago en cultuur. Behalve over de bijdrage van vastgoed gaat het hier ook over de mate waarin samenwerking tussen partijen daarin bijdraagt aan de genoemde organisatie- en subdoelstellingen.

3.2.2 Meerwaarde als maatschappelijk rendement

Dit onderdeel gaat in op het begrip maatschappelijk rendement, waarbij het perspectief van de gebruikers van multifunctioneel maatschappelijk vastgoed voorop staat.

Omschrijving

Een eenduidige definitie is niet goed te geven en het is zelfs de vraag of dat wel wenselijk zou zijn (Deuten en De Kam, 2005). Er is namelijk nog veel onduidelijk over maatschappelijk rendement. Wel is er, analoog aan financieel rendement en energetisch rendement, een aantal relevante aspecten te benoemen. Er vindt een investering plaats die een bewerking ondergaat, teneinde een zo optimaal mogelijk resultaat of prestatie voor de maatschappij op te leveren. Deze prestatie is vooral gericht op een positief maatschappelijk effect en wordt niet of niet uitsluitend vanuit bedrijfseconomische of continuïteitsdoelstelling geleverd (zie paragraaf 3.2.1). Dolmans (2007) noemt een maatschappelijke investering zelfs per definitie onrendabel. Hij omschrijft maatschappelijk rendement als “het gevolg van de prestatie (de outcome) gedeeld door de benodigde maatschappelijke investering (de input).”

Maatschappelijk rendement drukt dus een verhouding uit en is relatief: het gaat om de bereikte effecten (outcome) in relatie tot de geleverde inzet (input). Er is een helder referentiekader nodig om deze verhouding te kunnen waarderen (Deuten en De Kam, 2005). Dolmans (2007) becijfert bijvoorbeeld dat maatschappelijke investeringen in buurten door corporaties de aantrekkelijkheid van de woonomgeving vergroten. Dit leidt tot een daling van de mutatiegraad met tenminste 18%. De resultaten van de investering zijn dus duidelijk, maar is het bereikte effect voor de woonomgeving dat ook? Maatschappelijk rendement laat zich moeilijk in getallen uitdrukken. Wel zijn er allerlei methoden die hier langs de weg van bijvoorbeeld aannames, kengetallen, kwalitatieve beschrijvingen, waarden en indirecte indicatoren een oplossing voor zoeken (zie paragraaf 3.5 en bijlage 6).

Buurtniveau en individueel niveau

Er zijn twee niveaus waarop maatschappelijk rendement zichtbaar is, namelijk het individuele niveau en het geaggregeerde niveau van bijvoorbeeld een buurt of plaats. Hieronder wordt vanuit de literatuur een aantal van deze relaties toegelicht.

Op buurtniveau gaat Fulbright-Anderson bijvoorbeeld in op de wijze waarop de inzet van sociaal kapitaal door bewoners buurteffecten genereert (Fulbright-Anderson en Auspos (red.), 2007). Sociaal kapitaal wordt hier omschreven als burgers die participeren in burgerlijke organisaties, zoals hulporganisaties, sportverenigingen en leesclubs. Hierdoor worden vertrouwen, normen en netwerken ontwikkeld en daarmee de basis voor een gezonde samenleving. Het gaat bij sociaal kapitaal om sociale contacten en sociale netwerken. Een lastig punt bij dit begrip is volgens Fulbright-Anderson echter dat het slecht empirisch aantoonbaar is. Ze noemt wel een aantal indicatoren voor een sterk gevormde gemeenschap, zoals het aantal bewonerscommissies, de aanwezigheid van stabiele lokale vrijwilligersorganisaties en een hoge mate van informele contacten tussen burens onderling. Ook Gruis noemt de relatie tussen sociaal kapitaal en buurteffecten en met name de binding met de buurt (Doorten en Rouw (red.), 2006). Sociaal kapitaal leidt ook volgens hem via sociale interactie tot sociale cohesie. Dautzenberg (2008) omschrijft sociale cohesie als een multidimensionaal begrip en noemt daarbij vier verschijningsvormen:

- Bewoners hebben onderling contact, zoals het maken van een praatje.
- Bewoners doen samen dingen, zoals het bezoek van verjaardagen en het samen sporten.
- Bewoners geven elkaar sociale en/of praktische steun, zoals het bieden van een luisterend oor of het letten op elkaars huis.
- Bewoners voelen zich betrokken bij hun buurtgenoten.

Dautzenberg gaat in op een aantal gangbare opvattingen en plaatst daar kanttekeningen bij. Een voor MMV relevante gangbare opvatting bij beleidsmakers is bijvoorbeeld dat het bevorderen van sociale samenhang in een buurt de druk op professionele voorzieningen zou doen afnemen. Deze opvatting gaat er volgens haar echter aan voorbij dat relaties tussen buurtgenoten als 'vriendelijkheid op afstand' moeten worden getypeerd en dat er meestal een balans is in wederzijdse dienstverlening tussen buurtgenoten. Dit zou de verwachtingen moeten temperen. Tegelijk liggen er volgens Dautzenberg kansen om steunnetwerken te versterken en de inzet van vrijwilligers rondom kwetsbare mensen te bevorderen. Voorzieningen zijn belangrijk voor bewoners in een buurt om elkaar te ontmoeten en een sociaal netwerk te helpen opbouwen ('no mating without meeting').

Volgens Gruis kan een sociale aanpak potentieel aan de marktpositie van een buurt bijdragen, doordat het sociaal kapitaal wordt versterkt. Op die manier zou een sociale aanpak dus fysieke effecten hebben die zichtbaar wordt in de vraag naar woningen (Doorten en Rouw (red.), 2006).

Hier sluit een ander onderzoek bij aan die buurteffecten van interventies uitdrukt in vastgoedwaarde van woningen (Brouwer, 2008). Interventies die leiden tot een groot positief effect op de vastgoedwaarde zijn onder meer herstructurering met vooral de toevoeging van meer koopwoningen en een aantal voorzieningen. Ook voorzieningen op het gebied van kunst en cultuur leiden tot een hogere waarde. Omgekeerd zijn overlast en problemen in een buurt factoren die de waarde van vastgoed beperken. Ook is nagegaan in hoeverre investeringen in sociale en economische participatie de vastgoedwaarde in een buurt beïnvloeden. Er zijn geen gegevens waarmee een directe relatie kan worden aangetoond, maar Brouwer schetst wel het belang van deze factoren voor de vastgoedwaarde. Buurten met een hoge economische participatie hebben hogere woningprijzen. Voor sociale participatie is deze relatie minder eenduidig. Er is een indirecte relatie via een grotere tevredenheid met de woning en woonomgeving: wijken met grotere tevredenheid kennen hogere woningprijzen. Bovendien is in buurten met een hogere sociale participatie vaak ook sprake van een hogere economische participatie, en dus hogere woningprijzen (meer mensen hebben een inkomen dat gemiddeld hoger is).

Op individueel niveau is de inzet van veel brede scholen gericht op het bereiken van effecten bij kinderen en bij ouders en soms ook op effecten in de buurt. Belangrijke resultaten zijn dat er meer voorzieningen en activiteiten zijn gekomen, waardoor kinderen meer zijn gaan sporten en bewegen en vaker met kunst en cultuur in aanraking komen (Kruiter e.a., 2007). Hun persoonlijke ontwikkeling wordt er dus mee gestimuleerd. Daarnaast worden kinderen sneller geholpen als er problemen zijn. Er zijn ook flinke organisatie-effecten doordat er sprake is van intensieve samenwerking (zie paragraaf 3.2.1). Tot slot wordt geconcludeerd dat de brede school inspirerend werkt voor leerlingen, ouders en professionals binnen en buiten de school, waardoor veel extra dynamiek en betrokkenheid ontstaat.

Dit sluit aan bij de doelstellingen van brede scholen die, zoals gezegd, vaak op drie niveaus zijn geformuleerd. Zo noemt de gemeente Nijmegen (2007) voor de OpenWijkScholen, zoals brede scholen in Nijmegen worden genoemd, drie motieven: het vergroten van de ontwikkelingskansen voor de kinderen, het vergroten van de betrokkenheid bij (buiten)schoolse activiteiten en van de ontwikkelingskansen voor de ouders en het versterken van de sociale structuur. Ook de Brede Bossche Scholen hebben nagenoeg identieke doelstellingen (Gemeente 's Hertogenbosch, 2004). De gemeente 's Hertogenbosch heeft er overigens bewust voor gekozen om alleen brede scholen te realiseren in aangewezen achterstandsbuurt met het oog op de beoogde extra effecten: het verkleinen van de achterstanden op de drie niveaus. Met name op het buurniveau zijn de effecten moeilijk aantoonbaar. Ten slotte geeft de benadering 'Wijken van Waarde' (www.kei-centrum.nl; De Kam, 2008) bruikbare inzichten in mogelijke individuele effecten. Dit gedachtegoed introduceert het begrip 'duurzame gebiedsexploitatie' waarbij investeringen of kosten van interventies worden afgezet tegen de te realiseren waardestijging of kostendaling in een bepaald gebied. Deze kosten en opbrengsten worden ook toegerekend naar de investeerders respectievelijk de incasseerders. Een instrument dat dit op

kwalitatieve wijze doet is de Effectenarena (www.effectenarena.nl), zie ook bijlage 6. Hierin worden op individueel niveau bijvoorbeeld het prettiger leven, het gezonder leven en het langer zelfstandig wonen van bewoners als mogelijke effecten benoemd.

Er is ook sprake van een wederzijdse beïnvloeding van het individuele niveau en het buurniveau. Pinkster (2008) onderzocht de stelling dat de persoonlijke ontwikkeling van bewoners ten dele wordt gevormd door de sociale en fysieke omgeving waarin zij leven. De wederkerigheid in de relatie tussen persoonlijke ontwikkeling en omgevingskenmerken bemoeilijkt het onderzoek hiernaar. Kansarme mensen wonen vaak in een achterstandsomgeving, die vervolgens weer gevolgen heeft voor hun kansen. Het omgekeerde gaat volgens Pinkster ook op: de sociale positie beïnvloedt de woonomgeving. Contacten van bewoners in de buurt zijn belangrijk voor hun sociale netwerken. Deze contacten zijn vaak beperkt tot bewoners uit dezelfde (lage) sociale positie. Daarbij hebben bewoners in een achterstandswijk ook een minder divers sociaaleconomisch netwerk en daardoor minder kansen op een hogere sociaaleconomische positie. Dit is een belemmering voor het vinden van werk.

Concluderend

Bij maatschappelijk rendement gaat het om de verhouding tussen de geleverde inzet, zoals een investering, en de uiteindelijke maatschappelijke effecten. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt in twee niveaus van maatschappelijk rendement, die elkaar wederzijds beïnvloeden en daardoor moeilijk afzonderlijk te onderzoeken zijn. Het is moeilijk om maatschappelijk rendement kwantitatief aan te tonen. De literatuur laat zien dat dit ook langs kwalitatieve weg gaat.

Op het individuele niveau is het effect op de persoonlijke ontwikkeling van bewoners of het verkleinen van achterstanden een belangrijke bouwsteen voor maatschappelijk rendement. Ook het prettiger of gezonder leven en het langer zelfstandig wonen zijn mogelijke effecten van interventies.

Op het buurniveau vormen het sociaal kapitaal en sociale netwerken belangrijke bouwstenen voor buureffecten als sociale cohesie (buurtbinding) of sociaaleconomische positie. Ook is er een mogelijke relatie tussen een sociale aanpak en fysieke effecten in de buurt voor de woningvoorraad (onder meer de marktpositie) en de woonomgeving. Buurten met een hoge sociale en/of economische participatie kennen in elk geval een hogere vastgoedwaarde.

Dit roept de vraag op in hoeverre MMV aan dergelijke effecten kan bijdragen, bijvoorbeeld door het bieden van ontmoetingsmogelijkheden en programma's voor ontmoeting en activering en door zo het sociale netwerk van bewoners te verbreden.

3.3 De totstandkoming van meerwaarde: de theorie

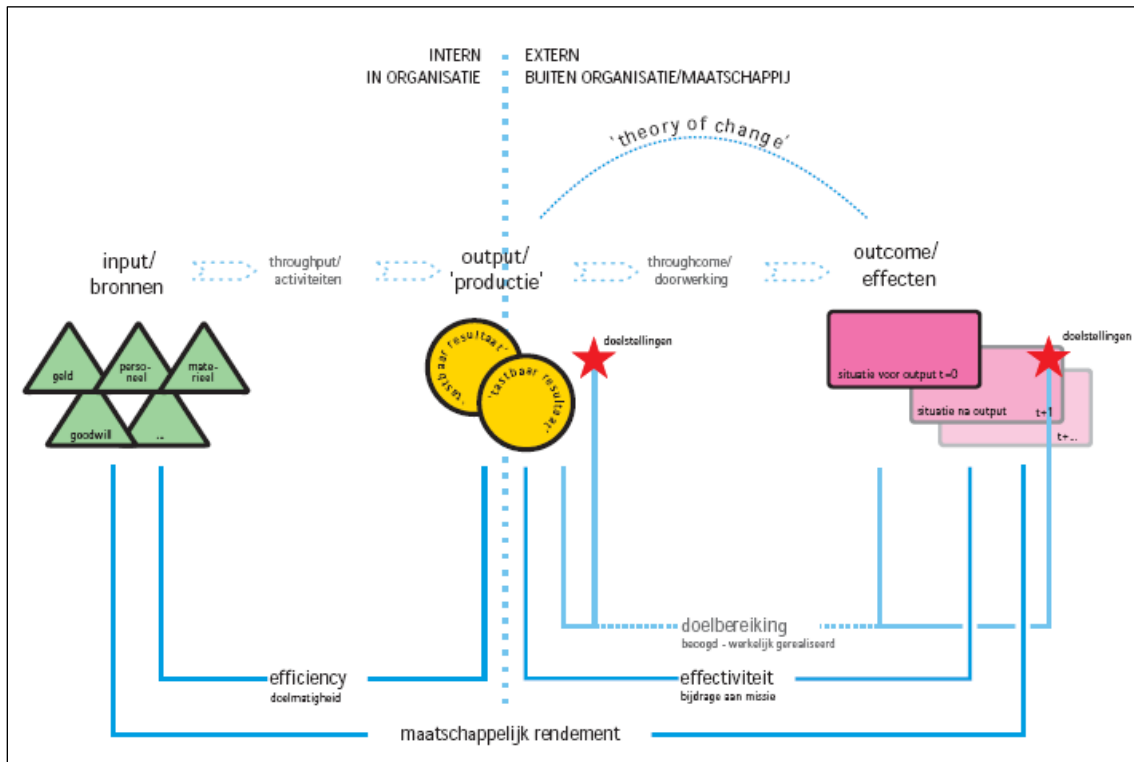
Hoe verloopt het proces van de totstandkoming van meerwaarde in termen van organisatierendement en maatschappelijk rendement, waar de vorige paragraaf bij stil stond? De theorie hierachter staat centraal in deze paragraaf. Eerst wordt ingegaan op wat deze theorie omvat, daarna op het proces van totstandkoming. Daarbij speelt ook de wijze van evaluatie van de theorie een rol.

Veranderingstheorie

Een centraal begrip bij het bepalen van maatschappelijk rendement is veranderingstheorie ('theory of change'). Deuten en De Kam (2005) beschrijven dit als het model dat de doorwerking van tastbare resultaten naar effecten beschrijft. Achterliggende gedachte is dat de input (ook wel bronnen of inzet genoemd) van een organisatie leiden tot output (ook wel productie of resultaten genoemd) voor de organisatie. Deze resultaten zijn in principe meetbaar. Vervolgens werken deze resultaten door naar effecten buiten de organisatie, in de maatschappij. Over dit laatste stuk gaat veranderingstheorie

volgens Deuten en De Kam dus vooral. Figuur 3.3 geeft dit schematisch weer. De verhouding tussen de effecten (outcome) en de inzet is te beschouwen als het maatschappelijk rendement.

Figuur 3.3 Overzicht van relevante begrippen bij veranderingstheorie en input-output-outcome



Bron: Deuten en De Kam (2005).

Veranderingstheorieën kunnen worden gebaseerd op interventies op buurtniveau (programma's) of op individueel niveau (maatregelen). Een voorbeeld van een veranderingstheorie is een studie van Meister (Fulbright-Anderson en Auspos (red.), 2006) naar de effecten van verschillende typen onderwijshervormingsprogramma's voor de samenleving op wijk- en buurtniveau. De inzet wordt dan gevormd door vijf type interventies, zoals buurtprogramma's in scholen, schoolprogramma's in buurten en de inspraak van burgers en buurtgerelateerde organisaties bij doelstellingen, structuren en de onderwijsuitoefening van de school. Elk type interventies leidt tot veronderstelde effecten op de korte, middellange en lange termijn. Zo leiden programma's voor de buurt die in de school plaatsvinden (onder meer) tot respectievelijk kwalitatief beter toegeruste medewerkers, tot een grotere betrokkenheid van de buurt en van de ouders en tot gezondheidseffecten. Elk van de benoemde effecten is voorzien van enkele indicatoren om de modellen toetsbaar te maken.

Deuten en De Kam maken in hun model, behalve tussen resultaten (output) en effecten (outcome), ook een onderscheid tussen intern/in de organisatie en extern/buiten de organisatie of in de maatschappij. Dat betekent dat organisatieaspecten in hun model vooral als resultaten worden benoemd. Om een aantal redenen wordt in dit onderzoek echter de opzet van het model enigszins aangepast door organisatie-effecten niet onder de resultaten, maar onder de effecten te scharen:

- Organisatie-effecten als verandering van cultuur en imago zijn pas na enige jaren zichtbaar.
- De meetbaarheid van organisatie-effecten kent vergelijkbare problemen als de meetbaarheid van maatschappelijke effecten (zie hierna in paragraaf 3.5).
- Bij samenwerking tussen gebruikers in MMV worden effecten voor deelnemende organisaties ook vaak vooral in het gebouw zichtbaar.

- Praktisch: vereenvoudiging van het model ten behoeve van het empirisch onderzoek.

Het model werkt ook als sturingsmodel voor een organisatie: vanuit haar organisatiedoelen kan zij de gewenste bijdrage aan de maatschappij vaststellen en de causale verbanden ontdekken en beschrijven tussen de activiteiten en de gewenste maatschappelijke bijdrage (veranderingstheorie).

Volgens Blamey en Mackenzie (2007) speelt bij veranderingstheorieën de context een grote rol. Die is van belang om de relatie tussen het programma (inzet) en de effecten te kunnen begrijpen. Dit stelt de onderzoeker van effecten voor de uitdaging die brede context ook meetbaar te maken. Bij evaluaties blijkt dit nog lastig te zijn. Tegelijk dient volgens hen de context wel te worden meegenomen om te kunnen begrijpen waarom een bepaalde interventie werkt en of deze generaliseerbaar is.

Evaluatie als middel voor theorievorming

Uit het voorgaande blijkt dat het belangrijk is om de theorie achter een mechanisme van inzet-resultaten-effecten te doorgronden. Blamey en Mackenzie (2007) geven aan dat evaluatie hiervoor een geschikt instrument is. Zij onderscheiden twee benaderingen om theorieën achter programma's te vormen, te evalueren en bij te stellen. Een theoretische aanpak en een praktische of realistische aanpak. De theoretisch gefundeerde benadering noemen zij ook 'theories of change', dat wil zeggen veranderingstheorieën. Er wordt gestart met een langetermijnvisie met bijbehorend programma waarbij de gewenste lange termijn effecten worden benoemd. Door het ondervragen van stakeholders worden de tussenliggende gewenste resultaten (output) en korte termijn effecten geformuleerd. Vervolgens kiezen de betrokkenen bij een programma de beste interventies (inzet) om de gewenste veranderingen te bereiken. Centraal in deze aanpak staat het verkrijgen van consensus van stakeholders die geldt als bewijsvoering voor theorieën. Het is dus een brede methode van theorievorming.

De andere aanpak van de realistische evaluatie ('realistic evaluation') werkt min of meer omgekeerd: er wordt niet gestart vanuit een totaalprogramma, maar vanuit mechanismen die optreden als gevolg van ingrepen in een specifieke situatie (Blamey en Mackenzie, 2007; De Vries, 2007). Het betreft een theoretische analyse van context, mechanismen en mogelijke effecten. Vervolgens worden hypothesen geformuleerd over die context, mechanismen en effecten. Dan volgt observatie die duidelijk maakt of de beschreven effecten daadwerkelijk optreden. Dit leidt tot het opstellen van een programma, dat inzicht geeft in welke ingreep leidt tot welke effecten. De laatste stap is de terugkoppeling naar de geformuleerde theorie en zo nodig de bijstelling ervan.

Beide benaderingen zoeken naar de theorie achter een initiatief of programma. Blamey en Mackenzie bevelen aan om beide benaderingen te gebruiken, omdat ze op een verschillend niveau evalueren en theorie helpen vormen. Als voorbeeld geven zij het doorgronden van een antirookcampagne die op nationaal en lokaal niveau werd geïmplementeerd met bepaalde beleidsdoelen (veranderingstheorie). Op microniveau kunnen dan aspecten van de meest veelbelovende programmatheorieën worden opgezet die helpen begrijpen hoe deze interventie in bepaalde groepen en settings werkt.

Het voorgaande geeft aan hoe complexe theorieën rond veranderingsmechanismen tot stand komen en (kunnen) worden bijgesteld. Dit onderzoek gebruikt de methode van de realistische evaluatie. Er wordt niet gestart met een totaalprogramma, maar met een theoretisch model vanuit de verkennende interviews en de literatuur. Dit is specifiek toegesneden op de onderzoeksvragen van dit onderzoek en laat zien hoe de inzet van samenwerking in multigebruikersruimten en een gezamenlijk programma leidt tot vooraf ingeschatte resultaten en effecten. Daarbij wordt met name stil gestaan bij de mechanismen tussen inzet en effecten.

Concluderend

Theorievorming is belangrijk om de mechanismen tussen ingrepen (inzet) en effecten te begrijpen, als ook de context. Het model van Deuten en De Kam sluit aan bij de vraagstelling in dit onderzoek, waar het gaat over de effecten die de inzet van samenwerking en gebouwkenmerken opleveren. Omdat ook organisatie-effecten worden meegenomen, relevant vanwege het gebruikersperspectief, is een aanpassing van dit model nuttig.

Theorieën zijn niet statisch, maar worden telkens bijgesteld. Daarom zijn twee tegengestelde evaluatiemethoden beschreven, die beide hun waarde hebben:

- het vanuit een totaalprogramma, dat uitgaat van algemene mechanismen en getoetst wordt bij de stakeholders, komen tot bijstelling en consensus tussen de stakeholders; en
- het vanuit diverse specifieke mechanismen, via hypothesen en observatie van de praktijk, komen tot een theorie die weer leidt tot een programma.

Bij dit onderzoek naar de meerwaarde van MMV sluit de tweede methode (realistische evaluatie) het beste aan: een theoretisch model met vooraf de benoemde inzet, resultaten en effecten, waarvan de onderliggende verbanden en mechanismen worden onderzocht.

3.4 Meerwaarde van MMV

In het voorgaande is vanuit de literatuur gekeken naar de afzonderlijke centrale begrippen MMV (hoofdstuk 2) en meerwaarde van vastgoed voor een organisatie (hoofdstuk 3). Deze paragraaf legt het verband tussen die begrippen: het gaat over de relatie tussen de inzet (samenwerking, gebouw en programma) bij MMV en de effecten voor de klant, de buurt en de organisatie, via de resultaten.

3.4.1 Meerwaarde van gebouwkenmerken van MMV

Deze deelparagraaf gaat in op de invloed van gebouwkenmerken van MMV op de bereikte maatschappelijke en organisatie-effecten. Anders gezegd: maakt het voor een organisatie uit in termen van effecten of deze haar activiteiten uitvoert in MMV en wat zijn dan belangrijke kenmerken?

Gebouwkenmerken met mogelijke meerwaarde

Wielders en Smets (2007) stellen ten aanzien van brede scholen vast dat het accommodatieprofiel van een gebouw op zichzelf geen meerwaarde heeft. Er ontstaat echter meerwaarde doordat er interactie plaatsvindt tussen de mensen die in dat gebouw werkzaam zijn en door de activiteiten die daaruit voortvloeien. Daarmee zeggen ze dus dat het gebouw vooral een *faciliterende* functie heeft. Ook volgens Volker en Van der Voordt (2005) hebben gebouwen een aantal functies, waaronder de huisvesting van medewerkers en het optimaal ondersteunen van werkprocessen ten behoeve van een zo groot mogelijke arbeidsproductiviteit. Een studie van Batenburg en Van der Voordt (2007) bevestigt de positieve relatie tussen de tevredenheid over de faciliteiten en de (zelf ingeschatte) productiviteit. Gebouwen hebben ook een *symbolische* functie: het onderstreept de waarden en identiteit van organisaties of er is zelfs sprake van één bedrijfsuitstraling (Van de Donk, 2007). Daarmee zijn gebouwen ook van invloed op het imago en niet alleen een kostenfactor. Het is de vijfde productiefactor naast arbeid, kapitaal, technologie en ICT.

Wat zijn dan de kenmerken die leiden tot meerwaarde? Van Vliet (2007) heeft voor acht basisscholen onderzocht wat de gebouwkenmerken zijn waarvan een veronderstelde invloed uitgaat op de organisatieprestatie. Zij noemt de volgende zes kenmerken die te vertalen zijn naar vastgoedeisen:

- flexibiliteit
- bewegingsvrijheid
- overzichtelijkheid
- kleine (werk)ruimtes
- functionele ruimtes
- ICT-faciliteiten

De drie kenmerken in de linkerkolom zijn eigenschappen van een gebouw, de andere drie kenmerken verwijzen naar typen ruimten. De relatie tussen deze kenmerken en de organisatieprestatie is slechts verondersteld en kon nog niet worden aangetoond, doordat de gebruikelijke indicatoren om de organisatieprestatie van de onderzochte scholen te meten niet ingezet konden worden.

Een andere indeling die Van Vliet hanteert is die naar installatie, indeling, inrichting. Onder 'installatie' vallen onder meer de akoestiek en klimaatbeheersing en onder 'indeling' de begrippen verbondenheid, flexibiliteit en transparantie.

De Vries (2007) noemt een aantal voorbeelden van organisatie-effecten die bij hogescholen zichtbaar waren als gevolg van nieuwbouw: omzetverbetering, vergroting van het marktaandeel, imagoverbetering, efficiëntere processen en de daaruit voortvloeiende synergie. In het algemeen blijken de effecten van ingrepen in vastgoed (zoals nieuwbouw of verbouw) op de prestaties van organisaties (hogescholen) echter gecompliceerd en dus niet eenduidig aantoonbaar. Vooral contextfactoren (die het causaliteitsprobleem versterken) en beslissingen in de bedrijfsvoering (die effecten teniet doen) beïnvloeden deze relatie in negatieve zin.

Het is nuttig om nog een kleine zijstap naar de gezondheidszorg te maken. Een aantal ziekenhuizen is sinds de jaren negentig gebouwd volgens het concept van 'healing environment'. Het Nieuwe Martini Ziekenhuis in Groningen is een voorbeeld (Van der Voordt, 2008). In dit gedachtegoed wordt gesteld dat de omgeving van belang is voor het herstel en welbevinden van patiënten en een stressreducerend effect heeft. Daartoe wordt gebruik gemaakt van veel (dag)licht, kleur en natuurlijke elementen, wat de uitstraling veel prettiger en warmer maakt. Andere factoren die worden meegenomen zijn de indeling en onderdelen die bijdragen aan het welbevinden, zoals sport, cultuur en zingeving (Van der Voordt, 2008). Berry e.a. (2004) laten met een casestudy van een ziekenhuis in de Verenigde Staten zien dat maatregelen die leiden tot eenmalige meerkosten voor het gebouwwontwerp en optimale faciliteiten, zich snel laten terugbetalen door operationele besparingen en een grotere winstgevendheid. Zij sommen een aantal van deze maatregelen op, zoals ruimere eenpersoonkamers, geluidswerende en geluidsabsorberende voorzieningen, een rustgevende omgeving met kunst en muziek en een tuin, flexibele ruimten met geavanceerde faciliteiten en apparatuur, medewerkersfaciliteiten waaronder een eigen kantine, pauzekamer en sportruimte.

Vertaald naar MMV gaat het dus om gebouwfaciliteiten voor zowel bezoekers en klanten als voor medewerkers, die op zichzelf leiden tot positieve organisatie-effecten. Het zou ook kunnen betekenen dat als klanten zich prettiger voelen door de inrichting van de omgeving, dit effecten heeft voor de prestatie van de medewerkers en omgekeerd.

De meerwaarde van multigebruikersruimten in MMV

Hiervoor is betoogd dat extra maatregelen in het ontwerp die voor klanten en gebruikers positieve effecten opleveren vanwege betere faciliteiten, minder geluidsoverlast, een prettiger uitstraling en inrichting van ruimten, een grotere gebruiksflexibiliteit en –mogelijkheden en meer beschikbare ruimte, ook zouden kunnen leiden tot organiserendement en maatschappelijk rendement. Eerder concludeerde paragraaf 2.2.2 dat het bij het onderzoeken van de meerwaarde van MMV relevant is om te kijken naar de multigebruikersruimten. Dit zijn de extra ruimten waarin MMV zich onderscheidt van bijvoorbeeld een bedrijfsverzamelgebouw. Een aantal mogelijke resultaten en effecten zijn:

- toenemende flexibiliteit in ruimtegebruik (gebruiksmogelijkheden, lagere huisvestingskosten, optimaliseren bezettingsgraad);
- betere kwaliteit van de activiteiten, producten en diensten door de betere faciliteiten;
- publiekaantrekkelijke werking en levendigheid.

Organisaties hebben hier ook zelf invloed op. Van de Donk (2007) noemt bijvoorbeeld dat bij het optimaliseren van de verhuur van ruimten eisen aan een sportvereniging kunnen worden gesteld van minimaal percentage stellen van leden die uit de buurt moeten komen. Dit legt een relatie tussen twee doelstellingen, te weten de vastgoeddoelstelling om multigebruikersruimten optimaal in te zetten (beheersen van huisvestingskosten) en het behalen van maatschappelijke effecten.

Volker en Van der Voordt (2005) hebben voor kantoorgebouwen een werkomgevingsdiagnose-instrument ontwikkeld. Dit modulair opgebouwd meetinstrument brengt het volgende in kaart:

- de feitelijke situatie van de organisatie, werkprocessen, huisvesting en faciliteiten;
- de beleving van de werkomgeving: de tevredenheid over de organisatie, werkprocessen, faciliteiten, gezondheid en imago;
- het gebruik van de werkomgeving: bezettingsgraden, type activiteiten;
- de economische aspecten: arbeidsproductiviteit, bedrijfsresultaat, facilitaire kosten;
- de toekomstwaarde: flexibiliteit om wijzigingen van gebruik en organisatie op te vangen;
- het implementatieproces: factoren tijdens de realisatie die het gebruik belemmeren.

Deze uitwerking biedt aanknopingspunten voor de operationalisering van organisatie-effecten (zie paragraaf 4.3).

Concluderend

Er zijn vanuit het onderwijs en de gezondheidszorg aanwijzingen voor relaties tussen de eigenschappen van een gebouw en de effecten voor gebruikers en bezoekers (klanten). Tegelijk blijkt dit nog moeilijk direct aantoonbaar door de invloed van de context en eigen bedrijfsbeslissingen die een vertroebelende of nivellerende uitwerking hebben. Effecten worden daardoor minder goed zichtbaar.

Voor kantoorgebouwen is een diagnose-instrument ontwikkeld dat organisatie-effecten verheldert. Dit biedt handvatten om ook voor MMV naar dergelijke effecten te kijken.

3.4.2 Meerwaarde van samenwerking binnen MMV

In deze deelparagraaf staat de vraag centraal hoe samenwerking, in het bijzonder in MMV, kan leiden tot meerwaarde en wat die meerwaarde is. Het onderstaande is het vervolg op paragraaf 2.2.3 waar de kenmerken zelf van samenwerking centraal stonden.

Voorwaarden

Allereerst wordt stilgestaan bij de voorwaarden voor succesvolle samenwerking in termen van bereikte doelstellingen. In paragraaf 2.2.3 werden al enkele 'voorwaarden' voor succesvolle samenwerking genoemd vanuit de verhoudingen tussen partners (Opheij, Broekema en Van Essen, 2007). Zij noemen, in de context van de zorg, ook een aantal andere voorwaarden. Allereerst en vanzelfsprekend is de overeenstemming over doelstellingen van de samenwerking. Verder is wederzijds vertrouwen en geloof in de onderlinge relatie van belang. Dit heeft in een zakelijke relatie alles te maken met het nakomen van gemaakte afspraken en gewekte verwachtingen. In een vruchtbare relatie hebben de partners ook oog voor elkaars belang. Het alleen gericht zijn op het eigen voordeel leidt niet tot duurzaamheid in de samenwerking. Andere voorwaarden liggen ook in het gedrag en de houding van de partners:

- loyaliteit: besluiten volgen, het weerstaan van verleidingen;

- wederkerigheid: de bereidheid iets in te leveren in het vertrouwen dat het meer oplevert;
- transparantie en wijze van communicatie naar elkaar: actie versus reactie.

Veelal vertalen dergelijke principes zich in het opstellen van spelregels. Deze moeten ook gaan over de zakelijke kant: het delen van winst en verlies en van risico's, het gebruik van elkaars capaciteit, de wijze van besluitvorming en beslissingsbevoegdheden.

Voor een succesvolle samenwerking tussen publieke en private partijen noemt Bult (2003) ook een aantal voorwaarden. Relevant voor gebruikers van MMV zijn daarvan de volgende punten. De samenwerking dient gericht te zijn op het bereiken van synergie of meerwaarde. Verder dient deze zowel maatschappelijke als bedrijfseconomische belangen te dienen.

Lessen

In verschillende bijdragen worden lessen benoemd voor succesvolle samenwerking. Opheij, Broekema en Van Essen (2007) merken op dat het belangrijk is om de spelregels van het netwerk te leren kennen en deze niet tussentijds te wijzigen, ook al is een groep met partners een dynamisch geheel. Een andere les is ervoor te waken dat partners niet transparant zijn naar elkaar en om bij daarin onderscheid te maken tussen partners. Dit helpt het etiket 'onbetrouwbaar' te voorkomen. Hoewel organisaties met elkaar samenwerken, zijn het uiteindelijk individuele mensen die het moeten doen. Daarbij is een centrale spil van nut en speelt ook informeel leiderschap een rol. Een andere belangrijke les betreft de verankering binnen de eigen organisatie. Die moet zowel bestuurlijk als operationeel georganiseerd zijn om niet te vervallen in vrijblijvendheid. Verder zijn loyaliteit aan genomen besluiten en het principe van wederkerigheid belangrijk.

Rondom brede scholen noemen Steketee e.a. (2006) deels dezelfde lessen (persoonlijke inbreng, organisatiestructuur met één directeur of trekker), deels andere. Bijvoorbeeld dat elke partij de eindverantwoordelijkheid op zijn eigen terrein moet houden en dat gewaakt moet worden voor teveel loketten met een eigen verticale verantwoordingsstructuur, die de horizontale samenwerking belemmert.

Van Doren (2008) noemt voor de beheerfase of exploitatiefase van kulturhusen de volgende succesfactoren en mogelijke belemmeringen (figuur 3.4).

Figuur 3.4 Succesfactoren en mogelijke belemmeringen van samenwerking in kulturhusen

Succesfactoren	Mogelijke belemmeringen
Partijen zijn gemotiveerd	Prikkeling tot samenwerking ontbreekt
Eén trekker (gedreven)	Ontbreken van één centrale regisseur
Samenwerkingsovereenkomsten tussen partijen gesloten	Partijen zijn teveel op zichzelf gericht
Betrokken manager die kulturhusconcept bewaakt	Partijen kennen elkaar nog niet goed
Bereidheid elkaar te ondersteunen in werkzaamheden	Partijen zijn niet bereid te investeren in de samenwerking (tijd en geld)
Gezamenlijke visie / doel	Ambities en wensen zijn onhelder
Partijen werken toe naar gezamenlijke programmering	Onvoldoende energie gegeven aan de organisatie
Openheid	
Actieve participatie	
Vertrouwen	
Gedeeld patroon van normen en waarden (loslaten eigen identiteit)	
Geduld	

Bron: Van Doren (2008).

Samenvattend hebben veel van de lessen te maken met een open, samenwerkingsgerichte houding naar elkaar, waarin partijen bereid zijn actief en duurzaam te investeren en iets van de eigenheid op te

geven. De aard of grondvorm van de samenwerking bepaalt ook de omgang en sturing tussen gebruikers. Het inzetten van een conceptbewaker en aanjager maakt daarbij een verschil.

Tot slot kan het belang van samenwerking kernachtig worden samengevat met de conclusie van Opheij, Broekema en Van Essen (2007) dat samenwerkingsvaardige organisaties op de lange duur succesvoller zijn dan organisaties die dat minder goed kunnen.

Motieven

Waarom beginnen partijen eigenlijk aan samenwerking met elkaar in een gebouw? Om een goed beeld te krijgen van wat samenwerking kan betekenen voor gebruikers in MMV, wordt eerst ingegaan op de meerwaarde van samenwerking in het algemeen.

Samenwerkingsmotieven worden door Bult (2003) in twee categorieën verdeeld. Binnen het kader van de totstandkoming en het functioneren van samenwerkingsverbanden tussen publieke en private partijen onderscheidt zij ten eerste *sociologische* motieven van partijen. De bereidheid tot samenwerken en het bewustzijn van de onderlinge afhankelijkheid zijn belangrijke sociologische motieven. Op de genoemde bereidheid zijn verschillende factoren van invloed. Allereerst iets wat Bult de 'ideologie van de organisatie' noemt. Is de organisatie gericht op samen en samenwerken? De perceptie en verwachtingen van zowel de partner als de eigen organisatie (imago-effecten, identiteit) spelen ook een rol. Bij publiek-private samenwerkingsverbanden spelen ook de vergelijkbaarheid van de organisaties ten aanzien van structuur, cultuur, doelen en expertiseniveau een rol bij de totstandkoming van samenwerking. Deze partijen vinden sneller aansluiting bij elkaar. Een laatste factor is volgens Bult de zogenaamde domeinconsensus: de erkenning door partijen van elkaars recht om op een bepaald terrein werkzaam te zijn.

Economische motieven vormen de andere dimensie bij samenwerking tussen publieke en private partijen (Bult, 2003). Een aantal ervan lijkt ook relevant als motief om samen te werken in MMV. Bijvoorbeeld transactie of interactie gerichte motieven. Daarbij gaat het om de ruil van hulpbronnen als expertise, capaciteit en financiële middelen. Deze bronnen worden ook ingezet door partijen die samenwerken in MMV. Ook Opheij, Broekema en Van Essen (2007) noemen het ruilmotief om gebieden en competenties van de eigen organisatie te versterken die minder goed ontwikkeld zijn. Bult noemt in dit verband het 'surplus'-motief, waarbij partijen zoeken naar een concept waarbij het geheel meer is dan de som van de afzonderlijke delen. Partijen vullen elkaars leemtes aan en zetten als gewenste effecten in op een beter gebruik van elkaars expertise, een meer bedrijfsmatige en efficiënte aanpak, meer draagvlak en een hogere kwaliteit van de samenleving. Gezamenlijk zijn partijen beter in staat in te spelen op complexe vraagstukken of innovatie (Lowndes en Skelcher, 1998; Opheij, Broekema en Van Essen, 2007). Externe dwang kan ook een rol spelen: omgevingsfactoren die partijen aanzetten tot samenwerking. Concurrentiefactoren kunnen dit versterken, wanneer partijen samenwerken die dezelfde (soort) producten aanbieden. Bij private partijen kunnen verder rendementsverwachtingen nog een motief vormen en bij overheids(gerelateerde) partijen het gebrek aan financiële investeringsruimte (Bult, 2003).

Opheij e.a. zetten samenwerkingsmotieven ook af tegen motieven om te fuseren. In dat verband zijn ook het behouden van de eigen identiteit, het voorkomen van bureaucratie (of anders gezegd: doelmatiger werken) motieven om samen te werken in plaats van te fuseren.

Meerwaarde van samenwerking in MMV

Binnen MMV is sprake van samenwerkingsverbanden tussen publieke en private organisaties of tussen publieke organisaties onderling. Dat betekent dat het voorgaande op zijn minst deels herkenbaar moet zijn in MMV-samenwerkingsverbanden.

Vertaald naar MMV betekent het voorgaande dat samenwerking voor gebruikers vanuit sociologische motieven wordt ingezet vanuit het besef van wederzijdse afhankelijkheid. Gebruikers leveren bijvoorbeeld aanvullende diensten en hebben samen een kwalitatief beter of completer product te bieden. Voorbeelden zijn de samenwerking tussen onderwijs en opvangfuncties in een brede school of de gezamenlijke bemensing van een frontoffice door maatschappelijke organisaties in een voorzieningencentrum die partijen alleen niet kunnen bieden maar die nu wel ruimere openingstijden en een betere bereikbaarheid mogelijk maakt. Partijen die brede, maatschappelijke doelstellingen delen hebben elkaar nodig. Voorbeelden zijn het concept van de 'gezonde wijk' (Ministerie VROM, 2007; De Kam, 2008) en de brede schooldoelstelling 'sociale samenhang in de wijk' (Wiolders, en Smets, 2007). Partijen die vanuit MMV gezamenlijk willen werken aan een gezonde wijk dragen daar ieder hun aandeel in bij: gezondheid is een veel omvattend en complex thema, waarop veel factoren van invloed zijn, zoals sport en bewegen, voeding, educatie en activering. Gezonde bewoners functioneren beter en maken minder kosten van zorg en sociale voorzieningen. Een zelfde redenering geldt voor een wijk met sociale samenhang, waaraan door een brede school wordt gewerkt vanuit onder meer onderwijs, opvang, welzijn, maatschappelijk werk, sport en beweging. Een gezamenlijk programma bereikt dus effectiever het gedeelde doel. Hier ligt een raakvlak met economische motieven (zie hierna).

Economische motieven voor samenwerking in MMV kunnen liggen in:

- een grotere afzet: meer en nieuwe producten en activiteiten;
- risicospreiding of –vermindering;
- betere en/of goedkopere huisvesting en faciliteiten: kostenefficiency.

Wanneer partijen kiezen voor een inhoudelijke vorm van afgestemde, gezamenlijke of zelfs geïntegreerde activiteiten, diensten en producten in een samenwerkingsverband, speelt het 'surplus'-motief een rol. Organisaties zijn dan immers bereid een deel van hun zeggenschap over de eigen activiteiten, diensten en producten op te geven in het belang van het geheel. Zij zullen daar een zekere meerwaarde van verwachten.

Behalve sociologische en economische motieven zijn, voor samenwerking in MMV nog organisatorische motieven denkbaar. De samenwerking kan gericht zijn op een grotere efficiency van primaire processen (productiviteit, tijdsbesparing) of een cultuurverandering. Zo gaat een brede schoolontwikkeling vaak samen met een andere manier van werken door de afzonderlijke organisaties, die ook een nieuwe, meer gezamenlijke cultuur vraagt. Daarnaast zijn er motieven die niet op een vrijwillige keuze van de betreffende organisatie zijn gebaseerd. Vooral gesubsidieerde maatschappelijke organisaties zullen soms ook worden gestuurd of verplicht door de subsidieverstrekker, bijvoorbeeld om politiek-bestuurlijke redenen. In Nederland is het doorgaans de (lokale) overheid die welzijnsorganisaties en educatieve instellingen subsidieert. Ook kan de slechte, dure of minder goed gelegen huisvesting een motief zijn om naar een nieuwe accommodatie te gaan, waarbij een ontwikkeling van samenwerking de aanleiding kan zijn om zich daarbij aan te sluiten.

Interessant is nog de vraag of tegengestelde kenmerken van organisaties in de onderlinge verhouding van een samenwerkingsverband (bijvoorbeeld geïnstitutionaliseerd versus innovatief; groot versus klein; commercieel versus non-profit of gesubsidieerd) van invloed is op de meerwaarde van het geheel. Dit vanuit de gedachte dat partijen elkaar dan 'scherper' houden en elkaars primaire processen kwalitatief meer verbeteren dan wanneer gelijksoortige organisaties samenwerken. Een klein innovatief bedrijf dat zakelijke diensten verleent, heeft, behalve een ander primair proces, een andere cultuur en manier van denken dan een bibliotheek.

Concluderend

Voor MMV speelt een aantal van de genoemde algemene samenwerkingsmotieven ook mee. Samenwerking in MMV moet leiden tot meerwaarde vanuit de wederzijdse afhankelijkheid van deelnemende organisaties, gezamenlijke doelstellingen of vanwege kwaliteitsverbetering van producten en diensten. Daarnaast kunnen economische motieven zoals lagere kosten of een grotere afzet of omzet meespelen. Organisatorische motieven, huisvestingsgerelateerde motieven of gestuurde keuzen vanuit een subsidierelatie spelen ook een rol.

Het is nuttig om na te gaan in hoeverre tegengestelde kenmerken van organisaties tot (extra) meerwaarde leiden. De veronderstelling is dan dat partijen elkaar dan kritischer bevragen op hun primaire processen.

3.5 Meerwaarde meten en evalueren

Het zicht hebben op organisatierendement en maatschappelijk rendement is van belang voor de legitimatie voor maatschappelijke organisaties van de efficiënte inzet van hun middelen. Deuten en De Kam (2005) noemen dat de 'license to operate'. Zij stellen dat maatschappelijke ondernemers hiermee het benodigde draagvlak en specifieke condities krijgen voor hun activiteiten.

Hoewel in Nederland momenteel op grote schaal MMV wordt ontwikkeld, is het aantonen van de meerwaarde in termen van organisatierendement en maatschappelijk rendement nog steeds problematisch. De twee problemen die daarbij een rol spelen worden hierna achtereenvolgens toegelicht. De laatste deelparagraaf geeft een korte schets van enkele methoden uit de praktijk.

3.5.1 Het probleem van meetbaarheid en kwantificeerbaarheid

Het eerste probleem is dat van de meetbaarheid. Dat staat centraal in deze deelparagraaf.

Het kunnen meten van effecten begint met het formuleren van scherpe doelstellingen. Vaak zijn doelstellingen en doelgroepen van multifunctionele accommodaties niet 'smart' geformuleerd (Van de Donk, 2007; De Vries, 2007). Daardoor is het succes ervan moeilijk te meten. Overigens tekent Van de Donk in zijn evaluatiestudie van enkele MMV-projecten daarbij aan dat niet alle gebruikers het 'smart' formuleren van doelstellingen even belangrijk vinden. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de doelstellingen liggen in de sfeer van het inspireren en enthousiasmeren van gebruikers en burgers. Deuten (2007) noemt de neiging om effecten altijd in getallen te willen uitdrukken zelfs een valkuil. Sommige informatie leent zich daar niet voor, maar wel voor zachtere, kwalitatieve gegevens.

Er zijn ook factoren buiten de organisaties waardoor de meetbaarheid problematisch is. Wielders en Smets (2007) noemen effectmetingen binnen het 'sociale domein' lastig en moeizaam om een aantal redenen.

Allereerst is het moeilijk om de effecten te meten van activiteiten die zijn gericht op de sociaal-emotionele en de cognitieve ontwikkeling van kinderen en die zijn gericht op de sociale cohesie in een wijk. Ook De Vries (2007) merkt op dat niet alle prestatie-indicatoren voor optredende effecten te kwantificeren zijn. Deuten (2007) stelt dat prestatievelden soms moeilijk te becijferen zijn door de breedte (bijvoorbeeld leefbaarheid) of de subjectiviteit (bijvoorbeeld veiligheid).

Ten tweede biedt de brede school, maar ook andere vormen van MMV, allerlei 'plus'-activiteiten: deze zijn gericht op het toevoegen van iets extra's aan de kwalitatieve programma's. Er is doorgaans weinig informatie beschikbaar over de nulsituatie.

Een derde reden is dat 'de' brede school niet bestaat: er is in de praktijk sprake van grote verschillen in werkwijze, achtergrond, geformuleerde doelen van bijvoorbeeld leerachterstanden, en plusactiviteiten. Dit geldt evenzeer voor verschillen in MMV: 'de' multifunctionele accommodatie bestaat ook niet. Ten vierde kost het vaak veel tijd om effect te kunnen zien en zijn de kosten van effectmetingen hoog. Ook Doorten en Rouw (2006) ondersteunen de conclusie dat het vanwege de lange termijn lastig is om een kosten-batenanalyse van sociale investeringen te maken.

Concluderend

Het is in het sociaal domein erg complex om kwantitatieve effecten te meten van de inzet die gebruikers doen. Dit kan liggen aan de formulering van de doelstellingen. Maar ook zijn indicatoren voor effecten moeilijk te kwantificeren en/of pas op lange termijn zichtbaar. Tegelijk is het ook niet altijd nodig om te willen meten in cijfers, omdat er effecten zijn die zich daar niet voor lenen of waarmee het uitdrukken in getallen deze effecten tekort zou doen. Het is dus van belang om de juiste indicatoren te vinden. Deze kunnen ook kwalitatief van aard zijn.

3.5.2 Het probleem van isoleerbaarheid en causaliteit

Deze deelparagraaf schetst het tweede probleem van het meten van meerwaarde: het kunnen isoleren van effecten en daarbij oorzaak en gevolg kunnen aanwijzen. Met andere woorden: is een geconstateerd effect aantoonbaar terug te voeren op een ingezet middel of spelen er andere factoren doorheen? Een onderzoek van Torenvlied en Akkerman (2005) naar preventiebeleid haalt hierbij de complexe interventielogica aan. Zij stellen dat de kracht van preventie bij maatschappelijke problemen ligt in een goede kennis van oorzaak-gevolgketens. Het beleid of de inzet moet ingrijpen op achterliggende oorzaken.

Doorten en Rouw (2006) gaan in op deze complexe interventielogica en noemen daarbij vier kenmerken. Allereerst spelen versturende factoren in de omgeving een belangrijke rol. De Vries (2007) en De Kam (2008) noemen deze contextfactoren ook. Zo kunnen wet- en regelgeving, marktfactoren, maatschappelijke en demografische ontwikkelingen die optreden na of tijdens de inzet en voor de effectmeting versturend werken voor een zuiver beeld van de effecten. De Vries noemt dit algemene of exogene factoren, omdat zij zich afspelen buiten de organisatie. Ook Dolmans (2007) constateert dat het voor maatschappelijk organisaties zoals woningcorporaties moeilijk is om te onderscheiden of een effect het gevolg is van eigen gevoerd beleid of van andere (maatschappelijke) partijen.

Ten tweede noemen Doorten en Rouw de mogelijke neveneffecten op andere terreinen die er kunnen zijn van de interventie. Zij noemen het voorbeeld van interventies op antisociaal gedrag van kinderen, die kosteneffecten hebben op de terreinen van gezondheidszorg, onderwijs, justitie en sociale zekerheid.

Een derde aspect is dat de werkelijkheid dynamisch is. De aard van problematiek zelf kan in de tijd veranderen. Dit werkt versturend voor het meten van effecten van interventies.

Ten vierde, wanneer een interventie preventief van karakter is, laat het effect van die inzet langer op zich wachten en is dat effect moeilijk waarneembaar. Er was immers nog geen problematiek en het doel van de interventie is om die situatie te behouden.

De Vries (2007) noemt nog specifieke of endogene factoren, zoals strategie, cultuur, managementstijl, cultuurvraagstukken en structuurvraagstukken van de organisaties. Zo liepen in de hogescholen die zij onderzocht ingrepen in de huisvesting van hogescholen soms gelijk op met wijzigingen in de organisatie. Ook Wielders en Smets (2007) schetsen voor de praktijk van brede scholen dergelijke factoren. De start

ervan is vaak in combinatie met andere vernieuwingen, zoals in het pedagogische plan van de school. In beide voorbeelden bleek het moeilijk te herleiden welke ingreep welke effecten veroorzaakte.

De Kam (2008) stelt dat exogene factoren vooral van invloed zijn op effecten en endogene factoren op de resultaten. Dit is ook logisch: de effecten die maatschappelijke organisaties nastreven zijn vaak in een buurt of voor een doelgroep, dus buiten de organisatie. De meetbare resultaten, zoals een veranderd aanbod van activiteiten, worden juist meer door (wijzigingen in) de organisatie zelf bepaald. Hij stelt verder dat het in een veranderingstheorie van belang is om de verschillende vormen van outcome te onderscheiden en in verband met elkaar te brengen.

Tenslotte geven Marlet e.a. (2009) een andere reden waardoor het meestal lastig om effecten direct te relateren aan de gepleegde inzet. Dit heeft te maken met de wijze van vastleggen of administreren van gegevens. In de studie naar de effecten van sociale investeringen door corporaties werd wel op corporatieniveau vastgelegd welke inzet (investering) was gedaan, maar niet op locatieniveau. Het vroeg een complexe berekening om hiervoor aannames te kunnen doen en optredende effecten te kunnen koppelen aan een investering op een bepaalde locatie. De inzet wordt dus vaak niet op locatieniveau bijgehouden, maar op organisatieniveau. Vertaald naar dit onderzoek geldt dit probleem ook voor veel organisaties die in MMV actief zijn: dit zijn ook vaak organisaties op lokaal of zelfs bovenlokaal niveau die hun activiteiten op meerdere locaties uitvoeren.

Concluderend

Het kunnen toerekenen van effecten voor het maatschappelijk rendement en organisatierendement aan de gepleegde inzet is om meerdere redenen problematisch. Deze liggen in het inzicht in oorzaak-gevolgketens, in de organisatie, in de externe omgeving en in een veranderende problematiek. Voor de interventie of inzet met een preventief karakter speelt dit extra, omdat juist beoogd wordt een effect te vermijden dat er nu ook niet is.

3.5.3 Enkele methoden

Deze paragraaf geeft een beknopt overzicht van enkele veel gebruikte evaluatie-instrumenten. Dit betreft zowel algemene evaluatie-instrumenten als evaluatie-instrumenten die zijn toegespitst op sociaal-maatschappelijke vraagstukken. Dit om te illustreren hoe de praktijk omgaat met de genoemde problemen van kwantificeerbaarheid en isoleerbaarheid. Eerst volgen echter nog enkele algemene opmerkingen. Bijlage 6 bevat een beschrijving van een aantal van een aantal genoemde methoden.

De methoden hebben verschillende doelstellingen: de interne beoordeling van projecten, het bieden van een afwegingskader voor investeringsbeslissingen, interne en externe verantwoording voor een organisatie en het betrekken van externe stakeholders bij investeringsbeslissingen (Deuten, 2007).

In het sociaal domein, waar effecten moeilijk direct meetbaar zijn, kan het uitdrukken van effecten in waarden behulpzaam zijn (Doorten en Rouw, 2006). Waarden, zoals de kwaliteit van leven, spelen daar vaak een belangrijke rol bij de keuze om een interventie wel of niet te doen. Zij onderscheiden drie type werkwijzen: het monetariseren van waarden (het in geld uitdrukken), het kwantificeren van waarden of een feiten-waardenafwegingsmodel. Laatstgenoemde aanpak brengt in kaart welke waarden aan de orde zijn bij een bepaalde interventie of investering. Deze waarden worden gerangschikt naar het belang dat eraan wordt gehecht, wat bijdraagt aan de discussie over de te maken keuze. Centrale en onderscheidende begrippen zijn hierbij feitelijkheid, waardenafweging en toepasbaarheid in beleid.

Een ander onderscheid maakt Deuten (2007) als hij het heeft over meet-, weet- en vertelmethoden. Meetmethoden maken het maatschappelijk rendement zichtbaar. Dat kan gekwantificeerd of zelfs gemonetariseerd zijn, maar dat hoeft niet. Weetmethoden geven een waardering of betekenis aan de

cijfermatige uitkomsten door er een kader aan te verbinden. Vertelmethoden zijn vooral gericht op het communiceren van maatschappelijk rendement.

Methoden die maatschappelijke effecten monetariseren zijn bijvoorbeeld de Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) en Social return on investment (SROI). Kwalitatieve methoden waarin de veranderingstheorie een centrale plaats inneemt zijn de Effectenkaart en de Effectenarena. Een kwalitatieve methode die investeringsopties helpt afwegen is de Waarde(n)zeef. Bijlage 6 geeft een beschrijving van deze instrumenten, inclusief de beperkingen en voorbeelden van toepassingen.

Toepasbaarheid in dit onderzoek

Net als bij de genoemde methoden wordt weliswaar gezocht naar de relatie tussen inzet, resultaten en effecten, maar ook naar een methode die:

- de specifieke inzet van samenwerking en multigebruikersruimten relateert aan de optredende effecten;
- rekening houdt met organisatie-effecten naast maatschappelijke effecten;
- de gebruikers in MMV als perspectief heeft;
- een vergelijking van casussen mogelijk maakt.

Voor dit onderzoek is daarom een aangepaste kwalitatieve methode nuttig. Als vertrekpunt is het conceptueel model met de onderliggende veranderingstheorie gebruikt. Daarin zijn maatschappelijke effecten genoemd met daarin elementen uit de effectenarena. Verder zijn organisatie-effecten gebruikt met daarin onderdelen uit het model van De Vries.

Concluderend

De praktijk laat een diversiteit aan methoden zien, afhankelijk van het doel waarvoor ze zijn ontwikkeld. Er zijn kwantitatieve methoden die effecten monetariseren, zoals MKBA en SROI. Ook zijn er kwalitatieve methoden die meer de relaties tussen inzet en effecten op kwalitatieve wijze verwoorden, zoals de waarde(n)zeef en de effectenkaart. Het specifieke karakter van dit onderzoek leidt tot een aangepaste methode vanuit het opgestelde model met de onderliggende veranderingstheorie.

3.6 Conclusie

Bij maatschappelijk rendement gaat het om de verhouding tussen de geleverde inzet, zoals een investering, en de uiteindelijke maatschappelijke effecten. Maatschappelijk rendement heeft twee niveaus, die elkaar wederzijds beïnvloeden en daardoor moeilijk afzonderlijk te onderzoeken zijn: het individuele niveau en het geaggregeerde niveau van een buurt of plaats. Elk niveau kent een aantal variabelen die iets zeggen over het maatschappelijk rendement en daarmee helpen dit begrip te operationaliseren. Zo spelen op het individuele niveau de persoonlijke ontwikkeling van bewoners of het verkleinen van achterstanden een belangrijke rol. Ingrepen of investeringen die hierop zijn gericht, beïnvloeden dus het maatschappelijk rendement. Op het buurniveau vormen het sociaal kapitaal en sociale netwerken belangrijke bouwstenen voor buurteffecten als sociale cohesie (buurtbinding) of de sociaaleconomische positie. Ook is er een mogelijke relatie tussen een sociale aanpak en fysieke effecten in de buurt voor woning (onder meer de marktpositie) en woonomgeving. Buurten met een hoge sociale en/of economische participatie kennen in elk geval een hogere vastgoedwaarde. De vraag is dan in hoeverre MMV aan dergelijke effecten kan bijdragen, bijvoorbeeld door het bieden van ontmoetingsmogelijkheden en programma's voor ontmoeting en activering en door het sociale netwerk van bewoners te verbreden.

Theorievorming is belangrijk om mechanismen achter effecten inzichtelijk te maken die door ingrepen (inzet) worden veroorzaakt en om de context te begrijpen. Theorieën worden door de praktijk continu bijgesteld. Er zijn twee typen evaluatiemethoden. Beide zijn waardevol voor de theorievorming, maar hebben een ander begin: bij de veranderingstheorie waarbij beschreven onderliggende mechanismen als gevolg van een ingreep worden getoetst aan de praktijk of juist bij de praktijk van de ingrepen waarbij de waarnemingen leiden tot conclusies voor de theorie. Dit onderzoek kiest voor de eerste methode. Het concept van de veranderingstheorie van Deuten en De Kam (2005) sluit aan bij de vraagstelling in dit onderzoek, waarin het gaat over de effecten die de inzet van samenwerking en gebouwkenmerken opleveren. Omdat ook organisatie-effecten worden meegenomen, relevant vanwege het gebruikersperspectief, is een aanpassing van dit model nuttig.

Hoewel er aanwijzingen zijn voor relaties tussen de eigenschappen van een gebouw en de effecten voor gebruikers en bezoekers (klanten), blijkt dit nog moeilijk direct aantoonbaar door de invloed van de context en eigen bedrijfsbeslissingen. Deze hebben een vertroebelende of nivellerende uitwerking en maken effecten minder goed zichtbaar. Het ontwikkelde diagnose-instrument voor kantoorgebouwen geeft meer zicht op organisatie-effecten. Dit biedt handvatten voor de toepassing ervan voor MMV.

Het meten van kwantitatieve effecten, gerelateerd aan de inzet van gebruikers van MMV is complex. Daarvoor zijn diverse oorzaken mogelijk: de wijze van formulering van de doelstellingen, moeilijk te kwantificeren indicatoren voor effecten en/of zichtbaarheid van effecten op lange termijn. Niet alle effecten lenen zich ook voor een cijfermatige presentatie. Zelfs kan het uitdrukken in cijfers effecten tekort. Het is dus van belang om de juiste, eventueel kwalitatieve, indicatoren te vinden. Behalve de kwantificeerbaarheid is de causaliteit problematisch: het kunnen toerekenen van maatschappelijke en organisatie-effecten aan de gepleegde inzet. Dit komt onder andere door een onvolledig inzicht in oorzaak-gevolgketens en veranderende problematiek tijdens de interventie zoals een programma.

Samenwerking in MMV heeft diverse motieven. Vanuit sociologische invalshoek kan sprake zijn van een wederzijdse afhankelijkheid van deelnemende organisaties, van gezamenlijke doelstellingen of van een gewenste kwaliteitsverbetering van producten en diensten. Daarnaast kunnen economische motieven zoals lagere kosten of een grotere afzet of omzet meespelen. Tenslotte kunnen ook organisatorische motieven, huisvestingsgerelateerde motieven of gestuurde keuzen vanuit een subsidierelatie met de gemeente een rol spelen. Het is nuttig om na te gaan in hoeverre tegengestelde kenmerken van organisaties tot (extra) meerwaarde leiden, doordat partijen elkaar kritischer aanspreken op hun primaire processen.

4 Meerwaarde in de praktijk van gebruikers

4.1 Inleiding: verantwoording van het empirisch onderzoek

Nu in hoofdstuk 2 en 3 de theoretische achtergrond is beschreven, gaat dit hoofdstuk in het empirisch onderzoek. Deze paragraaf verantwoordt de gemaakte keuzen bij het empirisch onderzoek, paragraaf 4.2 beschrijft de wijze waarop de casussen zijn geselecteerd. Paragraaf 4.3 operationaliseert het conceptueel model. Paragraaf 4.4 bevat de casusbeschrijvingen. Paragraaf 4.5 besluit met conclusies. In het conceptueel model worden de uitkomsten per casus samengevat.

Meervoudige casestudy

Zoals in paragraaf 3.3 gesteld sluit als methode voor theorievorming de realistische evaluatie het beste aan bij de opzet van dit onderzoek. Het gaat om het evalueren van een theoretisch model met vooraf benoemde inzet, resultaten en effecten, waarvan de onderliggende verbanden en mechanismen worden onderzocht. Dit model is in paragraaf 1.5 gepresenteerd. Als methode voor het empirische onderzoek is gekozen voor een meervoudige casestudy met als belangrijkste onderleggers een analyse van diverse soorten documenten en gestructureerde (groeps)interviews. Het doel is om de theorie in het conceptueel model te toetsen en samenhangen te ontdekken. Daarvoor is het noodzakelijk een accommodatie als geheel te onderzoeken, inclusief de context. Met een casestudy ontstaat de mogelijkheid dieper in te gaan op onderwerpen en deelrelaties tussen onderwerpen uit het conceptueel model, op contextgegevens die van invloed zijn op de kenmerken van de samenwerking en uiteindelijk ook op de resultaten en effecten van de inzet door de gebruikers. Hoewel elke situatie uniek is, is de casestudy er op gericht om generaliseerbare uitspraken te doen.

Het totale conceptueel model uit paragraaf 1.5 is vooraf per casus ingevuld op basis van beschikbare overeenkomsten en relevante context (zoals gemeentebeleid). Hiermee werd duidelijk welke doelstellingen en beoogde resultaten en effecten waren benoemd en ontstond per casus tegelijk een specifieke set hypothesen. Daarvoor is gekozen om praktische redenen (het aantal te toetsen relaties is anders veel te groot) en om recht te doen aan de verschillen per casus. Het gaat er immers om te toetsen of en hoe de beoogde resultaten en effecten zijn bereikt in elke casus.

Gekozen is voor een verdieping van drie casussen. Dit aantal is enerzijds voldoende om eventuele patronen en verbanden te kunnen ontdekken, anderzijds goed praktisch uitvoerbaar. Per casus wordt immers een grote hoeveelheid informatie verzameld en geanalyseerd. Na de selectie (zie paragraaf 4.2) is schriftelijke informatie opgevraagd en internet geraadpleegd. Ook is het basismateriaal opgevraagd dat is gebruikt voor de inventarisatie van Ossenkoppele en De Vor (2008).

De opzet was om per casus tenminste vier interviews te houden met vertegenwoordigers van verschillende rollen (inclusief de gebruikers zelf) en een schriftelijke vragenlijst voor te leggen aan een selectie van gebruikers. Figuur 4.1 op de volgende pagina geeft een overzicht van deze opzet. In de praktijk is meestal bij elke casus nog een aantal telefonische interviews met individuele gebruikers gehouden. Alle interviews zijn opgenomen en integraal uitgewerkt in verslagen, die naast het schriftelijke bronmateriaal de basis vormden voor de casusbeschrijvingen (zie paragraaf 4.4).

Er zijn alleen met professionele gebruikers interviews gehouden. Zij zijn namelijk structureel een aantal uren per week in het gebouw aanwezig en maken onderdeel uit van de inhoudelijke samenwerking. Dat geldt doorgaans niet voor vrijwilligersorganisaties die vooral ruimte huren om hun activiteiten te kunnen uitvoeren en minder betrokken zijn bij het totale concept.

Figuur 4.1 Opzet vragenlijsten en interviews per casus naar respondent, instrument en focus

Type respondent	Instrument	Focus
Gemeente	Face-to-face interview, individueel, gestructureerde vragenlijst	Beleid, algemeen beeld samenwerking, stuurinstrumenten, hoe meten, risico's.
Gebouweigenaar / exploitant (indien niet gemeente)	Face-to-face interview, individueel, gestructureerde vragenlijst	Visie, samenwerking, exploitatie, bezetting, gebruik ruimten, resultaten.
Inhoudelijk / zakelijk coördinator	Face-to-face interview, individueel, gestructureerde vragenlijst	Samenwerking, formalisering, ruimtegebruik, exploitatie, resultaten en effecten.
Professionele gebruikers (circa 5)	Schriftelijke, gestructureerde vragenlijst, individueel	Doelstellingen, feitelijke basisinformatie over gebruik, resultaten.
Professionele gebruikers (circa 5)	Face-to-face groepsinterview (focusgroep) met behulp van schriftelijke vragenlijst	Samenwerking, multigebruikersruimten, effecten, ervaringen.

4.2 Casusselectie

Deze paragraaf beschrijft de totstandkoming van de casusselectie.

Als vertrekpunt voor de casusselectie zijn de 24 multifunctionele accommodaties genomen die voor de Kopgroep maatschappelijke voorzieningen heeft geïnventariseerd (Ossenkoppele en De Vor, 2008). Dit document geeft een overzicht en bloemlezing van het MMV dat in Nederland in de afgelopen jaren is ontwikkeld. Het is daarmee een goede dwarsdoorsnede.

De casusselectie hieruit heeft plaatsgevonden in drie stappen:

1. Voorselectie op basis van minimale randvoorwaarden (ja/nee).
2. Waarderen van samenwerkingsvariabelen van de overgebleven casussen (score).
3. Keuze met behulp van contextvariabelen uit de overgebleven casussen (score).

Het doel is om hiermee de accommodaties naar voren te laten komen die op deze dimensies zo hoog mogelijk scoren. Deze accommodaties passen het beste bij de onderzoeksvraag.

Stap 1 in het selectieproces

De volgende randvoorwaarden, die alle tegelijk moeten gelden, leidden tot een eerste selectie:

- voldoen aan het gewenste profiel (cultuurhuis, voorzieningencentrum of brede school plus tenminste 2 andere niet-kindgerelateerde functies);
- tenminste twee kalenderjaren in exploitatie (oplevering uiterlijk in december 2006);
- gelegen in een wijk die tenminste drie jaar in de beheerfase zit (geen grootschalige nieuwbouw van woningen meer na december 2005);
- tenminste drie deelnemende vaste gebruikers in de accommodatie;
- aanwezigheid van tenminste twee multigebruikersruimten in de accommodatie die ook als zodanig gebruikt worden;
- de aanwezigheid van enige inhoudelijke samenwerking tussen de gebruikers.

Deze criteria hebben als achtergrond dat de focus van dit onderzoek de resultaten en effecten van voorzieningencentra zijn. Echte brede scholen zijn daarom als te 'smal' beoordeeld, tenzij er functies aan zijn toegevoegd voor een bredere doelgroep, gericht op de hele buurt. Meestal hebben deze functies een culturele of welzijnsachtergrond. De voorwaarden over de minimale leeftijd van de accommodatie en van de wijk hangen ermee samen dat 'bestaande situaties' worden onderzocht. Als een accommodatie nog echt in de opstartfase zit en een buurt nog aan grote veranderingen onderhevig is, bijvoorbeeld door nieuwbouw, vertroebelt dat het zicht op de resultaten en effecten van

samenwerking en ruimtegebruik. Daarnaast moeten er voldoende gebruikers in de accommodatie zijn, omdat er anders geen sprake kan zijn van interactie. De aanwezigheid van multigebruikersruimten en enige inhoudelijke samenwerking hangt ook samen met de onderzoeksfocus. Het gaat immers om het verkrijgen van meer inzicht in de resultaten en effecten van de inzet door gezamenlijke gebruikers in onder meer ruimte en programma. Door deze eerste selectieronde bleven negen accommodaties over en vielen 15 accommodaties af. Onderstaand schema geeft hiervan een overzicht (groen: voldoet; rood: voldoet niet).

Figuur 4.2 Scores van 24 accommodaties op zes voorwaarden

Naam	Plaats	Voorwaarden						voldoet
		Profiel	Expl ≥ 2 jaar	Wijk ≥ 3 jaar	≥ 3 vaste gebruik	≥ 2 multi gebr.ruimten	Inhoud. samenw	
De @chipel	AlmereBuiten							ja
Het Bolwerk	Apeldoorn							ja
De Mene	Zutphen							ja
De Wiken	Drachten							ja
Eninver	Almelo							ja
Haren,Donk,Reit	Den Bosch							ja
Holstohus	Olst							ja
Malburcht	Arnhem							ja
Parrotia	Roosendaal							ja
De Bolster	Stadskanaal							nee
Corrosia	AlmereHaven							nee
De Bongerd	Oldenzaal							nee
De Klif	Nijmegen							nee
Den Papendiek	Groenlo							nee
De Serre	A'dam Osdorp							nee
Hoofdkwartier	Bergen op Zoom							nee
Scala	Amersfoort							nee
Het Scharnier	Hoogvliet							nee
Het Palet	Dordrecht							nee
Panamaplein	Den Haag							nee
Pannenhoef	Kaatsheuvel							nee
Prismare	Enschede							nee
Waterwin	Utrecht							nee
Wonderwoud	Zwolle							nee

Uit deze voorselectie komt het volgende naar voren:

- In op een na alle accommodaties zijn er tenminste drie gebruikers.
- In eenderde van de accommodaties is niet of nauwelijks sprake van inhoudelijke samenwerking tussen de gebruikers.
- In meerdere (vijf van de 24) accommodaties is sprake van niet meer dan twee multigebruikersruimten; daar zijn dus bijna alleen vaste huurders met eigen ruimten in gehuisvest.
- Het profiel van de 24 accommodaties loopt uiteen van een echte brede school (5x) via tussenvormen van brede scholen met meerdere extra functies tot voorzieningencentra en cultuurhuizen met een beperkte onderwijsfunctie.

Stap 2 in het selectieproces

Bij de tweede stap in het selectieproces is aan de resterende negen accommodaties een score toegekend op basis van vier samenwerkingskenmerken. De beschikbare basisinformatie onder de Kopgroeppublicatie die beschikbaar is gesteld en het internet vormden hiervoor de basis. Van de negen overgebleven accommodaties scoorden vijf accommodaties de maximum totaalscore.

Wanneer sprake is van een intensieve samenwerking tussen gebruikers in beheer, ruimtegebruik en/of inhoudelijk programma is een positieve score toegekend voor elk van deze gebieden (+1). Als deze samenwerking ontbreekt is een negatieve score toegekend (-1). Ook de mate waarin de samenwerking is geformaliseerd is een element (overeenkomst, rechtsvorm) waaraan een positieve of negatieve score is toegekend.

Bij de samenwerkingskenmerken speelt enerzijds het niveau een rol: er is een lagere score toegekend voor 'basale' samenwerking (score -1) dan voor 'intensieve' samenwerking (score +1). Basale samenwerking tussen partijen is er op gericht om een gebouw te kunnen exploiteren en er de primaire processen van elke gebruiker te laten plaatsvinden. Soms ontbreekt deze samenwerking en voert elke gebruiker slechts zijn eigen processen uit. Intensieve samenwerking is er echter op gericht om de meerwaarde te zoeken van het geheel door goede afstemmingsafspraken te maken, rollen en verantwoordelijkheden te verdelen. Daarmee wordt verder gekeken dan het primaire proces en het belang van de eigen organisatie. Als er een ontwikkeling is in de richting van meer samenwerking of als sprake is van een samenwerkingsovereenkomst, is een positieve score toegekend, omdat hier de intentie van samenwerking uit spreekt.

Samengevat is onderscheid gemaakt naar het gebied van de samenwerking: beheer, ruimtegebruik en programma en daarnaast naar de vraag in hoeverre partijen die samenwerking geformaliseerd hebben via een structureel overleg en/of een overeenkomst. Zo kan de score uiteenlopen van -4 tot 4.

Figuur 4.2 Scores op vier kenmerken binnen de dimensie Samenwerking

Naam	Plaats	Beheer	Ruimte	Programma	Formalisering	Totaal
De @rchipel	Almere Buiten	1	1	1	1	4
Haren, Donk en Reit	Den Bosch	1	1	1	1	4
Holstohus	Olst	1	1	1	1	4
Malburcht	Arnhem	1	1	1	1	4
Parrotia	Roosendaal	1	1	1	1	4
Het Bolwerk	Apeldoorn	1	1	0	1	3
Eninver	Almelo	1	1	-1	1	2
De Wiken	Drachten	1	-1	-1	1	0
De Mene	Zutphen	-1	-1	-1	-1	-4

Uit deze scores komt het volgende naar voren:

- In bijna alle accommodaties zijn samenwerkingsafspraken gemaakt op het gebied van beheer en het delen van ruimten en de formalisering van de samenwerking in een overeenkomst of rechtspersoon.
- Alleen op het gebied van inhoudelijke samenwerking in programma en activiteiten heeft eenderde van de accommodaties alleen een basale vorm van samenwerking en is er geen programmacoördinator. In een accommodatie is die er wel maar is er desondanks sprake van incidentele samenwerking (wel wordt er afgestemd). In de overige vijf accommodaties is er een programmacoördinator die de inhoudelijke samenwerking stimuleert.
- Een accommodatie springt er uit doordat op alle fronten sprake is van een basale vorm van samenwerking.

Stap 3 in het selectieproces

Bij de derde en laatste stap is voor de definitieve selectie gekeken naar enkele contextvariabelen. Omdat de specifieke context in elk project verschilt en omdat de resultaten en effecten van individuele casussen centraal staan, is ervoor gekozen om te vergelijken *binnen* accommodaties (onder meer in de tijd gezien) in plaats van *tussen* accommodaties onderling. Daarmee wordt het probleem van vergelijkbaarheid ondervangen.

Er zijn 3 criteria gehanteerd:

- Op gemeentelijk niveau: stimulerende rol van de gemeente.
- Op buurtniveau: de fysieke opgave.
- Op gebouwniveau: de verhouding in oppervlakte tussen de onderwijs- en opvangfuncties op het totaal.

Net als bij de dimensie Samenwerking krijgen negatieve uitschieters bij de dimensie Context een score -1 en gemiddelde of normale situaties een score +1. Hiervoor is gekozen, omdat het lastig is een 'gemiddelde' situatie vast te stellen. De onderliggende vraag daarbij is: is het een regelmatig voorkomende context of zijn er zodanige specifieke omstandigheden dat sprake is van een (bijna) unieke situatie dan wel een uitschieter? De beoordeling hiervan heeft subjectieve kenmerken in zich, maar is het meest optimaal om een en ander vergelijkbaar te maken. Nadat de uitschieters zijn benoemd, vindt de vergelijking in dit onderzoek primair in de tijd op accommodatieniveau plaats: in hoeverre zijn er in de situatie nu resultaten en effecten te zien die er in de vroegere situatie zonder MMV niet waren? Dan gaat het om de vergelijking tussen een situatie voordat partijen in het MMV samenwerkten en de huidige situatie.

Buurtten met nog grote fysieke (herstructurerings)opgaven verstoren een goede vergelijking tussen de voor- en na-situatie, doordat sprake is van een wijzigende samenstelling in de komende jaren. Dit bemoeilijkt het aantonen van resultaten en effecten door de inzet van samenwerking en multigebruikersruimten (causaliteitsprobleem, zie paragraaf 2.5.2). Ook de rol van de gemeente is relevant: casussen waar de gemeente zich actief en stimulerend opstelt worden positief gewaardeerd. Dit is een veelvoorkomende situatie waarvan verondersteld wordt dat deze positief van invloed is op de resultaten en effecten. Omdat de onderzoekspopulatie zich vooral richt op voorzieningencentra is op gebouwniveau tot slot gekeken naar de verhouding in m² BVO tussen de onderwijs- en opvangfuncties in elk gebouw en de overige functies. Indien de overige functies tenminste de helft van de oppervlakte omvatten, is een positieve score toegekend. Scholen en opvangfuncties hebben gemiddeld veel ruimte nodig, zodat doorgaans sprake is van een oververtegenwoordiging in oppervlakte ten opzichte van de andere functies. Onderstaand schema geeft aan wat de scores zijn.

Figuur 4.3 Scores op drie kenmerken binnen de dimensie Context

Naam	Plaats	Rol gemeente	Opgave buurt	Verhouding OndOpv functies	Totaal
Holstohus	Olst	1	1	1	3
Parrotia	Roosendaal	0	1	1	2
De @rchipel	Almere Buiten	1	1	-1	1
Haren, Donk en Reit	Den Bosch	1	0	0	1
Malburcht	Arnhem	1	-1	-1	-1

De drie casussen die op grond van de selectie het hoogste zijn gewaardeerd op zowel de dimensie Samenwerking als de dimensie Context zijn:

1. Holstohus in Olst
2. Parrotia in Roosendaal

3. Brede school Haren Donk en Reit in 's Hertogenbosch en Brede school De @rchipel in Almere Buiten. Uit de beide brede scholen 'plus' is de keuze gemaakt voor Den Bosch, omdat de doelgroep in Almere Buiten minder nadrukkelijk is gericht op kinderen en gezinnen in de wijk.

4.3 Operationalisering

Deze paragraaf beschrijft hoe vanuit het conceptueel model de begrippen zijn vertaald naar indicatoren. Deze zijn vervolgens gebruikt bij de documentenanalyse en de interviews.

De uitkomsten van de operationalisering staan in het schema in bijlage 3. Dit schema kent dezelfde opzet als het conceptueel model dat de basis ervan is. De begrippen (variabelen) in het conceptueel model zijn echter niet meetbaar (resultaten) of nog te algemeen (resultaten en effecten). De operationalisering heeft dus tot doel om indicatoren te vinden die bij de documentenanalyse en interviews iets zeggen over de betreffende variabele en daarmee over de onderscheiden typen resultaten en effecten. De lijst is ook gebruikt bij de interviews om een aantal begrippen uit het conceptueel model toe te lichten. Het voordeel daarvan was dat respondenten dezelfde beelden kregen bij de variabelen. Hoewel de uitwerking van indicatoren per variabele niet limitatief was, heeft deze wel als een afbakening gefunctioneerd.

Verschillende bronnen hebben als basis gediend voor het schema in bijlage 3. Deze zijn vermeld en zijn ook in hoofdstuk 2 en 3 gebruikt bij de beschrijving van de theoretische achtergrond. Enkele voorbeelden hieronder lichten het schema toe.

De 'Samenwerkingsafspraken' staan links in het conceptueel model genoemd. Er zijn vanuit de literatuur zeven kenmerken of variabelen onderscheiden, waaronder doelgroepen en formalisering. Deze begrippen komen in het schema in bijlage 3 terug in de geelgemarkeerde rij onder 'inzet'. Bij het begrip 'middelen' zijn de indicatoren benoemd die hierover iets zeggen, zoals de wijze waarop personeel van gebruikers al dan niet wordt uitgewisseld of gezamenlijk ingezet, de wijze waarop de communicatie door gebruikers al dan niet wordt georganiseerd en eventuele gezamenlijke activiteiten, diensten en producten. Ook onder 'formalisering' zijn enkele kenmerken opgenomen die iets zeggen over hoe de samenwerking tussen partijen formeel is geregeld. Daarbij kan het gaan over overeenkomsten, rechtsvormen, de wijze van aansturing, de wijze waarop het overleg tussen gebruikers wordt gedaan en een eventueel afgesproken samenwerkingstermijn.

Een ander voorbeeld wordt gevormd door de 'Bijdrage aan de buurtcultuur'. Dit effect behoort tot de buurteffecten die aan de rechterkant in het conceptueel model zijn opgenomen. Indicatoren die hiermee samenhangen hebben bijvoorbeeld te maken met gemeenschapszin, participatie van bewoners in een buurt, het buurtimago en de buurtactiviteiten.

4.4 Beschrijving casussen

Deze paragraaf bevat de beschrijvingen van de drie geselecteerde casussen. Achtereenvolgens komen de brede school Haren Donk en Reit ('s Hertogenbosch), Parrotia (Roosendaal) en het Holstohus (Olst) aan de orde. Voor deze beschrijvingen is allereerst gebruik gemaakt van schriftelijke bronnen (beleidsnotities, onderzoeken, overeenkomsten, websites, cijfers) van de gemeente, de beheerder en de gebruikers. Daarnaast zijn interviews gehouden met de gebouweigenaar en/of exploitant, de gemeente (als kadersteller en subsidieverstrekker), de programmacoördinator en met een selectie van gebruikers. De vragenlijsten en scripts van de interviews staan in bijlage 2.

Nadat de beschrijvingen van deze paragraaf grafisch in het conceptueel per casus zijn samengevat in hypothesenschema's (zie paragraaf 4.5), worden in hoofdstuk 5 de uitkomsten geanalyseerd aan de hand van het conceptueel model.

4.4.1 Brede Bossche School Haren Donk en Reit in 's Hertogenbosch

Hieronder staan de uitkomsten van de casus brede school Haren Donk en Reit in 's Hertogenbosch samengevat. Allereerst geeft figuur 4.4 een aantal kerngegevens weer.

Figuur 4.4 Kerngegevens BBS Haren Donk en Reit in 's Hertogenbosch

BBS Haren Donk en Reit		
	Buurtten HDR	Gemeente
5.500 m2 BVO	inwoners (2008)	4.340
11 vaste gebruikers	w.v. < 15 jaar	15%
Eigendom, facilitair beheer en programma	w.v. ≥ 65 jaar	8%
beheer: gemeente 's Hertogenbosch	inkomen*)	€ 14.800
Multigebruikersruimten (14x): wijktheater,	ABW/WWB uitkering (2006)	11%
sportzaal, keuken, foyer/ontmoetingsruimte,	niet-westerse allochtonen (2006)	15%
ICT-ruimte, 4 vergader/cursusruimten, 2		
activiteitenruimten, jongerenruimte,		
speellokaal en handvaardigheidslokaal.		
Doelstellingen gebruikers (respondenten)		
- Basisschool De Haren: het geven van basisonderwijs - Ouderkindcentrum (Divers): sociale activering van vrouwen met diverse culturele achtergronden - De Muzerije: het bevorderen van amateurkunst en kunsteducatie op de gebieden muziek, beeldende kunst, dans, theater en literatuur, met name voor jongeren en mensen in een achterstandssituatie - GGD Hart van Brabant: het bevorderen van gezondheid en gezond leefgedrag van bewoners		

Bronnen: CBS StatLine (2009), CBS Gemeente op Maat 2006 (2007), Ossenkoppele en De Vor (2008), opgave gebruikers, www.bredelboscholen.nl.

*) Inkomen: gemiddeld besteedbaar inkomen per individu met 52 weken inkomen, in 2007.

Afbeeldingen: Locatie in 's Hertogenbosch-Noord, vooraanzicht, wijktheater.



Situatieschets

De Brede Bossche Scholen (hierna: BBS) zijn op initiatief van de gemeente 's Hertogenbosch ontstaan vanuit het achterstandenbeleid. De gemeenteraad besloot in april 2000 om in de zeven wijken met de grootste achterstanden op sociaal, educatief en arbeidsmarkttechnisch gebied een brede school te realiseren. Inmiddels zijn er zeven brede scholen gerealiseerd.

Er nemen in totaal 21 partners deel met een wijkgebonden, stedelijke en zelfs regionale oriëntatie. Het aantal partners verschilt per wijk. Zo zijn in Haren Donk en Reit 11 partners actief. Dragende partners in het concept zijn Basisschool De Haren en Stichting Divers, die participeert met diverse welzijnsvoorzieningen zoals een wijkwinkel, opbouwwerk en jongerenwerk en opvoedingsondersteuning

(ouder-kindcentrum). De andere partners werken op het gebied van kinderopvang en peuterspeelzaalwerk, onderwijs en educatie, gezondheidszorg en thuiszorg, kunst en cultuur, sport en beweging.

De gemeente heeft een prominente rol: zij is gebouweigenaar en verzorgt het facilitair beheer. Daarnaast heeft zij diverse kaderstellende beleidsdocumenten opgesteld vanuit het onderwijsveld.

Een belangrijk document is het Onderwijsbeleidsplan (Gemeente 's Hertogenbosch, 2005) waarin uitwerking wordt gegeven aan een grote bezuinigingsopdracht van € 1,4 miljoen. Deze treft vooral de personeelscapaciteit, diverse projecten en het onderwijsachterstandenbeleid. Er wordt gefocust op zeven speerpunten waaronder de BBS. Andere speerpunten sluiten goed aan: preventieve aanpak, realiseren van een sluitende zorgstructuur, verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en veiligheid. Het centrale doel blijft het versterken van de ontwikkelingskansen van kinderen.

Er is een Stedelijk Coördinator brede scholen die een belangrijke motor is voor de inhoudelijke samenwerking tussen partners op elke locatie.

Doelstellingen en verwachtingen aan het begin

Het samenwerkingsconvenant vloeide eind 2006 voort uit beleidsdocumenten, zoals het 'Beleidsplan Brede Bossche Scholen' (Gemeente 's Hertogenbosch, 2004). Het is een belangrijke pijler binnen de samenwerking (www.bredeboschescholen.nl). Het convenant noemt de volgende doelstellingen:

- het verbeteren van ontwikkelingskansen en het voorkomen en bestrijden van onderwijsachterstanden;
- het bevorderen van ouderparticipatie (gericht op de ontwikkeling van het kind en de zelfredzaamheid in de gezinssituatie);
- het realiseren van een ononderbroken onderwijsloopbaan (0-15 jaar);
- het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid in de wijk door het aanbieden van educatieve ontmoetingsactiviteiten.

De meeste partners stonden achter deze verwachtingen. Tegelijk gingen niet alle partners uit eigen beweging mee in de brede school. Het ouder-kindcentrum van Divers kreeg dit bijvoorbeeld als voorwaarde mee van de gemeente. Aanvankelijk was er soms dus ook weerstand, vanwege de angst voor verlies van een eigen plek en autonomie. Basisschool De Haren heeft zich hard gemaakt voor vierkante meters voor een wijktheater, vanuit de verwachting dat dit een belangrijke bijdrage aan de wijkfunctie en wijkcultuur zou kunnen opleveren. Deze brede school heeft dan ook een 'cultureel imago' in vergelijking met andere brede scholen, waar bijvoorbeeld sport het centrale thema is.

Elke brede school moet voldoen aan een aantal gemeentelijke criteria:

- inhoudelijke samenwerking en afstemming tussen de partijen (primair onderwijs, peuterspeelzaalwerk, kinderopvang, jeugdgezondheidszorg, volwasseneducatie, opvoedingsondersteuning, maatschappelijk werk en sociaal-cultureel werk met een aanbod voor alle leeftijdsgroepen op wijkniveau);
- activiteiten op het gebied van de vijf speerpunten:
 - o sport, spel en bewegen
 - o cultuur- en kunsteducatie
 - o taalontwikkeling
 - o gezondheidseducatie, volwasseneneducatie en opvoedingsondersteuning
 - o ICT en techniek
- aanbod van buitenschoolse activiteiten met een positieve invloed op de schoolloopbaan.

Verder dient elke BBS tenminste de beschikking te hebben over een sportzaal, ICT-ruimte, mediatheek, handvaardigheidsruimte, ontmoetingsruimte, cursusruimte en spreekkamers.

De gemeente streeft er hierbij naar om de basisvoorzieningen met de genoemde doelstellingen onder een dak te brengen. Dit bevordert het onderlinge contact tussen de verschillende organisaties, wat als belangrijke voorwaarde wordt gezien voor samenwerking en afstemming.

De gezamenlijke partners in de BBS Haren Donk en Reit hebben hun visie uitgewerkt in het “Beleidsplan Grijp je Kans 2” (Brede Bossche Scholen, 2007). Deze zet in op de vijf speerpunten en benoemt daarnaast samenwerking als speerpunt vanuit de overtuiging dat door samenwerking kansen maximaal kunnen worden benut. De focus in doelstelling ligt hierin wellicht nog meer op het wijkniveau: het vergroten van de ontwikkelingskansen en het leefplezier voor alle bewoners van de wijk.

De doelstellingen van de deelnemende vaste gebruikers liggen op het individuele niveau vooral op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en gezonder leven (Vivent, GGD). Zo zet de GGD in op een gezonder eetpatroon. Basisschool De Haren, het Koning Willem I College en Juvans bevorderen met hun aanbod onder meer de sociale vaardigheden en participatie.

Ook hebben participanten doelstellingen op geaggregeerd niveau, veelal in relatie tot sociale cohesie, gemeenschapszin en leefbaarheid, wat bijdraagt aan de buurtcultuur. Ook de bevordering van kunst en cultuur (De Muzerije) en sport en beweging (Servicepunt Sport en bewegen) dragen bij aan geaggregeerde doelstellingen. Enkele partijen richten zich ook op een betere woonomgeving, bijvoorbeeld door de inzet van een leefbaarheidsteam en opbouwwerk (Divers).

Afbeeldingen: ontmoetingsruimte, trap (soms tribune voor kleine voorstelling van school), ICT-ruimte.



De samenwerking

De samenwerking is vastgelegd in een convenant en wordt door gebruikers en gemeente vooral als netwerkorganisatie getypeerd. Daarin verplichten de participanten zich om vanuit de BBS-visie met elkaar samen te werken binnen het BBS-concept en om mensen, middelen en eigen activiteiten in te brengen ten behoeve van de BBS-doelstellingen.

Belangrijke verplichte overlegorganen daarin zijn het Strategisch Overleg (SO; vijf keer per jaar) op directie- en managementniveau voor de hele gemeente en het Beraad van Beroepskrachten (BvB; tenminste vijf keer per jaar) op uitvoerend niveau per locatie.

Het SO beoogt vooral uit te wisselen en te adviseren. Knelpunten die niet binnen een locatie kunnen worden opgelost staan ook op de agenda. Verder voert het SO besluiten van de Stuurgroep Preventief Jeugdbeleid en/of de gemeente uit. Er is enige overlap tussen het SO en de Stuurgroep Preventief Jeugdbeleid, door overlap in thematiek (jeugd) en partners. De beleidsmedewerker Jeugd en Onderwijs van de gemeente vormt de schakel tussen beide.

De belangrijkste taak van het BvB omvat het opstellen, uitvoeren en evalueren van het activiteitenplan in het kader van het Pluspakket (zie hierna), maar daarnaast het elkaar leren kennen, afstemmen en samenwerken. Er worden gezamenlijke thema's en themaweken voorbereid. Het BvB heeft

instemmingsrecht bij de vaststelling of wijziging van het activiteitenplan en adviesrecht bij veel andere zaken die zijn BBS betreffen. Een en ander is in een uitgebreid reglement vastgelegd.

Een grote stimulator voor de samenwerking is het zogenaamde Pluspakket. Dit heeft de gemeente ingesteld voor incidentele projecten en activiteiten gedurende maximaal een jaar, die in samenwerking worden uitgevoerd, op het gebied van de vijf speerpunten. Dit is een jaarlijkse subsidie van € 22.500 per school. Daarnaast hebben de voorzitters van elk Beraad van Beroepskrachten een budget van € 4.000 per schooljaar beschikbaar. Vrijwilligerswerk staat hoog op de agenda om wijkbewoners gelegenheid te geven te participeren, om bij te dragen aan hun persoonlijke ontwikkeling en zelfs te laten dienen als opstap naar betaald werk. Voor 2008/2009 zijn er tien onderwerpen in BBS Haren, Donk en Reit die ondersteuning krijgen, waaronder ICT, leesbevordering, een meidengroep (North Side Girls), BBS Krantje en het Kinderpersbureau.

Er gelden drie tarieven voor de multigebruikersruimten: een nultarief voor wijkbewoners, een maatschappelijk tarief voor partners en een commercieel tarief voor nieuwe partners en incidentele huurders.

Bereikte resultaten en effecten

Het aanbod van de gebruikers is inhoudelijk niet zo veel veranderd ten opzichte van de vorige situatie vóór de brede school. Zo zijn het onderwijsaanbod en de onderwijskwaliteit hetzelfde als voor de nieuwbouw. De GGD heeft nog steeds haar voorlichtingsactiviteiten over gezond leven.

De gebruikers vinden wel het bereik van doelgroepen een belangrijk resultaat: dit is breder geworden. De 'plus', gestimuleerd door de subsidie, zit in 'de laatste 5%' die partijen extra doen bovenop hun reguliere aanbod. Sommige gebruikers geven aan dat nu 20% van hun aanbod in samenwerking tot stand komt. Dit genereert in een aantal opzichten resultaten en effecten.

Voor veel organisaties is het gemakkelijker werken. Partners zitten in hetzelfde gebouw, de lijnen zijn kort, mede door het Beraad van Beroepskrachten, waardoor er van nature meer onderlinge uitwisseling en afstemming plaatsvindt. Het ouder-kindcentrum kan bijvoorbeeld veel makkelijker zijn doelgroep alleenstaande moeders doorverwijzen naar een van de partners en zo efficiënter werken (hogere productiviteit). Er komen door het wijktheater bewoners voor het eerst binnen die zien wat de BBS allemaal te bieden heeft. Er zijn diverse voorbeelden van bewoners die hierdoor actiever deelnemen of zelfs activiteiten helpen organiseren, vrijwilliger worden etc.

Stadsbreed is een belangrijk resultaat dat de bibliotheek veel meer wordt benut. Alle inwoners vanaf 16 jaar zijn nu automatisch en gratis lid en daarnaast zijn er leesbevorderingsactiviteiten en een speel-othek. Door de combinatie met de scholen is de bekendheid en het gebruik zeer toegenomen.

Het wijktheater in Haren Donk en Reit is succesvol en wel zodanig dat de gemeente deze voorziening in alle BBS'en wil realiseren. De gebruikers en de gemeente noemen vooral de grote bijdrage van het wijktheater aan de buurtcultuur (ontmoeting, gemeenschapszin) en persoonlijke ontwikkeling (creatieve en sociale vaardigheden, activering). Ook de ICT-ruimte draagt bij aan extra aanbod van activiteiten als resultaat en de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden als effect. In het begin was het gebruik nog beperkt. Een buurtbewoner zag de ruimte en kwam zo op het idee om een ICT-club met wijkbewoners op te richten. Die zou er anders niet zijn geweest. Ook de keuken met de naastgelegen ontmoetingsruimte leidt tot extra aanbod van (ontmoetings)activiteiten, bijvoorbeeld door het restaurant van Resto Van Harte. Deze activiteit is er tweemaal per week en wil de sociale binding in de buurt versterken en sociaal isolement tegengaan. Bovendien draagt deze voorziening bij aan de gezondheid van de wijkbewoners door onder meer gezonde voeding en door de voedingsvoorlichting van de GGD Hart van Brabant.

De exploitatie is voor de gemeente duurder dan vroeger. De gemeente draagt het exploitatierisico en zag het tekort de afgelopen jaren oplopen, vooral door het vervallen van de regeling waaronder de gesubsidieerde beheerders vielen. Daardoor werd de inzet van personeel duurder. Ook voor gebruikers met een vaste eigen ruimte is het duurder geworden, maar de gemeente heeft met extra subsidie de maatschappelijke organisaties, zoals het ouder-kindcentrum, gecompenseerd. Voor gebruikers die vooral samenwerken met andere gebruikers, zoals de GGD en de Muzerije, zijn de kosten nauwelijks hoger. De gemeente zelf focust vooral op de kostenkant. Aan de bezettingsgraad of inkomstenkant worden bijvoorbeeld geen eisen gesteld of actief stimulerende maatregelen getroffen.

De geïnterviewde gebruikers zien effecten op alle fronten: bewoner, buurt en organisatie.

Op het niveau van de individuele bewoner worden effecten genoemd op het terrein van gezonder leven (bijvoorbeeld via voedingsvoorlichting en preventie), prettiger leven (meer zinvolle invulling van vrijetijdsbesteding) en persoonlijke ontwikkeling (talenten worden benut, bijvoorbeeld op creatief gebied).

Op het buurtniveau komen bewoners makkelijker met elkaar in contact door de nabijheid van voorzieningen en de activiteiten. Er is sprake van activering en 'socialisering' en men vindt het nu normaal als je vrijwilligerswerk doet of een cursus, terwijl dat voorheen niet aan de orde was. Er is in dat opzicht een ander klimaat ontstaan. Er is ook meer aandacht gekomen voor cultuur in de wijk. Dit heeft een directe relatie met prettiger leven en persoonlijke ontwikkeling (creativiteit).

De gebruikers werken meer buiten hun eigen kaders. Dit wordt sterk gestimuleerd door de gemeente maar zij weten elkaar ook makkelijker te vinden. "Hier wordt geen 'nee' tegen je gezegd als je met een goed idee komt.", stelt de Stedelijke coördinator Brede scholen. Er is een open sfeer waarin ideeën worden besproken. Gemiddeld genomen betekent dit een andere houding van de medewerkers in de BBS. Partners kunnen altijd een beroep doen op elkaar, ook bij het opzetten van nieuwe initiatieven vanuit het Pluspakket. Een aantal gebruikers is ook productiever geworden, doordat zij klanten efficiënter kunnen helpen of doorverwijzen vanwege de nabijheid van andere gebruikers. Het ouder-kindcentrum (met de school en kinderopvang in de buurt) is daarvan een goed voorbeeld.

De gemeente zoekt nog naar een geschikt instrument om de effecten van de zeven brede scholen te kunnen monitoren en overweegt mee te doen aan de pilot van een rijksinitiatief om multifunctionele accommodaties te monitoren. Ze voert zelf ook een aantal periodieke monitoren uit, zoals de Jeugd- en onderwijsmonitor 2006-2007 met algemene trends onder jongeren (Van Heijst en Sterke, 2007). Hierin worden de gegevens deels op wijkniveau gepresenteerd, maar de relatie met de gepleegde inzet van beleid en programma's (en dus ook de BBS) ontbreekt. Wel wordt duidelijk dat de wijk Noord, met daarin de buurten De Haren, De Reit en De Donk, relatief veel laagopgeleide inwoners met een laag inkomen telt. Ook is de waardering van jongeren van de activiteiten voor de jeugd laag. Wel telt Noord minder rondhangende jongeren en juist veel jongeren van 12 tot 17 jaar die sporten in hun vrije tijd.

De 'Veiligheidsmonitor 2008' van de gemeente 's Hertogenbosch (2009) schetst de veiligheid op wijkniveau en het voor de aandachtsgebieden van het Grote Steden Beleid (GSB) ook op buurtniveau. De algemene situatie van gezamenlijke buurten De Haren, De Donk en De Reit steekt gunstig af tegen de andere zes GSB-buurten. De terreinen Jeugd, Vermogensdelicten en Verkeer scoren zelfs goed. De terreinen Schoon en heel, Verslaving, Vermogensdelicten en Verkeer scoren gemiddeld. Er wordt melding gemaakt van een stijgende veiligheidsindex sinds 2004. De herstructurering en renovatie van de buurten spelen volgens de monitor daar zeker een rol bij.

Daarnaast heeft de gemeente in het najaar van 2007 een eerste poging gedaan om voor vier brede scholen de effecten van de clustering van onderwijs- en welzijnsvoorzieningen op de ontwikkelingskansen van kinderen en op de leefbaarheid in de wijk te meten (Gemeente 's Hertogenbosch, 2007). De conclusie was toen dat het te vroeg was om effecten van de BBS te zien,

omdat veel scholen nog te kort operationeel waren. In kwantitatieve zin zijn er dus geen effecten aangetoond en de onderzoekers constateren ook dat het meten van ontwikkelingskansen lastig is. In kwalitatieve zin waren de respondenten echter 'vrij positief' over het effect op de ontwikkelingskansen, maar waren zij op het gebied van leefbaarheid juist 'kritischer'.

Tot slot is er de eigen evaluatie van de overkoepelende Brede Bossche Scholen op het niveau van elke brede school. De laatste dateert van september 2006. Hierbij is onder professionals die werken in de brede scholen een vragenlijst uitgezet. Enkele uitkomsten voor de brede school Haren, Donk en Reit zijn:

- Men is tevreden over: de bereidheid om samen te werken, de goede wil, de sportactiviteiten, de samenwerking tussen partijen, o.a. vanuit welzijnsstichting Divers.
- Men is niet tevreden over: de continuïteit en de persoonsafhankelijkheid, het op gang moeten komen van de samenwerking, de onzichtbaarheid van sommige partners, het te weinig gebruik maken van het ICT-lokaal, de geringe faciliteiten van sommige partners om te participeren in de samenwerking.
- De meeste respondenten waren 'grotendeels tevreden' over de afstemming van de verschillende activiteiten binnen de brede school.
- Uit de antwoorden op de vragen over deelname aan het Beraad van beroepskrachten blijkt dat men in grote lijnen de meerwaarde van dit overleg ziet voor de eigen organisatie en dat de juiste (vertegenwoordigers van) organisaties deelnemen.

Verbeterpunten volgens respondenten

De respondenten noemen de volgende verbeterpunten en/of nadelen:

- De *continuïteit* van de organisaties door het verloop van personeel is een zorg.
- De samenwerking verloopt soms *stroef* als personen het minder goed met elkaar kunnen vinden.
- Soms zijn gebruikers langere tijd niet *aanwezig bij het overleg* en leveren zij dus geen bijdrage aan de samenwerking. Vooral voor kleinere organisaties is het lastig een afvaardiging te sturen.
- Er is soms een '*gevecht*' om het *geld* tussen organisaties, vanwege de gesubsidieerde activiteiten.
- Bij de *interne verantwoording* door de gebruikers van geboekte resultaten speelt het 'afrekencircuit' parten. Het betreft de vraag wie de opbrengsten krijgt van succesvolle activiteiten en wie de samenwerking op zijn naam mag zetten. Dit leidt tot ongewenste concurrentie en vraagt wederzijds vertrouwen om er goed mee om te gaan.
- *Vertrouwen opbouwen* kost tijd. Pas in het 3^e jaar ontstaat echte samenwerking na een periode van leren kennen van elkaars achtergrond en cultuur. De sfeer is echter wel zodanig dat niet gesproken wordt van 'jouw' probleem, maar van 'ons' probleem.

Deze ervaren knelpunten in de samenwerking sluiten aan bij de verbeterpunten in het beleidsplan voor BBS Haren Donk en Reit (Brede Bossche Scholen, 2007):

- Continuïteit van de diverse beroepskrachten.
- Het faciliteren van de beroepskrachten door de organisaties (afvaardiging naar overleg).
- Verbetering in de flexibiliteit in het gebruik van de ruimten; het motto moet zijn: 'beheer volgt inhoud'. Ruimten die passen bij de doelstellingen uit het beleidsplan zijn nodig, worden gegarandeerd, zijn flexibel inzetbaar en worden gratis aangeboden.

4.4.2 Parrotia in Roosendaal

Deze deelparagraaf beschrijft de uitkomsten van de casus Parrotia in Roosendaal. Figuur 4.5 geeft een overzicht van een aantal kerngegevens.

Figuur 4.5 Kerngegevens Parrotia in Roosendaal

Parrotia		Centrum	Gemeente
3.421 m2 BVO	inwoners (2008)	5.650	77.280
13 vaste gebruikers	w.v. < 15 jaar	10%	17%
Eigendom: Aramis AlleeWonen	w.v. ≥ 65 jaar	23%	16%
Facilitair beheer: Futura Makelaardij	inkomen*)	€ 17.300	€ 17.800
Programmabeheer: Bibliotheek VANnU	ABW/WWB uitkeringen (2006)	4%	4%
Multigebruikersruimten:	niet-westerse allochtonen (2006)	8%	12%
Podium, Plein, 5 vergaderruimten			
Doelstellingen gebruikers (respondenten)			
- Bibliotheek VANnU: naast eigen doelstellingen als leesbevordering, het vergroten van de leesvaardigheid en het bieden van een toegangspoort tot informatie draagt de bibliotheek ook bij aan gemeentelijke doelstellingen als iedereen mee laten doen (niemand uitsluiten), het stimuleren van kunst- en cultuureducatie, het vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid en sociale weerbaarheid, het vergroten van het cultureel aanbod voor jongeren en allochtonen. - Sportbureau Roosendaal: het stimuleren van sporten en bewegen door inwoners van Roosendaal met een kwalitatief en kwantitatief gevarieerd aanbod. - Vrijwilligersinformatiepunt: het stimuleren en ondersteunen van vrijwilligerswerk in de gemeente Roosendaal door: bemiddeling, belangenbehartiging, deskundigheidsbevordering, informatie en advies, promotie, werkontwikkeling. - Centrum voor Beeldende Kunst West-Brabant: het verbeteren van het kunst en cultuurklimaat in Roosendaal; het genereren van inkomen voor professionele kunstenaars. - Leisure Media Group: het verbeteren van de resultaten van klanten door doeltreffende communicatie, het verzorgen van uitingen met creatieve en belevende insteek; het fungeren als vaste partner voor klanten die specifieke expertise vragen op het gebied van reclame en multimedia (continuïteit). - Cinto: tevreden opdrachtgevers door het realiseren, implementeren en beheren van hoogwaardige en gebruiksvriendelijke ICT- en internetoplossingen. - Aramis AlleeWonen (ontmoetingsruimte): het versterken van ontmoeting en sociale contacten door activiteiten voor 55-plussers.			

Bronnen: CBS StatLine (2009), CBS Gemeente op Maat 2006 (2007), Ossenkoppele en De Vor (2008), opgave gebruikers, www.parrotia.nl.

*) Inkomen: gemiddeld besteedbaar inkomen per individu met 52 weken inkomen, in 2007.

Afbeeldingen: locatie in Roosendaal-Centrum, aanzicht parkzijde, Parrotia Podium.



Situatieschets

Parrotia is te typeren als een 'informatiehuis' dat laagdrempelig en breed toegankelijk wil zijn, doordat meerdere publiekstrekkende functies bij elkaar zijn gehuisvest. Drager en bewaker van het concept is de

bibliotheek, die haar centrale vestiging in Parrotia heeft. De ontwikkeling begon rond 2000, toen de landelijke bibliotheekvernieuwing en de lokale beleidsvernieuwing tot een nieuwe missie van de Roosendaalse bibliotheek leidden. De traditionele, aanbodgerichte dienstverlening van de bibliotheek kreeg een marktgerichte instelling en verschoof van het uitlenen van media aan bestaand publiek naar een multimediaal informatiecentrum om mensen wegwijs te maken in de informatiesamenleving. Er ontstond meer aandacht voor diensten, begeleiding en promotie en voor nieuwe doelgroepen (Kessler, 2007). Daarnaast speelde een fusie met bibliotheken van Halderberge en Moerdijk mee, met grote gevolgen voor de organisatie(cultuur). En hoewel het pand eigendom was van de bibliotheek, stond ook de te ruime huisvesting ter discussie, mede vanwege de hoge kosten. De gemeente wilde de kantoorfunctie van het monumentale Emile van Loonhuis aan de Markt in het centrum aanpassen en betrekken bij de plannen. De bibliotheek werkte een nieuw concept uit: 'Plein publiek', met de bibliotheek als knooppunt van de lokale informatievoorziening. Er werd samenwerking met andere, ook commerciële, partners gezocht om voldoende financiële dragers te hebben. De gemeente stuurde aan op de huisvesting van enkele gesubsidieerde, non-profit organisaties in Parrotia. Deze ontwikkelingen leidden eind 2004 tot een ingrijpend renovatieplan van het Emile van Loonhuis en het daar achtergelegen bestaande pand van de bibliotheek. De bibliotheek benaderde corporatie Aramis (nu Aramis AlleeWonen) voor de vastgoedontwikkeling en eigendomsoverdracht. Dochterbedrijf Futura Makelaardij is de exploitant en beheerder namens Aramis AlleeWonen. De renovatie was een lastig proces met veel onvoorziene problemen. Begin 2006 was de officiële opening.

Parrotia kent dus een mix van profit en non-profit organisaties. Van de 13 deelnemende participanten zijn er zeven maatschappelijke organisaties die een subsidierelatie met de gemeente hebben. Een achtste partij is recent opgehouden te bestaan (Cultuurbureau Roosendaal). Verder zijn er vijf commerciële partijen en wordt de ontmoetingsruimte voor ouderen door woningcorporatie Aramis AlleeWonen ondersteund. In het concept hebben veel gebruikers een kantoorfunctie, maar ook een klantfunctie met bezoekers. Twee ruimten staan al leeg sinds de opening. Hoewel er behoefte is aan extra kantoorfuncties, zijn de exploitant en programmacoördinator daarin terughoudend. Meer kantoorruimten komt volgens hen het concept niet ten goede. Nu al is het zo dat bij avond- of weekendactiviteiten veel ruimten donker zijn, wat niet als prettig wordt ervaren.

Afgezien van de subsidierelatie met deelnemende participanten, heeft de gemeente bij Parrotia een rol op afstand gekozen en geen directe bemoeienis met de exploitatie. Sturing vindt vooral plaats via beleidsdocumenten en subsidierelaties in combinatie met uitvoeringsovereenkomsten. Er is dus invloed op de programmering via het benoemen van subsidiabele activiteiten en afspraken met non-profit organisaties in budgetovereenkomsten. Dit gaat soms ver: medio 2009 is het Cultuurbureau Roosendaal opgehouden te bestaan, doordat de budgetovereenkomst niet door de gemeente is goedgekeurd. De gemeente vond dat het cultuurbureau te weinig zichtbaar was en zo te weinig meerwaarde had. Hoewel de corporatie als eigenaar uiteindelijk het grootste exploitatierisico loopt, heeft de gemeente ook een zeker exploitatierisico. Veel subsidies (met name voor de bibliotheek, als grootste ruimteafnemer) helpen immers de huurprijs voor de maatschappelijke organisaties verlagen. Bovendien huurt de bibliotheek de multigebruikersruimten en is zij verantwoordelijk voor de programmering. Daarnaast huurt de gemeente regelmatig zelf ruimten in Parrotia voor bijvoorbeeld voorlichtingsactiviteiten. Kaderstellend is de gemeentelijke cultuurnota 'Cultuur in beweging' (Gemeente Roosendaal, 2007c). Deze wil onder meer de culturele waarde van de binnenstad vergroten en cultuur via educatie en participatie in de wijken versterken. Ook wordt cultuur gezien als bindmiddel voor sociale samenhang. Het recente Programmaplan 'Kansen voor Iedereen' (Gemeente Roosendaal, 2009) is een speerpunt van het college. Het heeft als doel om alle inwoners in staat te stellen te participeren en te functioneren in de (lokale) samenleving. Het programma kent vier leefgebieden met als gewenste effecten onder meer:

- goede thuissituatie: goede en betaalbare woning, fysiek en psychisch veilig en gezond, voldoende financiële armslag;
- goede leefomgeving: ondersteunende en aanvullende voorzieningen op de thuissituatie, deelname stimuleren (leefbaar, schoon-heel-veilig, toegankelijk op-maat basispakket van voorzieningen);
- onderwijs/werk: zelfredzaamheid versterken (onderwijs, de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en vraag-aanbod van werk);
- zinvolle vrije tijdsbesteding: verbetert de kwaliteit van leven (voorzieningenaanbod: divers, aantrekkelijk, uitnodigend, veilig, bereikbaar, betaalbaar, voldoende).

In de binnenstad is de culturele functie de afgelopen jaren versterkt met nieuwe voorzieningen (Parrotia, Sint Jancultuur, Tongerloplein). Hoewel deze voorzieningen een eigen accent in programmering hebben, is er ook sprake van overlap en derhalve van toegenomen concurrentie.

De gemeente was betrokken bij fysieke aanpassingen van het Emile van Loonpark in de directe omgeving (Gemeente Roosendaal, 2007a). Dit heeft de entree van Parrotia aan de achterzijde toegankelijker gemaakt.

Doelstellingen en verwachtingen aan het begin

De algemene doelstelling van het informatiehuisconcept is het op maat *informer*en van de burgers en bezoekers en hen een trefpunt bieden voor culturele *ontmoeting* en ontplooiing. Het aanbod is actueel, uitnodigend en maakt nieuwsgierig. Meer specifieke doelstellingen voor de twee pijlers zijn:

- Informatie: laagdrempelige en effectieve toegangspoort tot de kennis en informatie van de deelnemende instellingen, zodat:
 - o mensen worden gestimuleerd informatie te zoeken en te benutten;
 - o niemand van het kastje naar de muur wordt gestuurd;
 - o deelnemende instellingen effectiever benut worden (standaardvragen worden centraal beantwoord, hulp- en adviesvragen gericht doorverwezen).
- Ontmoeting: door programmering met aandacht voor culturele, maatschappelijke, actuele en informatieve thema's wordt Parrotia de plaats in de stad waar inwoners met regelmaat kennismaken met cultuur en informatie en elkaar kunnen ontmoeten. Horeca, internetcafé, actuele informatie, een podium en een leeszaal zijn hiervoor de pijlers.

De respondenten hadden verder als verwachte resultaten en effecten (geclusterd):

- Proces en organisatie: het voorkomen van onnodige doorverwijzing; forse groei van de huidige 300.000 bezoekers door centralisatie; gezamenlijke inkoop en benutten van elkaars diensten vanuit kostenefficiëntie; het efficiënter werken door het dichten van de kloof tussen publieke en informatieve organisaties.
- Inhoud: meer gezamenlijke activiteiten naast de eigen diensten en producten; samenhangend en afgestemd assortiment, dat in gezamenlijkheid bijdraagt aan een prettige omgeving voor verblijf en ontmoeting; kwalitatief hoogwaardig aanbod en een aantrekkelijke presentatie stimuleren tot gebruik; overkoepelende informatie op een herkenbare plek gaat versnipperde informatie tegen; de laagdrempeligheid en objectiviteit dragen bij aan de PR voor adviesmogelijkheden over geldzaken, gezondheid en regionale informatie.

De doelstellingen van de non-profit gebruikers liggen vooral op het gemeentelijke niveau en zijn niet gericht op de omliggende buurt of het centrum. Alleen de woningcorporatie wil met de ontmoetingsruimte vooral ouderen in de buurt bereiken. De commerciële organisaties hebben een bovenlokale gerichtheid. De respondenten hebben geen doelstellingen geformuleerd op het niveau van individuele bewoners.

Afbeeldingen: entree parkzijde, activiteitenkalender, Plein.



De samenwerking

Er is een koopovereenkomst tussen de woningcorporatie en de bibliotheek voor het vastgoed. De participanten hebben met de nieuwe eigenaar van het gebouw, de corporatie, een huurovereenkomst. De bibliotheek heeft ten tijde van de planvorming (rond 2004) een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met elke partij. Daarin worden het concept en het commitment daaraan beschreven. Ook zeggen ondertekenaars toe deel te nemen aan het participantenoverleg, dat tenminste twee keer per jaar wordt gehouden en agendapunten bevat ten aanzien van de conceptontwikkeling, onderling leveren en het uitbesteden van producten en diensten, gezamenlijke PR, het jaarprogramma en belangenbehartiging. In de praktijk is ongeveer de helft van de partners actief betrokken bij het concept als geheel.

De gemeente heeft uitvoeringsovereenkomsten met de gesubsidieerde instellingen (Gemeente Roosendaal, 2007b). De overeenkomst met de bibliotheek bevat veel outputindicatoren ten aanzien van leden en uitleningen per vestiging, openingstijden, collectie. Ook zijn de prestaties uitgeschreven in activiteiten en gekoppeld aan (algemene) gemeentelijke beleidsdoelen die overigens niet 'smart' zijn geformuleerd. Een voorbeeld is "het vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid en sociale weerbaarheid d.m.v. het aanspreken van de eigen vermogens en vaardigheden van mensen" (Gemeente Roosendaal en Bibliotheek VANnU, 2009).

De bibliotheek is de grootste ruimteafnemer en de programmacoördinator. Zij huurt ook de multigebruikersruimten van de corporatie via dochter Futura Makelaardij, maar stelt die ruimten aan de partners en derden beschikbaar. Partners betalen een maatschappelijk tarief. Het exploitatierisico van deze ruimten ligt dus bij de bibliotheek (en indirect bij de gemeente als subsidieverstrekker en de corporatie als eigenaar/exploitant), maar de partners hebben op zijn minst een zekere verantwoordelijkheid om geen tekorten te laten ontstaan. De exploitatie is nu positief, ondanks de leegstand van twee bedrijfsunits sinds de start in 2006. De exploitant ervaart daarbij een spanningsveld tussen het handhaven van het concept, wat betekent dat bijvoorbeeld geen echte retail- of kantoorfunctie in het pand komt, en een gezonde exploitatie.

Het participantenoverleg ging de eerste tijd vooral over beheerzaken. Nu zijn veel punten opgelost en is er in 2009 in het gebouw een aanspreekpunt gekomen voor dagelijkse beheerzaken. Toch zeggen de respondenten dat dit onnodig lang duurde en energie voor de samenwerking heeft gekost. Er wordt een daadkrachtig, overkoepelend persoon gemist die namens de partijen de belangen behartigt bij de exploitant/beheerder. De gebruikers zitten bovendien niet allemaal op een lijn en zijn niet allen even betrokken bij het gezamenlijke van het concept. Er zijn cultuurverschillen tussen met name de non-profit gebruikers en de commerciële gebruikers. Een van de commerciële gebruikers ziet bijvoorbeeld graag meer en betere communicatie vanuit de verhuurder over de voortgang bij de oplossing van knelpunten. Deelname aan het overleg gebeurt niet door iedereen.

De gebruikers zijn positief over de bijdrage van de samenwerking aan hun doelstellingen. Slechts twee van de zes respondenten zien de meerwaarde van de multigebruikersruimten en maken er ook veelvuldig gebruik van.

Bereikte resultaten en effecten

De non-profit organisaties zien het aantal eigen activiteiten, diensten en producten niet stijgen. De beschikbare middelen (subsidies, personeel) spelen daarbij een rol. De resultaten liggen vooral op het gebied van doelgroepen. Er worden wel nieuwe doelgroepen bereikt. Er is een aantal nieuwe activiteiten. De commerciële organisaties (respondenten) zien de omzet ook nog niet (erg) stijgen door de betere locatie en uitstraling, hoewel een van de partners wel meer activiteiten, diensten en producten levert. Ook is hun potentiële klantenkring groter geworden door de 'kruisbestuiving': het bekend worden in elkaars netwerk. De commerciële gebruikers zijn naar eigen zeggen zichtbaarder geworden.

Afgezien van de jaarlijkse Parrotia-Award (prijs voor die persoon of organisatie die iets voor de Roosendaalse samenleving heeft betekend), het 'Roosendaals treffen' (manifestatie in de binnenstad) en een evenement in het kader van het 200-jarig bestaan van Roosendaal, zijn er nog geen echt gezamenlijke activiteiten georganiseerd in een groter verband van gebruikers. Het is volgens de respondenten moeilijk om hierin voor alle gebruikers meerwaarde te vinden. Er wordt wel veel in kleinere verbanden met elkaar samengewerkt. Ook gaan partijen volgens de programmacoördinator steeds meer informatie met elkaar delen en lopen ze makkelijker bij elkaar binnen. Gebruikers benutten elkaars expertise op ruime schaal. Zo heeft een participant (Cinto) een intranetomgeving en een toegangssysteem ontwikkeld en is deze bezig met de voorbereiding van glasvezel. Een andere gebruiker (Leisure Media Group) heeft gezorgd voor een meer eenduidige uitstraling van de bedrijfsunits. Hierin spelen de commerciële gebruikers een voortrekkersrol. Maar ook lopen gebruikers onderling makkelijk bij elkaar binnen en delen zij langzamerhand meer informatie met elkaar.

Van de respondenten is er een gebruiker die het merendeel van zijn activiteiten in multigebruikersruimten houdt voor exposities (CBK). Voor de anderen geldt dat zij deze ruimten beperkt of zelfs nauwelijks gebruiken. Af en toe wordt het Podium gebruikt of een vergaderruimte. Het Podium telde in 2008 gemiddeld ruim 2,5 activiteiten per week en het aangrenzende Plein gemiddeld 1,5 activiteit per week, waarbij deze ruimten regelmatig samen worden gebruikt. De bibliotheek is in iets minder dan de helft van de activiteiten ook de gebruiker. Ook de gemeente huurt regelmatig het Podium en/of het Plein voor informatiebijeenkomsten. De andere gebruikers maken incidenteel gebruik van deze ruimten. De vergaderruimten werden in 2008 slechts beperkt officieel verhuurd (1,5 keer per maand). De bezettingsgraad is dus niet voor alle ruimten even groot. Dat geldt ook voor de ontmoetingsruimte, die volgens de huurder (Aramis AlleeWonen) ook beschikbaar is als multigebruikersruimte, maar als zodanig niet wordt herkend of benut door andere partners of derden.

De kostenefficiëntie is negatief: gebruikers zijn duurder uit. Zo had de bibliotheek voorheen een eigen pand en betaalt ze nu meer huur voor een ruimte die bijna de helft kleiner is. Voor de non-profit organisaties, die op de verdieping zijn gehuisvest met een huur die ongeveer de helft bedraagt van de commerciële partijen op de begane grond, wordt dit door een hogere gemeentelijke subsidie gecompenseerd. Daar staat tegenover dat ze een betere locatie en meer kwaliteit krijgen dan op hun oude locatie. Twee commerciële gebruikers die in het monumentale pand zijn gehuisvest, zijn er in uitstraling dan ook op vooruit gegaan. Zij kozen bewust voor Parrotia, vanwege de uitstraling van het pand en de centrale locatie en niet zozeer vanwege het concept. Tegelijk leveren zij daar wel actief een bijdrage aan.

De gebruikers zien vooral effecten op het gebied van de eigen organisatie. Vooral een verbeterd imago van de organisatie en het buiten eigen kaders werken worden als grote effecten meerdere keren

benoemd. Respondenten noemen het vergrote netwerk en de korte onderlinge lijnen als belangrijke pluspunten, maar ook het verbeterde bedrijfsresultaat (voor een gebruiker in negatieve zin). De commerciële gebruikers leveren tegen gereduceerde tarieven meer diensten aan andere gebruikers, zodat voor hen het effect op het bedrijfsresultaat per saldo dus (nog) beperkt is. Voor meerdere respondenten is het bij elkaar gehuisvest zijn van positieve invloed op de zichtbaarheid en de eigen organisatiecultuur in termen van tevredenheid en onderlinge synergie.

Parrotia is niet zozeer een buurtvoorziening, maar een centrumvoorziening met een uitstraling naar de hele stad. Dit maakt het voor gebruikers ook moeilijker om effecten op buurniveau aan te geven en al helemaal op individueel niveau. Toch zijn er enkele effecten op buurniveau genoemd. Gebruikers vinden bijvoorbeeld dat de woonomgeving is verbeterd, doordat het park bij Parrotia is opgeknapt en de toegang en de omgeving van het gebouw opener en veiliger zijn geworden. Dat was zonder Parrotia niet het geval geweest. Ook zijn (de diensten van) enkele gebruikers beter bereikbaar geworden, onder meer door de grotere zichtbaarheid. Tot slot werd nog het effect van de ontmoetingsruimte genoemd voor de ouderen in de buurt. Het is enerzijds een vindplaats voor hulpvragen, maar lost eenzaamheidsproblemen niet op (die ouderen komen niet). Er zijn maar liefst 18 vrijwilligers actief.

Er zijn in de samenwerkingsovereenkomst geen afspraken gemaakt over het meten en evalueren van de resultaten en effecten van de inzet door partners in Parrotia. Afgezien van enkele bezoekerstellers in het gebouw wordt daar geen werk gemaakt. De gemeente heeft vrij recent twee algemene onderzoeken uitgevoerd. De eerste is de binnenstadsmonitor uit 2008 (Gemeente Roosendaal, 2008). Daarin worden bijvoorbeeld bezoekersaantallen vermeld voor de hele binnenstad: 9,3 miljoen in 2007. Cultuur/bibliotheek/theater was voor minder dan 2% het bezoekmotief, maar dat zegt nog niets specifiek over alleen Parrotia. De top-3 van bezoekmotieven voor de binnenstad wordt gevormd door winkelen, warenmarkt bezoeken en boodschappen doen. Tweejaarlijks wordt een bewonersenquête gehouden, de laatste keer was in 2007 (Gemeente Roosendaal, 2007d). Hierin staan per woonbuurt onder meer algemene rapportcijfers over de waardering. Het centrum scoort dan door de jaren heen (vanaf 2001) benedengemiddeld, de sociale cohesie is wel gemiddeld. Ook vinden bewoners dat het centrum erop is achteruitgegaan, maar dat geldt over de hele linie voor alle wijken.

Verbeterpunten volgens respondenten

De respondenten geven de volgende verbeterpunten of ervaren nadelen aan:

- De *horeca* had anders in het concept moeten worden geprogrammeerd en hier had eerder op kunnen worden gestuurd. Een goed horecaconcept wordt door alle respondenten als grote aanwinst voor het Parrotiaconcept gezien, omdat het de verblijfsfunctie versterkt, publiek aantrekt en ondersteunend is voor de eigen programma's. Daarbij zou ook een stimulerende werking kunnen uitgaan om meer gezamenlijke activiteiten, producten en diensten te ontwikkelen. Overigens is Futura bezig met potentiële ondernemers en is ze bereid hiervoor te investeren in aanpassingen van het gebouw.
- Nieuwe, strakkere afspraken zijn gewenst in relatie tot *het bijdragen aan het geheel*, de inzet van budget (non-profit organisaties hebben geen geld voor een gezamenlijk budget voor PR en activiteiten) en gezamenlijkheid in uitstraling en activiteiten. Een bedreiging is dat Parrotia een bedrijfsverzamelgebouw wordt: ondanks de gemaakte afspraken is de mooie uitstraling van het gebouw onvoldoende om op de langere termijn de beoogde effecten te realiseren. Een aantal partijen kan nu te vrijblijvend deelnemen. Een andere factor daarbij is dat driekwart van de huidige huurders er niet vanaf het eerste begin bij was; er zijn de nodige wisselingen geweest. De betrokkenheid en energie bij het concept is anders als een gebruiker later instapt. Hoewel het Parrotia-overleg nu over het concept gaat in plaats van over beheerzaken, is het de vraag of de

gebruikers er voor het geheel zitten of vooral voor zichzelf. Hierin bestaan verschillen tussen de partijen. Bovendien komt niet iedereen naar dit overleg.

- De *rol van programmamanager* is gewenst. Van de bibliotheek kan volgens de gebruikers niet verwacht worden dat ze dit er naast doet, na alles wat ze heeft gedaan. Deze persoon moet op daadkrachtige wijze meer gezamenlijkheid en samenhang in het programma brengen. Het versterken van het concept is enige tijd weinig aan de orde geweest door de diverse problemen rond beheerzaken. Geen van de partners voelt zich verantwoordelijk voor het geheel. In het begin zette de bibliotheek in op een gezamenlijke informatiebalie. Dit was voor een aantal non-profitorganisaties een brug te ver, vanuit de angst de eigen identiteit te veel te verliezen. Paradoxaal genoeg stelt de programmacoördinator dat dit wellicht anders was gelopen als er een gezamenlijke balie was geweest, doordat er dan meer onderlinge zichtbaarheid, verwijzing en synergie had kunnen zijn.
- In de lijn van het vorige punt ligt het *ontbreken van een gezamenlijke noemer* tussen de organisaties: het blijkt lastig, zeker op cultureel gebied, om activiteiten of evenementen te organiseren die voor alle partners interessant zijn.
- De *slagvaardigheid van de samenwerking* kan veel beter: discussies over bijvoorbeeld beheerknelpunten duren vaak lang. Dit leidt tot ergernis en een houding om het 'dan maar zelf te regelen'. Het langdurige renovatieproces en de nasleep van allerlei problemen spelen daarbij ook een rol. Voorbeelden zijn het alarmsysteem, het klimaatbeheersingssysteem en de interne bewegwijzering. Ook de cultuurverschillen tussen organisaties spelen hierbij parten. Dit alles heeft invloed gehad op (de toon van) de samenwerking. De energie binnen de samenwerking neemt volgens de respondenten af.
- Tussen *de bibliotheek en de corporatie* hadden duidelijker afspraken gemaakt kunnen worden over de conceptbewaking en onderlinge taakverdeling, garanties naar elkaar etc.
- De rol en betrokkenheid van de *gemeente* kan actiever. De besluitvorming rond de aanpassingen in het park om de toegankelijkheid en zichtbaarheid van de entree aan de achterzijde te vergroten heeft bijvoorbeeld lang geduurd.
- Gebruikers vinden het lastig dat ze als *individuele organisatie* weinig invloed hebben op een aantal collectieve zaken, zoals de kosten voor gedeelde faciliteiten en servicekosten. Ook de openingstijden, die vooral zijn afgestemd op de bibliotheek, worden als onpraktisch ervaren.
- De *toegankelijkheid* had beter gekund. De huidige entree aan de achterzijde, het ontbreken van een publieke ingang aan de Marktzijde en de onderdoorgang vanaf de Markt worden als gemiste kansen ervaren. De achterzijde heeft door de herinrichting van het park wel een opener uitstraling gekregen.
- Het *gebruik van vergaderruimten 's avonds* is voor gebruikers niet aantrekkelijk: de ruimten liggen op de verdieping waar het donker is. Hoewel het nu beter verlicht is, voelen gebruikers zich er niet prettig bij. Bovendien wordt de directe omgeving rond Parrotia ook niet als sociaal veilig ervaren, hoewel ook dit verbeterd is. In algemene zin wordt dit punt benoemd als 'niet soepel en gastvrij'. Er komt veel geregeld bij kijken.

4.4.3 Holstohus in Olst

Dit onderdeel beschrijft de derde casus: het Holstohus in Olst. Figuur 4.6 geeft enkele kerngegevens.

Figuur 4.6 Kerngegevens Holstohus in Olst

Holstohus		Olst-dorp	Gemeente
3.200 m2 BVO	inwoners (2008)	4.910	17.330
10 vaste gebruikers	w.v. < 15 jaar	19%	20%
Eigendom: Salland Wonen	w.v. ≥ 65 jaar	16%	15%
Facilitair beheer: St. Kulturhus Olst-Wijhe	inkomen*)	€ 16.600	€ 17.700
Programmabeheer: St. Kulturhus Olst-Wijhe	ABW/WWB uitkering (2006)	4%	2%
Multigebruikersruimten:	niet-westerse allochtonen (2006)	4%	2%
Theaterzaal, foyer (met pantry), 3 oefenruimtes (o.a. muziek), 4 vergader-/activiteitenruimten			
Doelstellingen gebruikers (respondenten)			
- VVV: het bevorderen van recreatie en toerisme in de gemeente Olst-Wijhe. - Deltion College: (in Olst:) het versterken en ondersteunen van de positie van kwetsbare burgers door het bieden van educatie voor volwassenen. - Stichting Welzijn Ouderen: het individueel en in groepsverband ondersteunen en benutten van de ontwikkelingskansen voor (potentieel kwetsbare) burgers, ter bevordering van deelname aan de samenleving en de eigen verantwoordelijkheid. - Wereldwinkel: het bevorderen van eerlijke handel door verkoop van producten uit ontwikkelingslanden van kleinschalige ondernemers en versterken van de positie van producenten. - Bibliotheek Olst: het beschikbaar stellen van kennis en informatie voor informatieve, educatieve, culturele en recreatieve doeleinden actief en in allerlei vormen.			

Bronnen: CBS StatLine (2009), CBS Gemeente op Maat 2006 (2007), Ossenkoppele en De Vor (2008), opgave gebruikers, www.kulturhusolstwijhe.nl.

*) Inkomen: gemiddeld besteedbaar inkomen per individu met 52 weken inkomen, in 2007.

Abbeeldingen: Locatie in centrum, voor/zijaanzicht, multifunctionele zaal met podium (theaterzaal).



Situatieschets

Het Holstohus in Olst is vormgegeven volgens het Kulturhusconcept. Dit bestaat vaak uit één gebouw met daarin verschillende voorzieningen op het gebied van cultuur, kunst, educatie, publieke functies, welzijn, zorg en/of commerciële functies. Door het combineren van voorzieningen, programmering en beheer wordt ernaar gestreefd het ‘maatschappelijk, sociaal en cultuur kapitaal’ in een kleine kern te behouden (www.kulturhus.nl). Vergaande samenwerking rond programma en beheer en een gezamenlijke visie op de rol in de gemeenschap zijn belangrijke kenmerken.

In 1994 was de slechte huisvesting van bibliotheek, jongerencentrum en sociaal-cultureel centrum De Oude School een eerste aanleiding. De ontwikkeling hiervan verliep echter moeizaam en leverde geen concreet resultaat op. De fusie van de gemeenten Olst en Wijhe in 2001 leidde tot een ander perspectief: een heroriëntatie op de voorzieningen en de programmering in de gemeente in plaats van het gebouw. Het NIZW heeft de gemeente ondersteund bij de projectdefinitie en de contouren van een nieuw dienstverleningsconcept (Van der Kooij, 2003). Er werden Europese, landelijke en provinciale subsidies toegekend en aangesloten bij een landelijke pilot voor sociaal beleid in plattelandsgedebied van

het ministerie van VWS ('Klant.Kom'). In november 2001 tekenden 27 partijen een intentieverklaring voor de ontwikkeling van een Kulturhus in Olst en in Wijhe.

In december 2002 was de gemeentelijke besluitvorming over onder meer het dienstverleningsconcept, het besturingsmodel en de exploitatie een belangrijke impuls voor de realisatie van het Kulturhus in Olst. De woningcorporatie (nu Salland Wonen geheten) werd de beoogde eigenaar en stelde zich garant voor de eerste vijf jaar van de exploitatie. De gemeente heeft overigens met ruim € 1 miljoen voor vijf jaar ook al een forse bijdrage geleverd aan de exploitatie van het Kulturhus. In 2003 ontstond vanuit de pilot Klant.Kom de Stichting Kulturhus Olst-Wijhe (SKOW). De projectleider, de huidige directeur van SKOW, heeft als aanjager een belangrijk aandeel gehad in de realisatie. Uiteindelijk ging het Holstohus medio 2005 open met een officiële opening in november van dat jaar.

SKOW huurt het hele gebouw van Salland Wonen en heeft tien vaste huurders. De gemeente (Publiekszaken) en de bibliotheek zijn van hen de grootste trekkers. Maar ook de VVV Olst draagt, als vrijwilligersorganisatie, in belangrijke mate bij aan het concept. Andere partners zijn de Stichting Welzijn Ouderen, Deltion College, Wereldwinkel, politie, Overkempe Kopieer- en Kadoshop (verstandelijk beperkten) en Stichting Muziekonderwijs. Daarnaast zijn er tenminste 40 verenigingen en instellingen die het Holstohus als vaste plek hebben voor hun activiteiten.

De gemeente heeft diverse kaderstellende documenten vastgesteld vanuit haar eigen beleidsverantwoordelijkheid en de subsidierelatie met een aantal partners. Zo is er een notitie uit 2003 die het dienstverleningsconcept voor de gemeentelijke dienstverlening en voor het Kulturhus beschrijft (Gemeente Olst-Wijhe, 2003). Het Kulturhusconcept zou moeten bijdragen aan de samenwerking op het terrein van dienstverlening, (activiteiten)programmering en huisvesting van aanbieders. Richtinggevend is ook het gekozen besturingsmodel: integraal management vanuit een overkoepelende stichting. De gemeente vindt het belangrijk om het concept en niet het gebouw voorop te stellen.

Verder dient het kulturhus volgens de Nota Kunst en Cultuur (Gemeente Olst-Wijhe, 2004) een belangrijke bijdrage te leveren aan het culturele voorzieningenniveau en is de bibliotheek aangemerkt als cultureel ondernemer. Deze rol is later bevestigd in de meerjarenuitvoeringsovereenkomst met de bibliotheek (Gemeente Olst-Wijhe, 2007) en de cultuureducatie-nota (Gemeente Olst-Wijhe, 2008c). Voor de programmering worden geen extra middelen beschikbaar gesteld. Waar de gemeente echter eerst vooral via een exploitatiebijdrage een voorwaardenscheppende rol vervulde, heeft ze er in 2008 voor gekozen om ook deze subsidie uit te breiden ten behoeve van de programmering (Gemeente Olst-Wijhe, 2008a). Zo kon er een parttime administratieve kracht worden aangesteld. Een randvoorwaarde is verder het samengaan van de theaters in Olst en Wijhe. Ook dient het totaal aantal voorstellingen in beide zalen diende tenminste gehandhaafd te blijven. Dit zijn er 23 op jaarbasis.

Tot slot is de Kadernota 2010-2013 van belang (Gemeente Olst-Wijhe, 2009b). Voor het programma Maatschappelijk welzijn stelt de gemeente zichzelf daarin de volgende doelstellingen:

- de instandhouding en de kwaliteit van de primaire voorzieningen binnen dit programma (openbaar bibliotheekwerk, Kulturhusconcept, peuterspeelzaalwerk, jeugd/jongerenwerk);
- het scheppen van de randvoorwaarden door middel van accommodaties en subsidies voor de secundaire voorzieningen op terrein van sport, kunst, oudheidkunde/musea, overige recreatieve voorzieningen, met accent op jongeren, gehandicapten en minimuminkomens.

Doelstellingen en verwachtingen aan het begin

Voor de gemeente staat het behoud van een kwalitatief goed voorzieningenniveau in Olst voorop. Daarnaast dient de voorziening bij te dragen aan de sociale samenhang, het gemeenschapsgevoel in het dorp. Dit zijn tevens de doelstellingen die SKOW heeft meegekregen. Ze zijn in algemene termen

verwoord en niet naar indicatoren vertaald. Wel geeft een jaarlijkse budgetovereenkomst (zie hierna) richting aan de activiteiten van SKOW.

De doelstellingen van de deelnemende organisaties lopen uiteen (zie figuur 4.6 aan het begin van paragraaf 4.4.3). Er zijn echter ook overeenkomsten: elke gebruiker zoekt naar optimalisering van de bereikbaarheid en de kwaliteit van de eigen diensten en producten. Alle gebruikers beogen met de samenwerking niet alleen hun eigen doelstellingen te behalen, maar ook bij te dragen aan de doelstellingen van anderen.

Een aantal gebruikers had meer een echt dienstencentrum verwacht en daarom gehoopt dat er bijvoorbeeld welzijnsvoorzieningen in het kulturhus zouden komen.

Afbeeldingen: leslokaal Deltion, hal met balies van VVV en gemeente, trap/tribune in bibliotheek.



De samenwerking

Er is een nauwe samenwerking op meerdere niveaus. Zo is er een intensieve relatie tussen de gebouweigenaar (corporatie Salland Wonen), de gemeente en SKOW. Deze samenwerking is voor het Holstohus in een aantal overeenkomsten vastgelegd. Allereerst is voor de bouw een realisatie- en exploitatieovereenkomst tussen de gemeente en Salland Wonen gesloten. De gemeente sluit jaarlijks met SKOW een budgetovereenkomst. Hierin worden de basis- en plusactiviteiten van SKOW benoemd, afspraken over verhuur (verhouding commercieel-maatschappelijk) vastgelegd en de vergoedingen geregeld. De vier pijlers in het basispakket van de activiteiten van SKOW zijn: dienstverlening, beheer en exploitatie van accommodaties, (culturele) activiteitenprogrammering, vrijwilligersondersteuning/ leefbaarheid. Daarbij is een verwachte tijdsbesteding aangegeven.

SKOW heeft met de vaste gebruikers huurovereenkomsten voor tien jaar afgesloten. Er is geen overkoepelende samenwerkingsovereenkomst. Salland Wonen heeft zich voor de eerste vijf jaar garant gesteld voor de exploitatie. De gemeente levert als gezegd een flinke exploitatiebijdrage om maatschappelijke huurprijzen mogelijk te maken.

Met de horecaondernemer heeft SKOW een pachtovereenkomst gesloten om commerciële exploitatie mogelijk te maken. Hier zijn afspraken over het beheer aan gekoppeld. In de praktijk verloopt dit moeizaam. SKOW heeft daarom inmiddels het facilitair beheer voor de maatschappelijke gebruikers overgenomen van de horeca, omdat dit een cruciale factor is voor een succesvolle samenwerking. Dit beheer loopt nu daarom goed. Er zou volgens alle respondenten echter veel meer uit te halen zijn in termen van klantvriendelijkheid en kwaliteit van dienstverlening.

De gemeente heeft voor negen van haar producten en diensten serviceovereenkomsten gesloten met de politie, Salland Wonen en de VVV. Daarnaast verricht de gemeente telefonische diensten voor de andere gebruikers ten behoeve van het concept.

De samenwerking is informeel van aard en wordt door de gebruikers verschillend getypeerd. Sommigen zien het vooral als een netwerk met een coördinator, anderen als een ketenorganisatie met aanvullende inbreng van dienstverlening en weer anderen vinden het vooral een hiërarchisch vormgegeven karakter

hebben. Nieuwe ideeën worden vaak eerst uitgevoerd op basis van mondelinge afspraken en pas later geformaliseerd. Zo worden nu pas de processen, diensten en producten beschreven in zogenaamde service level agreements (sla's). Onderling weten partijen elkaar te vinden: er wordt gebruik gemaakt van ruimten, expertise, dienstverlening en netwerk. Kopieershop Overkempe verzorgt bijvoorbeeld veel kopieerwerk voor partners.

SKOW heeft een belangrijke rol in het stimuleren en ontwikkelen van de inhoudelijke samenwerking. Het is het belangrijkste middel om de genoemde doelstellingen ten aanzien van het voorzieningenniveau en de sociale samenhang te kunnen behalen. Daarin is ze volgens de evaluatie van de gemeente geslaagd (gemeente Olst-Wijhe, 2008b).

Een typerend voorbeeld van de aard van de samenwerking is het streven naar maximale integratie van de balies van de gemeente, de VVV en de bibliotheek. Dit wordt ingegeven door de wens om de dienstverlening te optimaliseren. De openingstijden van de individuele gebruikers werken belemmerend. Daarom verkoopt de bibliotheek Irischeques voor de VVV buiten diens openingstijden en is er de wens om een rijbewijs van de gemeente bij de bibliotheek te kunnen ophalen. Daarbij zijn er nog drempels vanuit de regelgeving en procedures. Het uitgangspunt is echter dat wordt gezocht hoe het wel kan. Door deze uitwisseling en verbeterde bezetting zijn ook de andere gebruikers beter bereikbaar geworden. Het feit dat medewerkers zeggen zich geen medewerker te voelen van hun eigen organisatie maar van het Kulturhus, is een indicator dat de ontwikkeling naar maximale integratie er is.

SKOW zoekt actief naar verbindingen en dwarsverbanden, maar laat de uitvoering bij de gebruikers zelf. Een voorbeeld is een serie avonden met klassieke concerten, waarbij SKOW meedenkt in combinaties met een kaasproeverij of een hapje. Ook neemt SKOW gebruikers administratieve 'sores' uit handen door bijvoorbeeld subsidieaanvragen voor hen te regelen.

De samenwerking kent een grote mate van wederkerigheid. Dat is ook een belangrijk element dat SKOW nastreeft, omdat dat het beste werkt.

Er is een jaarlijks gebruikersoverleg, dat vooral over facilitaire zaken gaat en minder over inhoudelijk programmatische zaken. Klimaatbeheersing was lange tijd onderwerp van gesprek. Verder coördineert een programmeringsoverleg de culturele programmering van de drie podia in de gemeente.

Nu het Holstohus succesvol wordt geëxploiteerd wordt de expertise van SKOW gebruikt voor andere kernen en ook ingezet in de externe advisering van derden (extra inkomsten). Daar speelt ook de driehoeksrelatie met de gemeente en Salland Wonen een rol. Zo wil de corporatie best eigenaar worden van nieuwe accommodaties, mits er sprake is van professioneel beheer en een aanvaardbare exploitatie. Deze drie partners hebben dus een grote mate van wederzijds vertrouwen opgebouwd.

Bereikte resultaten en effecten

Zo kernachtig als de doelstellingen vooraf zijn geformuleerd, zo breed en omvattend zijn de benoemde resultaten en effecten.

Zo zijn er nu activiteiten, diensten en producten die er eerst niet waren: theaterprogrammering, tentoonstellingen, symposia (onder meer door gemeente en Salland Wonen), de cursus Olstologie (een introductiecursus over het dorp voor nieuwe inwoners), evenementen (zoals IJsselproms met lokale muziekverenigingen) en een aantal soorten muziekles (bijvoorbeeld viool). Er is ook sprake van professionalisering, doordat bijvoorbeeld muziekverenigingen beschikken over betere faciliteiten en samenwerken met het theater in Wijhe. Ook zijn er regelmatig voorstellingen van scholen en lokale culturele verenigingen in de theaterzaal. Er is een werkgroep programmering in het Holstohus actief die opereert onder verantwoordelijkheid van SKOW. Uniek is dat deze werkgroep volledig met de inzet van tien vrijwilligers functioneert. De diversiteit in de programmering is beduidend groter geworden.

Een duidelijk resultaat is ook dat het aanbod van een aantal organisaties zichtbaarder en herkenbaarder is geworden. Dat geldt bijvoorbeeld voor de politiepost, de VVV en het Deltion College. Dit gaat ook op voor de activiteiten van het Filmhuis, dat nu veel beter loopt. De Wereldwinkel heeft het aantal klanten en de omzet zien verdubbelen, vanwege de uitstekende locatie.

Meerdere gebruikers geven aan dat hun producten en dienstverlening nu beter op elkaar zijn afgestemd. Buiten de openingstijden kunnen klanten vaak bij een andere organisatie hun vraag stellen of een product afnemen. Dit geldt vooral voor drie organisaties op de begane grond: gemeente, bibliotheek en VVV. Een voorbeeld daarvan is het kunnen kopen van Irscheques bij de bibliotheek. Ook is het opvangen van telefoon achter balie door de aanwezige medewerkers voor vaste gebruikers in het gebouw heel normaal. Partijen die minder vaak in het gebouw zijn, hebben hier veel baat bij.

Er zijn daarnaast ook allerlei onderlinge manieren waarop gebruikers elkaars netwerk en expertise benutten. Dit varieert van hele praktische zaken, zoals kopieerwerk bij Overkempe, het afnemen van koffie voor een bijeenkomst bij de Wereldwinkel en het bezorgen van folders van Stichting Welzijn Ouderen (SWO) door de VVV bij de horecaondernemers, tot het samen organiseren van activiteiten en evenementen, zoals de Turkse maand en de cursus Olstologie. Dit gebeurt veelal vanuit het principe van wederkerigheid: de gemeente begeleidt ouderen zo nodig naar SWO op de 2^e etage en een medewerker van SWO komt indien nodig even naar beneden om de gemeente te ondersteunen bij vragen van oudere inwoners. SKOW stimuleert deze vormen van wederkerigheid in de samenwerking, die praktischer en goedkoper zijn dan het elkaar sturen van facturen voor gebruik van diensten, ruimten en faciliteiten.

Het aantal bezoekers is het dubbele gebleken (circa 80.000 per jaar) van wat werd verwacht. Dit jaar stond de teller voor het totale gebouw begin oktober zelfs al op ruim 81.700 bezoekers en voor de bibliotheek op bijna 38.000. Veel mensen weten het gebouw dus te vinden. De diversiteit in de programmering speelt daarbij volgens meerdere respondenten zeker een rol.

Er zijn veel nieuwe bezoekers, ook van cursussen en activiteiten. Zo is de vraag naar de cursussen van Deltion gegroeid (meer mensen per cursus) en nemen meer inwoners van Olst daaraan deel dan voorheen. Het aantal deelnemers uit Wijhe nam overigens wel af. De bibliotheek zag het aantal leden licht groeien, tegen de landelijke trend in. Overigens speelt daarbij ook de overgang van het traditionele concept naar een winkelconcept met meer aandacht voor presentatie en doelgroepen een rol. De collectie is kleiner maar het aantal uitleningen nauwelijks. Scholen en culturele verenigingen (muziek, toneel) houden voorstellingen in de theaterzaal. Dit zijn voor het Holstohus nieuwe doelgroepen. Kinderen komen meer in aanraking met cultuur. De bibliotheek heeft veel 'overbruggingsbezoekers'. Bijvoorbeeld van kinderen die er komen als de ouders bij de gemeente even moeten wachten of ouders die er komen als de kinderen muzikles hebben.

Er zijn ook resultaten op het niveau van het gebouw. Zo is er een zeer hoge bezettingsgraad voor de theaterzaal (75%), die dus ook meestal moet worden gereserveerd, en een redelijke bezettingsgraad voor de kleinere zalen (20% tot 30%).

Er zijn marktconforme en maatschappelijke huurprijzen. De organisaties op de begane grond betalen het marktconforme tarief. Het maatschappelijke tarief voor vaste gebruikers en verenigingen wordt door de gemeente aangevuld met een exploitatiebijdrage. De huisvestingskosten zijn voor veel vaste gebruikers hoger dan voorheen. Een aantal gebruikers zat echter in een eigen, soms afgeschreven, pand dat kwalitatief minder goed was dan de huidige accommodatie. Dit geldt bijvoorbeeld voor de VVV, de bibliotheek en de gemeente. Enkele gebruikers geven aan nu het dubbele of zelfs het driedubbele te betalen. Een gebruiker als het Deltion College vindt dat echter acceptabel vanwege de grote voordelen die het Holstohus biedt: centrale huisvesting met eigen ruimten, betere faciliteiten, geen rompslomp

van het regelen van lesruimten, betere bereikbaarheid en herkenbaarheid. Er is kort geleden bovendien een huurverhoging van 20% geweest.

De multigebruikersruimten in het gebouw worden door lang niet alle partners gebruikt. Dit is deels vanwege de hogere kosten en deels doordat hun primaire proces dat niet nodig maakt. Veel gebruikers zijn van subsidie afhankelijk en vergaderen met hun bestuur bij een van de leden. Volgens SKOW is de huur juist laag als je dit afzet tegen de geleverde kwaliteit en in vergelijking met de vorige accommodatie die veel verenigingen hadden. De circa 40 verenigingen hebben nu geen eigen ruimte meer, maar hooguit een eigen opbergkast. Zij betalen een maatschappelijke huurprijs en leveren in de exploitatie weliswaar niet de grootste bijdrage, maar ze zijn volgens SKOW onmisbaar voor de betrokkenheid van het dorp bij het Kulturhus en de ontmoetingsfunctie.

De grote theaterzaal (Solvayzaal) is met schuifwanden uit te breiden. De (geluids)faciliteiten maken hem geschikt voor muziek- en theateractiviteiten en zijn mogelijk vanwege het intensieve en multifunctionele gebruik. Dat heeft een positieve impuls gegeven aan de kwaliteit van de amateurkunst en diversiteit in het aanbod. Het heeft ook nieuwe doelgroepen aangesproken, die voorheen niet in het Kulturhus kwamen. De theaterzaal heeft inmiddels veel bekendheid in het dorp en de regio en heeft voor het gebouw een grote meerwaarde.

De mooie en kwalitatief goede uitstraling van het gebouw draagt zeker bij aan de aantrekkingskracht. Dit blijkt ook op te gaan op een hoger schaalniveau: het centrum van Olst is de afgelopen jaren vernieuwd en veel aantrekkelijker geworden. Dit maakt Olst een aantrekkelijker plaats om te wonen. De woningvraag is toegenomen, de leegstand neemt af. Ook ouderen willen graag in het centrum wonen, zeker nu ook het winkelbestand is uitgebreid. Het Holstohus draagt volgens de respondenten absoluut bij aan deze effecten. Niet alleen de voorzieningen zijn verbeterd, er is ook een 'dorpsplein' ontstaan waar mensen elkaar tegenkomen en ontmoeten. Een kanttekening die daarbij werd gemaakt is dat dit minder opgaat voor de doelgroep ouderen. Zij ervaren de horecavoorziening niet als aantrekkelijk en missen welzijnsvoorzieningen.

Medegebruik van eigen ruimten wordt bevorderd. Zo zijn het leslokaal en de computerruimte van het Deltion College beschikbaar buiten de eigen dagdelen. Een ander voorbeeld is de spreekkamer van de politiepost, die slechts zes uur per week is bemand. De gemeente neemt daarbuiten de aangiftes en meldingen aan in ruil voor het gebruik van de spreekkamer. Daardoor is er een veel volwaardiger politiefunctie, die de politie nu ook elders wil toepassen.

De bewoners van Olst zijn trots op het Holstohus en omgekeerd draagt het Holstohus er aan bij dat bewoners trots zijn op hun dorp. Op het dorpsniveau liggen dan ook de belangrijkste effecten. Meerdere respondenten gaven aan dat er een 'opstand' zou ontstaan als het zou moeten verdwijnen. Mensen komen elkaar hier tegen, een groot deel van het verenigingsleven heeft hier zijn plek gevonden. De binding met elkaar en met het dorp is daardoor toegenomen. De centrale ligging, fraaie vormgeving en kwalitatieve uitstraling van het gebouw worden als aanwinst voor het centrum benoemd. Voorzieningen zijn bij elkaar gehuisvest, het gemak en de bereikbaarheid zijn daardoor toegenomen. Het loket draagt daar ook aan bij. Bovendien levert het enige tientallen extra arbeidsplaatsen op.

Maar ook op het persoonlijke niveau zijn er effecten: er is een groter aantal vrijwilligers geactiveerd (voor de werkgroep Holstohustheater bestaat zelfs een wachtlijst), mensen verschijnen ook op andere plekken en de culturele en creatieve kant van mensen wordt gestimuleerd. In het algemeen is er een prettiger sfeer in het centrum en is er meer te beleven en te doen. Daar dragen de activiteiten en het theater in belangrijke mate aan bij.

De gebruikers zelf zien in hun eigen organisatie dat ze meer samenwerken en buiten eigen kaders en gewoonten kunnen kijken. De uitwisseling van dienstverlening en het bevorderen van de wederkerigheid (door SKOW) dragen daar aan bij. Maar ook dragen medewerkers, m.n. van gemeente, VVV en bibliotheek, het motto uit dat bezoekers met een vraag niet de deur uit mogen gaan zonder een

goed antwoord te hebben. Ook is de productiviteit voor een aantal gebruikers toegenomen. Zo is Deltion minder tijd kwijt aan het plannen van cursussen op allerlei locaties in de gemeente en is de bereikbaarheid groter. Deltion is ook een voorbeeld van een gebruiker die een belangrijke impuls voor zijn imago constateert door de mooie, centrale huisvesting.

Verbeterpunten volgens respondenten

De respondenten gaven de volgende verbeterpunten of ervaren nadelen aan:

- Een aantal *maatschappelijke diensten* als maatschappelijk werk en welzijn wordt door gebruikers in het gebouw gemist. Deze zouden een positieve bijdrage kunnen hebben voor bijvoorbeeld ouderen.
- De meerwaarde van de *horeca* voor het concept kan veel beter worden, bijvoorbeeld in de aankleding, klantvriendelijkheid (meedenken met partners, tarieven) en dienstverlening (leestafel met de bibliotheek, symposia en grote bijeenkomsten).
- Gebruikers geven aan dat SKOW nog meer verbindingen zou kunnen maken door de *activering* van de andere dan de drie kerngebruikers. Zij steken de hand ook in eigen boezem, maar de dagelijkse praktijk blijkt een belemmering. Een voorbeeld is de openstelling van de computerruimte voor andere activiteiten en gebruikers.
- De *toegankelijkheid 's avonds* kan beter: beneden is nu een groot deel donker, wat niet uitnodigend is om naar binnen te gaan.
- Veel van de benoemde resultaten en effecten worden herkend, maar zijn *niet gemeten*; de gemeente wil hier meer werk van maken. Deze meting betreft zowel de resultaten en effecten van het Holstohus als van de inzet van SKOW op de meegegeven doelstellingen.
- In de verhouding tussen gemeente en SKOW is een *formalisering* gewenst en in gang gezet. Dat moet SKOW ook de ruimte bieden voor haar dubbele rol als ondernemer en stichting met een maatschappelijke opdracht.
- Een aantal gebruikers ervaart de *hogere huur* als spannend in relatie tot de inkomsten. Vooral de hogere stookkosten zijn lastig te beïnvloeden. Dit heeft te maken met de hal op de begane grond.

4.5 Conclusie

Nu de casussen beschreven zijn, worden in deze concluderende paragraaf de uitkomsten per casus gepresenteerd en toegelicht aan de hand van het conceptueel model. Dit vormt de opstap naar de analyse in hoofdstuk 5.

Het conceptueel model geeft het totale overzicht weer van verwachte relaties tussen inzet, resultaten en effecten. Per casus is het conceptueel model ingevuld. De redenen hiervoor zijn de verschillende tussen de casussen in context, aanleiding, samenstelling van de gebruikers, hun doelstellingen en kenmerken van de samenwerking. Zo ontstond voor elke casus een set hypothesen. De verwachte en beoogde inzet, resultaten en effecten zijn afgeleid van de overeenkomsten en gemaakte afspraken tussen de gebruikers en belangrijke andere partijen, zoals de gemeente en de beheerder. Daarnaast is gebruik gemaakt van relevante kaderstellende beleidsdocumenten en –visies van de gemeente, die van invloed zijn op de keuzes bij de inzet.

Vervolgens is in hetzelfde schema met kleuren aangegeven wat hiervan in de praktijk ook is uitgekomen. De interviews met de gebruikers (oranje) en met de programmacoördinator, de eigenaar/exploitant en de gemeente (blauw) geven aan waar de inzet, de resultaten en de effecten worden waargenomen in de praktijk. De variabelen hebben alleen een kleur (blauw of oranje) gekregen als uit tenminste twee bronnen blijkt dat een resultaat of effect is gerealiseerd. Als er tussen beide groepen respondenten (een

grote mate van) overeenstemming bestaat zijn de inzet, resultaten en effecten groen weergegeven. Relevante schriftelijke bronnen (monitors, evaluaties) zijn gebruikt ter bevestiging van de interviews. Tot slot kan er ook sprake zijn van negatieve resultaten en effecten. Deze zijn in het schema onderstreept.

Leeswijzer

Vet/cursief = beoogde inzet, resultaten en effecten

Onderstreept = negatieve resultaten en effecten

Blauw = bereikte inzet, resultaten en effecten volgens eigenaar/exploitant, programmacoördinator en gemeente

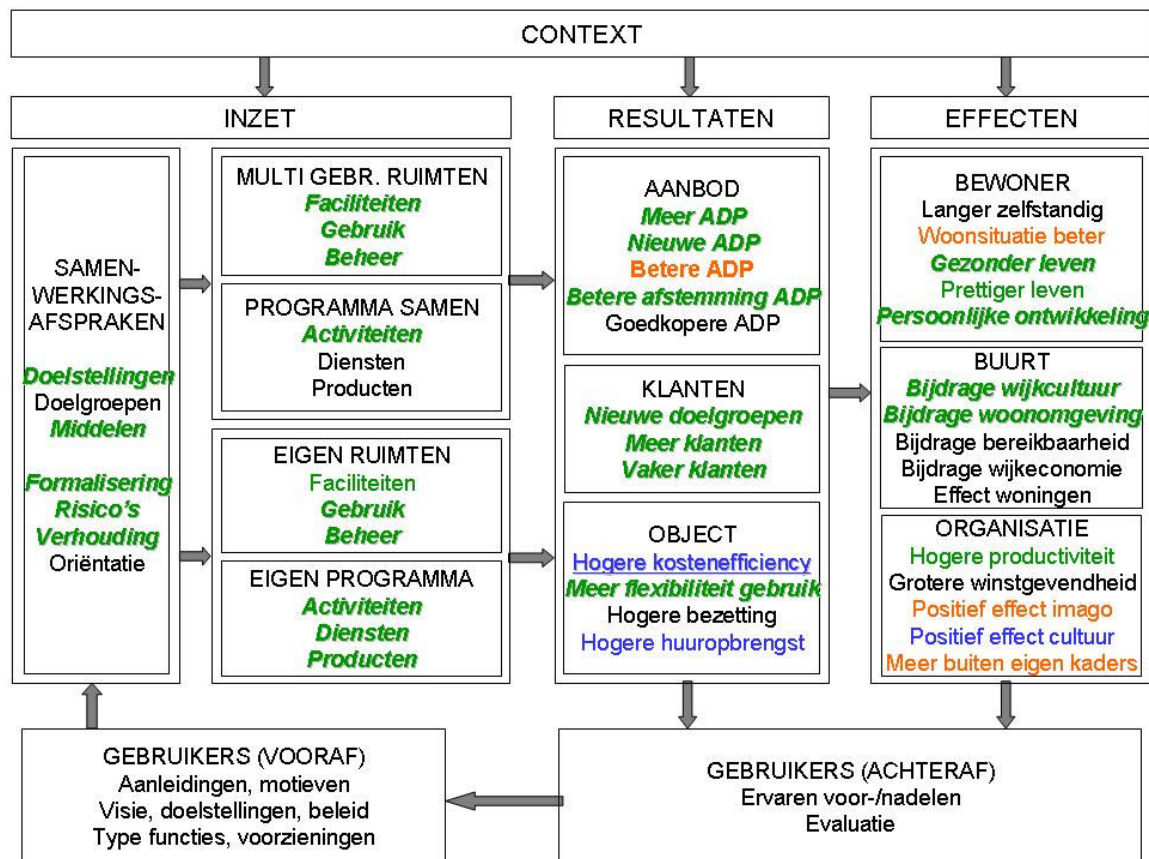
Oranje = bereikte inzet, resultaten en effecten volgens gebruikers

Groen = bereikte inzet, resultaten en effecten volgens beide groepen respondenten

BBS Haren Donk en Reit in 's Hertogenbosch

Figuur 4.7 bevat het samenvattende schema met de hypothesen vooraf en de uitkomsten achteraf voor BBS Haren Donk en Reit in 's Hertogenbosch.

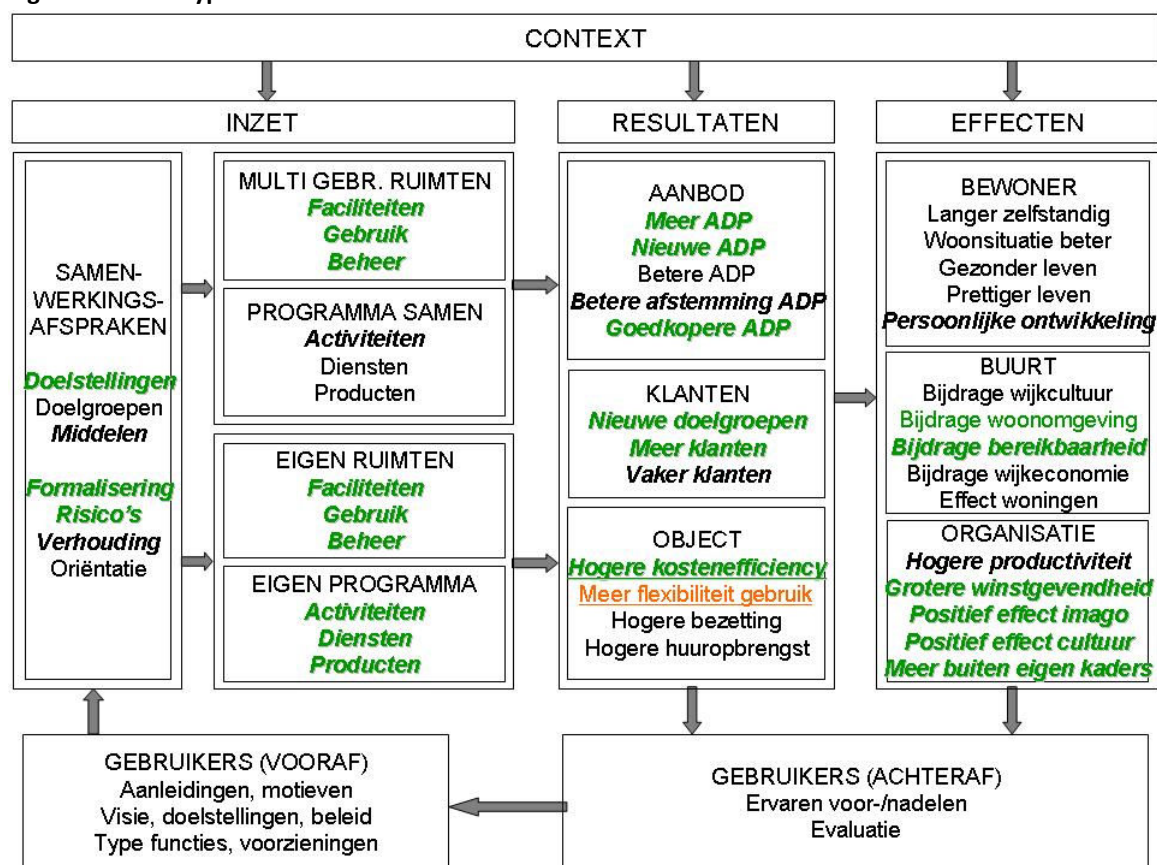
Figuur 4.7 Hypothesen en uitkomsten bij de casus BBS Haren Donk en Reit in 's Hertogenbosch



Het schema maakt duidelijk dat er veel doelstellingen op resultaatniveau zijn geformuleerd. Ook is er een aantal beoogde effecten voor de individuele bewoner (persoonlijke ontwikkeling, gezonder leven) en voor de buurt (wijkcultuur, woonomgeving). Deze en ook nog andere effecten zijn herkend, waaronder voor de organisaties. Daarbij herkennen de gebruikers andere effecten dan de gemeente, programmacoördinator en eigenaar/exploitant.

Figuur 4.8 bevat het samenvattende schema met de hypothesen vooraf en de uitkomsten achteraf voor Parrotia in Roosendaal.

Figuur 4.8 Hypothesen en uitkomsten van de casus Parrotia in Roosendaal



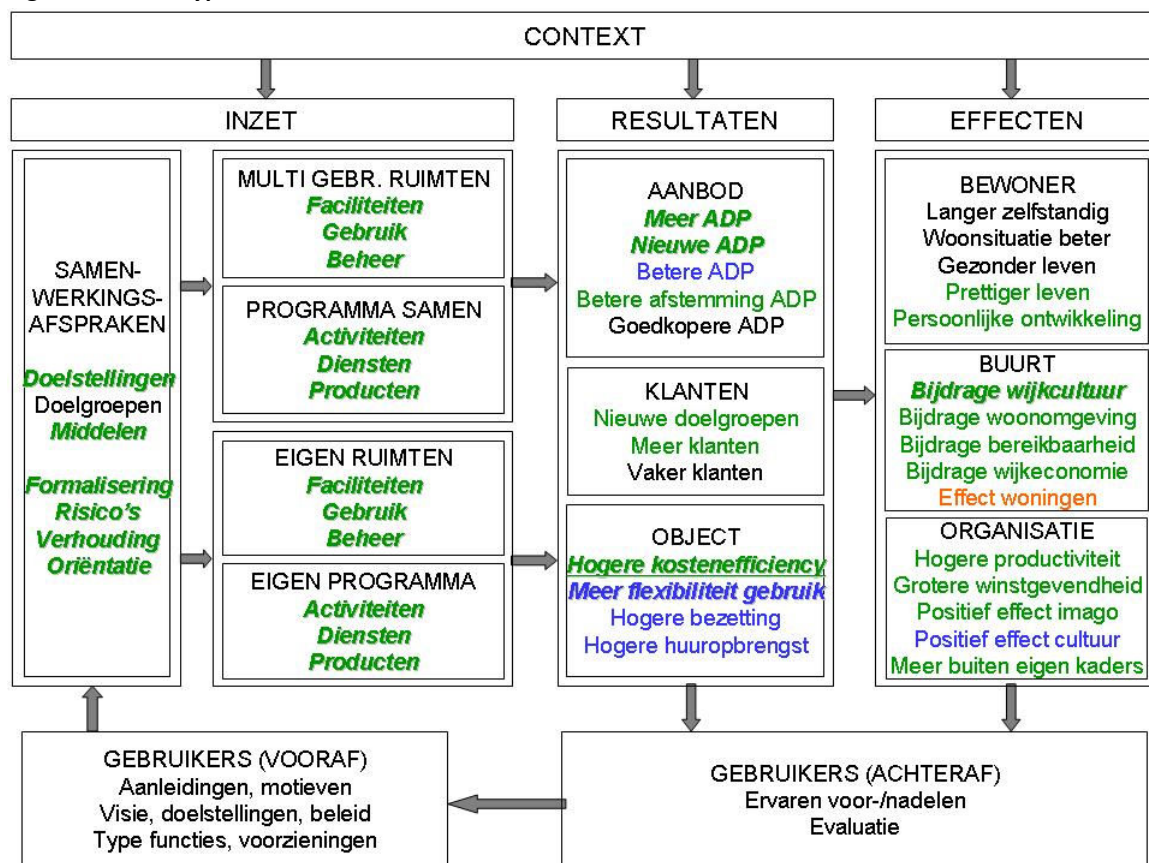
Uit het schema kan worden opgemaakt dat er vooraf zowel doelstellingen in termen van resultaten waren geformuleerd als in termen van effecten. De doelstellingen betroffen vooral het aanbod, de klanten en de huisvestingskosten van het object. De effecten waren vooral op het niveau van de organisaties geformuleerd.

Enkele beoogde resultaten zijn herkend. Het betreft de betere afstemming tussen activiteiten, diensten en producten en het vaker terugkomen van klanten. Hoewel men een positieve kostenefficiëncy hoopte te bereiken, heeft deze juist negatief uitgepakt. Niet herkend als bereikte effecten zijn een hogere productiviteit en persoonlijke ontwikkeling. Een niet genoemd, maar wel bereikt effect is de verbeterde fysieke omgeving van Parrotia. Deze was zonder Parrotia niet door de gemeente aangepakt. Veel beoogde en bereikte effecten liggen op het niveau van de organisaties.

Holstohus in Olst

Figuur 4.9 geeft het samenvattende schema weer met de hypothesen vooraf en de uitkomsten achteraf voor het Holstohus in Olst.

Figuur 4.9 Hypothesen en uitkomsten van de casus Holstohus in Olst



In Olst stonden slechts enkele gerichte doelstellingen voorop: deels op het gebied van resultaten (aanbod in stand houden, efficiënter en flexibeler huisvesten), deels op het gebied van effecten (sociale cohesie). De herkende resultaten en effecten zijn echter veel breder en liggen vooral op het niveau van de buurt (dorp) en de organisaties. Alleen op het gebied van de individuele bewoner worden niet alle effecten herkend. Wat nog opvalt, is de gebruikers een aantal resultaten voor het object niet hebben benoemd, die wel door de andere respondenten naar voren werden gebracht.

5 Analyse

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk verbindt de theorie aan de uitkomsten van het praktijkonderzoek onder gebruikers van MMV. Het conceptueel model van paragraaf 1.5 vormt de leidraad voor deze analyse. Dit model wordt daarom gevolgd: de inzet (paragraaf 5.2), de context (paragraaf 5.3), de resultaten (paragraaf 5.4) en de effecten (paragraaf 5.5). Paragraaf 5.6 vormt een intermezzo over de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van de cases. Paragraaf 5.7 sluit af met de belangrijkste conclusies.

5.2 Inzet van gebruikers in de samenwerking

Deze paragraaf stelt de inzet van de samenwerking door de gebruikers centraal. De begrippen die in het conceptueel model genoemd worden, worden belicht vanuit de uitkomsten van de casussen.

Gebruikers

De drie casussen hebben een verschillende *samenstelling van gebruikers* en daardoor een ander profiel. Ook is de organisatie verschillend opgezet. In 's Hertogenbosch speelt de basisschool en daarmee educatie een belangrijke rol, maar ook andere maatschappelijke partners op het gebied van welzijn, sport en bewegen, activering, cultuur en gezondheid. In Roosendaal werken andersoortige organisaties op deels dezelfde gebieden met elkaar samen: informatie en educatie, cultuur, sport, activering (vrijwilligers) en (commerciële) dienstverlening. Ook is er een ontmoetingsfunctie voor ouderen. In Olst zijn partners actief op het gebied van publieke dienstverlening, recreatie en toerisme, educatie, cultuur, welzijn, activering en horeca. Enkele partners hebben echter vooral een kantoorfunctie in het gebouw en hebben hun dienstverlening elders.

De *horecafunctie* blijkt in alle drie de casussen op verschillende manieren cruciaal voor het samenwerkingsconcept. In Olst was aan de horeca ook het facilitair beheer toebedacht. Inmiddels is deze taak voor de maatschappelijke organisaties overgenomen door de Stichting Kulturhus Olst-Wijhe (SKOW), omdat die niet goed verliep. Juist hierin kan de meerwaarde naar voren komen: gastvrijheid, klantvriendelijkheid en kwaliteit. De horecaondernemer ondersteunt de ontmoetingsfunctie, denkt mee met de andere gebruikers in de ondersteuning van activiteiten en levert een hoge kwaliteit die uitnodigt om terug te komen. In Roosendaal wordt deze functie al sinds de start erg gemist als toevoeging van een verblijfsfunctie aan het concept en als publiekstrekker. De gereserveerde plek in het pand is echter ongelukkig en ook zijn de huidige voorzieningen in het gebouw niet toegesneden op horeca. De brede school in 's Hertogenbosch kent een ontmoetingsruimte met bar en semiprofessionele keukeninrichting. Deze ruimten bieden bijvoorbeeld aan eetactiviteiten een plek en zijn daarmee een brug naar avondactiviteiten en andere diensten als voedingsvoorlichting. En ze versterken dus ook de ontmoetingsfunctie. Vanwege de goede ervaringen, wil de gemeente deze ruimten nu in alle nieuwe brede scholen realiseren.

De drie casussen laten zien dat de *doelstellingen van de samenwerking* uiteenlopen, zowel over het resultaat- als het effectniveau gaan en in verschillende mate 'smart' zijn geformuleerd. De brede school in 's Hertogenbosch heeft een duidelijk beleidskader met daarin geformuleerde doelstellingen en criteria voor een brede school. Het Pluspakket, dat de samenwerking een extra impuls geeft, heeft ook

duidelijke criteria die in relatie staan tot de doelstellingen. Parrotia in Roosendaal heeft als 'informatiehuis' doelstellingen die aansluiten op de doelstellingen van de vernieuwde bibliotheek, zonder dat deze heel concreet zijn uitgewerkt of geoperationaliseerd. De doelstelling van de samenwerking in Olst spitsen zich helemaal toe op het versterken van de voorzieningen en leefbaarheid.

Ook zijn de *aanleidingen en motieven* verschillend. Veel maatschappelijke organisaties zijn bijvoorbeeld niet uit eigen vrije wil ingestapt, maar op initiatief van de gemeente aangesloten. Vanuit de gemeente zit daar deels een synergiemotief achter (meerwaarde door het bundelen van dergelijke voorzieningen om bestaande achterstanden of dreigende afkalving tegen te gaan) en soms een bezuinigingsmotief. Voor een aantal commerciële partners was vooral het historische karakter van het gebouw de voornaamste drijfveer om in te stappen (Roosendaal).

Niet alleen het type functies maakt uit, maar ook het *moment* waarop gebruikers instappen in de samenwerking. Zo werd in Roosendaal aangegeven dat gebruikers die later in het concept zijn ingestapt minder binding met en betrokkenheid bij het aanvankelijk bedachte concept hebben.

Formalisering en binding aan afspraken

In alle casussen is de samenwerking vastgelegd in overeenkomsten en/of een overkoepelende rechtspersoon. De casussen bevestigen het belang van het formaliseren van de samenwerking in een overeenkomst of rechtspersoon. Daarbij geldt de uitspraak: 'hoe concreter, hoe beter'. Concreet uitgewerkte doelstellingen en doelgroepen, maar ook de verantwoordelijkheden en inzet van middelen voor partners versterken het commitment. Partijen zijn namelijk ook beter aanspreekbaar. 's Hertogenbosch is hiervan een goed voorbeeld. Als gebruikers daar te vaak verstek laten gaan in het Beraad van Beroepskrachten worden zij daarop aangesproken. Dit maandelijkse overleg versterkt de inhoudelijke samenwerking en leidt tot nieuwe gezamenlijke activiteiten en diensten door gebruikers. Een dergelijk actief inhoudelijk gebruikersoverleg is er alleen in 's Hertogenbosch.

In Olst worden partijen ook aangesproken door de programmabeheerder, maar dat gebeurt ogenschijnlijk meer op informele wijze dan op grond van een overeenkomst. Bovendien is hier ook geen gezamenlijke samenwerkingsovereenkomst met gebruikers. In Olst worden afspraken vaak pas achteraf vastgelegd om de praktijk te bekrachtigen. Het opstellen van huurovereenkomsten en meerdere dienstverleningsovereenkomsten zijn hiervan voorbeelden. Er is geen overkoepelende samenwerkingsovereenkomst. Wel hebben de gemeente, de woningcorporatie en SKOW onderling (bilaterale) afspraken. Het overleg is al enige tijd niet geweest en ging ook vooral over beheerzaken. De programmering wordt op gemeentelijk niveau georganiseerd en betreft vooral het theater.

In Roosendaal belemmert (mogelijk) het algemene karakter van de samenwerkingsovereenkomst het kunnen aanspreken van gebruikers die niet (actief) participeren. Het is de vraag of er in voldoende mate sprake is van een gemeenschappelijk of gedeeld belang bij samenwerking. Gebruikers voelen zich in elk geval niet geroepen om als vertegenwoordiger van de gebruikers te functioneren om knelpunten op te lossen met bijvoorbeeld de beheerder. Zij lossen het eerder (voor zich)zelf op, omdat de samenwerking niet voldoende snelheid en slagkracht oplevert. Het overleg gaat weliswaar steeds meer over inhoud, maar leidt nog beperkt tot gezamenlijke activiteiten en diensten. De ergernissen over beheeraspecten en de lange nasleep beïnvloeden dit niet in positieve zin.

Risico's

Bij het afdekken van de risico's, vooral het exploitatierisico, speelt de gemeente een grote rol. Het risico zit deels in leegstand van ruimten voor vaste huurders en in de variabele verhuur.

In Olst verstrekt de gemeente een exploitatiesubsidie aan SKOW ter grootte van het verschil tussen kostprijsdekkende en maatschappelijke huren. Hoewel dit een fors bedrag is (ruim € 1 miljoen over vijf

jaar), hoeft de gemeente niet het grote aantal maatschappelijke organisaties individueel te subsidiëren voor de huisvestingskosten. Voor het resterende heeft de eigenaar (corporatie) zich garant gesteld. De SKOW is echter verantwoordelijk voor de verhuur, maar is niet risicodragend.

In 's Hertogenbosch heeft de gemeente alles in eigen hand, maar bij verschillende diensten: ze is eigenaar, exploitant en heeft ook een belangrijke stem bij de programmatische invulling. Het volledige exploitatierisico ligt bij de gemeente, die vooral stuurt op de kostenkant en niet op de opbrengstenkant (extra verhuur). Dat maakt de exploitatie van het gebouw gevoelig voor politieke veranderingen en bezuinigingen.

In Roosendaal is de corporatie eigenaar en ligt het risico van de variabele verhuur formeel bij de bibliotheek, als huurder ervan. Tegelijk is de gemeente subsidieverstrekker voor de maatschappelijke organisaties die vaste huurder zijn en draagt zij zo ook mede een kostenrisico.

De *ligging in het gebouw* van de multigebruikersruimten speelt ook een rol bij de verhuurbaarheid. Zo moet voor (vergader)ruimten die op de verdieping liggen 's avonds eerst een donkere, onprettig aanvoelende, ruimte worden gepasseerd. Hoewel zowel in Olst als 's Hertogenbosch werd gestreefd naar een goede interne bereikbaarheid van deze ruimten, speelde de beschikbare ruimte op de begane grond ook mee.

Ook de *tarieven* spelen mee bij de verhuurbaarheid. In 's Hertogenbosch kunnen groepen wijkbewoners gratis ruimten gebruiken, voor partners is er een maatschappelijk tarief en voor anderen een kostendekkend tarief. In Olst is er geen nultarief en de gebruikers vinden het maatschappelijke tarief aan de hoge kant, ook al is het de vraag of dat feitelijk ook echt zo is. De weerzin tegen de recente huurverhoging met 20% speelt hier wellicht mee. In Roosendaal kunnen de vaste ruimten op zich wel verhuurd worden, maar de exploitant houdt tot nu toe vast aan de uitgangspunten van het concept. Daardoor staan twee units al leeg sinds de opening.

Verhouding en oriëntatie

De onderlinge verhouding tussen gebruikers wordt door de gebruikers veelal getypeerd als een netwerk met één trekker of als een soort ketenorganisatie waarin partijen aanvullende diensten verlenen. In alle gevallen is er sprake van een inhoudelijke trekker (programmabeheerder). Het belang van zo'n aanjagersrol blijkt uit alle casussen. In Olst is er een programmamanager (de directeur van de Stichting Kulturhus), maar die moet er continu veel energie in steken om de samenwerking tussen partijen te laten leiden tot extra activiteiten, uitwisseling, oog voor het gezamenlijk belang etc. Gebruikers hebben de handen vol aan de dagelijkse drukte en taken. Wel vinden ze elkaar makkelijker voor praktische ondersteuning, hand-en-spandiensten, et cetera. Het wederkerigheidsprincipe is op dat niveau goed zichtbaar.

Ook in 's Hertogenbosch vraagt het op gang houden van de samenwerking blijvende aandacht van vooral de gemeente via het Beraad van Beroepskrachten. Dit loopt echter wel goed.

In Roosendaal wordt zo'n programmabeheerder, die ook boven de partijen staat, gemist. De bibliotheek heeft daar veel gedaan aan het neerzetten en verder brengen van het concept, maar zij is tegelijk partij in de samenwerking. Haar mogelijkheden zijn bovendien beperkt in beschikbare tijd en zeggenschap.

De indruk bestaat dat als er ruimte is voor vrijblijvendheid dit leidt tot minder goede resultaten en effecten. Niet alleen doordat er minder gezamenlijke producten worden geleverd, maar ook doordat het niet gezamenlijk optreden naar bijvoorbeeld de verhuurder en het 'trekken' aan niet-actieve participanten energie kost.

In Roosendaal is er een onderscheid tussen non-profit en commerciële organisaties die van invloed is op de samenwerking door de cultuurverschillen en verschillen in doelstellingen.

Voor alle casussen gaat op dat de samenwerking er op is gericht om de individuele gebruikers beter hun primaire proces te laten uitvoeren. Bijvoorbeeld door het faciliteren in bereikbaarheid (Olst), door het uit handen nemen van beheerzaken (alle drie), door het stimuleren van onderlinge ondersteuning bij elkaars dienstverlening (Olst) of door het aanbieden van eigen diensten aan andere gebruikers (Roosendaal).

Multigebruikersruimten en eigen ruimten

Het gebruik van de multigebruikersruimten hangt sterk af van de kernactiviteiten van de gebruikers. In Olst en Roosendaal is het gebruik door de vaste gebruikers beperkt en worden de multigebruikersruimten vooral door derden benut (in Roosendaal maakt de bibliotheek er zelf ook veel gebruik van). In 's Hertogenbosch zijn er meerdere gebruikers die ook van de multigebruikersruimten gebruik maken, naast andere organisaties en bewonersgroepen. Er zijn hier zelfs enkele organisaties, bijvoorbeeld de Muzerije en de GGD Hart van Brabant, die zelf geen eigen vaste ruimte in de brede school hebben en zijn aangewezen op ruimten van andere gebruikers en op multigebruikersruimten.

De meerwaarde van deze ruimten moet dan vooral komen van de activiteiten die derden in deze ruimten organiseren en van de extra bezoekers en klanten.

De faciliteiten spelen zeker een rol bij de inzet van multigebruikersruimten. Zo wordt voor de theaterzaal in Olst zo vaak een lichtinstallatie gevraagd dat het een goede investering blijkt om deze alsnog zelf aan te schaffen.

De beoogde functie(s) van de ruimten spelen een grote rol. Zo leiden vergaderruimten nauwelijks tot extra samenwerking, resultaten en effecten, maar een theaterzaal en keuken met ontmoetingsruimte wel in grotere mate. Ook een ICT-ruimte kan een positieve uitwerking hebben op resultaten en effecten. Dergelijke ruimten waren in de vorige, meestal solitaire, huisvestingssituatie niet aanwezig.

Gezamenlijk en eigen programma

Uit geen van de casussen komt naar voren dat gebruikers veel meer gezamenlijke activiteiten, diensten en producten zijn gaan leveren ten koste van de eigen activiteiten, diensten en producten. De gezamenlijkheid is dus een 'plus' bovenop de eigen primaire processen. Daarbij vertaalt deze plus zich in veel gevallen in gezamenlijke activiteiten (en minder in producten en diensten) en onderlinge dienstverlening tussen gebruikers.

De samenwerking is er in 's Hertogenbosch bijvoorbeeld expliciet op gericht om gebruikers enerzijds te faciliteren in hun eigen primaire proces en anderzijds om via het Pluspakket samenwerking te stimuleren en af te stemmen door gezamenlijke activiteiten te subsidiëren. Het gaat hier om die enkele procenten die extra zijn ten opzichte van de eigen activiteiten, diensten en producten.

Olst is wellicht een uitzondering op het voorgaande. Hier wordt door de drie kernpartners gemeente, VVV en bibliotheek met een baliefunctie op de begane grond juist gericht gewerkt aan gezamenlijke dienstverlening. Zij springen elkaar bij door het afhandelen van elkaars vragen buiten de eigen openingstijden. Op termijn zullen zij zelfs gezamenlijk werken achter één balie. Dat is nu in voorbereiding en heeft directe gevolgen voor de organisaties, hun medewerkers en hun primaire processen. Deze worden steeds verder geïntegreerd.

5.3 Invloed van de context

In het conceptueel model is de context apart benoemd. Deze beïnvloedt de inzet, de resultaten en de effecten. In deze paragraaf wordt samengevat welke invloeden in de casussen zichtbaar werden.

In alle casussen speelt de context een grote rol in zowel de aanleiding als de invulling van de samenwerking binnen het MMV. De context is van grote invloed op het gekozen concept. Deze context heeft te maken met *landelijke ontwikkelingen* (bibliotheekvernieuwing, versoberen van de mogelijkheden tot gesubsidieerde arbeid). Minstens even belangrijk is echter het *lokale beleid*: zowel beleidsinhoudelijk, op de domeinen van het MMV, maar ook organisatorisch en financieel. Deze terreinen zijn overigens wel nauw aan elkaar verwant. Ten slotte speelden er *fysieke* factoren in de context mee. Deze drie aspecten worden hierna achtereenvolgens toegelicht.

Landelijk beleid heeft zijn weerslag op lokale samenwerking. In Roosendaal was bijvoorbeeld het landelijke rapport van de commissie Meijer over bibliotheekvernieuwing mede aanleiding voor de lokale bibliotheekvernieuwing. 's Hertogenbosch realiseerde brede scholen vanuit het landelijke grotestedenbeleid. Ook heeft de bezuiniging op de regeling voor gesubsidieerde arbeid grote financiële gevolgen gehad voor de gekozen constructie voor facilitair beheer. Tegelijk is het de vraag of dit in negatieve zin de effecten heeft beïnvloed. De gemeente neemt deze kosten grotendeels voor eigen rekening. Bezuinigingen worden niet gezocht in belangrijke principes als het gratis ruimtegebruik door wijkbewoners. Er wordt wel zakelijker met gebruikers omgegaan. In Olst was de aanleiding vooral lokaal, hoewel hier provinciaal beleid (Kulturhusen) stimulerend heeft gewerkt en ook middelen opleverde.

Gemeentelijk beleid heeft een grote invloed. In 's Hertogenbosch zijn de brede scholen inhoudelijk ingebed in het achterstandenbeleid. Alleen de zeven aangemerkte achterstandswijken hebben een brede school. Daarbij zijn door de gemeente criteria geformuleerd waaraan een brede school moet voldoen. De brede school heeft nadrukkelijk een wijkfunctie. Doordat de gemeente de verschillende rollen (beleid, eigenaar, programmabeheer) in een hand heeft is niet helemaal duidelijk welke rol daarin de meeste invloed heeft gehad. Ook zijn er doelstellingen in het onderwijsbeleid geformuleerd. De Stichting Brede Bossche Scholen heeft deze overgenomen in de subsidiecriteria voor het Pluspakket.

De gemeente gebruikt het *subsidiebeleid* voor het initiëren van samenwerking. In 's Hertogenbosch is het Pluspakket een belangrijke simulerende factor voor nieuwe initiatieven. Dit leidt uiteindelijk ook tot resultaten (nieuwe activiteiten) en effecten (persoonlijke ontwikkeling, wijkcultuur).

Daarnaast stuurt de gemeente via haar subsidiebeleid welke partners deelnemen aan de samenwerking. De bibliotheek, het Sportbureau en het Vrijwilligersinformatiepunt zijn voorbeelden van maatschappelijke organisaties in Roosendaal waarvan de gemeente via subsidies heeft aangestuurd op huisvesting in Parrotia. De gemeente loopt hiermee ook een 'subsidierisico': stijgende huisvestingslasten leiden al snel tot een stijgende subsidie. Dat de gemeente via de budgetsubsidie ook echt stuurt maakt de recente sluiting van het Cultuurbureau Roosendaal duidelijk, dat onvoldoende meerwaarde heeft laten zien. De budgetsubsidie werd daarom niet verleend, waarmee het doek viel.

In 's Hertogenbosch is het ouder-kindcentrum (OKC) een voorbeeld van een maatschappelijke instelling, waarvan de gemeente heeft aangestuurd op huisvesting in de brede school. Het OKC is onderdeel van de gesubsidieerde welzijnsinstelling Divers. In Olst subsidieert de gemeente niet de stichtingen en verenigingen, maar vooral de Stichting Kulturhus Olst-Wijhe die daarmee maatschappelijke tarieven kan hanteren. Tegelijk heeft de gemeente met deze stichting een budgetovereenkomst gesloten waarin doelstellingen en type activiteiten zijn afgesproken (Gemeente Olst-Wijhe, 2009a).

Het is de vraag hoeveel samenwerking zou ontstaan zonder subsidies voor de exploitatie, huisvestingslasten en/of activiteiten. Uit alle casussen komt naar voren dat er een belangrijke prikkel uit gaat van subsidies in combinatie met de subsidievoorwaarden en verantwoording. Subsidies zijn dus een effectief sturingsmiddel voor de gemeente. Deze kunnen via de exploitatie (huurkorting) of via de activiteiten worden verstrekt. Ook kan er onderscheid zijn in de subsidieontvanger (individuele

huurders, groep gebruikers of een tussengevoegde stichting). Uit de casussen blijkt niet welke factoren tot meer resultaten en effecten leidt. In alle situaties was sprake van een stimulerende uitwerking.

In Olst speelde de *fysieke* context een grote rol, vooral de centrumplanontwikkeling. Het Holstohus maakte onderdeel uit van een bredere aanpak van het fysiek aantrekkelijker maken van het centrumgebied door herinrichting en nieuwe voorzieningen. Een andere contextfactor was in Roosendaal en Olst ook een herhuisvestingsvraagstuk. Dit betrof voorzieningen die in te grote, te dure of te slechte accommodaties waren gehuisvest. In Olst speelde daarnaast de conceptontwikkeling van het Kulturhus zelf een grote rol, vanuit de gedachte dat de bundeling van voorzieningen op langere termijn zou moeten leiden tot het behoud ervan.

Concluderend

Geconcludeerd kan worden dat vooral de gemeenten een belangrijke sturende rol hebben gespeeld in de drie casussen, zowel vanuit haar beleidskaders als via haar subsidiebeleid. Er zijn echter ook andere contextfactoren die van belang waren voor de totstandkoming en het verloop van de samenwerking in een gezamenlijke accommodatie: huisvestingsvraagstukken, landelijke beleidswijzigingen en herinrichting of herontwikkeling van het omliggende gebied.

5.4 Resultaten op het niveau van aanbod, klant en object

Deze paragraaf gaat dieper in op de resultaten die gebruikers hebben gemeld door de inzet van de samenwerking en multigebruikersruimten.

Aanbod

Alle casussen hebben laten zien dat, zoals beoogd, de afzet daadwerkelijk is *toegenomen* (meer activiteiten, diensten en producten) en dat er sprake is van *vernieuwing* (nieuwe activiteiten, diensten en producten). Die toename van bestaande activiteiten, diensten en producten heeft te maken met het efficiënter kunnen werken en een hogere productiviteit. Hier is dus een wisselwerking met een organisatie-effect te zien. Voor outputgesubsidieerde instellingen is die toename overigens beperkt of niet geconstateerd, doordat het beschikbare budget het plafond bepaalt van bijvoorbeeld het aantal activiteiten. Ook de *grotere zichtbaarheid en herkenbaarheid* in het gebouw van organisaties en het aanbod is een factor die meespeelt. Het aanbod van volwasseneneducatie in Olst en de huisvesting van twee commerciële partners in het monumentale pand in Roosendaal zijn hiervan goede voorbeelden. Alleen in Roosendaal betreft de vernieuwing eigenlijk slechts enkele activiteiten en (onderling verleende) diensten.

Zowel de multigebruikersruimten als de samenwerking tussen gebruikers hebben een belangrijke rol gespeeld bij de vernieuwing van het aanbod.

In Olst is in de theaterzaal een groot nieuw aanbod van professionele en amateuruitvoeringen te zien. Er is zelfs een aparte werkgroep voor in het leven geroepen. De theaterzaal heeft bijgedragen aan de professionalisering van voorstellingen van de reguliere verenigingen. Een direct resultaat van de samenwerking is bijvoorbeeld de cursus Olstologie voor nieuwe inwoners.

Maar ook in 's Hertogenbosch levert het wijktheater een belangrijke aanvulling op het bestaande aanbod van gebruikers. Het faciliteert diverse initiatieven uit en met de wijk. Daar zijn vaak meerdere gebruikers bij betrokken, zoals de basisschool, de stichting voor kunst- cultuureducatie en de welzijnsstichting. De ICT-ruimte en de ontmoetingsruimte met keuken hebben ook geleid tot nieuwe activiteiten die er eerst niet waren.

Behalve tot uitbreiding en vernieuwing leidt de samenwerking ook tot een inhoudelijk *verbeterde afstemming* van activiteiten, diensten en producten. Alleen in Roosendaal is dit een niet bereikt resultaat, terwijl dat hier wel was beoogd. Hierbij helpt het als er een regelmatig inhoudelijk overleg is waar activiteiten, diensten en producten actief worden afgestemd of nieuw bedacht ('s Hertogenbosch). In Olst speelt de SKOW daarin een sterk stimulerende rol.

In twee van de drie casussen is volgens de respondenten ook de *kwaliteit* van de dienstverlening verbeterd. In Olst gebeurde dat op twee manieren: klanten kunnen beter worden geholpen door samenwerking achter de balie en de faciliteiten van de theaterzaal dragen bij aan de kwaliteit van uitvoeringen. In 's Hertogenbosch spelen de goede faciliteiten, zoals de keuken, zeker een rol.

De samenwerking heeft *nergens* geleid tot *goedkopere* activiteiten, diensten en producten. Daarop vormt Roosendaal een uitzondering, in die zin dat onderling veel diensten worden geleverd tegen gereduceerd tarief.

Klanten

Alle drie de casussen hebben een sterk publiekaantrekkende werking, die boven verwachting was. In twee van de drie situaties was dat ook direct beoogd. Niet voor alle gebruikers gaat overigens op dat zij ook meer klanten of transacties van klanten hadden voor hun eigen activiteiten, diensten en producten. De samenwerking tussen gebruikers draagt verder bij aan het bereik van *nieuwe* groepen. Dit gaat veelal gepaard met nieuw aanbod (zie hiervoor). Het gaat zowel om grote evenementen als samenwerking in kleiner verband. Hoewel er genoeg voorbeelden zijn van mensen die nieuwsgierig zijn gemaakt door een activiteit of dienst en/of door het nieuwe gebouw, gaat dat in het algemeen niet vanzelf: in 's Hertogenbosch duurde dat bijvoorbeeld enige tijd. Juist de niet-actieve doelgroep is het moeilijkst te bereiken. Dat vraagt het gebruik maken van elkaars netwerk, het actief naar elkaar verwijzen en een outreachende aanpak.

In alle casussen is op enigerlei wijze sprake van *kruisbestuiving*. Hetzij vanuit de gebruikers (naar elkaar verwijzen, elkaars netwerk benutten om nieuwe doelgroepen te bereiken), hetzij vanuit de klant zelf (het zien van ruimten en faciliteiten leidt tot nieuwe ideeën).

Niet duidelijk naar voren gekomen is of klanten ook *vaker* komen of terugkomen als het aanbod is bevallen. Alleen in 's Hertogenbosch is dat expliciet aangegeven. Het ligt echter wel voor de hand dat dit ook voor de andere casussen in tenminste enige mate opgaat. Nieuw en aansprekend aanbod, zoals een theaterprogrammering, maaltijdvoorziening en cursusaanbod leidt tot het terugkomen als de accommodatie en de mensen die men ontmoet, goed zijn bevallen.

Object

Unaniem geldt dat de gebruikers niet goedkoper uit zijn, maar juist *duurder*. Ook al zijn soms de mogelijkheden *flexibeler* geworden door de aanwezigheid van multigebruikersruimten. Niet alle gebruikers maken daar echter gebruik van. Daarbij is het ook zo dat de vorige huisvestingssituatie van slechtere kwaliteit was of eigendom was van de gebruikers. De huuropbrengsten voor de eigenaar liggen dus hoger, maar het kostenniveau ook. Voor gemeenten betekent dit extra uitgaven.

De kostenefficiëntie heeft zich volgens de gebruikers alleen maar negatief ontwikkeld. Ze zien echter ook de *extra kwaliteit*: een mooi en nieuw gebouw, de mooie inrichting, de multigebruikersruimten, de extra faciliteiten, de uitstekende ligging van het gebouw en de eigen ruimten daarin. Dit geldt voor allerlei soorten gebruikers, van de commerciële dienstverlenende partijen (Roosendaal) en een verkoper van ideële producten (Olst) tot de aanbieder van volwasseneducatie (Olst) en de school ('s Hertogenbosch). Ook gesubsidieerde maatschappelijke organisaties zijn er per saldo blij mee. De rekening ligt echter vaak bij de gemeente, die de hogere huisvestingskosten subsidieert.

De bezettingsgraden lijken nog optimaler te kunnen. Alleen in Olst is met name de theaterzaal zeer goed bezet, voor de overige multifunctionele ruimten geldt dat niet. Het is de vraag in hoeverre de bezetting veel hoger kan op momenten dat er minder vraag is naar ruimte (doordeweeks overdag). Het is wel zo dat de vaste gebruikers vanwege de kosten lang niet allemaal gebruik maken van bijvoorbeeld de vergaderruimten. In 's Hertogenbosch wordt door de gemeente (eigenaar en exploitant) niet gestuurd op een optimale bezetting met een actieve werving van nieuwe (variabele) gebruikers, maar op kostenbeheersing van beheer en exploitatie. In Roosendaal wordt door gebruikers maar weinig van de multigebruikersruimten gebruik gemaakt. Dit komt deels doordat zij inhoudelijk maar beperkte raakvlakken hebben om gezamenlijke activiteiten te organiseren.

5.5 Effecten op het niveau van bewoner, buurt en organisatie

Deze paragraaf presenteert de uitkomsten van de effectscores volgens de gebruikers om daar een aantal conclusies aan te verbinden

Tijdens de interviews met de gebruikers is hen gevraagd een totaalscore van 20 punten te verdelen over de effecten op de drie onderscheiden niveaus. Daartoe zijn de diverse onderscheiden uit het conceptueel model aan de gebruikers toegelicht, waarna zij zijn gescoord. Ondanks het subjectieve karakter en het beperkte aantal respondenten – er is geen sprake van geen statistische significantie – levert dit vanuit gebruikersperspectief een illustratief beeld op van de belangrijkste effecten. Figuur 5.1 vat de uitkomsten samen (zie volgende pagina).

Algemeen beeld

Wat in de figuur opvalt is dat in alle drie de casussen effecten worden herkend op zowel individueel, buurt- als organisatieniveau. Deze zijn genoemd door de gebruikers maar worden gestaafd door de andere rollen (gemeente, gebouweigenaar/exploitant en programmacoördinator). Effecten op het individuele niveau zijn bijvoorbeeld de persoonlijke ontwikkeling (participatie, sociale stijging, etc.) en het prettiger leven (comfortabel, vrije tijdsbesteding, etc.).

Op buurniveau zijn er drie effecten die veel genoemd worden: verbeterde wijkcultuur/wijkbinding (gemeenschapszin, imago, etc.), verbeterde woonomgeving (inrichting, schoon/heel/veilig) en verbeterde bereikbaarheid (vindbaar, centrale ligging). Er zijn overigens wel twee kanttekeningen bij de buurteffecten te plaatsen. De verbeterde woonomgeving is niet altijd het gevolg van de samenwerking in het gebouw, maar maakte vaak onderdeel uit van een bredere wijkaanpak. Bij de bereikbaarheid ging het voor gebruikers minder om het vervoermiddel dan om de herkenbare uitstraling en/of centrale ligging van het gebouw.

Opvallend is dat alle organisatie-effecten breed worden herkend door gebruikers van alle casussen. Effecten op de productiviteit, het imago en het buiten eigen kaders werken zijn het meest genoemd.

Figuur 5.1 Puntenverdeling over effecten door gebruikers (geanonimiseerd), juni-september 2009.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	H1	H2	H3	H4	O1	O2	O3	O4	O5
Bewoner															
Langer zelfstandig wonen															1
Verbeterde woonsituatie	2						2					2			1
Gezonder leven								3	2						
Prettiger leven		2					1	2	1		1	2			3
Persoonlijke ontwikkeling	2						3	3	1	5	1	2			1
Ander bewonerseffect: ...															
Subtotaal Bewoner	4	2	0	0	0	0	6	8	4	5	2	6	0	0	5
Buurt															
Verbeterde wijkcultuur/-binding	1					4	4	3	6	5	1	3	3		5
Verbeterde woonomgeving	2		5				2	2	1		3	3	2		2
Verbeterde bereikbaarheid	1		10						5		4	3	4		1
Verbeterde buurt-/dorpseconomie											4	3	3		1
Meer woningvraag/ hogere woningprijzen												2			1
Ander buurteffect: ...															
Subtotaal Buurt	4	0	15	0	0	4	6	5	12	5	12	14	12	0	10
Organisatie (in gebouw)															
Verbeterde productiviteit	2	+/-					2	2	2		3		2	4	2
Verbeterd bedrijfsresultaat (winst)	2	<u>2</u>		10		4	3				3		2		
Verbeterd imago van organisatie	2	2	5	10		3		3					2	10	1
Verbeterde organisatiecultuur	2	6				2				5				3	
Meer buiten eigen kaders werken	2	8			10			2	2	5			2	3	2
Ander organisatie-effect: ...					10 *	3 **	3 ^								
Subtotaal Organisatie	10	18	5	20	20	16	8	7	4	10	6	0	8	20	5
TOTAAL	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Bron: interviews met (groepen) gebruikers, bewerking door auteur.

Leeswijzer bij figuur 5.1:

Vet-onderstreept = negatief effect

R = Roosendaal

H = 's Hertogenbosch

O = Olst

Genoemde andere effecten:

* sneller netwerk

** zichtbaarheid

^ makkelijker kunnen werken

Verschillen tussen de casussen

Ondanks de breed herkende effecten, zijn er duidelijke accentverschillen tussen de casussen.

Zo zijn in Roosendaal de gebruikers het er over het geheel genomen over eens dat de grootste effecten bij de organisaties van de gebruikers te zien zijn. Dit kan worden verklaard door het concept (de voorziening), dat niet primair op de buurt maar op de stad als geheel is gericht. Daardoor konden gebruikers moeilijker effecten bij individuen en in de directe omgeving van Parrotia herkennen. Wel zagen ze duidelijke en meerdere effecten bij de eigen organisatie. Ondanks de verbeterde organisatiecultuur en het meer buiten eigen kaders werken, ligt er volgens de gebruikers nog wel een knelpunt bij de totstandkoming van meer inhoudelijke samenwerking. Partijen vinden het lastig om inhoudelijke raakvlakken bij elkaar te vinden.

In Olst liggen de grootste effecten volgens de gebruikers op het buurtniveau. Ook hier is er niet een effect dat er uitspringt, maar is de buurt op meerdere aspecten vooruitgegaan: omgeving, bereikbaarheid van voorzieningen en de dorpseconomie. Daarin staat het Holstohus overigens niet op zichzelf, maar is het volgens de gebruikers een onderdeel van een breder pakket van verbeteringen in

het centrum van het dorp. Olst is de enige casus waar er een mogelijk positieve relatie is met de woningvraag en de dorps economie. Al voor het Holstohus werd Olst een aantrekkelijker vestigingsplaats en nam het voorzieningenpakket toe. Deze voorziening draagt daar ook aan bij en levert bovendien een aantal extra arbeidsplaatsen in het dorp op.

In 's Hertogenbosch is de grootste spreiding in de niveaus waar effecten worden gezien. Individuele effecten zijn hier het duidelijkst benoemd en daarbinnen vooral de persoonlijke ontwikkeling. Daarbij spelen de multigebruikersruimten een rol van betekenis. Vooral het wijktheater, de keuken in combinatie met de ontmoetingsruimte en de sportzaal maken het verschil. Deze ruimten leiden tot een nieuw type activiteiten die bewoners op een andere manier aanspreken en ontwikkelen. Het zijn de individuele voorbeelden van bewoners die geactiveerd zijn of hun creativiteit kunnen laten zien, die dit staven.

Alleen bij de organisatie-effecten zijn enkele andere effecten door gebruikers benoemd dan in het model staan. Deze hebben te maken met de zichtbaarheid voor andere partners en (potentiële) klanten en met het netwerk van partners dat sneller is of makkelijker werkt.

De verschillen tussen de waardering van effecten hebben ook te maken met de doelstelling en doelgroep van de gebruikers. Zo zijn de doelstellingen en doelgroepen voor de meeste gebruikers in Roosendaal niet gericht op individuen of de buurt, maar op de gemeente (ontmoetingsfunctie) en zelfs bovenlokaal niveau. Ook zijn er doelstellingen geformuleerd op het niveau van organisatie-effecten. De gebruikers herkennen vooral organisatie-effecten. In 's Hertogenbosch zijn de doelstellingen op alle drie niveaus geformuleerd. Op alle niveaus worden ook effecten bereikt. In Olst zijn de doelstellingen vooral op het buurtniveau geformuleerd: in stand houden van de voorzieningen en bevorderen van de sociale samenhang. Deze doelstellingen zijn behaald.

Relatie met multigebruikersruimten

Paragraaf 5.4 beschreef dat ruimten als een theaterzaal, een horecavoorziening met keuken en ontmoetingsruimte en een ICT-ruimte van belang zijn voor het genereren van extra aanbod en bezoekers. Ze leiden echter ook tot effecten op het gebied van vooral persoonlijke ontwikkeling, prettiger leven en verbeterde wijkbinding. De brede school 's Hertogenbosch en het kulturhus in Olst zijn daarvan goede voorbeelden.

5.6 Generalisatie

Deze paragraaf gaat na welke algemeen geldende uitkomsten uit de casestudies kunnen worden genoemd. Daarvoor wordt vanuit de theorie nog kort ingegaan op de problemen met het generaliseren in explorerend onderzoek.

Generaliseerbaarheid is problematisch

Kwalitatief, explorerend onderzoek met behulp van casestudies leidt niet automatisch tot algemeen geldende uitspraken. Bult (2003) noemt het gebrek aan generaliseerbaarheid als gevaar bij kwalitatieve onderzoeksmethoden. Betrouwbaarheid en validiteit zijn daarom begrippen die van belang zijn bij dit type onderzoek. Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting vrij is van toevalsfouten en geeft de consistentie weer van een aantal herhaalde metingen. Die metingen moeten dan steeds dezelfde metingen opleveren. Validiteit is de mate waarin een meting vrij is van zowel toevalsfouten als systematische fouten. Bult noemt drie typen:

- inhoudsvaliditeit: de juiste operationele meetinstrumenten voor de bestudeerde concepten;

- interne validiteit: vaststellen van een causaal verband onder bepaalde geldende voorwaarden;
- externe validiteit: generaliseerbaarheid van de uitkomsten naar bijvoorbeeld andere domeinen of populaties (reikwijdte).

Paragraaf 3.5 beschreef al enkele problemen bij onderzoek naar effecten in het sociaal domein (meetbaarheid, causaliteit). Daar biedt dit onderzoek geen pasklare oplossingen voor. Het werken met een vereenvoudigd model en een selectie van variabelen, waarvoor hier is gekozen op basis van de literatuur, vergroot de kans dat er variabelen of relaties onderbelicht blijven. Het doel is echter niet om alle mogelijke relaties tussen variabelen van inzet, resultaten en effecten aan te tonen, maar wel om meer inzicht te krijgen in aannemelijke mechanismen tussen voor de hand liggende variabelen.

De operationalisering (paragraaf 4.3) heeft bijgedragen aan de inhoudsvaliditeit. De indicatoren zijn ontleend aan andere literatuur. De interne validiteit of causaliteit blijkt vooral op het niveau van individuele voorbeelden. Daaruit komt naar voren dat bijvoorbeeld de aanwezigheid van een ICT-ruimte in combinatie met het bieden van gelegenheid en stimuleren van initiatieven door wijkbewoners via het Pluspakket, in 's Hertogenbosch heeft geleid tot een ICT-club. De externe validiteit wordt onder meer beperkt door de gehanteerde criteria bij de casuselectie. Zo is het de vraag of er hele andere uitkomsten zouden zijn als het criterium van minimaal twee multigebruikersruimten zou worden losgelaten en alleen naar de samenwerking zou worden gekeken. Die vraag is met de gekozen opzet niet te beantwoorden. Ook is het de vraag of dezelfde resultaten en effecten naar voren komen in casussen waar geen sprake is van een programmacoördinator. Ten slotte zijn de casussen en uitkomsten ervan, ondanks de overeenkomende selectiecriteria, zo uiteenlopend dat alleen dat al de vraag oproept of er algemeen geldende uitspraken gedaan kunnen worden. Anders gezegd: de populatie voorzieningencentra en brede scholen met een 'plus' (wijkfunctie) is zeer divers samengesteld in zeer diverse contexten.

Algemene uitkomsten?

Dit roept de vraag op of er dan helemaal geen algemeen geldende uitkomsten zijn gevonden. Op drie niveaus zijn enkele algemeen geldende uitspraken aannemelijk.

Allereerst is er het *inhoudelijke* of *conceptniveau*. Een goed voorbeeld is het belang van horeca voor een samenwerkingsconcept binnen een voorzieningencentrum. Hoewel alle drie de casussen in een andere setting tot stand kwamen, een ander concept hebben en verschillende typen partners binnen het samenwerkingsverband hebben, wordt in alle casussen het belang van een goed horecaconcept voor het geheel onderstreept. In Roosendaal en Olst wordt dat duidelijk door het niet aanwezig zijn respectievelijk niet goed functioneren van de horeca binnen het concept, in 's Hertogenbosch is de *horecafaciliteit* in het gebouw van belang. Dit biedt ruimte aan allerlei nieuwe activiteiten en aan 'kruisbestuiving' (de GGD die voedingsvoorlichting geeft bij Resto VanHarte). Verder is het verbindende karakter van belang: het stimuleert en versterkt sociale contacten en legt verbinding tussen middag- en avondprogramma.

Ten tweede kan iets worden gezegd op het niveau van de *samenwerking*. Ondanks de verschillen is duidelijk dat een *actief programmabeheer* leidt tot meer samenwerking. Niet alleen draagt een programmabeheerder die boven de partijen staat bij aan inhoudelijke afstemming en meer gezamenlijkheid in het programma, maar deze brengt partijen ook in beweging om bij te dragen aan het geheel. Dit betreft het bijbrengen van een samenwerkingsgerichte houding. Een op inhoudelijke programmering gericht en regelmatig terugkerend *gebruikersoverleg* is ondersteunend aan het programmabeheer.

Een derde niveau betreft de herkende *resultaten en effecten*. Een aantal uitkomsten is in alle casussen herkend. Daardoor is het aannemelijk dat deze ook in andere situaties voorkomen. Daarbij gelden overigens wel de genoemde beperkingen in het eerste deel van deze paragraaf.

- MMV maakt de huisvesting voor gebruikers *duurder* in plaats van goedkoper. Er is dus een negatieve kostenefficiëncy. Daarbij speelt een rol dat veel gebruikers hun oude of verouderde huisvesting omruilen tegen een modern en kwalitatief hoogstaand pand met uitstraling. De hogere kosten, zoals servicekosten, zijn ook nauwelijks te beïnvloeden volgens veel gebruikers.
- De samenwerking leidt in alle casussen tot *meer en ook nieuwe activiteiten, diensten en producten* van zowel individuele gebruikers als van samenwerkende gebruikers.
- Er worden daarbij ook *nieuwe doelgroepen* bereikt, het aantal bezoekers neemt toe en vaak groeit ook het aantal klanten (afnemers).
- Uit alle casussen naar voren dat er positieve effecten zijn voor de *woonomgeving*. Vaak is dat effect mede het gevolg van een bredere aanpak waar het MMV onderdeel van is. Hoe dat tot uitdrukking komt verschilt ook: soms verbetert de gebiedsinrichting, soms de veiligheid. De nieuwe en toegenomen aantallen bezoekers spelen voor de veiligheid mogelijk ook een rol.
- In alle casussen is sprake van *organisatierendement*. Wel is er sprake van verschillen tussen de terreinen waarop dit wordt herkend.

Aanpassingen in het model

Zoals het lastig is om de gevonden uitkomsten in de casussen algemeen van toepassing te verklaren, is het ook lastig om niet gevonden verbanden uit het model te verwijderen. Eén effect is in geen enkele casus benoemd: het 'langer zelfstandig wonen'. Dat wil echter niet zeggen dat een voorzieningencentrum met meer zorggerelateerde voorzieningen wel dat effect zou kunnen hebben.

Bij de organisatie-effecten werd twee maal genoemd dat partners in een netwerk elkaar sneller weten te vinden. Hoewel dit vaak samenhangt met een grotere productiviteit, is dat niet hetzelfde. Dit zou een aanvulling op het model kunnen zijn.

Concluderend

Het aantal casussen en de verschillen ertussen bemoeilijkt het doen van algemeen geldende uitspraken. (externe validiteit). Een aantal overeenkomende uitkomsten in de verschillende casussen lijkt echter betrouwbaar:

- Concept: een actieve en goed ingepaste horecavoorziening draagt bij aan de meerwaarde.
- Samenwerking: actief programmabeheer leidt tot extra samenwerking en extra gezamenlijke activiteiten, diensten en producten. Dit vergroot de kans op extra maatschappelijke en organisatie-effecten. Ook regelmatig inhoudelijk gebruikersoverleg versterkt de samenwerking.
- Resultaten en effecten: de kans op duurdere huisvesting in MMV is reëel voor gebruikers of de gemeente (subsidieverstrekker), er is een genererende uitwerking op het aanbod en de klanten, er zijn effecten te zien op de woonomgeving en op het organisatierendement.

De gekozen variabelen en indicatoren in het model zijn ontleend aan de literatuur. In algemene zin zijn veel onderdelen in het conceptueel model in een of meer casussen herkend. De inhoudsvaliditeit wordt daarom positief beoordeeld.

De gekozen opzet maakt het lastig om variabelen te schrappen. Het elkaar sneller kunnen vinden in een netwerk is nog een extra organisatie-effect.

5.7 Conclusie

Tot slot van dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies op een rij gezet.

De drie casussen hebben een *verschillend profiel*. Dit leidt tot *verschillende doelstellingen* of beoogde resultaten en effecten vooraf. Voor zover geformuleerd worden de resultaten ten aanzien van het

aantal bezoekers of klanten (ruimschoots) gehaald. Ook in kwalitatieve zin zijn resultaten en effecten voor de genoemde variabelen zichtbaar. Het verschil in profiel blijkt dus voor de werking van het model niet uit te maken. Er zijn wel duidelijke accentverschillen in waar de belangrijkste effecten optreden (op het niveau van de bewoners, het buurniveau of het organisatieniveau). Opvallend is daarbij dat weinig organisatie-effecten vooraf als doelstelling zijn geformuleerd, maar dat juist deze wel worden bereikt.

Ook speelt de *oriëntatie* van gebruikers een rol: organisaties die hun doelgroepen in de hele gemeente of regio zoeken, zoals een dienstverlenend ICT-bedrijf, zijn minder gericht op het bereiken van individuele of buurteffecten. En een ROC en bibliotheek zijn bijvoorbeeld meer gericht op individuele effecten dan op buurteffecten. Zij zien vaker vooral organisatie-effecten van samenwerking. De samenstelling van de partners bepaalt dus welke resultaten en effecten worden bereikt. Ook al hebben organisaties zeer uiteenlopende oriëntaties, achtergronden en doelstellingen, dat wil nog niet zeggen dat zij onbelangrijk zijn voor het bereiken van andere effecten. In Roosendaal zijn de commerciële partners bijvoorbeeld aanvullend op het imago en werkwijze van de bibliotheek. Omgekeerd profiteren de commerciële partners van de publieksaantrekkende functie (nieuwe doelgroepen) en faciliteiten van de bibliotheek. In de samenwerking zijn de pragmatische houding van enkele commerciële gebruikers van positieve invloed op een versnelde oplossing van een aantal knelpunten en een andere kijk op profilering.

Ondanks de verschillen, blijkt de *horecafunctie* in alle casussen een cruciale rol te spelen voor de meerwaarde. Dit heeft te maken met de publieksaantrekkende werking, met het versterken van de ontmoetingsfunctie en gastvrije uitstraling en met de mogelijkheden om de kwaliteit van de dienstverlening te versterken door bijvoorbeeld te cateren. Een andere uitkomst waarvan het aannemelijk is dat deze algemeen geldend is, betreft het belang van de programmabeheerder voor de samenwerking en daarmee ook voor de meerwaarde. Daarnaast is het aannemelijk dat de gezamenlijke huisvesting eerder kostenverhogend dan –besparend is voor gebruikers resp. de gemeente.

De context speelt een grote en zeker niet te verwaarlozen rol voor MMV en dan met name de invloed van de gemeente. Dit begint bij de aanleiding, die voor maatschappelijke instellingen meer dan eens gestuurd wordt door de gemeente. Maar ook het gemeentelijke subsidiebeleid speelt een grote rol. Het is de vraag hoeveel activiteiten zouden ontstaan of hoeveel partners mee zouden kunnen doen als de gemeente niet zou bijdragen aan hun activiteiten en/of huisvestingslasten. In twee van de drie casussen heeft dit een duidelijk genererend effect opgeleverd.

Niet altijd zijn de afspraken concreet verwoord of in meetbare doelen uitgewerkt. Dit bemoeilijkt het aanspreken op het nakomen van afspraken, zeker als het om gebruikers gaat die later betrokken zijn geraakt in de samenwerking en de voorgeschiedenis niet hebben gedeeld.

De tarieven en (vooral voor avondgebruik) een goede ligging in het gebouw zijn factoren die de variabele verhuur in negatieve zin blijken te kunnen beïnvloeden. Voor het exploitatierisico gelden in de praktijk verschillende afspraken, maar de gemeente blijkt direct of indirect (subsidie) een belangrijke partij die dit risico bepaalt. In de praktijk hebben samenwerking op basis van vertrouwen en het elkaar de ruimte geven door de exploitant, de gemeente (als kadersteller en subsidieverstrekker) en de programmacoördinator ook een gunstige uitwerking.

De gezamenlijke activiteiten, diensten en producten komen meestal niet in plaats van de eigen producten en diensten, maar zijn meestal een ‘plus’ bovenop het eigen aanbod van gebruikers. Een gezamenlijke balie is hierop een uitzondering. Dit laat zien dat samenwerking een genererend effect heeft.

In alle casussen zijn er effecten op zowel individueel, buurt- als organisatieniveau. Deze zijn genoemd door de gebruikers en ook de gemeente, de gebouweigenaar/exploitant en de programmacoördinator. Belangrijke effecten op het individuele niveau liggen op het vlak van de persoonlijke ontwikkeling en het prettiger leven. Op buurniveau zijn wijkcultuur/wijkbinding, verbeterde woonomgeving en de verbeterde bereikbaarheid de belangrijke effecten. Opvallend is dat alle organisatie-effecten breed worden herkend door gebruikers van alle casussen en daarbinnen vooral de verhoogde productiviteit, het verbeterde imago en het meer buiten eigen kaders werken.

Voor gebruikers blijkt het soms lastig om de effecten van samenwerking te vergelijken met de vroegere situatie door de andere locatie en grote verschillen in huisvestingskwaliteit.

6 Conclusies

Dit hoofdstuk geeft in paragraaf 6.1 allereerst de conclusies weer van dit onderzoek aan de hand van de onderzoeksvragen. Paragraaf 6.2 noemt een aantal aanbevelingen voor gebruikers en voor vervolgonderzoek. Een afsluitend betoog rondt in paragraaf 6.3 deze master thesis af.

6.1 Conclusies

Deze paragraaf beschrijft de conclusies van het onderzoek aan de hand van de vijf onderzoeksvragen uit paragraaf 1.2, die op basis van deze centrale vraag zijn geformuleerd.

De centrale vraag voor dit onderzoek luidt als volgt.

Welke meerwaarde hebben de multigebruikersruimten en de samenwerking binnen multifunctioneel maatschappelijk vastgoed voor de gebruikers ervan?

De onderzochte casussen laten zien dat de meerwaarde voor de gebruikers opweegt tegen de meerkosten. De maatschappelijke effecten en de organisatie-effecten zijn groter of belangrijker dan de meerkosten voor gebruikers.

1. Wat wordt verstaan onder ‘multifunctioneel maatschappelijk vastgoed’?

Multifunctioneel maatschappelijk vastgoed (MMV) is in dit onderzoek omschreven als de gebouwde ruimte die nodig is voor alle voorzieningen en activiteiten die op hun beurt noodzakelijk zijn voor leefbare en vitale wijken. In dit vastgoed zijn tevens multigebruikersruimten aanwezig. Dit zijn ruimten die een multifunctioneel karakter hebben en door meerdere gebruikers worden gebruikt. MMV huisvest meerdere gebruikers en is ‘functieflexibel’. Commerciële functies worden in deze definitie niet uitgesloten. Multigebruikersruimten zijn de belangrijkste en duidelijkste specifieke gebouwkenmerken van MMV, waarin ook de samenwerking naar voren komt.

2. Wat wordt verstaan onder ‘meerwaarde voor gebruikers’?

De gebruikers zijn de participanten in multifunctioneel maatschappelijk vastgoed. Dit is toegespitst op professionele organisaties, omdat die doorgaans meer in het gebouw aanwezig zijn, vaak ook beschikken over eigen ruimten en vaker in samenwerkingsverbanden (overleg) participeren. Het kunnen maatschappelijke, maar ook commerciële organisaties zijn.

Het begrip meerwaarde is gerelateerd aan de begrippen maatschappelijk rendement en organisatierendement en drukt dus een verhouding uit.

Maatschappelijk rendement is moeilijk onder één definitie te vatten, maar kan het best worden omschreven als de verhouding tussen een investering en het gevolg of effect van de prestatie voor de maatschappij. Maatschappelijk rendement bestaat op individueel niveau en op buurniveau. De niveaus beïnvloeden elkaar wederzijds en zijn daardoor moeilijk afzonderlijk te onderzoeken. Op het individuele niveau zijn het effect op de persoonlijke ontwikkeling van bewoners en het verkleinen van

achterstanden belangrijke bouwstenen. Ook het prettiger of gezonder leven of het langer zelfstandig wonen kunnen effecten zijn van interventies. Op het buurtniveau zijn het sociaal kapitaal en sociale netwerken belangrijke bouwstenen voor effecten als sociale cohesie (buurtbinding) of de sociaaleconomische positie. Ook is er een mogelijke relatie tussen een sociale aanpak en fysieke effecten in de buurt voor woning (onder meer de marktpositie) en woonomgeving. Buurten met een hoge sociale en/of economische participatie hebben een hogere gemiddelde vastgoedwaarde.

Dit roept de vraag op in hoeverre MMV aan dergelijke effecten kan bijdragen, bijvoorbeeld door het bieden van ontmoetingsmogelijkheden en programma's voor ontmoeting en activering en door zo het sociale netwerk van bewoners te verbreden.

Organisatierendement is gedefinieerd als de verhouding tussen de inzet van middelen door een organisatie en de effecten hiervan op het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Voor gebruikers van vastgoed hebben de organisatiedoelstellingen betrekking op de winstgevendheid, de productiviteit en het onderscheidend vermogen. Hieruit vloeit een aantal mogelijke sub- of vastgoedgerelateerde doelstellingen voort ten aanzien van de bijdrage van vastgoed aan kosten(beheersing), flexibiliteit, satisfactie, synergie, innovatie, productie, imago en cultuur van de organisatie. Behalve over de bijdrage van vastgoed gaat het ook over de bijdrage van samenwerking tussen partijen aan de genoemde organisatie- en subdoelstellingen. Uit de casussen bleek dat de organisatiedoelstellingen van de gebruikers veelal op het maatschappelijk vlak (extern) zijn geformuleerd en bijna niet op het niveau van de eigen organisatie (intern). Bij commerciële organisaties is de continuïteitsdoelstelling nadrukkelijker te zien.

Theorievorming is belangrijk om mechanismen achter effecten en context te begrijpen die door ingrepen (inzet) worden veroorzaakt. Het concept van de veranderingstheorie (Deuten en De Kam, 2005) sluit aan bij de vraagstelling in dit onderzoek, waar het gaat over de effecten die de inzet van samenwerking en gebouwkenmerken opleveren. Omdat ook organisatie-effecten worden meegenomen, relevant vanwege het gebruikersperspectief, is een aanpassing van dit model nuttig.

3. Hoe kan meerwaarde worden gemeten?

Het meten van meerwaarde gaat over het meten van maatschappelijke effecten en organisatie-effecten.

Daarbij zijn er in hoofdzaak twee problemen die het meten complex maken.

Het eerste probleem is de kwantificeerbaarheid. Het is in het sociaal domein erg complex om kwantitatieve effecten te meten van de inzet die gebruikers doen. Dit kan liggen aan de wijze waarop doelstellingen zijn geformuleerd. Maar ook zijn indicatoren voor effecten moeilijk te kwantificeren en/of pas op lange termijn zichtbaar. Tegelijk is het ook niet altijd nodig om te willen meten in cijfers, omdat er effecten zijn die zich daar niet voor lenen of waarmee het uitdrukken in getallen deze effecten tekort zou doen. Het is dus van belang om de juiste (eventueel kwalitatieve) indicatoren te vinden.

Het tweede probleem is de causaliteit tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Dit betreft het kunnen toerekenen van effecten voor het maatschappelijk rendement en organisatierendement aan de gepleegde inzet. Ook dit is om meerdere redenen problematisch: het inzicht in oorzaak-gevolgketens, in de organisatie, in de externe omgeving en in een veranderende problematiek. Voor preventieve interventies speelt dit extra, omdat deze juist beogen om effecten te vermijden die er nu ook niet zijn.

In de praktijk zijn verschillende instrumenten ontwikkeld om meer zicht te krijgen op het maatschappelijk rendement van investering. Alle instrumenten blijven echter de genoemde problemen

houden en doen daarom aannames. Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) en Social return on investment (SROI) zijn kwantitatieve voorbeelden, die effecten in geld uitdrukken. Daarnaast zijn er kwalitatieve methoden zoals de Waardenzeef en de Effectenarena. Voor inzicht in organisatie-effecten is voor kantoorconcepten een diagnose-instrument ontwikkeld.

Er is met behulp van het conceptueel model een eigen meetmethode ontwikkeld en gebruikt om inzet, resultaten en effecten op kwalitatieve wijze vergelijkbaar te maken in de tijd (vooraf/achteraf) en tussen projecten. Met behulp van schriftelijke bronnen, ingevulde vragenlijsten en interviews met gebruikers en kernspelers als de programmacoördinator, de gemeente en de eigenaar/exploitant kan zo een goed totaalbeeld worden gevormd vanuit meerdere perspectieven. Ook kan met deze methode op kwalitatieve wijze worden aangegeven of de beoogde resultaten en effecten zijn bereikt.

4. Hoe kunnen multigebruikersruimten in MMV meerwaarde hebben voor de gebruikers?

Gebouwkenmerken genereren uit zichzelf geen meerwaarde, maar kunnen daarvoor wel faciliterend zijn. Er zijn duidelijke aanwijzingen voor relaties tussen de eigenschappen van een gebouw en de effecten voor gebruikers en bezoekers (klanten). Tegelijk blijkt dit nog moeilijk direct aantoonbaar door de invloed van de context en eigen bedrijfsbeslissingen die een vertroebelende of nivellerende uitwerking hebben. Effecten worden daardoor minder goed zichtbaar. Voor kantoorgebouwen is een diagnose-instrument ontwikkeld dat organisatie-effecten verheldert. Dit biedt handvatten om ook voor MMV naar dergelijke effecten te kijken.

Het combineren van functies in MMV kan leiden tot grootschaligheid, die ook nadelen heeft en risico's met zich meebrengt voor het bereiken van effecten. Dit vraagt het bewust omgaan met de programmering van functies in MMV. Multifunctionele gebouwen en de nabijheid van gebruikers bij elkaar lossen niet alle knelpunten op.

Uit het praktijkonderzoek komt naar voren dat niet alle multigebruikersruimten bijdragen aan resultaten en effecten. Voor vergaderruimten zijn dergelijke verbanden bijvoorbeeld niet naar voren gekomen. Een theater- of podiumvoorziening met goede geluid- en lichtfaciliteiten kunnen wel nieuwe activiteiten genereren, die individuele bewoners helpen met hun persoonlijke ontwikkeling en een prettiger leven. Daarnaast kan zo'n theaterzaal in de buurt bijdragen aan de sociale cohesie tussen bewoners en een levendiger en veiliger woonomgeving. Een MMV-voorziening als geheel kan ook bijdragen aan een fysiek verbeterde woonomgeving.

Een maatschappelijk ingezette horecavoorziening (liefst met keuken) biedt bewoners een sociale ontmoetingsplek en kansen op andere effecten, wanneer andere gebruikers hun aanbod hier aan koppelen. Te denken valt aan gezondheidseffecten (voorlichting, ontspanning, sport en beweging). Maar ook levert een horecavoorziening waarin de ondernemer ernaar streeft om de gebruikers optimaal te faciliteren, vergelijkbare effecten op: de gebruikers kunnen nieuwe of kwalitatief betere activiteiten, diensten en producten aanbieden. Dit laatste kon echter niet worden getoetst aan een praktijksituatie en blijft als aanname staan.

Uit een casus kwam naar voren dat een ICT-ruimte heeft geleid tot persoonlijke ontwikkelingseffecten. Tot slot heeft in alle casussen de nieuwe huisvesting geleid tot hogere kosten voor de gebruikers of de gemeente (indien de gebruikers worden gesubsidieerd). De mogelijke efficiëntere inzet van ruimte weegt niet op tegen de hogere kosten. MMV blijkt voor gebruikers en gemeente per saldo dus minder kostenefficiënt.

Met een geschikte ruimte, voorzien van de benodigde faciliteiten en een aantal activiteiten, is de meerwaarde nog niet gegarandeerd. Uit de casussen komt naar voren dat ook een actieve programmacoördinator nodig is die dergelijk aanbod zelf initieert of partijen aan elkaar helpt koppelen. Een goed lopend gebruikersoverleg vergemakkelijkt dit (zie onder 5.). Door deze inzet ontstaan ook organisatie-effecten: een veranderende houding, het denken in verbindingen tussen de eigen activiteiten, diensten en producten en die van andere gebruikers. Ook de rol van de beheerder is belangrijk, doordat deze bijdraagt bij aan een optimale bezettingsgraad (oplossingsgericht alternatieven zoeken bij een vol geplande ruimte) en een klantvriendelijke uitstraling. Dit draagt bij aan nieuwe reserveringsverzoeken.

Multigebruikersruimten werken faciliterend aan nieuwe initiatieven. In die zin zijn ze van groot belang voor het bereiken van maatschappelijk effecten en organisatie-effecten door gebruikers.

5. Hoe kan samenwerking meerwaarde hebben voor de gebruikers?

Samenwerking kent vele gezichten en kenmerken. Zo kan er op verschillende manieren onderscheid worden gemaakt naar type gebruiker. De motieven van gebruikers om samen te werken, in het bijzonder bij een combinatie van ongelijksoortige partijen, kunnen vanuit sociologisch of economisch perspectief worden verklaard. Sociologische motieven voor organisaties zijn onder meer de ervaren wederzijdse afhankelijkheid van elkaar, het hebben van gezamenlijke doelstellingen of een gewenste kwaliteitsverbetering van producten en diensten. Economische motieven zijn bijvoorbeeld lagere kosten of een grotere afzet of omzet. Tenslotte kunnen ook organisatorische motieven, huisvestingsgerelateerde motieven of gestuurde keuzen vanuit een subsidierelatie een rol spelen.

De aard en de intentie van de samenwerking bepalen hoe de onderlinge verhouding tussen partijen is en wat de producten ervan zijn. Zo leidt het inrichten van een keten tot andere producten dan het uitwisselen van kennis en expertise. In de casussen kwam naar voren dat er doorgaans sprake is van gelijkwaardigheid in een netwerk of van een keten met aanvullende producten en diensten. Wel is er bijna altijd een coördinerende organisatie. Deze blijkt van groot belang voor het bereiken van de gezamenlijke doelstellingen.

Aan succesvol samenwerken zijn ook voorwaarden verbonden. Deze hebben te maken met gezamenlijkheid in doelstellingen, wederzijdse afhankelijkheid, wederzijds vertrouwen en een bijpassende houding (zoals loyaliteit, transparantie en wederkerigheid). In de casussen zijn deze voorwaarden herkend. In een casus (Roosendaal) zijn de gezamenlijkheid en inhoudelijke wederkerigheid een terugkerend onderwerp van gesprek. In een andere casus (Olst) speelt de gezamenlijkheid op een andere manier mee: de oorspronkelijke verwachtingen van de gebruikers bij het concept blijken niet altijd overeen te komen. De samenwerking is er in alle casussen op gericht om de individuele gebruikers beter hun primaire proces te laten uitvoeren. Bijvoorbeeld door het faciliteren in (telefonische) bereikbaarheid, door het uit handen nemen van beheerzaken, door de onderlinge ondersteuning bij elkaars dienstverlening of door het aanbieden van eigen diensten aan andere gebruikers.

Samenwerken vraagt de inzet van veel energie. Het gaat niet vanzelf: partijen moeten vaak worden aangespoord om hun middelen te blijven inzetten, transparant te zijn, zich te blijven conformeren en (enige) gezamenlijkheid na te streven. Hiervoor werd het belang van een programmacoördinator genoemd. De casussen hebben dit, ondanks hun verschillende profiel, bevestigd.

Het is nuttig om na te gaan in hoeverre tegengestelde kenmerken van organisaties tot (extra) meerwaarde leiden, doordat partijen elkaar kritischer bevragen op hun primaire processen. Dit kon in dit onderzoek onvoldoende worden onderzocht.

Tenslotte zijn er ook keerzijden op het gebied van autonomie van gebruikers, grootschaligheid en ongewenste concentratie van voorzieningen benoemd vanuit de literatuur. Deze spelen in de casussen echter geen rol van betekenis volgens de gebruikers en de andere respondenten.

De ingevulde schema's voor de casussen laten zien dat samenwerking heeft geleid tot een diversiteit aan resultaten en effecten. De paragrafen 5.4 en 5.5 beschreven dit uitvoerig. Samenwerking leidt tot genererende en vernieuwende resultaten. Ook neemt de uitwisseling en onderlinge verwijzing tussen gebruikers toe, waardoor meer klanten (kunnen) worden geholpen en de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt. De samenwerking heeft voor diverse gebruikers geleid tot een hogere productiviteit, efficiënter werken, onderlinge 'kruisbestuiving' en ook een grotere zichtbaarheid en herkenbaarheid voor hun klanten en voor elkaar. Hier is een wisselwerking te zien tussen organisatie-effecten en resultaten.

Meer gezamenlijke activiteiten, diensten en producten gaan niet ten koste van het bestaande eigen aanbod, maar vormen een 'plus' bovenop de eigen primaire processen. Daarbij vertaalt deze 'plus' zich vooral in onderlinge dienstverlening tussen gebruikers en vaak meer in gezamenlijke activiteiten dan in gezamenlijke producten en diensten.

Het nieuwe, extra aanbod, dat het directe gevolg is van de samenwerking, geeft op alle niveaus effecten te zien: voor individuele bewoners, voor de buurt en voor de eigen organisatie. Afhankelijk van de nadruk van de samenwerking (doelstellingen), zijn de effecten op het ene niveau groter dan op het andere.

6.2 Aanbevelingen

Deze paragraaf geeft een aantal aanbevelingen. Allereerst voor betrokken organisaties bij samenwerking in MMV en vervolgens voor onderzoekers.

Voor organisaties die betrokken zijn bij samenwerking

- Bij het formuleren van doelstellingen van een samenwerkingsverband zouden de betrokken partijen (gebruikers, programmacoördinator, eigenaar, exploitant en gemeente) een duidelijker relatie kunnen leggen met de doelstellingen van de eigen organisatie en met gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Ze staan nu nog vaak te los van elkaar. Het voordeel is dat het organisaties bewuster maakt van wat de meerwaarde moet zijn. Nu zijn er vaak algemene doelstellingen van de samenwerking geformuleerd die niet goed toetsbaar zijn. Dit maakt het ook makkelijker om te komen tot evaluatie en beoordeling van de meerwaarde door de deelnemende gebruikers. Organisatie-effecten geven ook een extra reden voor partijen om te investeren in samenwerking.
- Partijen zouden bij het aangaan van samenwerking in MMV ook doelstellingen voor de organisatie moeten formuleren in termen van beoogde organisatie-effecten. Het onderstreept het belang van de benodigde organisatiekenmerken om te kunnen samenwerken.
- Het samenwerken in MMV is voor partijen (gemeenten, gebruikers) in beginsel duurder. Daarom verdient het aanbeveling dat zij meer sturen op een toename van het kostenvoordeel.
- Naast de genoemde lessen voor samenwerking in dit onderzoek zijn er ook enkele elementen in het concept die extra meerwaarde genereren, zoals een horecavoorziening en een theater- of

podiumvoorziening. Het is raadzaam dergelijke faciliteiten nadrukkelijk in het concept op te nemen.

Voor onderzoekers

- Het is aan te bevelen om een diagnose-instrument te ontwikkelen dat de organisatie-effecten van MMV in beeld brengt. Een bestaand instrument voor kantoorconcepten kan als vertrekpunt dienen. Het vormt een aanvulling op het bestaande meetinstrumentarium, dat vooral gericht is op het meten van maatschappelijke effecten.
- Het onderzoeken van (de waardering van) resultaten en effecten vanuit het perspectief van bezoekers en klanten is een goede en kritische aanvulling op het perspectief van gebruikers.
- Er is een aantal interessante verbanden dat nader onderzoek waard is, bijvoorbeeld:
 - De bijdrage van MMV aan een meer sociaal gemengd netwerk. Een grotere diversiteit van het sociale netwerk leidt tot meer diversiteit in de toegang tot informatie en zo tot meer sociaal economische kansen.
 - De bijdrage van MMV aan een hogere vastgoedwaarde in de wijk: is MMV ook een waardemaker? Welke kenmerken van MMV en de samenwerking daarin spelen een rol?
 - De bijdrage van een horecavoorziening binnen MMV aan de kwaliteit van de activiteiten, diensten en producten van de andere gebruikers.
 - De samenstelling van de groep gebruikers en de meerwaarde: in hoeverre leiden tegengestelde kenmerken van organisaties in een samenwerkingsverband tot (extra) meerwaarde? De stelling hierachter is dat partijen elkaar dan kritischer bevragen op hun primaire processen, doordat ze veel onderlinge verschillen zien. Te denken valt aan tegenstellingen als geïnstitutionaliseerd/groot versus innovatief/klein, commercieel versus non-profit.

6.3 Ter afsluiting

In deze laatste paragraaf gaat het onder meer over de vraag wat is opgevallen gedurende de periode dat dit onderzoek over en onder gebruikers van multifunctioneel maatschappelijk vastgoed werd uitgevoerd. Het is een reflectie op het onderzoeksproces zelf.

Complexiteit

Bij de oriëntatie op het onderwerp werd al snel duidelijk hoe breed het onderwerp was. De afbakening en de te kiezen invalshoek waren een onderzoek op zich. Er is veel literatuur over deelaspecten, maar heel weinig over effectmeting van maatschappelijk vastgoed of MMV. Veel complexe verbanden bemoeilijken het krijgen van scherp zicht op de *extra* effecten en de rol van samenwerking en gebouw daarbij. Of anders gezegd: het is een uitdaging om te onderzoeken wat de eerste M van MMV nu uitmaakt. Het aantal versies en de periode tussen de eerste en de laatste versie van het conceptueel model zijn hiervoor goede indicatoren. Toch bleek dit een nuttig proces. Het gaf uiteindelijk meer zicht op de onderliggende mechanismen.

Ook voor de gebruikers blijkt samenwerken ook een complexe en dagelijkse uitdaging die allerlei tegenstrijdigheden oproept. Organisaties zijn van nature niet tot samenwerken geneigd en hechten aan hun autonomie. Samenwerking ontstaat niet vanzelf en het vraagt een houding van vooruit kijken en stug volhouden om de meerwaarde te ontdekken. Maar juist de ervaringen van de gebruikers heeft

meer zicht geboden op de relaties tussen inzet, resultaten en effecten en de theorie tot leven gewekt met aansprekende voorbeelden.

Onderzoeksresultaten

Het onderzoek heeft een aantal nuttige inzichten en resultaten opgeleverd:

Allereerst is het begrip '*organisatierendement*' voor gebruikers van MMV geïntroduceerd, als tegenhanger van maatschappelijk rendement. Bij de beoordeling van de meerwaarde voor de gebruikers spelen effecten voor de eigen organisatie namelijk ook een rol. Opvallend was hoe hoog de organisatie-effecten werden gewaardeerd in verhouding tot de maatschappelijke effecten. Het begrip organisatierendement zou daarom een prominentere plek mogen krijgen in onderzoeken onder gebruikers. Het kan een argument zijn in de besluitvorming over deelname aan en invulling van samenwerking.

Ook heeft het gebruikte model de complexe onderliggende relaties en mechanismen meer *inzichtelijk* gemaakt. Het blijkt een nuttig instrument om belangrijke voorwaarden en kenmerken van samenwerking in beeld te brengen en mechanismen te doorgronden. Ook blijkt het model *toetsbaar*, ondanks de complexiteit. Het maakt een kwalitatieve vergelijking mogelijk tussen casussen onderling en van individuele casussen in de tijd. Meer in algemene zin blijkt kwalitatief onderzoek met casestudies (perceptieonderzoek) in combinatie met een uitwerking in indicatoren een goede manier om het inzicht in complexe verbanden te vergroten.

Bijlage 1. Bibliografie

- Batenburg, R. en D. van de Voordt (2007). De invloed van facilitybeleving op arbeidsproductiviteit (2). In: *Facility Management Magazine*, 156, december.
- Berry, L. e.a. (2004). The business case for better buildings. In: *Frontiers of Health Services Management*, Vol. 21. Number 1. Health Administration Press, USA.
- Blaay, N. de, e.a. (2007). *Maatschappelijke kosten-batenanalyse brede school*. Utrecht: Berenschot (i.s.m. Oberon en Stichting Atlas voor Gemeenten).
- Blamey, A. en M. Mackenzie (2007). Theories of change and Realistic Evaluation: Peas in a pod for apples and oranges? In: *Evaluation*, no. 13. SAGE Publications, London.
- Braam, J., E. Schins en F. Spijkers (2007). *Samenwerken onder één dak. Handreiking voor het opzetten van een Cultuurhuis*. Utrecht: Provincie Utrecht.
- Brede Bossche Scholen (2006). *Evaluatie september 2006*. Vlijmen: Brede Bossche Scholen.
- Brede Bossche Scholen (2007). *Grijp je Kans 2, Beleidsplan 2007-2011*. Vlijmen: Brede Bossche Scholen.
- Brouwer, J. (2008). *Wijken van waarde. Waardemakers in de wijk*. Delft: ABF Research.
- Bult-Spiering, W.D. (2003). *Publiek-private samenwerking: de interactie centraal*. Proefschrift, Utrecht: Lemma.
- Deuten, J. (2007). *Praktijkboek maatschappelijk rendement. Deel 1: methoden*. Rotterdam: SEV.
- Dolmans, G. (2007). *Vastgoedrendement bij woningcorporaties. Optimalisatiemogelijkheden in samenhang met maatschappelijke investeringen*. Master thesis, Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Donk, B. van de (2007). *Vier op een rij, Een vergelijking van vier multifunctionele accommodaties*. Waalwijk: Casade.
- Doorten, I. en R. Rouw (red.) (2006). *Opbrengsten van sociale investeringen*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Doren, L. van (2008). *Samen door één deur?! Onderzoek naar samenwerking in een kulturhus*. Master thesis, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Fulbright-Anderson, K. en P. Auspos (red) (2006). *Community change: Theories, practice and evidence*. Washington DC: The Aspen Institute.

Gemeente 's Hertogenbosch (2004). *Beleidsplan Brede Bossche Scholen 2004-2010*. 's Hertogenbosch: Gemeente.

Gemeente 's Hertogenbosch (2005). *Onderwijsbeleidsplan "Meer kansen voor kinderen" 2005-2010*. 's Hertogenbosch: Gemeente.

Gemeente 's Hertogenbosch (2007). *Het effect van Brede Bossche Scholen op ontwikkelingskansen en leefbaarheid*. 's Hertogenbosch: Gemeente.

Gemeente 's Hertogenbosch (2009). *Veiligheidsmonitor 2008*. 's Hertogenbosch: Gemeente.

Gemeente Nijmegen – Afdeling Onderwijs en Statistiek (2007). *Evaluatie OpenWijkScholen 2007*. Nijmegen: Gemeente.

Gemeente Olst-Wijhe (2003). *Uitwerkingsnotitie dienstverleningsconcept Olst-Wijhe en Kulturhus Olst*. Olst: Gemeente.

Gemeente Olst-Wijhe (2004). *Nota Kunst en Cultuur*. Olst: Gemeente.

Gemeente Olst-Wijhe (2007). *Meerjarenafspraken Stichting Openbare Bibliotheek Olst-Wijhe 2007-2010*. Olst: Gemeente.

Gemeente Olst-Wijhe (2008a). *Podiumbeleid Gemeente Olst-Wijhe*. Olst: Gemeente.

Gemeente Olst-Wijhe (2008b). *Evaluatienotitie Kulturhusconcept gemeente Olst-Wijhe*. Olst: Gemeente.

Gemeente Olst-Wijhe (2008c). *Cultuureducatie Gemeente Olst-Wijhe*. Olst: Gemeente.

Gemeente Olst-Wijhe (2009a). *Budgetovereenkomst 2009 Gemeente Olst-Wijhe – Stichting Kulturhus Olst-Wijhe*.

Gemeente Olst-Wijhe (2009b). *Kadernota 2010-2013 Gemeente Olst-Wijhe*. Olst: Gemeente.

Gemeente Roosendaal (2007a). Openbare besluitenlijst Burgemeester en Wethouders d.d. 24 juli 2007. Roosendaal: Gemeente.

Gemeente Roosendaal (2007b). Openbare besluitenlijst Burgemeester en Wethouders d.d. 11 december 2007. Roosendaal: Gemeente.

Gemeente Roosendaal (2007c). *Cultuur in beweging. Cultuurnota 2007-2010*. Roosendaal: Gemeente.

Gemeente Roosendaal (2007d). *Bewonersenquête 2007. Inwoners van de gemeente Roosendaal over hun woonbuurt, voorzieningen in de gemeente en het gemeentebestuur*. Roosendaal: Gemeente.

Gemeente Roosendaal (2008). *Binnenstadsmonitor Roosendaal 2008*. Roosendaal: Gemeente.

- Gemeente Roosendaal (2009). *Programmaplan Kansen voor Iedereen*. Roosendaal: Gemeente.
- Gemeente Roosendaal en Bibliotheek VANnU (2009). *Uitvoeringsovereenkomst budgetsubsidie*. Roosendaal: Gemeente.
- Heeneman, A. (2005). *Kantorenbelegging aan de Amsterdamse grachten: puur emotie of een goed rendement?* Master thesis, Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Heiden, C. van der en G. Menkhorst (2007). *Handreiking maatschappelijke kosten-baten analyse projecten Nota Ruimtebudget*. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordening en Milieubeheer.
- Heijst, J.H. van en M.W.J.M. Sterke (2007). *Bossche Jeugd- en onderwijsmonitor 2006-2007*. 's Hertogenbosch: Gemeente.
- Kessler, A. (2007). Bibliotheek VANnU: Avontuur met een goed einde. Inleiding Ankie Kessler voor Landmarks Libraries Atelier in Roosendaal, november.
- Kooij, A. van der (2003). *En nu de gymmen aan. Stappen naar een modern voorzieningenniveau in de gemeente Olst-Wijhe*. Utrecht: NIZW.
- Koster, E. (2003). *Kansrijke samenwerking tussen zorginstellingen en woningcorporaties*. Scriptie, TIAS business school, Tilburg.
- Kruiter, J. e.a. (2007). *Brede scholen in Nederland. Jaarbericht 2007*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Leent, M. van, I. de Moel en J. van der Wal (2009). *Maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed. Handreiking voor woningcorporaties*. Rotterdam: Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting.
- Leent, M. van en M. Waarts (2009). *Waarde maken met voorzieningen. Cahier 17*. Utrecht: Mitros.
- Lindholm, A., K. Gibler, K. Leväinen (2006). Modelling the value-adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm. In: *Journal of Real Estate Research*, 4.
- Lowndes, V. en C. Skelcher (1998). The dynamics of multi-organizational partnerships: an analysis of changing modes of governance. In: *Public Administration*, vol. 76. Oxford: Blackwell Publishers.
- Marlet, G., J. Poort en C. van Woerkens (2009). *De baat op straat. Het effect van de investeringen van woningcorporaties op overlast, onveiligheid en verloedering in de buurt*. Utrecht: Atlas voor gemeenten.
- Ministerie Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (2007). *Bouwstenen voor sociaal. Vastgoed voor voorzieningen: een handreiking*. Den Haag: Ministerie van VROM.

- Mostert, F., G. Linders en F. Rutjes (red.) (2008). *Spoorboekje voor maatschappelijke voorzieningen in uw gemeente, wijk of kern*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- Mulder, K. (2005). De verzwegen nadelen van schaalvergroting. In: *TSS Tijdschrift voor sociale vraagstukken*, 11. November.
- Netten, H. van, H. van Koutrik en J. Post (2004). *Multifunctionele accommodaties in Noord-Holland in theorie en praktijk*. Purmerend: PRIMO nh.
- Opheij, W., M. Broekema en S. van Essen (2007). *Samenwerken in concurrentie, organiseren tussen organisaties in de zorg*. Amersfoort: Twijnstra Gudde.
- Ossenkoppele, S. en B. de Vor (2008). *Inventarisatie 24 multifunctionele accommodaties*. Amersfoort: De Kopgroep (www.kei-centrum.nl).
- Pinkster, F. (2008). *De sociale betekenis van de buurt. Een onderzoek naar de relatie tussen het wonen in een arme wijk en sociale mobiliteit*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Scholten, P. (2006). Social Return on Investment. *Presentatie symposium SROI, oktober* (www.sroi.nl). Brussel
- Torenvlied, R., A. Akkerman (2005). *Preventiebeleid. Een verkennende achtergrondstudie*. Den Haag: Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Verlaak, M. (2008). *Multifunctionele gebouwen: nut of noodzaak. Een onderzoek naar de risico's bij het ontwikkelen van multifunctionele gebouwen*. Master thesis, Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Vlak, A (2007). Heeft maatschappelijk vastgoed waarde? In: *Presentatie congres Bouwstenen voor Sociaal, 3 oktober* (www.bouwstenenvoorsociaal.nl).
- Vliet, L. van (2007). *De bijdrage van vastgoed aan de organisatieprestatie. Een onderzoek naar de relatie tussen vastgoed en het behalen van doelstellingen door basisscholen*. Scriptie, Technische Universiteit Delft, Delft.
- Volker, L. en D. van der Voordt (2005). *WODI Evaluatie Toolkit, Hoe presteert uw kantoorhuisvesting?* Delft: Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings en Faculteit Bouwkunde Technische Universiteit Delft.
- Voordt, D van der (2008). De rol van architectuur bij het functioneren van de zorgorganisatie. In: *Presentatie voor workshop, 18 januari*. Delft: Faculteit Bouwkunde TU Delft
- Vries, J.C. de (2007). *Presteren door vastgoed*. Proefschrift, Technische Universiteit Delft, Delft.

Wal, R. van der (2008). Investeren in maatschappelijk vastgoed. Waarom komen investeringsbeslissingen bij de overheid zo traag tot stand? In: *Real Estate*, nummer 56.

Wielders, J. en J. Smets (2007). *Argumenten die tellen. Reflecties vanuit de theorie en praktijk over de maatschappelijke meerwaarde van brede scholen*. Tilburg: PON.

Internet

Bibliotheek VANnU (jaarverslag 2008), http://media.imgweb.nl/vannu_ibrochure/ (31 augustus 2009).

Bouwstenen voor Sociaal, www.bouwstenenvoorsociaal.nl (22 juni 2009).

Bredeschool.nl, www.bredeschool.nl (2 oktober 2008 en 4 mei 2009).

De Kopgroep Maatschappelijke voorzieningen, www.de-kopgroep.nl (2 oktober 2008).

Gemeente 's Hertogenbosch, www.s-hertogenbosch.nl (15 mei 2009 en 22 juni 2009).

Gemeente Olst-Wijhe, www.olst-wijhe.nl/gemeente/ (22 juni 2009).

Gemeente Roosendaal, www.roosendaal.nl (5 juni 2009).

Effectenarena, www.effectenarena.nl (22 juni 2009).

Kenniscentrum Wonen-Zorg, dossier multifunctionele accommodaties, www.kcwz.nl (2 oktober 2008)

Kennisknooppunt Kulturhus / Variya, www.kulturhus.nl (21 oktober 2008 en 23 september 2009).

KEI Kenniscentrum stedelijke vernieuwing, www.kei-centrum.nl (2 oktober 2008).

Parrotia, www.parrotia.nl (5 juni 2009).

Social Return On Investment, www.sroi.nl (28 september 2009).

StatLine – Centraal Bureau voor de Statistiek, <http://statline.cbs.nl> (28 september 2009).

Stichting Brede Bossche Scholen, www.bredeboschescholen.nl (15 mei 2009 en 22 juni 2009).

Stichting Kulturhus Olst-Wijhe, www.kulturhusolstwijhe.nl (22 juni 2009).

Wet maatschappelijke ondersteuning, www.invoeringwmo.nl (17 oktober 2009).

Bijlage 2. Vragenlijsten

I. Interviewscript oriënterende interviews met experts

Introductie en toelichting van het onderzoek

Onderzoeksopzet

1. Wat viel op bij lezen van onderzoeksopzet?
2. Is het onderwerp relevant? Onderzoekbaar? Waar zitten onduidelijkheden/zwakke punten?

Blok 1 Algemeen, begrippen

3. Landelijke ontwikkelingen t.a.v. voorzieningencentra en brede scholen?
4. Meerwaarde: is indeling in rendement voor klant, organisatie, financiën en maatschappij nuttig en bruikbaar/te operationaliseren?
5. Aangepaste of andere indeling voor meerwaarde beter? Hoe anders af te bakenen?

Blok 2 Gebouwkenmerken

6. Typerende gebouwkenmerken MMV t.o.v. stand-alone gebouwen?
7. Welke andere kenmerken helpen gebouwkenmerken af te bakenen?
8. Welke kenmerken hebben relatie met meerwaarde voor klant, organisatie, financiën of maatschappij (verwachte verbanden)?

Blok 3 Samenwerking

9. Welke relevante samenwerkingsvormen zijn bij MMV te onderscheiden? Hoe zijn deze te operationaliseren (kenmerken)? Is genoemde indeling in opzet bruikbaar?
10. Motieven voor samenwerking?
11. Voor- en nadelen van samenwerking?
12. Welke andere kenmerken helpen samenwerkingskenmerken af te bakenen?
13. Welke kenmerken van samenwerking hebben een relatie met meerwaarde voor klant, organisatie, financiën of maatschappij (verwachte verbanden)?

Blok 4 Evalueren

14. Welke (meet)instrumenten zijn geschikt voor het meten van meerwaarde in het licht van dit onderzoek?
15. Waaraan voldoen adequate evaluatie-instrumenten (eisen)?
16. Hoe meerwaarde te meten (variabelen)?

Overig / Tips

17. Titels van relevante wetenschappelijke onderzoeken en rapporten of theorieën (eventueel op ander terrein)?
18. Hoe onderzoek verder af te bakenen en te operationaliseren?
19. Bij selectie MMV: hoe vergelijkbaarheid waarborgen (relevante constante variabelen)? Bijvoorbeeld o.b.v. bouwjaar, type eigenaar of de rol van de gemeente?
20. Interessante voorbeelden van MMV?

II. Vragenlijst casestudies: programmacoördinator, exploitant/eigenaar en gemeente.

A. Context

1. Belangrijkste contextfactoren die van invloed zijn op de exploitatie van het gebouw en op hoe gebruikers daarin samenwerken?
 - a. rollen, visie en doelstellingen van de gemeente in relatie tot dit MMV-object
 - b. relevante bijzonderheden in de gemeente en de buurt (kenmerken, ontwikkelingen, nog grote herstructurering)
 - c. financiële kaders in relatie tot dit MMV-object
 - d. overig: bijvoorbeeld m.b.t. de functies in het MMV-object (wet/regelgeving, financiële regelingen, landelijke/provinciale ontwikkelingen)

B. Gebruikers

2. Typering gebruikers: vast/incidenteel, professioneel/vrijwillig, commercieel/maatschappelijk, groot/klein, bureaucratisch/informeel, soort functies.
3. In hoeverre zijn deze typering van invloed op de gemaakte samenwerkingsafspraken?
4. Wat zijn motieven voor de afzonderlijke gebruikers om in dit object huisvesting te hebben?
5. Is er sprake van delen of uitwisseling van:
 - a. visie en eigen doelstellingen
 - b. expertise/kennis
 - c. delen van primaire proces van afzonderlijke gebruikers (op elkaar willen aansluiten/afstemmen)
 - d. capaciteit/personeel
 - e. financiën (gezamenlijk bedrijfsplan en begroting)
 - f. faciliteiten (ICT, inrichting/meubilair, pantry/koffie)
6. In hoeverre is er sprake van overlap/concurrentie in doelstellingen, doelgroepen? Waaraan merkbaar?
7. Hoe stellen de gebruikers de klanten/doelgroepen centraal in hun primaire proces (of aanbodgericht)?
8. Hoe worden nieuwe gebruikers geworven en ontvangen door anderen?
9. Welke gebruikers (professioneel en vrijwilligers) benaderen voor een interview?

C. Samenwerkingsafspraken

10. Hebben de gebruikers in het gebouw iets met elkaar? Welke gebruikers betreft het?
11. Welk type samenwerkingsafspraken maken gebruikers met elkaar en hoe formaliseren zij deze?
12. In hoeverre doen alle gebruikers in gelijke mate mee aan deze afspraken?
13. Wijze van aansturen en stimuleren (kaders, garanties, risicodelen, geld, personeel, voorwaarden stellen aan gebruikers, te leveren aanbod en te bereiken doelgroepen, communicatie, faciliteren)
14. Naar wie wordt verantwoording afgelegd van resultaten? Naar elkaar, coördinator, gemeente (beleid)?
15. Hoe en waarover overleggen de gebruikers met elkaar met de coördinator?
16. Waarover bestaan verschillende inzichten en wat zijn verschillen in belangen: waar hebben gebruikers moeite mee of klagen ze over in de samenwerking en in het gebouw?
17. Overige kenmerken / succesfactoren van samenwerking (risico's, verhouding, oriëntatie)?

D. Gezamenlijk programma

18. Hoe ziet het gezamenlijke programma van gebruikers eruit? Of: over welk deel van het programma stemmen gebruikers met elkaar af (doordat ze bij elkaar zijn gehuisvest)?
19. Trends? Neemt het gezamenlijke toe?
20. Hoe krijgt de ontmoetingsfunctie door en voor de buurt vorm? Welk aandeel (%) in programma?
21. Welk aandeel (%) activiteiten in het object door de buurt in programma? Wat voor soort activiteiten?
22. Hoe stuurt de coördinator op het programma in het MMV-object?

23. Welke (keuze)criteria worden gehanteerd, bijvoorbeeld commercieel-maatschappelijk?
24. In hoeverre is dit gebouw met zijn kenmerken/ruimten noodzakelijk voor het gezamenlijke programma?

E. Multigebruikersruimten

25. Welke multifunctionele ruimten worden door meerdere gebruikers gebruikt voor hun aanbod?
26. Kenmerken van deze ruimten? Faciliteiten? Ligging? Hoe belangrijk zijn die kenmerken voor de verhuur (meerwaarde)? Wat zijn sterke en zwakke punten?
27. Hoe is de bezettingsgraad? Hoe is de verhouding in gebruik eigen ruimten / multigebruikersruimten? In hoeverre leidt de aanwezigheid van de multigebruikersruimten tot een hogere bezetting?
28. Hoe worden gebruikers gestimuleerd deze multigebruikersruimten te benutten?
29. Hoe belangrijk zijn deze multigebruikersruimten voor het succes van het gebouw?
 - a. Het vinden van elkaar
 - b. Stimuleren van samenwerking
 - c. Kostenefficiëntie; hoe wordt verrekend met gebruikers? Exploitatierisico?
 - d. Huuropbrengsten
 - e. Flexibiliteit in het gebruik; plattegrond/indeling, bereikbaarheid intern (omlopen) en extern (afstanden, parkeren, et cetera), toekomstbestendigheid
30. Welke huurtarieven worden gehanteerd (per m²)? Zijn die hoger dan gebruikers gewend waren?

F. Resultaten

31. Wat zijn de resultaten op het gebied van 'Aanbod' en 'Klanten' door de gezamenlijke inzet van gebruikers en/of door de multigebruikersruimten? Gebruik schema
32. Welke resultaten kent de coördinator op het gebied van het terrein 'Object'? Gebruik schema
 - a. Hoe / door wie kwamen deze tot stand?
 - b. In hoeverre leidt samenwerking daarbij tot extra resultaten?
 - c. In hoeverre leiden multigebruikersruimten daarbij tot extra resultaten?
 - d. In hoeverre zijn gebruikers kostenefficiënter t.a.v. huisvesting en bijkomende kosten?
33. Hoe beïnvloedt de programma coördinator en/of exploitant de resultaten (door sturen, afspraken, et cetera)?
34. Hoe worden resultaten gemeten? Welke instrumenten worden gebruikt en door wie?

G. Effecten

35. Wat zijn de belangrijkste effecten (ontwikkelingen) als je kijkt naar de klant, de buurt en de organisaties door de inzet van gebruikers? Gebruik schema
36. In hoeverre spelen het gezamenlijke programma van gebruikers en/of de aanwezige multigebruikersruimten daarbij een rol/leiden deze tot extra effecten?
37. Hoe worden effecten gemeten? Welke instrumenten worden gebruikt en door wie?

III. Schriftelijke vragenlijsten voorafgaand aan de interviews met gebruikers: resultaten

Naam:

Organisatie:

Typering organisatie

1. Wat zijn de kerndoelstellingen van uw organisatie?
2. Wat zijn de kernactiviteiten van uw organisatie?

Inzet

3. Hoeveel m2 gebruikt uw organisatie aan eigen vaste ruimte in het gebouw?
Welk aandeel in de totale oppervlakte van het gebouw is dat ongeveer?
4. Hoeveel mensen van uw organisatie zijn werkzaam / actief in het gebouw?
5. Welke multifunctionele ruimten gebruikt uw organisatie daarnaast in het gebouw?
6. Welk aandeel van alle activiteiten, diensten en producten van uw organisatie vindt plaats in multifunctionele ruimten in het gebouw?
Om hoeveel uren per week gaat het daarbij gemiddeld (in multifunctionele ruimten)?
7. Welke activiteiten, diensten en producten voert uw organisatie gezamenlijk uit met andere gebruikers in het gebouw?
8. Welk aandeel van alle activiteiten, diensten en producten van uw organisatie in dit gebouw voert u samen met andere gebruikers uit?
9. Is dit aandeel van samenwerking toegenomen ten opzichte van de huisvesting van uw organisatie in de vorige accommodatie?
10. Hoe is volgens u de samenwerking tussen de partners binnen het gebouw het beste te typeren? (1 antwoord mogelijk)
 - a) netwerkorganisatie (gelijkwaardige inbreng van partners, eventueel met coördinator)
 - b) ketenorganisatie (aanvullende inbreng van diensten van de partners)
 - c) geïntegreerde organisatie (partners handelen vanuit gezamenlijke identiteit)
 - d) hiërarchische organisatie (een duidelijke trekker die de samenwerking domineert)
 - e) anders, namelijk:

... m2
... %
... fte

...%
... uren/week

... %
Veel/enigszins/ nauwelijks/niet

Ja/nee
Ja/nee
Ja/nee
Ja/nee

Resultaten

11. Levert uw organisatie in het huidige gebouw ten opzichte van de vorige huisvesting
 - a) MEER activiteiten, diensten en producten?
 - b) ANDERE activiteiten, diensten en producten?
 - c) BETERE activiteiten, diensten en producten?
 - d) GOEDKOPERE activiteiten, diensten en producten?
12. Als u bij de vorige vraag één of meer subvragen met 'Veel' hebt beantwoord, kunt u hieronder dan één of meer voorbeelden geven?

Veel/enigszins/ (bijna) niet
Veel/enigszins/ (bijna) niet
Veel/enigszins/ (bijna) niet
Veel/enigszins/ (bijna) niet

13.	Is de afstemming met andere aanbieders in het gebouw met betrekking tot uw activiteiten, diensten en producten verbeterd sinds u hier bent gehuisvest?	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="text-align: center;">Ja/nee</td></tr></table>	Ja/nee		
Ja/nee					
14.	Wie zijn uw doelgroepen?				
15.	Is het aantal bezoekers in het gebouw voor uw organisatie gestegen en met hoeveel? <i>(NB: bezoekers komen niet op afspraak)</i>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">Ja/nee</td></tr> <tr><td>... extra bezoekers/ jaar</td></tr> <tr><td>... totaal aantal bezoekers/ jaar</td></tr> </table>	Ja/nee	... extra bezoekers/ jaar	... totaal aantal bezoekers/ jaar
Ja/nee					
... extra bezoekers/ jaar					
... totaal aantal bezoekers/ jaar					
16.	Is het aantal deelnemers aan activiteiten en/of afnemers van producten en diensten van uw organisatie gestegen en met hoeveel? <i>(NB: deelnemers en afnemers komen op afspraak, hebben zich ingeschreven of betalen voor producten, et cetera)</i>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">Ja/nee</td></tr> <tr><td>... extra bezoekers/ jaar</td></tr> <tr><td>... totaal aantal bezoekers/ jaar</td></tr> </table>	Ja/nee	... extra bezoekers/ jaar	... totaal aantal bezoekers/ jaar
Ja/nee					
... extra bezoekers/ jaar					
... totaal aantal bezoekers/ jaar					
17.	Is er een relatie tussen de samenwerking met andere partners in het gebouw en het aantal bezoekers, deelnemers en afnemers?	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="text-align: center;">Ja/nee</td></tr></table>	Ja/nee		
Ja/nee					
18.	Is er een relatie tussen de aanwezigheid van multifunctionele ruimten in het gebouw en het aantal bezoekers, deelnemers en afnemers?	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="text-align: center;">Ja/nee</td></tr></table>	Ja/nee		
Ja/nee					
19.	Is het aantal m2 dat uw organisatie in totaal in het gebouw gebruikt toegenomen ten opzichte van de vorige accommodatie?	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">Ja/nee</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">... extra m2</td></tr> </table>	Ja/nee	... extra m2	
Ja/nee					
... extra m2					
20.	Is de huurprijs per m2 die uw organisatie (gemiddeld) per jaar betaalt in dit gebouw toegenomen ten opzichte van de vorige accommodatie?	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="text-align: center;">Ja/nee</td></tr></table>	Ja/nee		
Ja/nee					
	Kunt u aangeven met welk percentage de huurprijs per m2 is gestegen/gedaald?	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="text-align: center;">... %</td></tr></table>	... %		
... %					
21.	Zijn de overige kosten (zoals servicekosten en energiekosten) die uw organisatie betaalt in dit gebouw toegenomen ten opzichte van de vorige accommodatie?	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="text-align: center;">Ja/nee</td></tr></table>	Ja/nee		
Ja/nee					
	Kunt u aangeven met welk percentage de overige kosten per m2 zijn gestegen/gedaald?	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="text-align: center;">... %</td></tr></table>	... %		
... %					
22.	Is de productiviteit per medewerker van uw organisatie gestegen (verhouding tussen activiteiten/diensten/producten en inzet van mensen/middelen) toegenomen ten opzichte van de vorige accommodatie?	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="text-align: center;">Ja/nee</td></tr></table>	Ja/nee		
Ja/nee					

Bijlage 3. Schema operationalisering

Hieronder worden de begrippen (variabelen) uit het conceptueel model geoperationaliseerd door een nadere verbijzondering met indicatoren aan te geven.

Gebruikers

Bron: Bult (2003); De Blaay e.a. (2007); Van Netten, Van Koutrik en Post (2004).

Aanleidingen/motieven	Type functies	Type voorzieningen
bereidheid tot samenwerken onderlinge afhankelijkheid uitruil capaciteit uitruil expertise uitruil financiële middelen schaalvoordeel / groter bereik synergie/inhoudelijk voordeel samenwerking voorkomen achteruitgang draagvlak huisvesting context (beleid, subsidie)	Onderwijs Ontmoeting en recreatie (gezondheids)zorg Kinderopvang / peuterspeelzaal Cultuur Educatie/vormingswerk volwassenen Sport en bewegen Werkgelegenheid Detailhandel e.d. Overig	Brede school Dorpshuis/wijkcentrum Kinderopvang/peuterspeelzaal Sociaal-cultureel werk (incl. jongeren) Dienstencentrum Medische (o.a. huisarts, fysiotherapeut) Bibliotheek Sporthal Theater Overig (wonen, gehandicaptenzorg etc)

INZET

NB: ADP = Activiteiten, Diensten en Producten

Samenwerkingsafspraken

Bron: Bult (2003), De Blaay e.a. (2007), auteur.

Doelstellingen	Doelgroepen	Middelen
gedeelde visie aanvullend / overlappend niveau (resultaat, effect, SMART)	overlap complementair leeftijd complexe doelgroepen	aandeel kosten samenwerking op totaal inzet gezamenlijk personeel uitwisseling personeel communicatie gezamenlijke ADP

Formalisering	Risico's	Verhouding
overeenkomst beheer overeenkomst programma/concept huurovereenkomst rechtsvorm afspraken over overleg/zeggenschap duur/termijn subsidierelaties	leegstand exploitatie beheerkosten concurrentie / klantverlies verlies samenwerking kostenbeheersing omzet / subsidie	aanwezigheid trekker/gelijkwaardigheid aansturing organisaties starters versus geïnstitutionaliseerde organisaties aantal medewerkers per organisatie profit versus non-profit

Oriëntatie

op eigen primaire proces
op interne afstemming primaire processen
op afstemming prim.processen derden
aanbodgestuurd
vraaggericht

Multigebruikersruimten / Eigen ruimten

Bron: auteur.

Faciliteiten	Gebruik	Beheer
technisch comfort / gemak financieel / administratief praktisch	tijden / uren bezetting(sgraad) voorrangsregels doelgroepen huisregels	afspraken sleutelbeheer facility management schoonmaak dagelijks onderhoud

Gezamenlijk programma / Eigen programma

Bron: auteur.

Activiteiten	Diensten	Producten
lijst	lijst	lijst

RESULTATEN

NB: ADP = Activiteiten, Diensten en Producten

Aanbod

Bron: auteur.

Meer ADP	Nieuwe ADP	Betere ADP
lijst voor/na	lijst voor/na	beoordeling voor/na

Betere afstemming ADP	Goedkopere ADP
overleg over ADP gezamenlijke ADP met alle partners gezamenlijke ADP met deel partners PR/communicatie over ADP	kostprijs per eenheid voor/na prijs per eenheid voor/na

Klant

Bron: auteur.

Nieuwe doelgroepen	Meer klanten	Vaker klanten
leeftijden voor/na alleenstaanden/gezinnen etnische achtergrond werkzoekenden ondernemers gezondheidsgroepen achterstandsgroepen	aantal voor/na (drempeloverschrijdingen) omvang klassen voor/na aantal inschrijvingen voor/na aantal klanten per activiteit	aantal bezoeken per klant (drempeloverschrijdingen)

Object

Bron: Volker en Van der Voordt (2005), auteur.

Hogere kostenefficiency	Meer flexibiliteit gebruik	Hogere bezetting
aantal benodigde m2 huur/m2 voor/na facilitaire kosten/m2 voor/na energiekosten/m2 voor/na onderhoudskosten/m2 voor/na	meer faciliteiten mate van meervoudig gebruik aanpassend vermogen o.b.v. vraag	bezettingsgraad multigebr. ruimten

Hogere huuropbrengst
aantal verhuurde m2
huurprijs/m2
tariefdifferentiatie

EFFECTEN

NB: ADP = Activiteiten, Diensten en Producten

Bewoner

Bron: www.effectenarena.nl

Langer zelfstandig	Woonsituatie beter	Gezonder leven
langer thuis wonen hulpbehoevendheid / ondersteuningsbehoefte aanwezigheid mantelzorg sociaal netwerk	veilig voelen woongenot thuis voelen	fysieke gezondheid psychische gezondheid kwaliteit van leven

Prettiger leven	Persoonlijke ontwikkeling
comfortabel vrije tijdsbesteding mobiel leven	zelfrespect/-bewustzijn sociale stijging sociale vaardigheden participatie opleidingsniveau taalvaardigheid sociaal netwerk

Buurt

Bron: www.effectenarena.nl

Bijdrage buurtcultuur	Bijdrage woonomgeving	Bijdrage bereikbaarheid
mate waarin er meer contact is sociale cohesie/binding gemeenschapszin sociaal kapitaal participatie imago/reputatie/status aantal buurtactiviteiten	schoon, heel, veilig overlast (oa jongeren) kindvriendelijkheid mooi kansrijke omgeving door inrichting	fiets OV parkeren auto toegankelijkheid

Bijdrage buurteconomie	Effect woningen
aantal bezoekers koopkracht buurt werkgelegenheid ondernemerschap bedrijvigheid	prijs kwaliteit (/investeringen) aanbod/keuze vraag/wachttijd

Organisatie

Bron: De Vries (2007).

Hogere productiviteit	Grotere winstgevendheid	Positief effect imago
output (aantal geproduceerde / verkochte ADP) input (fte) aantal geregistreerde vragen aantal afgehandelde vragen efficiënter primair proces (synergie/bundeling)	bedrijfsresultaat voor/na solvabiliteit rentabiliteit prijs/kwaliteitsverhouding vereveningsmogelijkheden	klantentevredenheid klachtenregistratie aantal klachten en afhandeling

Positief effect cultuur	Meer buiten eigen kaders
arbeidssatisfactie ziekteverzuim verloop en indiensttreding synergetisch effect gezamenlijke kennis, kunde, en ervaring (aanvullend)	invloed andere organisaties op eigen processen functie- en rolopvatting innovatie/verbetering ADP

Bijlage 4. Geïnterviewde personen

Hieronder volgt de lijst van geïnterviewde personen. De cursief weergegeven namen betreffen telefonische interviews. De interviews met experts vonden plaats in de periode november 2008-januari 2009. De interviewronde voor de drie casussen met gemeente, exploitant en programmacoördinator was in mei 2009. De interviews met gebruikers vonden plaats van juni tot september 2009 (een interview was in mei 2009).

Experts

De heer ir. J. Brouwer	ABF Cultuur
De heer prof. dr. G. de Kam	Kath. Universiteit Nijmegen
De heer drs. W. Kleinbruinink	Gemeente Leiden
De heer prof. ir. J. Kristinsson	Architecten- en ingenieursbureau Kristinsson
De heer drs. K. van Vugt	M3V Adviespartners
<i>De heer drs. J. Deuten</i>	<i>Quattro Advies, Amsterdam School of Real Estate</i>

Casus BBS Haren Donk en Reit – 's Hertogenbosch

Gemeente – exploitatie – programmacoördinatie

De heer A. Reijnen	Gemeente 's Hertogenbosch (programmacoördinatie)
De heer F. van Heesch	Gemeente 's Hertogenbosch (beheer/exploitatie, eigenaar)
Mevrouw I. Kosterman	Gemeente 's Hertogenbosch (beleid)

Gebruikers

De heer J. van den Dungen	Basisschool De Haren
Mevrouw B. van Dinther	Divers – Ouderkindcentrum
<i>Mevrouw M. Kieft</i>	<i>De Muzerije</i>
<i>Mevrouw A. Leermakers</i>	<i>GGD Hart van Brabant</i>

Casus Parrotia – Roosendaal

Gemeente – exploitatie – programmacoördinatie

Mevrouw A. Kessler	Bibliotheek VANnU (programmacoördinatie)
De heer E. Stoopendaal	Bibliotheek VANnU (programmacoördinatie Podium)
Mevrouw W. Raaijmakers	Futura Makelaardij (beheer/exploitatie, eigenaar namens Aramis AlleeWonen)
De heer B. van Gastel	Gemeente Roosendaal (beleid)

Gebruikers

<i>Mevrouw J. van den Bosch</i>	<i>Aramis AlleeWonen</i>
Mevrouw W. Pranger	Cinto ICT en internetdienstverlening
De heer B. Husstege	Leisure Media Group
Mevrouw C. van de Hucht	Vrijwilligersinformatiepunt
Mevrouw N. Tiggelman	Sportbureau Roosendaal
Mevrouw A. Boermans	Centrum voor Beeldende Kunsten West-Brabant

Casus Holstohus – Olst

Gemeente – exploitatie – programmacoördinatie

Mevrouw A. Huisman	Stichting Kulturhus Olst-Wijhe (programmacoördinatie, beheer/exploitatie)
De heer J. van 't Land	Salland Wonen (eigenaar)
De heer G. Grashof	Gemeente Olst-Wijhe (beleid)

Gebruikers

De heer J. Regterschot	VVV
Mevrouw D. Euverman	Stichting Welzijn Ouderen
Mevrouw H. Gravendeel	Wereldwinkel
De heer A. Westenbrink	Deltion College
Mevrouw L. Tabak	Bibliotheek Olst

Bijlage 5. Definities

Hieronder volgt een aantal definities van belangrijke begrippen, met de bronvermelding.

Begrip	Definitie	Bron
Doorwerking (of: throughcome)	De stap tussen resultaten en effecten of de doorwerking van tastbare resultaten in de maatschappij. De inhoudelijke argumentatie die verwoord is in de veranderingstheorie.	Deuten (2005)
Effecten (of: outcome)	De uiteindelijke effecten die de output weet te bewerkstelligen in de maatschappij, bij de mensen. De uitwerking dus (verandering in gedrag, mogelijkheden, kennis etc. Mogelijke onderscheidingen daarbij: direct-indirect, bedoeld-onbedoeld, positief-negatief, gevolg output-gevolg externe factoren.	Deuten (2005)
Effectiviteit	De mate van doelbereiking, verandering tussen output en outcome in maatschappij.	Deuten (2005)
Gebruiker	Participant in multifunctioneel maatschappelijk vastgoed. In dit onderzoek toegespitst op professionele organisaties.	Auteur
Inzet (of: input)	De bronnen (resources) die een organisatie ter beschikking staan (financieel, personeel, materieel, netwerk, goodwill).	Deuten (2005)
Maatschappelijk rendement	Verhouding tussen inzet (input) en maatschappelijke effecten (outcome).	Deuten (2007)
Multifunctioneel maatschappelijk vastgoed	De gebouwde ruimte die nodig is voor alle voorzieningen en activiteiten die noodzakelijk zijn voor leefbare en vitale wijken en waarin multigebruikersruimten aanwezig zijn.	Auteur n.a.v. Ministerie VROM (2007)
Multigebruikers-ruimte	Ruimten die geschikt en bedoeld zijn voor meerdere typen activiteiten van meerdere organisaties en die niet primair 'van' een van deze organisaties zijn.	Auteur
Onderscheidend vermogen	De mate waarin een organisatie zich van anderen onderscheidt door kwaliteit, flexibiliteit, tevredenheid en innovatie. Indicator voor de aantrekkingskracht van de organisatie.	De Vries (2007)
Organisatie-rendement	De verhouding tussen de inzet van middelen door een organisatie en de effecten hiervan op het bereiken van de organisatiedoelstellingen.	Auteur n.a.v. Deuten (2007)
Productiviteit	Output minus input. Indicator voor de efficiëntie van processen.	De Vries (2007)
Resultaten (of: output)	Tastbare uitkomsten die via activiteiten, diensten of producten worden voortgebracht en worden geleverd aan klanten en de maatschappij.	Deuten (2005)
Veranderings-theorie	Het geheel van gedachten over hoe de maatschappelijke effecten tot stand komen. De oorzaak-gevolg-redenering die ten grondslag ligt aan een investering. De activiteiten (inzet) die leiden tot resultaten waarmee (op termijn) gewenste effecten worden gerealiseerd.	Deuten (2007) De Kam (2008)
Winstgevendheid	Resultaten (output) gedeeld door inzet (input). Indicator voor efficiency en effectiviteit van een organisatie als geheel.	De Vries (2007)

Bijlage 6. Meetmethoden

Deze bijlage geeft bij wijze van illustratie een beknopte beschrijving van twee kwantitatieve en twee kwalitatieve methoden om maatschappelijke effecten te meten en/of inzichtelijk te maken. Deze methoden zijn in paragraaf 3.5.3 benoemd. Per methode wordt achtereenvolgens een korte beschrijving, voordelen en beperkingen benoemd. Elke toelichting van een instrument wordt afgesloten met een voorbeeldenkader.

Maatschappelijke kosten-baten analyse (MKBA)

De MKBA beoordeelt projecten in economische zin met euro's als eenheid (De Kam, 2008; De Blaay e.a., 2007). Daarbij worden de maatschappelijke effecten in termen van kosten en baten gewaardeerd, gemonetariseerd, verdeeld over de partijen en vergeleken met een nulalternatief waarbij de inzet (maatregel, investering) niet plaatsvindt.

Een belangrijk voordeel is dat een vergelijking kan worden gemaakt tussen een nulalternatief en het investeringsalternatief.

Een beperking is ten eerste dat gewerkt moet worden met aannames en kengetallen. Generieke aannames doen te weinig recht aan specifieke situaties van projecten. Bovendien zijn de getallen onder de aannames lang niet altijd hard (De Blaay e.a., 2007). Ten derde is de toerekening van kosten en baten naar de partijen gefundeerd op aannames. Ten slotte bestaat het gevaar dat nuances verloren gaan.

Moeilijkheden bij de toepassing van de MKBA in het sociale domein zijn onder meer dat er weinig goede voorbeelden zijn van de toepassing ervan. Ook is het lastig de nulsituatie goed te beschrijven. Ten slotte is het lastig de 'gebruikerswaarde' vast te stellen.

MKBA wordt als instrument sinds 2000 verplicht toegepast bij grote infrastructuurprojecten (Van der Heiden, 2007). Steeds vaker wordt het ook ingezet bij projecten in het sociale domein (De Kam, 2008). Een kengetallenanalyse van de maatschappelijke kosten en baten van brede scholen (De Blaay e.a., 2007) laat bijvoorbeeld zien dat investeringen in een brede school in het algemeen maatschappelijk rendabel zijn: de baten zijn groter dan de kosten. Daarbij zijn zo'n 80% van de baten toe te schrijven aan de betere onderwijsprestaties van leerlingen van de brede school en de grotere kansen op de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn er indirecte en externe effecten benoemd, zoals de vaardigheden van de ouders en leefbaarheid en veiligheid in de wijk, die voor 20% aan de maatschappelijke baten bijdragen. De bijdragen zijn voor de rijksoverheid (maatschappij) het grootst en voor gemeenten 'gematigd positief'. Voor de school en de organisaties binnen de brede school zijn de financiële effecten zelfs negatief.

Social return on investment (SROI)

SROI is een analysemethode waarmee de sociale, ecologische en economische opbrengsten van een kapitaalinvestering worden gemonetariseerd. De methode is gebaseerd op de methode Return on Investment (ROI) uit de financiële wereld. Bij SROI staat echter het benoemen van niet-financiële effecten centraal. Daartoe worden de sociale kosten en opbrengsten die kunnen worden gemeten en van voldoende omvang zijn meegenomen en op basis van eenheidsprijzen doorgerekend en toegerekend naar stakeholders. Van de berekende effecten wordt de 'dead weight' afgetrokken, dat wil zeggen die effecten die zonder de investering ook zouden zijn behaald (Scholten, 2006; Deuten, 2007).

Een voordeel is dat een investeringsafweging kan worden gemaakt doordat effecten breed in kaart worden gebracht. Het maakt ook helder voor wie de effecten leiden tot opbrengsten. Zo kan het partijen in gesprek brengen over deelname aan een project of investering.

Een beperking is dat moet worden gewerkt met aannames. Deuten geeft aan dat het gebruik van de methode door maatschappelijke organisaties nog relatief aan het begin staat en de ervaring ermee dus beperkt is. Verder gelden dezelfde beperkingen als bij de MKBA-methode.

De SROI-methode is in Nederland bijvoorbeeld gebruikt voor de sociale werkvoorziening. De opbrengsten zijn een optelsom van de waarde van de directe productie, de loonbelasting en kostenbesparingen voor minder therapie, minder uitkeringen, et cetera (Deuten, 2007). Voor deze opbrengsten is een eenheidsprijs bepaald, die vermenigvuldigd is met het gevonden effect. Daarmee is het effect van een investering financieel vertaald.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft samen met woningcorporatie Waterweg Wonen in Vlaardingen een SROI opgesteld voor de inzet van een huismeester. De kosten zijn in kaart gebracht en ook de opbrengsten in termen van besparingen. Deze zijn toegerekend naar de betreffende organisaties. Zo worden minder aangiftes voor de politie verwacht, minder schade aan de openbare ruimte voor de gemeente en minder schade voor winkeliers. Naast harde opbrengsten (met betrouwbare aannames over eenheidsprijzen) wordt ook een aantal zachte opbrengsten berekend, zoals waardevermeerdering van het vastgoed voor de corporatie, het grotere woongenot voor de huurder en betere vroegtijdige signalering voor de zorgorganisatie. Vervolgens is de SROI-ratio berekend door de opbrengsten te delen door de bruto-investering van de corporatie.

Effectenkaart en Effectenarena

De effectenkaart is een kwalitatief instrument dat verbanden aanbrengt tussen de verschillende aspecten van een investering en presenteert deze in een overzichtelijk schema (Deuten, 2007). De effectenarena is vergelijkbaar en geeft weer welke interventies er zijn (activiteiten en resultaten), wie de investeerders zijn, wat de effecten van de interventies zijn en wie deze effecten incasseren (www.effectenarena.nl).

Een groot voordeel van de effectenkaart is dat het goed toepasbaar en behulpzaam is bij de voorbereiding van een maatschappelijke investering vanwege: het inzicht in effecten en veronderstellingen daaronder, het zicht op de verbeteringen van de investeringen, het zicht op betrokken partijen, het stimuleren van het gesprek en de vergelijkbaarheid van investeringen.

De grafische vormgeving van de effectenarena laat in vergelijking met de effectenkaart beter de veronderstelde volgorde en mogelijke causaliteit in relaties zien. Er wordt bijvoorbeeld onderscheid gemaakt in eerste-orde en tweede-orde effecten. Er is voor de effecten op zowel individueel als op wijkniveau een aantal groepen effecten benoemd. Daardoor zijn interventies beter vergelijkbaar met elkaar. Zo kan op het individuele niveau worden gekeken naar effecten op het gebied van gezond leven, economisch leven, persoonlijke ontwikkeling, zelfstandig leven, de woonsituatie, duurzaam leven en prettig leven. Op wijk/buurniveau zijn als effectgebieden opgenomen voorzieningen, woningen, woonomgeving, bereikbaarheid, wijkcultuur en wijkconomie. Voor elk effectgebied zijn voorbeelden van mogelijke effecten opgenomen.

De effectenarena is een middel dat vooral geschikt is om met partners in te vullen. Het vraagt echter wel enige begeleiding om alle begrippen en relaties te onderscheiden en te begrijpen. Het is een methode op hoofdlijnen. De effectenkaart laat niet de volgorde en causale verbanden zien tussen variabelen.

Een voorbeeld is het Wijksteunpunt aan de Jos Klijnenlaan in Geleen, waarvoor Wonen Heuvelsteden met een aantal partners de effectenarena heeft ingevuld. Maaltijden door de zorgaanbieder, sociaal-culturele activiteiten door de welzijnsaanbieder, het spreekuur van de wijkagent en de huisvesting door de corporatie leiden tot diverse effecten. De belangrijkste liggen op het gebied van gezond leven (fysiek, psychisch, kwaliteit van leven), zelfstandig leven (langer zelfstandig wonen) en persoonlijke ontwikkeling (ontmoeting, sociale vaardigheden en actief zijn). Ook wordt aangegeven wie de tweede-orde effecten incasseert, zoals de zorgverzekeraar (lagere kosten), de gemeente (lagere kosten) en de welzijnsaanbieder (lagere kosten en hogere opbrengsten).

Waarde(n)zeef

In deze kwalitatieve methode (Deuten, 2007) beoordeelt een jury een aantal investeringsopties op basis van het gewenste en verwachte maatschappelijke rendement ervan. Zowel persoonlijke als professionele oordelen over de effecten krijgen de ruimte. Het is een methode die maatschappelijk rendement voorafgaand aan een interventie benoemt en in kaart brengt.

Voordelen van de methode zijn onder meer dat het maatschappelijk rendement ook kwalitatief aangetoond kan worden en zonder eenduidige criteria toegepast kan worden. De indieners van de plannen krijgen de ruimte en bepalen welke informatie ze inbrengen: de stem van bijvoorbeeld bewoners kan zo goed worden meegenomen. Het is een korte, efficiënte en transparante methode.

Als beperking wordt genoemd dat het opstellen van de plannen of investeringsopties voor de indieners lastig is. Verder kan begeleiding nodig zijn. Een risico is ook dat niet het beste idee, maar het best 'verkochte' idee bovenaan eindigt.

Woningcorporatie IN Groningen heeft de Waarde(n)zeef gebruikt voor een investering in de leefbaarheid van de Groningse krachtwijk Korrewegwijk. In vier stappen werden investeringsopties opgesteld en gewaardeerd: voorbereiding, uitwerken van investeringsopties, rangschikken van investeringsopties en afronding. Eerst zijn de gewenste maatschappelijke effecten en doelen bepaald: een verhoogd algemeen gevoel van veiligheid, er ontstaan initiatieven van bewoners om hun leefomgeving te verbeteren en een goed perspectief voor jongeren in de wijk. Er zijn op basis van een vooraf vastgesteld budget plannen voor investeringen in leefbaarheid uitgewerkt. Na een presentatie aan een jury heeft deze een selectie gemaakt.