

De huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties geoptimaliseerd

Een stappenplan om de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting in kaart te brengen

Anton van Assen
a.v.assen@student.tue.nl
0722242

Juli, 2013

Colofon

Titel:	De huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties geoptimaliseerd
Subtitel:	Een stappenplan om de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting in kaart te brengen.
Afstudeeronderzoek:	Anton van Assen (0722242) Technische Universiteit Eindhoven Faculteit Bouwkunde Mastertrack Real Estate Management & Development (REMD)
Afstudeercommissie:	
Eerste begeleider TU/e:	Ir. H.A.J.A. (Rianne) Appel-Meulenbroek Universitair docent Technische Universiteit Eindhoven
Tweede begeleider TU/e:	Dr. J.J.A.M (Jos) Smeets Universitair Hoofddocent Technische Universiteit Eindhoven
Externe begeleider:	Ir. B. (Berend) van Egmond Gastdocent TU/e, leerstoel CREM VEG Interior Building Systems BV
Plaats:	Eindhoven
Datum:	Juli, 2013

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek ter afronding van mijn master 'Real Estate Management and Development' aan de Technische Universiteit Eindhoven te Eindhoven. Voor dit onderzoek heb ik mij verdiept in de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties. Voor mijzelf lag hier een grote uitdaging, aangezien ik vrij onbekend was met het aspect corporate real estate management en public real estate management. Daarbij was ook het welzijnsaspect tot dan toe voor mij onbekend terrein. Ik kan daardoor wel stellen dat ik relatief blanco in het onderzoek ben ingestapt en mij eerst volledig heb moeten verdiepen in deze materie.

Gedurende het onderzoek kwam ik er al snel achter dat het onderwerp gepaard gaat met de nodige complexiteit. Het jongerenwelzijnswerk wat zich lastig laat definiëren, de politieke besluitvorming als allocatie middel waarmee het maatschappelijk ondernemingsvastgoed te maken heeft, het spanningsveld tussen financieel en maatschappelijk presteren waarmee jongerenwelzijnsorganisaties van doen hebben, etc. Al deze facetten maakten het een zeer interessant en leerzaam onderzoek en dwongen mij tegelijkertijd tot het uiterste te moeten gaan.

Het uiteindelijke resultaat is naar mijn mening een onderzoek dat betrekking heeft op een onderwerp waar nog weinig studie naar is gedaan. Dit terwijl het managen van het ondernemingsvastgoed, gezien de huidige ontwikkelingen met betrekking tot het welzijnswerk, een steeds belangrijkere positie in zal nemen in het dagelijkse management van jongerenwelzijnsorganisaties. Dit onderzoek kan daardoor een bijdrage leveren aan deze ontwikkeling. Ikzelf ben van mening dat jongerenwelzijnsorganisaties met behulp van dit onderzoek een eerste stap kunnen zetten in het professionaliseren van het management met betrekking tot het ondernemingsvastgoed. Het onderzoek wijst op de factoren die van invloed zijn bij de optimalisatie van het ondernemingsvastgoed van een jongerenwelzijnsorganisatie. Het stappenplan tracht met betrekking tot dit aspect op een systematische manier hierin inzicht te verschaffen.

Tijdens het onderzoek ben ik bijgestaan door Rianne Appel-Meulenbroek, Berend van Egmond en Jos Smeets, allen aangesloten bij de TU/e. Zij hebben mij tijdens het onderzoek regelmatig van feedback voorzien op het door mij aangeleverde werk. Daarnaast heb ik tijdens mijn literatuurstudie veel medewerking verkregen van Annemieke Verstraten, werkzaam bij de Lumens Groep te Eindhoven, die mij wegwijs heeft gemaakt binnen het Welzijnswerk. Ook iedereen binnen de jongerenwelzijnsorganisatie Dynamo te Eindhoven hebben mij veel medewerking verleent tijdens mijn afstudeeronderzoek. Ik ben iedereen hiervoor zeer dankbaar.

Tot slot wens ik U veel plezier bij het lezen van dit onderzoek,

Anton van Assen

Juni, 2013

Samenvatting

De huidige economische kredietcrisis heeft ertoe geleid dat overheden en ondernemingen zich genoodzaakt voelen om de eigen uitgaven te reduceren. De bezuinigingen hebben ook consequenties voor maatschappelijke organisaties, aangezien deze organisaties veelal afhankelijk zijn van overheidssubsidies en maatschappelijk gerelateerde activiteiten van ondernemingen. Om de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen zullen jongerenwelzijnsorganisaties hierop moeten anticiperen. Dit onderzoek richt zich op het ondernemingsvastgoed, wat veelal de op twee na grootste kostenpost is van een organisatie. Het onderzoek heeft zich hierbij als doel gesteld om te komen tot een stappenplan waarmee een jongerenwelzijnsorganisatie in staat is haar huisvesting te optimaliseren.

Jongerenwelzijnswerk is 'de - niet op winst gerichte - poging van volwassenen om jeugd in leeftijdgebonden organisaties in de vrijetijdssector ontspanning te bieden, te vormen en te helpen.' Het doel hiervan is om op een doelmatige wijze de positieve ontwikkeling van jongeren te ondersteunen, de positie van jongeren in de samenleving te versterken, hun kansen te vergroten en de uitval van jongeren tegen te gaan. Dit door het realiseren van een toereikend, samenhangend en toegankelijk voorzieningenaanbod. Het ondernemingsvastgoed van een jongerenwelzijnsorganisatie heeft daardoor als voornaamste doel het huisvesten van activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding. De invulling van het jongerenwelzijnsbeleid gebeurt op lokaal niveau, in samenspraak met de gemeente en de jongerenwelzijnsorganisatie. Om antwoord te bieden op de steeds grotere diversiteit qua doelgroepen en daardoor complexere samenleving worden jongeren hierbij steeds meer gehoord. Jongeren worden betrokken bij het beleid en bij de aansturing van de voorzieningen. Daarnaast wordt er door de overheid steeds meer gestuurd op resultaatgerichtheid en ondernemerschap van de jongerenwelzijnsorganisaties. Ook ten opzichte van het ondernemingsvastgoed wordt er een meer bedrijfsmatige manier van werken vereist.

Het ondernemingsvastgoed is in dit onderzoek bekeken vanuit het public- en het corporate real estate management. Het ondernemingsvastgoed wordt door beide vormen van vastgoedmanagement beschouwd als het vijfde strategische bedrijfsmiddel. Hiermee wordt het ondernemingsvastgoed gezien als een middel waarmee waarde kan worden toegevoegd en een bijdrage kan worden geleverd aan de algehele prestaties van de onderneming. Het ondernemingsvastgoed en de behoeften van de onderneming staan hierin centraal. Het voornaamste verschil tussen beide managementvormen zit hem in het feit dat public real estate management gerelateerd is aan politieke doeleinden die de overheid, met behulp van het maatschappelijk vastgoed, wil verwezenlijken. De politieke besluitvorming kan hierbij gezien worden als de belangrijkste allocatiemiddel. Dit is anders dan bij commerciële organisaties, waar marktwerking gezien kan worden als belangrijkste allocatiemiddel. Gebruikers van maatschappelijk vastgoed streven daarnaast een maatschappelijk doel na zonder financieel winstoogmerk, terwijl commerciële partijen wel een duidelijk financieel winstoogmerk nastreven. Toch zijn ook maatschappelijke organisaties genoodzaakt om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Financieel rendement is daardoor ook voor een jongerenwelzijnsorganisatie in zekere zin de basis voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen.

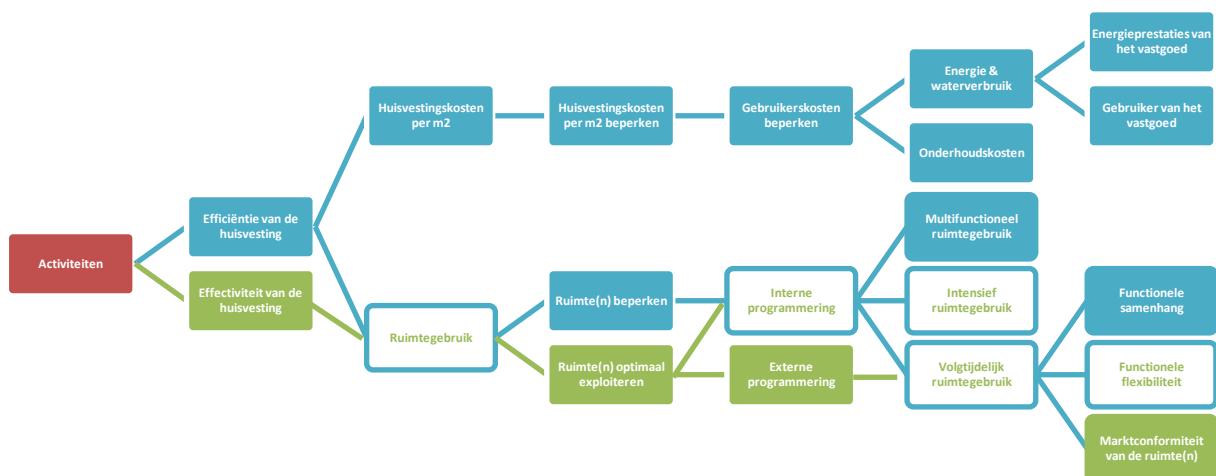
De noodzaak om te sturen op financieel rendement wordt daarnaast versterkt door de aard van een gebruiker van maatschappelijk vastgoed en de ontwikkelingen met betrekking tot het maatschappelijk vastgoed. Een gebruiker van maatschappelijk vastgoed kenmerkt zich als partij die onvoldoende financiële middelen heeft om op eigen kracht een accommodatie te (laten) realiseren. Hierdoor is een gebruiker van maatschappelijk vastgoed afhankelijk van stakeholders. Door de financiële crisis kampen overheden en corporaties echter met beperkte financiële ruimte en hebben commerciële partijen vrijwel geen financieringsmogelijkheden meer. De houding van de stakeholders ten opzichte van de gebruikers van maatschappelijk vastgoed is daarmee veranderd. Jongerenwelzijnsorganisaties kampen hierdoor met afnemende subsidiestromen. Daarnaast is de houding ten opzichte van de gebruikers van maatschappelijk vastgoed meer bedrijfsmatig geworden. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat het maatschappelijk ondernemingsvastgoed verandert van risicoloos object naar een strategisch productiemiddel. Daarom worden ook jongerenwelzijnsorganisaties genooddaakt om het ondernemingsvastgoed te professionaliseren en te optimaliseren.

Het ondernemingsvastgoed van een jongerenwelzijnsorganisatie dient 'de verzameling van activiteiten' te ondersteunen. Het ondernemingsvastgoed kan hierbij als optimaal worden beschouwd indien de efficiëntie van de huisvesting in verhouding staat tot de effectiviteit van de huisvesting. De efficiëntie van de huisvesting heeft betrekking op de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die de jongerenwelzijnsorganisatie noodzakelijk acht voor het huisvesten van de activiteiten. Voor een jongerenwelzijnsorganisatie is dit voornamelijk gerelateerd aan de activiteiten die het huisvest op het gebied van vrijetijdsbesteding. Het beperken van de hoeveelheid vierkante meters aan huisvesting en het beperken van de kosten per vierkante meter aan huisvesting kan in deze perceptie worden beschouwd als het optimaliseren van de efficiëntie van de huisvesting. De effectiviteit van de huisvesting heeft betrekking op de output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed. Het gaat hierbij om het optimaal exploiteren van de ruimte(n) in de perceptie om met (zoveel mogelijk) jongeren in contact te treden. De output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed zal worden vergroot indien een jongerenwelzijnsorganisatie met meer jongeren in tijd en ruimte in contact kan treden. Dit heeft betrekking op het aantal activiteiten die in tijd en ruimte (kunnen) worden geprogrammeerd, waarvoor geldt dat de output van de ruimte hoger zal zijn naarmate er meer activiteiten in de tijd per ruimte kunnen worden geprogrammeerd. Een duurzame programmering van een rijk activiteitenprogramma kan dan ook worden gezien als de primaire succesfactor van een jongerencentrum.

Vanwege het feit dat het financiële rendement van steeds groter belang is, dient een jongerenwelzijnsorganisatie daarnaast te sturen op een gebruiksduur van de ruimte(n). Dit om te komen tot een gebruiksduur van de ruimte(n) die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet. Gezien de aard van de activiteiten (gericht op naschoolse activiteiten voor jongeren) wordt een jongerenwelzijnsorganisatie hierin beperkt. Om te komen tot een gebruiksduur van de ruimte(n) die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet is een jongerenwelzijnsorganisatie daardoor afhankelijk van externe afnemers van het vastgoed. De efficiëntie van de huisvesting staat in dat opzicht op gespannen voet met de effectiviteit van de huisvesting. Met betrekking tot de efficiëntie van de huisvesting wordt er gestuurd op het beperken van de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gerelateerd zijn aan de huisvesting (interne programmering), terwijl er in de perceptie van de effectiviteit van de huisvesting met betrekking tot de marktconformiteit van de huisvesting een ruimere huisvesting kan worden gevraagd ten gunste van de exploitatie van het ondernemingsvastgoed door externe afnemers (externe programmering). Dit laat het spanningsveld zien tussen de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting.

Aan de hand van de literatuurstudie is er een stappenplan opgesteld waarmee een jongerenwelzijnsorganisatie kan sturen op het optimaliseren van de huisvesting. Het stappenplan is opgesteld aan de hand van Figuur 1, waartoe is gekomen middels de literatuurstudie. Het model is vervolgens getoetst met behulp van een bestaande case. Naar aanleiding van zowel de case als de literatuurstudie kan er worden geconcludeerd dat het model een vernieuwde manier van inzicht geeft in het ondernemingsvastgoed van een jongerenwelzijnsorganisatie. Waarbij de activiteiten niet alleen worden gezien als een middel om met jongeren in contact te komen, maar ook als een middel om te sturen op de efficiëntie van de huisvesting en de effectiviteit van de huisvesting. Verder kan er met betrekking tot het model worden geconcludeerd dat het model een algemeen karakter heeft vanwege de grote diversiteit aan activiteiten waaruit het jongerenwelzijnswerk kan bestaan. Dit maakt dat het model toepasbaar is voor veel verschillende typen huisvesting van jongerenwelzijnsorganisatie en dat het model met een aantal kleine aanpassingen wellicht ook toepasbaar is voor andere vormen van maatschappelijk vastgoed. Ondanks het algemene karakter geeft het model echter voldoende sturing, al kunnen de gegevens in enkele gevallen nog iets worden verfijnd. Met betrekking tot het sturen op de efficiëntie van de huisvesting is het ontbreken van benchmark gegevens een gemis. Benchmark gegevens zouden met betrekking tot het sturen op de kosten en het professionaliseren van het vastgoedmanagement van jongerenwelzijnsorganisaties van grote waarde kunnen zijn.

Met betrekking tot het jongerenwelzijnsbeleid kan er naar aanleiding van het onderzoek worden geconcludeerd dat jongerenwelzijnsorganisaties steeds meer worden gedwongen tot een meer bedrijfsmatige bedrijfsvoering. Zowel uit de literatuurstudie als uit de case komt echter naar voren dat een bedrijfsmatige bedrijfsvoering wordt gecompliceerd door de aard van de activiteiten van een jongerenwelzijnsorganisatie. De overheid en jongerenwelzijnsorganisaties dienen zich daardoor af te vragen of er niet sprake is van een disbalans tussen enerzijds de verantwoordelijkheden en risico's van het ondernemingsvastgoed van jongerenwelzijnsorganisaties en anderzijds de autonomie en beleidsvrijheid die door de overheid aan jongerenwelzijnsorganisaties wordt meegegeven.



Figuur 1. Relatieschema efficiëntie & effectiviteit van de huisvesting

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Inhoudsopgave

1. Probleembeschrijving.....	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Probleem- en doelstelling.....	7
1.3. Plan van Aanpak.....	8
2. Jongerenwelzijnswerk	11
2.1. Definiëring en doelstelling van het jongerenwelzijnswerk	11
2.2. Jongerenwelzijnswerk in Nederland	12
2.3. Externe Beleidskaders jongerenwelzijnsorganisaties.....	13
2.4. Interne beleidskaders jongerenwelzijnsorganisaties	14
2.5. Ontwikkelingen binnen het jongerenwelzijnswerk	16
2.6. Huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties.....	17
2.7. Conclusie	20
3. Public & Corporate Real Estate Management.....	23
3.1. Achtergrond.....	23
3.2. Definiëring en doelstelling van CREM & PREM	24
3.3. Spanningsvelden en de verschillen	26
3.4. Toevoegen van waarde door middel van CREM & PREM	28
3.5. Conclusie	30
4. Maatschappelijk vastgoed	31
4.1. Definiëring en doelstelling.....	31
4.2. Stakeholders	33
4.3. Ontwikkelingen met betrekking tot het maatschappelijk vastgoed.....	36
4.4. Conclusie	40

5.	Huisvesting optimaliseren	43
5.1.	Definiëring	43
5.2.	Huisvesting in relatie tot de organisatie	44
5.3.	De Efficiëntie van de huisvesting	45
5.4.	De Effectiviteit van de huisvesting	54
5.5.	Flexibiliteit	57
5.6.	Conclusie	59
6.	Beslissingsondersteunend model.....	61
6.1.	Het model.....	61
6.2.	Stappenplan.....	75
7.	Case: Dynamo Eindhoven	97
8.	Conclusie	99
9.	Aanbevelingen	101
10.	Literatuurlijst	102
11.	Bijlagen	107
	Bijlage 1.....	109
	Bijlage 2.....	111
	Bijlage 3.....	113

1. PROBLEEMBESCHRIJVING

In dit hoofdstuk komen de aanleiding, doelstelling, probleemstelling en plan van aanpak aan bod. Deze onderdelen dienen als leidraad voor het onderzoek. Dit hoofdstuk bevat daarnaast een leeswijzer waarin de hoofdstukken in chronologische volgorde kort worden beschreven.

1.1. AANLEIDING

De wereldwijde kredietcrisis en de begrotingsproblematiek van sommige EU lidstaten heeft ertoe geleid dat er onrust is ontstaan binnen de financiële markten. Om de stabiliteit binnen de financiële markten te herstellen heeft Brussel de EU lidstaten verscherpte begrotingsmaatregelen opgelegd. Ook de Nederlandse overheid is hierdoor genoodzaakt om de overheidsfinanciën weer op orde te brengen. Om het Nederlandse begrotingsboekje op orde te krijgen, wil het kabinet-Rutte-Asscher in totaal voor 16 miljard besparen. De grootste bezuinigingen zullen plaats vinden bij de overheid, zorg en sociale zekerheid (Rijksoverheid, 2011).

Ook het welzijnswerk wordt 'weer' getroffen door de bezuinigingen bij de overheid. Door een eerdere bezuinigingsronde binnen het welzijnswerk hebben in de periode 2010/2012 ongeveer 9.000 welzijnswerkers hun baan verloren zien gaan. Daarbij moesten honderden buurtaccommodaties hun deuren sluiten. Verdere bezuinigingen op het welzijnswerk waren voor de Abvakabo FNV dan ook reden genoeg om in september 2012 de campagne 'Wat als de mensen van welzijn er niet zijn?' te starten, om zodoende de aandacht op de bezuinigingen in deze sector te leggen (Abvakabo FNV, 2012).

1.2. PROBLEEM- EN DOELSTELLING

Welzijnsorganisaties zijn maatschappelijke organisaties. In tegenstelling tot commerciële organisatie hebben maatschappelijke organisaties niet als doel het genereren van winst, maar het dienen van het algemene belang. Om deze taak uit te kunnen voeren is een welzijnsorganisatie veelal afhankelijk van overheidssubsidies. Uit de jaarrekening 2010 van Stichting Lumens Groep, een welzijnsorganisatie te Eindhoven, valt op te maken dat ongeveer 90% van de inkomsten voortkomen uit subsidies (Stichting Lumens Groep, 2010). Omdat deze instanties zo afhankelijk zijn van overheidssubsidies, hebben de overheidsbezuinigingen op het welzijnswerk ingrijpende gevolgen.

Het door de overheid korten van de subsidies voor maatschappelijk werk hebben als gevolg dat de inkomsten van welzijnsorganisaties worden gereduceerd. Om de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen zullen deze organisaties moeten anticiperen op deze reductie van de inkomsten. De huisvesting is doorgaans de op twee na grootste kostenpost voor een organisatie. In de jaarrekening van de Lumens Groep valt op te maken dat tien procent van de totale kosten gerelateerd zijn aan de huisvesting. Na de personeelskosten (77%) is dit de grootste kostenpost van de Lumens Groep. Gezien het feit dat de eigen huisvesting (ondernemingsvastgoed) 'zwaar' drukt op de lasten van een organisatie, is het verstandig om het ondernemingsvastgoed nader te onderzoeken. Een optimaler gebruik van de huisvesting kan wellicht tot gevolg hebben dat de huisvestingskosten kunnen worden gereduceerd. Een vooraf gedegen uitgevoerd onderzoek naar het ondernemingsvastgoed is hierbij van belang. Het nemen van huisvestingsmaatregelen zou namelijk door een gebrek aan kennis ten koste kunnen gaan van de organisatieprocessen. Een ander gevaar is dat huisvestingsmaatregelen extra kosten in de toekomst betekenen om het aanbod weer passend te krijgen aan de toekomstige vraag.

Aangezien het welzijnswerk in zijn totaliteit een te brede reikwijdte heeft, zal het onderzoek zich binnen het welzijnswerk richten op de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties. Om sturing te geven aan het onderzoek en te komen tot een verantwoorde analyse is er een probleemstelling en doelstelling geformuleerd. Om tot de doelstelling te komen zijn er vervolgens een aantal onderzoeksvragen opgesteld.

Probleemstelling:

Welke mogelijkheden heeft een jongerenwelzijnsorganisatie om haar huisvesting te optimaliseren?

Onderzoeksvragen:

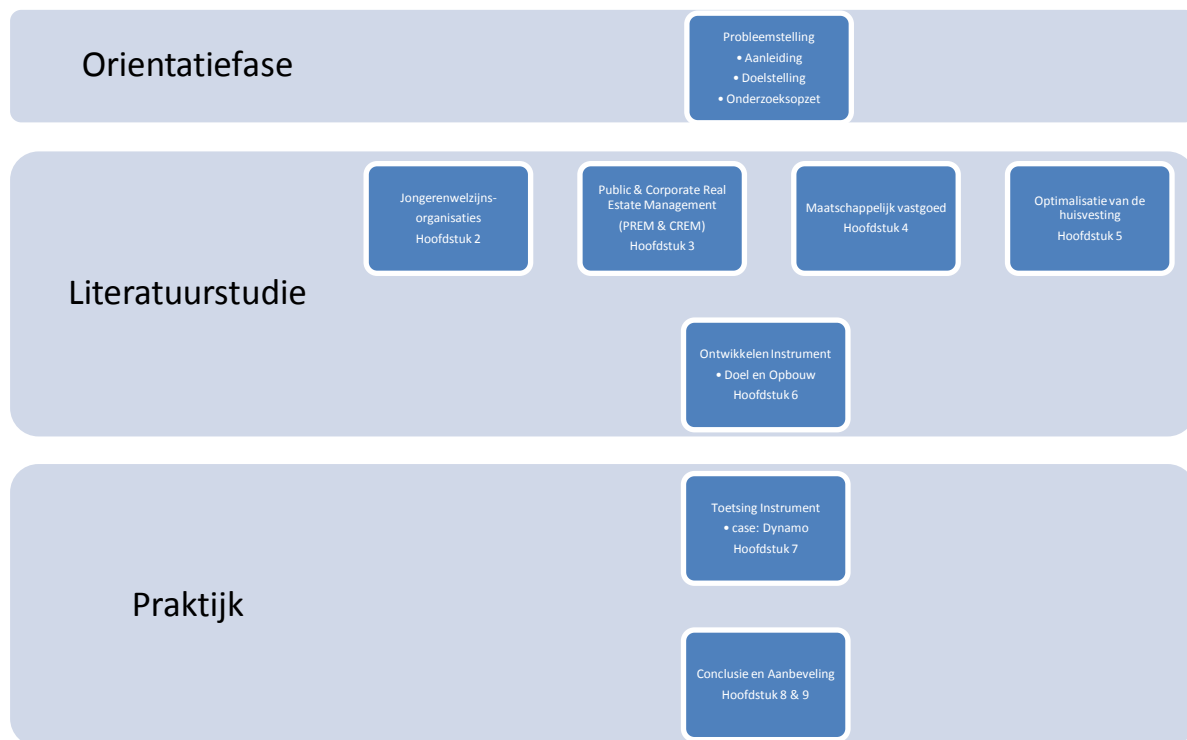
- 1 Wat houdt jongerenwelzijnswerk in, wat betreft het huidige en het toekomstige externe en interne jongerenwelzijnsbeleid, in relatie tot de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties?
- 2 Wat houdt Public & Corporate Real Estate Management in en hoe verhoudt zich dit tot de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties?
- 3 Wat houdt maatschappelijk vastgoed in, welke ontwikkelingen zijn er gaande, en hoe verhoudt zich dit tot de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties?
- 4 Hoe kan een jongerenwelzijnsorganisatie haar huisvesting optimaliseren?
- 5 Uit welke factoren moet het model bestaan om de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties te kunnen optimaliseren?

Doelstelling:

Het komen tot een beslissingsondersteunend model waarmee een jongerenwelzijnsorganisatie in staat is haar huisvesting te optimaliseren.

1.3. PLAN VAN AANPAK

Het onderzoek kent een drietal fases; een oriëntatiefase, een literatuurstudie en een praktijkgedeelte. In de oriëntatiefase worden de aanleiding, doelstelling en de probleemstelling geformuleerd. Deze producten moeten handvatten bieden en structuur toevoegen aan het onderzoek. Het tweede deel van dit onderzoek bevat de literatuurstudie, welke het theoretisch kader vormt van het onderzoek. De literatuurstudie heeft als doel om een betrouwbaar en volledig overzicht te verschaffen van de literatuur die over dit onderwerp is gepubliceerd. Deze literatuurstudie behandelt de onderwerpen jongerenwelzijnsorganisaties, public & corporate real estate management, maatschappelijk vastgoed en de huisvesting van de organisatie in relatie tot het optimaliseren ervan. Middels de verworven kennis uit de literatuurstudie wordt een stappenplan ontwikkeld waarmee de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties geoptimaliseerd kan worden. Het praktijkgedeelte bestaat vervolgens uit het uitvoeren van een case, waarbij het stappenplan wordt getoetst aan de hand van een bestaand jongerencentrum.



1.4 LEESWIJZER

In hoofdstuk twee wordt allereerst het jongerenwelzijnswerk toegelicht. Dit hoofdstuk biedt duidelijkheid over wat het jongerenwelzijnswerk inhoudt en gaat hierbij in op de definiëring van het jongerenwelzijnswerk en de taken van een jongerenwelzijnsorganisatie. Ook worden de beleidskaders waarin een jongerenwelzijnsorganisatie zich begeeft zichtbaar. Zodoende kunnen de algemene huisvestingsbehoeften van een jongerenwelzijnsorganisatie worden bepaald.

Aangezien het onderzoek zich richt op de huisvesting (ondernemingsvastgoed) van jongerenwelzijnsorganisaties, gaat hoofdstuk drie in op het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) en Public Real Estate Management (PREM). Beiden management vormen hebben betrekking op het managen van het ondernemingsvastgoed. Het voornaamste verschil tussen beide vakgebieden is dat het public real estate management de nadruk legt op maatschappelijk vastgoed, wat betrekking heeft op het ondernemingsvastgoed van jongerenwelzijnsorganisaties. Beide vakgebieden worden behandeld om de verschillen tussen beide duidelijk zichtbaar te maken. Het hoofdstuk gaat met betrekking tot CREM en PREM onder andere in op de totstandkoming, definities en het spanningsveld waarin CREM en PREM zich begeven. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op hoe CREM en PREM een bijdrage kunnen leveren aan de organisatie.

Hoofdstuk vier gaat vervolgens verder in op het maatschappelijke vastgoed. Bij de behandeling van het corporate real estate management in hoofdstuk drie komt het maatschappelijk vastgoed al kort ter sprake. In dit hoofdstuk wordt de nadruk gelegd op het managen van het vastgoed en wordt er met betrekking tot het maatschappelijk vastgoed niet ingegaan op facetten zoals wat maatschappelijk vastgoed inhoudt, welke partijen erbij betrokken zijn, welke ontwikkelingen er gaande zijn en hoe zich dit verhoudt tot een jongerenwelzijnsorganisatie. Het maatschappelijke vastgoed speelt een dermate belangrijke rol in dit onderzoek dat deze facetten dan ook in hoofdstuk vier aan bod komen.

In hoofdstuk vijf krijgt de literatuurstudie verder gestalte door in te gaan op de vraag hoe een jongerenwelzijnsorganisatie haar huisvesting kan optimaliseren. Het hoofdstuk geeft inzicht op welke aspecten een jongerenwelzijnsorganisatie kan sturen om de huisvesting te optimaliseren en hoe een jongerenwelzijnsorganisatie hiertoe kan komen.

In hoofdstuk zes wordt met behulp van de beschreven literatuur het theoretisch model vorm gegeven. In dit hoofdstuk worden de factoren besproken die van invloed zijn bij het optimaliseren van de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie en hoe deze factoren zich tot elkaar verhouden. Het model en de werking ervan worden vervolgens in zijn geheel toegelicht. Middels het verkregen theoretische model moet een jongerenwelzijnsorganisatie in staat kunnen zijn om de eigen huisvesting te optimaliseren.

Het model wordt vervolgens in hoofdstuk zeven getoetst middels een bestaande case. Het jongerencentrum wordt hierin stap voor stap doorgelicht aan de hand van het stappenplan. Aan de hand van de case wordt vervolgens geconcludeerd of het stappenplan voldoet.

Het onderzoek wordt in hoofdstuk acht afgesloten met een conclusie en aanbevelingen. De conclusie wordt opgemaakt aan de hand van de voorafgestelde probleem- en doelstelling en de uitgevoerde case. Aan de hand van hetgeen dat wordt geconcludeerd, kunnen er vervolgens aanbevelingen gedaan worden.

2. JONGERENWELZIJSWERK

Dit hoofdstuk gaat in op het theoretische kader van jongerenwelzijnsorganisaties en moet antwoord bieden op de eerste onderzoeksvraag ‘wat houdt jongerenwelzijnswerk in, wat betreft het huidige en het toekomstige externe en interne jongerenwelzijnsbeleid, in relatie tot de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties?’. Allereerst wordt er in de inleiding bepaald wat er in Nederland wordt verstaan onder het jongerenwelzijnswerk. Vervolgens geven de paragrafen ‘Jongerenwelzijnswerk in Nederland’ en ‘Externe beleidskaders jongerenwelzijnsorganisaties’ een beeld van het huidige en het toekomstige externe jongerenwelzijnsbeleid. Daarna zal worden ingegaan op het interne jongerenwelzijnsbeleid. Als laatste komt de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie aan bod, en wordt de relatie van de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties vastgesteld met betrekking tot het interne en externe jongerenwelzijnsbeleid. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

2.1. DEFINIËRING EN DOELSTELLING VAN HET JONGERENWELZIJSWERK

Jongerenwelzijnswerk valt op te delen in twee termen, jongeren en welzijnswerk. Het jongerenwelzijnswerk, in de literatuur ook aangeduid met jongerenwerk, valt onder het Nederlandse jeugdbeleid. Hier valt ook kinderwerk en tienerwerk onder. Het onderscheid zit in de leeftijd van de jongeren, al zijn er geen harde leeftijdsgroepen en of grenzen te definiëren wat betreft jongerenwerk. Landelijk is vastgesteld dat het jeugdbeleid gericht dient te zijn op de bevolking van 0 tot 25 jaar (Gilsing, 2005). Vervolgens wordt er in de literatuur van jongerenwerk gesproken als het jongeren betreft in de leeftijd van 16 tot 25 jaar. Echter wordt de term jongerenwerk ook meermaals gebruikt voor jeugdigen vanaf 12 jaar, met een bovengrens variërend van 18 tot 25 jaar (SGBO, 2003). Wat er in de literatuur onder jongeren wordt verstaan, in relatie tot het welzijnswerk, is zodoende niet eenduidig.

Ook welzijnswerk laat zich lastig definiëren (Piessens, 2008; Rijnkels, Jansen, Robbe, Van Alkemade, & Van Grinsven, 2010). Volgens Piessens (2008) is dit te wijten aan het feit dat het welzijnswerk vorm gegeven wordt in een spanningsveld die gevormd wordt door vier centrale discussies: de maatschappelijke functie van het welzijnswerk, de afstemming tussen vraag en aanbod, de ethiek van het welzijnswerk en de spanning tussen beheersing en emancipatie. Vanuit dit spanningsveld worden keuzes gemaakt die vervolgens worden bevestigd en herzien, omdat de maatschappelijke context dit vergt, of omdat het welzijnswerk een nieuwe positie inneemt, of omdat er anders naar het welzijnswerk wordt gekeken. Dit heeft tot gevolg dat het welzijnswerk continue onderhevig is aan veranderingen en zich zodoende lastig laat definiëren. Rijnkels, Jansen, Robbe, Van Alkemade, en Van Grinsven (2010) komen in hun onderzoek naar het Nederlandse welzijnsbeleid ook tot de conclusie dat het welzijnswerk zich lastig laat definiëren. Volgens hen heeft de Nederlandse overheid immers geen eenduidige definiëring van het welzijnswerk gedefinieerd, noch in de prestatievelen van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), noch in andere onderdelen hiervan.

Wat er wordt verstaan onder jongeren in relatie tot het welzijnswerk is in de literatuur onduidelijk. Een eenduidige definiëring van het jongerenwelzijnswerk ontbreekt daardoor. Van Ewijk (zoals geciteerd in SGBO, 2003) definieert jongerenwerk als jeugdwerk gericht op jongeren. Jeugdwerk definieert Van Ewijk vervolgens als: “De – niet op winst gerichte – poging van volwassenen om jeugd in leeftijdgebonden organisaties in de vrijetijdsector ontspanning te bieden, te vormen en te helpen” (p. 1). Hierin onderscheidt Van Ewijk recreatie, educatie, hulp en opvang als functies van het jeugdwerk. De definiëring van het jongerenwelzijnswerk is daarmee veelomvattend. Rijnkels e.a. (2010) geven in hun onderzoek aan dat het ontbreken van een eenduidige definiëring dit tot gevolg heeft, en dat daardoor het (jongeren)welzijnswerk veel verschillende activiteiten kan herbergen. Verder valt uit deze definiëring op te maken dat jongerenwerk voortkomt uit een non-profit organisatie die zich focust op het aanbieden van activiteiten aan jongeren.

Jongerenwelzijnswerk

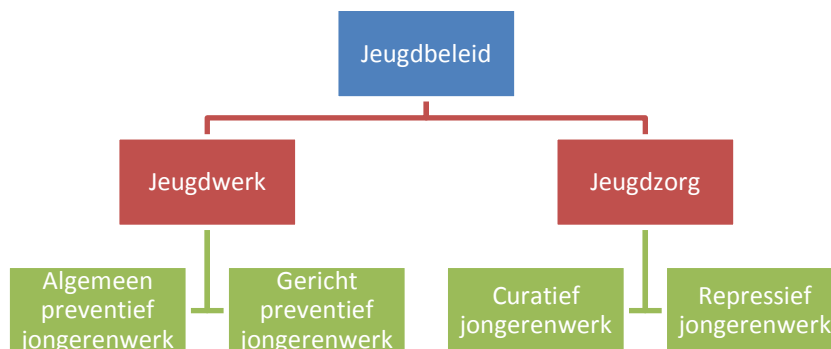
De – niet op winst gerichte – poging van volwassenen om jongeren in leeftijdgebonden organisaties in de vrijetijdssector ontspanning te bieden, te vormen en te helpen.

De doelstelling van het welzijnswerk kan volgens Vlaar (geciteerd in Sonneveld, 2006) vervolgens beschreven worden als: “Het verbeteren van de levensomstandigheden van burgers binnen de samenleving. Het welzijnswerk faciliteert, ondersteunt en activeert burgers bij participatie en functioneren in de samenleving met als doel het vergroten van het welzijn van het individu, een groep of samenlevingsverband” (p. 11). Het jongerenwelzijnswerk heeft dezelfde doelstelling, met als enig verschil dat het zich focust op jongeren.

2.2. JONGERENWELZIJNSWERK IN NEDERLAND

De oorsprong van het welzijnswerk ligt in de liefdadigheid, wat van oudsher de verantwoordelijkheid was voor de levensbeschouwelijke stromingen uit de samenleving. Dit verandert wanneer de Nederlandse overheid in de grondwet van 1848 een armenbestuur laat vastleggen die zich ging bekommeren over de armen. De Armenwet van 1912 had als consequentie dat hulp of ondersteuning niet meer een gunst was, maar een recht voor hulpbehoevenden die elders geen steun konden krijgen. De rol van de overheid is hiermee drastisch veranderd. In de jaren '50 kreeg het huidige welzijnswerk vorm door de oprichting van instellingen voor maatschappelijke dienstverlening en de bejaardenzorg, en later ook het jeugdzorg. De hulpverlening verzelfstandigde en het welzijnswerk werd zodoende verder losgekoppeld van de levensbeschouwelijke stromingen. Sindsdien is de overheid verantwoordelijk voor een gedegen (jongeren)welzijnsbeleid (Wiertsema, et al., 1993).

Het jongerenwelzijnsbeleid valt hedendaags onder het jeugdwerk, wat vervolgens samen met de jeugdzorg valt onder het Nederlandse jeugdbeleid. In deze paragraaf komt zowel het jeugdwerk als de jeugdzorg ter sprake, al zal dit onderzoek zich voornamelijk richten op het jeugdwerk waarbij de focus ligt op het jongerenwerk.



Figuur 2. Het Nederlands jeugdbeleid

Het jeugdwerk is gericht op het bevorderen van de gezondheid en het voorkomen van gezondheidsproblemen bij jongeren, door deze problemen tijdig te signaleren waarna er ingegrepen kan worden. Dit maakt dat jeugdwerk een preventief karakter heeft. Het jeugdwerk heeft daarbij als doel het op een doelmatige wijze de positieve ontwikkeling van jongeren te ondersteunen, de positie van jongeren in de samenleving te versterken, hun kansen te vergroten en de uitval van jongeren tegen te gaan, middels het bieden van een toereikend, samenhangend en toegankelijk voorzieningenaanbod (Werkgroep IBO, 2005).

Het jeugdwerk is te onderscheiden in twee richtingen. Ten eerste is er het algemeen preventief jongerenwerk. Algemeen preventief jongerenwerk is gericht op alle jongeren en niet zozeer op het bestrijden van lokale problemen. Om jongeren in hun groei naar volwassenheid te ondersteunen richt het algemeen preventief jongerenwerk zich op het deelnemen aan algemene voorzieningen zoals onderwijs- en vrijetijdsvoorzieningen. De voorzieningen vervullen hierbij een signaalfunctie waardoor er sprake is van indirecte preventie. Het algemeen preventief jongerenwerk op zich hoeft daardoor niet altijd preventief van aard te zijn. Naast het algemeen preventief jongerenwerk is er een beleid dat is gericht op specifieke groepen jongeren, het gericht preventief jongerenwerk. Gericht preventief jongerenwerk is ter voorkoming van (complexe) probleemsituaties en probleemgedrag. Het betreft hier groepen jongeren met een verhoogd risico om in een achterstandspositie te raken (Gilsing, 1999). Hierbij wordt ernaar gestreefd om eventuele problemen van deze jongeren vroegtijdig te signaleren en aan te pakken, dan wel te voorkomen. Maatregelen en/of programma's die hiervoor worden ingezet zijn gericht op het ondersteunen van de opvoeding, stimulering van de ontwikkeling, voorkomen van schooluitval, en jeugdwerkloosheid (Gilsing, 2005).

In sommige gevallen treden er, ondanks het preventieve jeugdwerk, ernstige opgroei- en opvoedproblemen op. In dat geval biedt bij jeugdigen tot en met 18 jaar jeugdzorg uitkomst. Jeugdzorg kan zowel intern in het gezin, of extern bij een jeugdzorginstelling geboden worden. Dit kan variëren van enkele uren per week, gedurende een paar maanden, tot verblijf in een instelling of een pleeggezin (Werkgroep IBO, 2005). Jeugdzorg is net als jeugdwerk onder te verdelen in twee onderdelen. Het curatieve jeugdwerk is gericht op het helpen van jongeren die een daad gepleegd hebben en/of last hebben van een gepleegde daad. Curatief jongerenwerk richt zich hiermee op het vinden van een oplossing van een probleem ter voorkoming van erger. Hierbij behoren voorzieningen als jeugdhulpverlening, maatschappelijke opvang en verslaafdenzorg (Gilsing, 1999). Daarnaast is er het repressieve jeugdwerk, wat gericht is op het bestraffen van een daad. Repressief jongerenwerk richt zich op het aanpakken van onveiligheid, waarbij de veroorzaker van een probleem wordt gestraft (Keen, 2006).

2.3. EXTERNE BELEIDSKADERS JONGERENWELZIJNSORGANISATIES

In bovenstaande paragraaf is het ontstaan en de invulling van het jongerenwelzijnswerk in Nederland behandeld. Hieruit is naar voren gekomen dat het jongerenwelzijnsbeleid onder de verantwoordelijkheid valt van de overheid. Deze paragraaf gaat verder in op de externe beleidskaders van een jongerenwelzijnsorganisatie. Aan het eind van deze paragraaf moet helder zijn hoe het jongerenwelzijnswerk wordt aangestuurd en wat het 'speelveld' is van een jongerenwelzijnsorganisatie. Om hieraan te voldoen komen de verschillende externe stakeholder, welke invloed uitoefenen op het uit te voeren beleid, van het jongerenwelzijnswerk aan bod.

Het Rijk speelde lange tijd een dominante rol wat betreft het welzijnsbeleid. Qua financiering was de Rijksoverheid tot 1976 de belangrijkste subsidiegever, de provincies en gemeenten leverden daarnaast een kleine bijdrage. De rol van de Rijksoverheid veranderde vanaf 1976 toen het Rijk begon met het decentraliseren van het welzijnsbeleid, allereerst via de rijksbijdrageregelingen en vanaf 1987 via de Welzijnswet (Gilsing, 2005). Door de ingezette decentralisatie van het welzijnsbeleid had de Rijksoverheid niet langer een regisserende rol, wel bleef het Rijk verantwoordelijk voor de adequate bekostiging van het welzijnsbeleid (Programma Jeugd, 2011). De invulling hiervan ligt door de decentralisatie niet meer bij het Rijk. Wel stelt het Rijk beleidskaders met daarin de doelstellingen. De beleidsinhoudelijke doelstellingen die het Rijk stelt zijn echter over het algemeen op output- of outcome niveau geformuleerd, wat de handelingsruimte van de lokale actoren begunstigt (Gilsing, 2005).

Wat betreft het jeugdbeleid is ook de rol van de provincie vrijwel uitgespeeld door de decentralisatie. De regisserende rol op het gebied van het jeugdwerk ligt immers al verscheidene jaren bij de gemeenten, en ook de regie op het gebied van de jeugdzorg wordt momenteel overgedragen aan de gemeenten. Verwacht wordt dat de jeugdzorg in 2014 volledig is overgedragen aan de gemeenten (Programma Jeugd, 2011).

Als gevolg van de decentralisatie zijn gemeenten verantwoordelijk voor hun eigen jeugdbeleid. De rol van de gemeente ligt hiermee tussen die van 'inkoper van diensten' en 'uitvoerder' in (SGB0, 2003). Daarmee vervult de gemeente de regisserende rol waardoor ze zorg dragen voor de afstemming tussen de vraag en het aanbod naar jeugdwerk en jeugdzorg. Hierdoor hebben gemeenten vrijheid om in hun jeugdbeleid rekening te houden met de specifieke lokale situaties (Werkgroep IBO, 2005). Wat betreft het jongerenwelzijnswerk worden er door de verschillende gemeenten echter verschillende definities gehanteerd en hebben gemeenten daardoor ook verschillende verwachtingen (SGB0, 2003). Waarbij Piessens de oorzaak hiervoor voornamelijk zoekt in het feit dat het welzijnswerk vorm gegeven wordt in een continu veranderend spanningsveld, wijt Gilsing (2005) dit aan de decentralisatie van het jeugdbeleid. De decentralisatie heeft volgens Gilsing als gevolg dat gemeenten te maken hebben met wet- en regelgeving en beleidskaders van diverse departementen, die vaak verschillend omgaan met de decentralisatie van taken en bevoegdheden. Het gevolg hiervan is dat het ontbreekt aan een eenduidige ambitie ontbreekt en dat de wijze waarop taken aan gemeenten worden opgelegd verschillen. Het komen tot een integraal jeugdbeleid door gemeenten is daardoor vrijwel onmogelijk.

Concluderend worden de visie en de beleidskaders van het jongerenwelzijnswerk opgesteld door de Rijksoverheid. De regie ligt vervolgens bij de gemeenten zelf. Bij de aansturing van het jongerenwelzijnswerk door de Rijksoverheid wordt er gestreefd naar zoveel mogelijk handelingsruimte van de lokale actoren, zodat de gemeente als regisseur en de jongerenwelzijnsorganisatie als uitvoerder ruimte hebben om in te spelen op de specifieke lokale situatie bij de afstemming van vraag en aanbod. De hoge mate aan handelingsruimte van de lokale actoren in combinatie met en het ontbreken van een eenduidige definitie van het jongerenwelzijnswerk heeft echter als gevolg dat het 'speelveld' van de uitvoerende partij een hoge mate aan handelingsruimte kent. In de volgende paragraaf wordt hier verder op in gegaan.

2.4. INTERNE BELEIDSKADERS JONGERENWELZIJSORGANISATIES

Uit de voorgaande paragraaf is naar voren gekomen dat een jongerenwelzijnsorganisatie de uitvoerende partij is van het jongerenwelzijnswerk. Jongerenwelzijnsorganisaties hebben daardoor niet zelf de 'touwtjes' in handen. In samenspraak met de plaatselijke gemeente wordt het lokale jongerenbeleid bepaald. Deze paragraaf gaat in op het interne beleid, en daarmee het gevoerde beleid, van jongerenwelzijnsorganisaties. In het onderzoek 'Bestuur aan banden' heeft Gilsing (2005) onderzoek gedaan naar het gevoerde jeugdbeleid van de Nederlandse gemeenten en jongerenwelzijnsorganisaties, en daarmee het interne beleid van de jongerenwelzijnsorganisaties. Het onderzoek van Gilsing geeft een beeld waarop Nederlandse gemeenten en jongerenwelzijnsorganisaties het accent leggen wat betreft het Nederlandse jeugdbeleid.

Uit onderzoek van Gilsing (2005) komt naar voren dat de Nederlandse gemeenten de nadruk leggen op jeugdwerk ten opzichte van de jeugdzorg. Dit komt overeen met het uitgezette beleid van de Rijksoverheid, wat gericht is op preventie, het vroegtijdig signaleren van problemen (Programmaministerie voor Jeugd en Gezin, 2007). Verder leggen volgens het onderzoek van Gilsing de meeste gemeenten de nadruk op algemeen preventief jongerenwerk, al verschilt dit met de stedelijkheid van de gemeente. In de sterk en matig stedelijke gemeenten is relatief meer aandacht voor gericht preventief jongerenwerk dan in de minst stedelijke gemeenten.

Gilsing (2005) maakt verder onderscheid tussen acht inhoudelijke thema's in het jeugdbeleid. Deze thema's betreffen allen een bepaald aspect van de leefsituatie van jeugdigen, waardoor niet alle thema's van toepassing zijn voor jongerenwelzijnsorganisaties. In totaal zijn er zeven thema's van toepassing voor jongeren: opvoeding en thuissituatie, (lichamelijke en geestelijke) gezondheid, onderwijs en scholing, vrijetijdsbesteding en (buurt)voorzieningen, arbeid en inkomen, jongerenhuisvesting en woonruimte, en openbare orde en veiligheid. De keuze voor een bepaald thema of meerdere thema's die door een gemeente worden omarmt, blijkt uit onderzoek afhankelijk te zijn van de stedelijkheid van de desbetreffende gemeente. Thema's die zich in het algemeen kenmerken door een meer gericht preventieve benadering zoals onderwijs, opvoeding en veiligheid, worden meer toegepast door de wat meer stedelijke gemeenten dan de minder stedelijke gemeenten.

Gemeenten richten zich wat betreft het algemeen preventief jongerenwerk sterk op maatregelen met betrekking tot vrijetijdsbesteding. Daarbij richten gemeenten zich op het stimuleren van sportdeelname, en de ontwikkeling van brede scholen. Op het gebied van gericht preventief jongerenwerk richten gemeenten zich voornamelijk op het onderwijs. De aanpak van onderwijsachterstanden, initiëren van voor- en vroegschoolse educatie en het bestrijden van schoolverzuim heeft hierbij prioriteit als het gaat om maatregelen die betrekking hebben op het jongerenwelzijnswerk. Hierbij valt op te tekenen dat maatregelen gericht op jongeren vaker curatief van aard zijn, zoals maatregelen die gericht zijn op interventies bij de probleemjeugd en het afstemmen met de jeugdzorg, dan maatregelen gericht op kinderen (Gilsing, 2005).

Gilsing (2005) gaat in zijn onderzoek ook in op de beleidsmatige aandacht voor de verschillende leeftijdsgroepen, om zo te achterhalen of alle leeftijdsgroepen even belangrijk worden geacht. In het onderzoek zijn de leeftijdsgroepen gerelateerd aan het onderwijs. Voor dit onderzoek zijn de leeftijdsgroep van 12 tot 18 jaar (middelbare school periode) en die van 18 jaar en ouder (vervolgonderwijs of arbeidsmarktparticipatie) van belang. Uit het onderzoek blijkt dat gemeenten zich voornamelijk focussen op de leeftijdsgroepen tot 18 jaar. Voor de groep van 18 jaar en ouder gaat in minder dan een derde van de gemeenten veel aandacht naar uit. Voor de leeftijdsgroep van 12 jaar tot 18 jaar blijkt de mate van aandacht afhankelijk te zijn van de stedelijkheid van de gemeente. Hierbij geldt dat hoe stedelijker de gemeente, des te meer aandacht uitgaat naar deze groep. Deze bevinding komt overeen met de bevinding dat stedelijke gemeenten meer de focus leggen op gericht preventief jongerenwerk. Ook blijkt dat hoe meer aandacht uitgaat naar de leeftijdsgroep van 12 tot 18 jaar, des te meer aandacht er uit gaat naar de jongeren van 18 jaar en ouder. De focus van gemeenten op een bepaalde leeftijdsgroep is daarnaast gerelateerd aan de thema's waarop gemeenten de nadruk leggen, zoals scholing, vrijetijdsbesteding, opvoeding en veiligheid.

Gilsing heeft met zijn onderzoek naar het gevoerde jeugdbeleid van de Nederlandse gemeenten en jongerenwelzijnsorganisaties het gevoerde beleid in kaart gebracht. Ondanks het algemene karakter van het onderzoek blijkt dat het moeilijk is om harde conclusies te trekken over het gevoerde beleid van verschillende gemeenten. Zoals in de voorgaande paragraaf naar voren is gekomen hebben gemeenten en jongerenwelzijnsorganisaties een hoge mate van handelingsvrijheid wat betreft de invulling van het jeugdbeleid. Ook in het onderzoek van Gilsing komt dit terug. Met het in acht nemen van de stedelijkheid van de gemeente zou er een voorzichtige voorspelling kunnen worden gemaakt over het gevoerde beleid op het gebied van de genoemde thema's. De precieze invulling van het gevoerde jeugdbeleid blijft lastig te bepalen door de algemeenheid van de thema's en de grote handelingsvrijheid van de gemeenten en de jongerenwelzijnsorganisaties.

2.5. ONTWIKKELINGEN BINNEN HET JONGERENWELZIJNSWERK

Zoals al eerder in dit onderzoek genoemd wordt het welzijnswerk gevormd door een dynamisch spanningsveld bestaande uit vier centrale discussies, waardoor het jongerenwelzijnswerk zeer dynamisch en aan veranderingen onderhevig is (Piessens, 2008). Deze paragraaf biedt antwoord op de vraag welke ontwikkelingen gaande zijn binnen het jongerenwelzijnswerk, en wat de gevolgen hiervan zijn voor een jongerenwelzijnsorganisatie.

De Nederlandse samenleving kent een steeds grotere diversiteit qua doelgroepen en wordt daarmee ook steeds complexer. De huidige vorm van beleidsvoering wat betreft het jeugdbeleid speelt hier onvoldoende op in. De Rijksoverheid heeft daarom een nieuwe beleidsvisie opgesteld die zich laat omschrijven als vraaggericht, ketenbenadering, integraal en geïntegreerd (FORUM, 2008). In de beleidsnota 'Perspectief voor jeugdigen, kansen voor gemeenten', heeft het Rijk getracht dit beleid nader te duiden. Hierin komt het belang van het zicht hebben op de jeugd in de gemeente naar voren, het betrekken van jeugd bij het beleid en de aansturing van voorzieningen, en ketenverantwoordelijkheid. Door meer zicht te hebben op de leefsituatie van de jeugd in haar gemeente zijn gemeenten beter in staat haar beleid af te stemmen op de problemen en behoeften van de jeugdigen. Het gaat hierbij om het raadplegen van jeugdigen door de gemeente met puur instrumenteel motief. Het betrekken van de jeugd bij het beleid en de aansturing van voorzieningen heeft betrekking op de jeugdparticipatie. Het mes snijdt zo aan twee kanten. Door middel van jeugdparticipatie bij de (lokale) politiek en het jeugdbeleid voelen jongeren zich meer betrokken bij de samenleving, stimuleert het vaardigheden als zelfsturing en draagt het bij aan de ontwikkelen tot een bewuste burger bij jongeren. Daarnaast kan zo inzicht worden verkregen op de jeugd die woonachtig is in de gemeente. De ketenverantwoordelijkheid heeft betrekking op een ketenbenadering, waarin alle verschillende instellingen samenwerken, ofwel, het integreren van alle disciplines om zo gezamenlijk naar een doel te werken (Gilsing, 2005). Het verschil in aanpak behoeft een andere manier van benaderen door jongerenwelzijnsorganisaties. Jongerenwerkers zijn coachend, in plaats van dirigerend. Daarnaast streeft het huidige jongerenwerk naar zelfsturing, hierbij nemen jongeren het initiatief, in plaats van dat het wordt voorgeschreven door jongerenwerkers (FORUM, 2008).

Daarnaast stelt de overheid steeds hogere eisen aan het resultaat, waarbij het de kosten wil beperken. Dit heeft ertoe geleid dat steeds meer van origine 'non-profit' markten vrij gegeven worden voor commerciële organisaties om zodoende kostenbesparingen binnen de gemeentelijke uitgaven en een hogere kwaliteit te realiseren (Jonge, 2012). Deze marktwerking heeft tot gevolg dat er meer nadruk komt te liggen op de specifieke kenmerken als, betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit (Ellenkamp, 2007). Ook het welzijnswerk ondervindt hier langzamerhand de gevolgen van, zoals blijkt uit het feit dat steeds meer jongerenwerkactiviteiten door gemeenten worden aanbesteed (Fabri, 2009). De monopoliepositie, die welzijnsorganisaties momenteel veelal innemen, zal in de toekomst verdwijnen wanneer gemeenten besluiten het welzijnswerk aan te besteden. Het aanbesteden van welzijnswerk, en de daaraan gekoppelde marktwerking in het welzijnswerk, heeft ingrijpende gevolgen voor de huidige jongerenwelzijnsorganisaties. De marktwerking zal zorgen voor een cultuuromslag in de van origine non-profit sector. Met name de huidige aanbieders van jongerenwelzijnszorg moeten hierdoor een omslag maken wat betreft de bedrijfsvoering. Zorgaanbieders moeten leren te sturen binnen het zorgbeleid en op het gebied van regelgeving en eisen van de aanbestedende partijen (Ellenkamp, 2007). Dit vereist ondernemerschap en resultaatgerichtheid. Daarnaast is het van belang om flexibel te kunnen opereren, en terugkoppeling te kunnen geven aan de opdrachtgever. Het denken in scenario's is hierin een belangrijke pijler qua markt, doelgroep, potentiële samenwerkingspartners en op het gebied van groei en krimp (Ellenkamp, 2007).

2.6. HUISVESTING VAN JONGERENWELZIJSORGANISATIES.

Deze paragraaf gaat in op de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties. Allereerst wordt er ingegaan op het belang van de huisvesting voor een jongerenwelzijnsorganisatie. Vervolgens wordt de huisvesting in relatie met het jongerenwelzijnsbeleid behandeld, waarbij ook de huidige ontwikkelingen in het jongerenwelzijnswerk worden meegenomen.

Het primaire doel van de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie is het ondersteunen van het primaire proces. Een andere belangrijke eigenschap is dat de huisvesting een signaalfunctie vervult op het gebied van het algemeen preventief jeugdwerk (Gilsing, 1999). Hiervoor dient een jongerenwelzijnsorganisatie in contact te komen met de doelgroep, de jongeren. Eén van de vereisten voor een jongerenwelzijnsorganisatie is daardoor dat het beschikt over een accommodatie die toegankelijk en aantrekkelijk is voor jongeren (FORUM, 2008; SGB0, 2003). Het draaiende houden van een jongerencentrum behoort daardoor tot de taak van een jongerenwelzijnsorganisatie (SGB0, 2003). Een jongerenwelzijnsorganisatie moet hierdoor beschikken over ondermeer een coördinator en accommodatiegebonden jongerenwerkers, waarbij de personeelssterkte afhankelijk is van het potentiële aantal te bedienen jongeren en de zwaarte van het werk (FORUM, 2008).

Het primaire proces van een jongerenwelzijnsorganisatie bestaat uit de taken die het uitvoert. Dit aspect wordt beïnvloedt door de thema's die een jongerenwelzijnsorganisatie samen met een gemeente kiest. Het uitgevoerde beleid van de desbetreffende gemeente en de jongerenwelzijnsorganisatie heeft in dat opzicht grote invloed op de huisvestingsbehoeften van een jongerenwelzijnsorganisatie. Uit onderzoek van Gilsing (2005) is bijvoorbeeld naar voren gekomen dat gemeenten en jongerenwelzijnsorganisaties zich voornamelijk richten op algemeen preventief jongerenwerk, waarbij de focus ligt op voorzieningen op het gebied van 'vrijtijdsbestedingen en (buurt)voorzieningen'. Het gaat hierbij om vrijtijdsbesteding, het stimuleren van sportdeelname en de ontwikkeling van brede scholen. Het is voor te stellen dat met name deze voorzieningen een grote impact hebben op de huisvestingsbehoeften van jongerenwelzijnsorganisaties. De meeste gemeenten leggen vervolgens minder nadruk op het gericht preventief jongerenwerk (Gilsing, 2005). De huisvestingsbehoeften wat betreft het gericht preventief jongerenwelzijnswerk zijn echter van ondergeschikt belang ten opzichte van het beleid. Thema's die hieraan zijn gekoppeld: het voorkomen van schooluitval, de aanpak van onderwijsachterstanden, en jeugdwerkloosheid hebben een meer ambulant karakter. Hierbij zoeken jongerenwerkers de jongeren op in de eigen wijk, op hangplekken van jongeren, of op de onderwijsinstellingen (Gilsing, 1999). Het gevoerde beleid beïnvloedt zodoende sterk de huisvestingsbehoeften van een jongerenwelzijnsorganisatie en daarmee ook de huisvestingskosten.

Zoals gezegd heeft welzijnswerk een shift gemaakt naar een vraaggerichte, integrale en geïntegreerde ketenbenadering. Het toenemende aantal multifunctionele accommodaties kan volgens Moussa (2001) beschouwd worden als een uitwerking van deze visie. In zijn onderzoek wijst Moussa op een citaat uit de Nota Ruimte (2004) "tevens is het van belang dat voorzieningen voor kunst, cultuur, en onderwijs en de zorg- en welzijnsvoorzieningen goed bereikbaar en toegankelijk zijn, door ze zoveel mogelijk in 'dienstenknooppunten' onder te brengen" (p. 72). In deze context kan een dienstenknooppunt beschouwd worden als een multifunctionele accommodatie (MFA). In de Nota Ruimte wordt zodoende specifiek gewezen op het stimuleren van multifunctionele accommodaties. Multifunctionele accommodaties spelen daardoor een belangrijke rol als het om de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties gaat.

2.6.1. MULTIFUNCTIONELE ACCOMMODATIES

Een Multifunctionele Accommodatie (MFA) wordt door De Rooy, Van Weerdenburg, De Jong en Born (2002) omschreven als: “Een voorziening met verschillende participanten onder één dak, waarbij de inrichting en het ontwerp zo zijn vormgegeven dat bepaalde ruimten geschikt zijn voor meervoudig gebruik” (p. 15). Deze definitie legt de nadruk op het gebouw. De Haas en Van Leent (2011) leggen de nadruk bewust niet op de voorziening zelf, en definiëren een MFA in het boek ‘Toolkit voor ondernemerschap’ als: “Een (plaatsgebonden) manier van organiseren van maatschappelijk relevante activiteiten en diensten, waarbij de manier van organiseren tot doel heeft burgers in de buurt, wijk, stad of zelfs regio de mogelijkheid te bieden actief deel te nemen aan diverse activiteiten, die bijdragen aan het welzijn en welbevinden van individuen en groepen van burgers” (p. 6). Naast dat De Haas en Van Leent een MFA in een sociale context nestelen, leggen zij ook de nadruk op het organisatorische aspect. Er is zodoende een essentieel verschil van inzicht als het om de definitie van een MFA gaat, waarbij het gaat om of een MFA een manier van organiseren is, of dat het een gebouw / voorziening is?

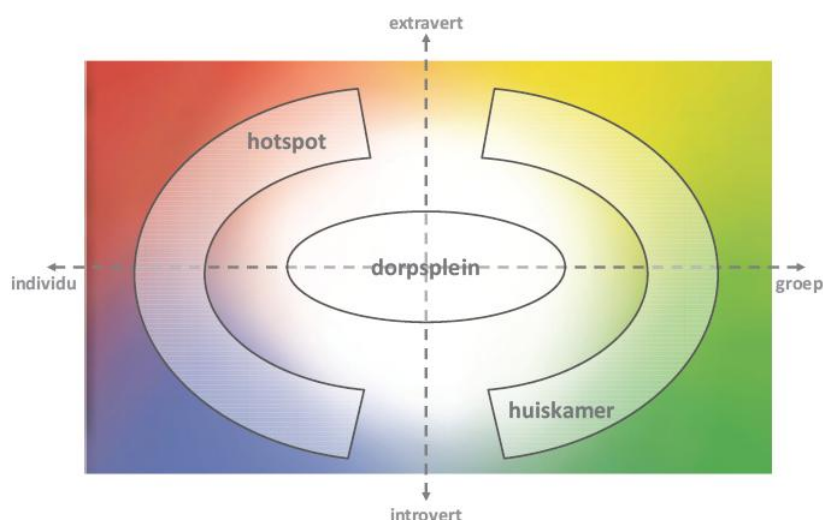
De definitie van De Rooy e.a. (2002) komt voort uit de oorspronkelijke ambitie van een MFA. Deze laat zich kenmerken door zowel het bevorderen van de sociale integratie als het efficiënt omgaan met ruimte en faciliteiten (Moussa, 2001; De Haas & Van Leent, 2011). Dit laatste wordt echter enigszins tegengesproken doordat vaak blijkt dat de exploitatieresultaten tegenvallen. Müller (2010) zegt hierover dat de focus te vaak beperkt is tot het realiseren van het gebouw. Wanneer de exploitatie resultaten vervolgens tegenvallen zijn bestuurders genoodzaakt tot bezuinigingen of aanvullende (exploitatie-)subsidies. Dat de exploitatieresultaten tegenvallen lijkt te worden bevestigd door de resultaten uit het Benchmark Gemeentelijk Vastgoed, uitgevoerd door Investment Property Databank (2012). Uit de eerste resultaten uit de benchmark, waar inmiddels 19 gemeenten aan deelnemen, zijn een aantal opvallende aspecten naar voren gekomen. Uit het onderzoek komt naar voren dat gemeentelijk vastgoed hoge huisvestingskosten met zich meebrengt. Dit valt gedeeltelijk te verklaren door de relatief verouderde vastgoedportefeuille van gemeenten, wat ook niet verwonderlijk is aangezien gemeenten ook veel monumentale panden bezitten. Het is echter opvallend dat relatief veel kosten gemaakt worden aan gebouwen die na 2000 zijn gebouwd. Het Investment Property Databank (IPD) legt hierbij de link naar eventuele slecht functionerende MFA's, maar kan dit (nog) niet voldoende onderbouwen. Haas en Leent willen met hun definitie van een MFA echter de nadruk leggen op de organisatie, en in mindere mate op het realiseren van het gebouw. Hierin worden ze ondersteund door Müller.

Müller (2010), De Haas en Van Leent (2011) leggen de nadruk bij het slagen van een MFA voornamelijk bij de activiteiten, en zien een MFA daardoor meer als een manier van organiseren. Volgens De Haas en Van Leent is er echter een kentering nodig in de manier waarop MFA's momenteel veelal worden georganiseerd. De kentering waarop De Haas en Van Leent doelen heeft veelal weg van de kentering die het gevolg is van de marktwerking binnen het jongerenwelzijnswerk. Het besef dat een MFA geen gebouw is, maar een manier van organiseren, maakt dat een MFA moet worden bestuurd als een bedrijf. De Haas en Van Leent wijzen daarbij op dat de kernactiviteit, het exploiteren, moet worden beschouwd als ondernemen, in plaats van het huidige beheer. De bedrijfsvoering verschuift daardoor van een taakorganisatie, naar een commerciële organisatie. Er is geen sprake van een coördinator, maar van een onderneming, er is geen sprake van kostenbeheersing en budgetbeheer, maar van opbrengstoptimalisatie en resultaatgerichtheid. De aansturing is niet meer taakgericht, in stand houden, maar resultaatgericht en uitbouwend. Vervolgens wijzen Haas en Leent op de marktpositionering, die verschuift van ‘MFA is er voor iedereen’ naar ‘geprofileerd’.

De verschuiving van ‘MFA is er voor iedereen’ naar ‘geprofileerd’ gaat in op de doelgroep. Het uitgangspunt van maatschappelijke gebouwen is dat deze er zijn voor iedereen wordt door De Haas en Van Leent (2011) ter discussie gesteld. Ook in het onderzoek van Gilsing wordt hieraan getwijfeld. In het onderzoek van Gilsing wordt gesuggereerd dat jongeren plekken, activiteiten, en andere jongeren in bepaalde groepen indelen. Hierbij stelt Gilsing de vraag of sommige activiteiten dan niet bij voorbaat ‘besmet’ zijn omdat

jongeren een beeld hebben van de activiteit en van het soort jongeren dat daaraan meedoet, wat ze vervolgens doet besluiten of ze daar zelf wel of niet bijhoren. In het onderzoek wordt een uitspraak aangehaald van een meisje bij het Jeugd Interventie Team (JIT) te Leiden, waar ze stelde dat “Je hebt de Burcht en een skatebaan. Maar op die plekken staat maar één soort jongeren. Bij de Burcht staan de gothic-achtige personen. En op de skatebaan alleen maar skaters” (Gilsing, 2005, p. 208). De bevindingen van Gilsing worden bevestigd in het onderzoek ‘Vrijtijdsbesteding jongeren in Amsterdam’ uitgevoerd door Amsterdamse Bureau voor Onderzoek en Statistiek (2002). Volgens De Haas en Van Leent gaat het uitgangspunt ‘een MFA is er voor iedereen’ tegen het principe van marketing in, waarin wordt gesegmenteerd en geselecteerd. Een product voor iedereen, is ‘not done’. Bij marketing wordt er een doelgroep gekozen om zich vervolgens daarop te richten. Een doelgroep laat zich daarin segmenteren in bijvoorbeeld leeftijd en leefstijl. De Haas en Van Leent stellen hierbij dat marketing betrekking heeft op waarden die mensen belangrijk vinden. De Haas en Van Leent wijzen vervolgens op het Brand Strategy Research BSR model, die deze gedachtegang van waardebegrippen samen brengt en combineert met de opgave van publieke gebouwen zoals die van een jongerenwelzijnsorganisatie.

Het BSR model onderscheidt vier ‘werelden’ op basis van psychologische en sociologische waarden. De vier werelden worden verkregen door een verticale as bestaande uit extravert en introvert, en een horizontale as bestaande uit individu en groep. Door deze as-en wordt er onderscheid gemaakt tussen een neutrale en geprofileerde uitstraling, en een individuele benadering en een groepsbenadering. hierin zijn vervolgens de drie typen MFA’s geplaatst die door De Haas en Van Leent (2011) worden onderscheiden, namelijk het type huiskamer (buurtcentra), dorpsplein (geclusterde wijkcentra), en hotspot (thematisch centrum). Een zogeheten ‘hotspot’ heeft een groot verzorgingsgebied nodig om goed te kunnen functioneren. Voor een hotspot is het daardoor van belang dat het zich richt op een bepaalde doelgroep met een eigen profilering. Hierbij is het van belang dat de touwtjes bij één onderneming in handen is, zodat het beoogde concept optimaal naar voren komt. Een ‘dorpsplein’ heeft te maken met een verscheidenheid aan doelgroepen en leefstijlen. De Haas en Van Leent spreken hierbij over een ‘kameleonetische benadering’ en wijzen op het belang van een goede bezetting en dito horeca omzet, waarbij de kracht schuilt in het specifieke karakter van de verschillende ruimten. Als laatste is er de ‘huiskamer’, welke doorgaans als een buurtvoorziening functioneert. Een huiskamer wordt daardoor ook veelal toegeëigend door de buurtbewoners, die ook het beheer ervan op zich nemen. In de bijlagen is een uitgebreide tabel te vinden met de archetypes en de daarbij horende levensvatbare exploitatiekarakteristieken. De archetype die een jongerencentrum aan moet nemen is dus afhankelijk van het verzorgingsgebied van de accommodatie. Een regionaal of stedelijk jongerencentrum zal ingericht moeten worden als een ‘hotspot’, terwijl een buurtcentrum voor jongeren kenmerken moet bezitten die behoren tot die van een ‘huiskamer’.



Figuur 3. Leefstijlkwadrant BSR model (De Haas & Van Leent, 2011)

2.7. CONCLUSIE

Met hoofdstuk twee is getracht antwoord te bieden op de deelvraag ‘wat houdt jongerenwelzijnswerk in, wat betreft het huidige en het toekomstige externe en interne jongerenwelzijnsbeleid, in relatie tot de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties?’.

Het jongerenwelzijnswerk wordt in een spanningsveld vormgegeven en is daardoor continu onderhevig aan veranderingen. De definiëring van het jongeren(welzijns)werk is daardoor breed. Het jongerenwelzijnswerk laat zich omschrijven als ‘de - niet op winst gerichte – poging van volwassenen om jeugd in leeftijdgebonden organisaties in de vrijetijdssector ontspanning te bieden, te vormen en te helpen’. Hierin wordt recreatie, educatie, hulp en opvang als functies van het jeugdwerk onderscheiden. Het doel hiervan is om op een doelmatige wijze de positieve ontwikkeling van jongeren te ondersteunen, de positie van jongeren in de samenleving te versterken, hun kansen te vergroten en de uitval van jongeren tegen te gaan. Dit door middel van het bieden van een toereikend samenhangend en toegankelijk voorzieningenaanbod. De invulling hiervan wordt bepaald door het interne- en het externe jongerenwelzijnsbeleid.

Het externe beleid van het jongerenwelzijnswerk wordt opgesteld door de politiek. De gemeenten hebben hierin de regie en vervullen de rol tussen die van ‘inkoper van diensten’ en die van ‘uitvoerder’. Het beleidskader vanuit de Rijksoverheid wat betreft het jongerenwelzijnswerk is ruim opgezet zodat er een hoge mate van handelingsvrijheid is voor gemeenten en de jongerenwelzijnsorganisaties. Het jongerenwelzijnswerk kan daardoor per gemeente verschillen. De hoge mate aan handelingsvrijheid van gemeenten en jongerenwelzijnsorganisaties wat betreft de invulling van het jeugdbeleid en de brede definiëring van het jongerenwelzijnswerk heeft als gevolg dat het jongerenwelzijnswerk omvangrijk is.

In het jeugdbeleid wordt onderscheid gemaakt tussen algemeen preventief jeugdwerk en gericht preventief jeugdwerk. Het algemeen preventief jeugdwerk richt zich op alle jeugdigen. Gericht preventief jeugdwerk richt zich op jeugdigen met een verhoogd risico om in een achterstandspositie te raken. Het algemeen jongerenwerk vervult hierbij een signaalfunctie voor het gericht preventief jongerenwerk. Het Nederlandse jongerenwelzijnswerk legt mede om die reden de nadruk op het algemeen preventief jongerenwerk. Dit geldt daardoor ook voor de thema’s die aan het algemeen preventief jongerenwerk zijn verbonden. Recreatie, ofwel vrijetijdsbesteding voor jongeren, is daarom een belangrijk thema in het jongerenwelzijnswerk. Recreatie wordt namelijk beschouwd als de voornaamste manier om in contact te treden met jongeren. Dit maakt dat ‘het aanbieden van activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding’ tot de essentie van het Nederlandse jongerenwelzijnswerk behoort. Met betrekking tot de huisvesting kan daarmee worden gesteld dat de huisvestingsbehoeften van een jongerenwelzijnsorganisatie voornamelijk worden bepaald door de activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt op het gebied van vrijetijdsbesteding. De activiteiten zijn daarbij het resultaat van het gevoerde beleid tussen de gemeente en de jongerenwelzijnsorganisatie. Het gevoerde beleid heeft daardoor grote invloed op de huisvestingsbehoeften van een jongerenwelzijnsorganisatie.

Met betrekking tot het toekomstige jongerenwelzijnsbeleid is gebleken dat het jongerenwelzijnswerk onderhevig is aan grote veranderingen. Het jongerenwelzijnsbeleid heeft een switch gemaakt naar een manier van werken die zich laat omschrijven als vraaggericht, ketenbenadering, integraal, en geïntegreerd. Het toenemende aantal multifunctionele accommodaties is hiervan een uitwerking. Daarnaast wordt er steeds meer nadruk gelegd op kenmerken als betaalbaarheid, toegankelijkheid, en kwaliteit. Dit vraagt ondernemerschap en resultaatgerichtheid van de jongerenwelzijnsorganisaties, zowel met betrekking tot de organisatie zelf als met betrekking tot de huisvesting. Ondernemerschap en resultaatgerichtheid ten opzichte van de huisvesting heeft tot gevolg dat er meer de nadruk komt op aspecten als de **exploitatie** en de **efficiëntie** van de huisvesting. De politieke invloed op het jongerenwelzijnsbeleid heeft daarnaast tot gevolg dat **flexibiliteit** een belangrijke eigenschap is voor een jongerenwelzijnsorganisatie. Mede door de politieke invloed is het jongerenwelzijnswerk immers continue onderhevig aan veranderingen. Hoe de flexibiliteit en de efficiëntie zich verhouden tot de huisvesting en huisvestingskosten van jongerenwelzijnsorganisaties wordt in een later stadium in dit onderzoek behandeld.

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek wordt er een stappenplan opgesteld waarmee een jongerenwelzijnsorganisatie in staat is haar huisvesting te optimaliseren. De deelvragen helpen hierbij om grip te krijgen op de materie die betrekking heeft op de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties. Uiteindelijk moet dit leiden tot het antwoord op de laatste onderzoeksvraag; 'Uit welke factoren moet het model bestaan om de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties te kunnen optimaliseren?'. In de conclusie van elk hoofdstuk worden daarom de belangrijkste factoren **VET** gedrukt.

3. PUBLIC & CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader geschetst van zowel Corporate Real Estate Management (CREM), als Public Real Estate Management (PREM). Het hoofdstuk moet antwoord bieden op de tweede onderzoeksvraag, 'wat houdt Public & Corporate Real Estate Management in en hoe verhoudt zich dit tot de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties?' Allereerst wordt ingegaan op de totstandkoming van beide vakgebieden. Nadat de definities zijn bepaald wordt er achtereenvolgens ingegaan op het spanningsveld waarbinnen CREM & PREM opereren, management disciplines van CREM & PREM, het abstractieniveau van CREM & PREM, en vervolgens hoe CREM & PREM waarde kunnen toevoegen aan de onderneming. De informatie uit dit hoofdstuk moet het onderzoek handvatten bieden aan de kwestie hoe om te gaan met het managen van ondernemingsvastgoed en maatschappelijk vastgoed.

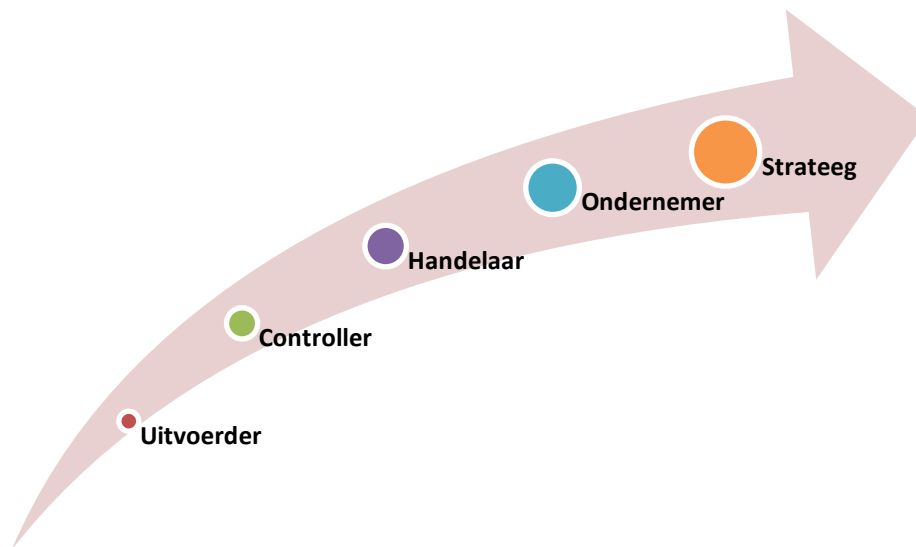
3.1. ACHTERGROND

Ondernemingsvastgoed werd lange tijd gezien als een noodzakelijke kostenpost, kosten die gemaakt moesten worden om te kunnen produceren. Het 'managen' van het ondernemingsvastgoed bestond toentertijd enkel uit het doen van technische aanpassingen en het verhelpen van technische mankementen (Dewulf, Den Heijer, De Puy, & Van der Schaaf, 1999). Sinds de jaren '80 van de vorige eeuw is deze benadering van ondernemingsvastgoed veranderd en is het managen van ondernemingsvastgoed uitgegroeid tot een gewaardeerde managementtool (Van der Schaaf, 2002).

Dat het managen van ondernemingsvastgoed is uitgegroeid tot een gewaardeerde managementvorm is onder andere te wijten aan het feit dat ondernemingsvastgoed vaak de op twee na grootste kostenpost is van een onderneming, na personeelskosten (Linneman, 2001). De bedragen die omgaan in het ondernemingsvastgoed zijn daarmee dermate groot dat een professionele visie noodzakelijk is. Ten tweede vertegenwoordigt het ondernemingsvastgoed een groot gedeelte van het bedrijfskapitaal van een onderneming (Linneman, 2001). Voor de meeste ondernemingen maakt het ondernemingsvastgoed echter geen deel uit van de core business. Ondernemingen hebben zodoende baat bij het minimaliseren van de bedrijfsmiddelen (kapitaal, kennis, arbeid en technologie) die gerelateerd zijn aan het ondernemingsvastgoed, zodat deze bedrijfsmiddelen ingezet kunnen worden voor de core business van de onderneming. Als laatste wordt het strategisch potentieel van ondernemingsvastgoed steeds vaker door ondernemingen erkent. Ondernemingen beginnen het ondernemingsvastgoed te zien als het vijfde strategische bedrijfsmiddel waarmee een bijdrage kan worden geleverd aan het succes van een onderneming (Lindholm & Leväinien, 2006). Deze strategische bedrijfsmiddelen zijn vereist voor het omzetten van de input van een onderneming naar een output en moeten zowel individueel als gecombineerd het primaire proces ondersteunen (Appel-Meulenbroek & Feijts, 2007).

Met betrekking tot het maatschappelijk ondernemingsvastgoed liggen naast bovenstaande factoren nog een aantal andere factoren ten grondslag voor de opkomst van PREM. Door de geschiedenis heen wordt maatschappelijk vastgoed gezien als symbool voor de gedachtegang van de overheid, op het gebied van cultuur en de idealen van die tijd. Ook vandaag de dag wordt maatschappelijk ondernemingsvastgoed gebruikt als een strategievorm voor het uitdragen van maatschappelijke belangen. Het ondernemingsvastgoed draagt zodoende bij aan het imago van de overheid. Aan maatschappelijk ondernemingsvastgoed is daarnaast af te zien hoe de overheid omgaat met het belastinggeld, dit maakt maatschappelijk vastgoed vatbaar voor de opinie van de burgers. Burgers voelen zich verbonden met maatschappelijk vastgoed, aangezien ze het gevoel hebben dat zij ervoor betaald hebben. Hierdoor zijn burgers geneigd hun mening te geven. Deze gedachtegang, gecombineerd met de recessie eind jaren '70 en de jaren '80, zorgden ervoor dat de overheid kritisch ging kijken naar hun vastgoed (Van der Schaaf, 2002).

De vorming van CREM & PREM is ontstaan uit de voorgaande beweegredenen. Een dergelijke managementvorm ontstaat niet van de een op de andere dag. Ook binnen een organisatie vergt het implementeren van een managementvorm tijd. De ontwikkeling van het ondernemingsvastgoed binnen een organisatie van 'noodzakelijke kostenpost' tot 'strategisch bedrijfsmiddel' is door Jaroff gesitueerd in een 'Corporate Real Estate -ladder'. In vijf evaluatie stappen beschrijft Jaroff hierin de veranderende rol van het corporate real estate management binnen een organisatie, waarbij elke stap staat voor een bepaald competentieniveau van de CRE- manager en of CRE afdeling (De Kort, 2007; De Rijck, 2002; Den Heijer, 2011).



Figuur 4. CRE-Ladder volgens Jaroff

De 'uitvoerder' heeft een zuiver technische benadering en focust zich op het functioneren van het gebouw. De uitvoerder houdt zich bezig met het bouwkundige en installatietechnisch beheer. De 'controller' zet de kosten centraal en is gericht op kostenbeheersing en kostenverlaging. Deze heeft een analytische benadering. De 'handelaar' is probleemoplossend en richt zich op de afstemming van vraag en aanbod, binnen de financiële grenzen. De 'ondernemer' focust zich op organisatorische aspecten en ontwikkelt deelbedrijfsplannen voor de huisvesting van de organisatie. De 'strateeg' is de hoogste rang. In dit stadium wordt het ondernemingsvastgoed volledig als strategisch bedrijfsmiddel gebruikt en is er sprake van een strategische benadering. De strateeg beheerst alle voorgaande competenties en dient als adviseur voor de general manager (Kort, 2007; Rijck, 2002). Aan de hand van de competentie- treden van Jaroff kan een organisatie bepalen welke rol het ondernemingsvastgoed heeft binnen de organisatie, en welke stappen er genomen dienen te worden om het ondernemingsvastgoed in te kunnen zetten als strategisch bedrijfsmiddel.

3.2. DEFINIËRING EN DOELSTELLING VAN CREM & PREM

Zowel CREM als PREM beschouwt het ondernemingsvastgoed als een strategisch bedrijfsmiddel waarmee een bijdrage kan worden geleverd aan het primaire proces van de organisatie. Hierbij concentreren CREM en PREM zich op het managen van gebouwen en percelen, behorende tot private of publieke organisaties, waarvan de core business niet gerelateerd is aan vastgoed. Zowel commerciële- als maatschappelijke ondernemingen streven ernaar om te komen tot een evenwichtige baten en lasten verhouding, zonder te streven naar maximalisatie van het rendement op het vermogen zoals dat bij vastgoedmanagement gebruikelijk is. Het doel van een organisatie is om efficiënt en effectief om te gaan met de geboden middelen, om zo hun (maatschappelijke) doelen te verwezenlijken (Dewulf, Den Heijer, De Puy, & Van der Schaaf, 1999).

Keeris (2001) definieert CREM als: “Het management van de centrale huisvestingsdienst van een grote(re) onderneming, dat belast is met het vastgoedbeheer van de aan die onderneming ten dienste staande, bedrijfsmatige vastgoedobjecten, waarbij dit in eigendom verworven, gehuurde of geleased vastgoed primair als een kapitaalintensief bedrijfsmiddel gezien wordt.” (p. 169). Volgens de definitie van Keeris moet CREM worden beschouwd als een binnen de onderneming centraal aangestuurde managementvorm, die betrekking heeft op het bedrijfsmatige vastgoed van de onderneming, waarbij het bedrijfsmatige vastgoed moet worden gezien als een kapitaalintensief bedrijfsmiddel en daardoor volledig in dienst moet staan van de onderneming. De definitie van Keeris komt daarmee op meerdere punten overeen met de eerdere beschrijving van CREM & PREM. In de definitie van Keeris wordt echter gesteld dat het ondernemingsvastgoed als een kapitaalintensief bedrijfsmiddel moet worden gezien, zonder dat het verder ingaat op de relatie tussen het ondernemingsvastgoed als kapitaalintensief bedrijfsmiddel en het corporate real estate management.

Van der Schaaf (2002) definieert CREM als: “Het managen van een ondernemingsvastgoedportefeuille waarbij er een match wordt gezocht tussen het ondernemingsvastgoed en de behoefte van de onderneming, om maximale toegevoegde waarde voor de onderneming te creëren en een optimale bijdrage te leveren aan de algehele prestaties van de onderneming.” (p. 8). De definitie van Van der Schaaf legt in tegenstelling tot Keeris de nadruk op de relatie tussen het ondernemingsvastgoed als kapitaalintensief bedrijfsmiddel en het corporate real estate management. Van der Schaaf stelt dat CREM gericht is op het creëren van zoveel mogelijk waarde voor de onderneming en een optimale bijdrage te leveren aan de algehele prestaties van de onderneming, middels het ondernemingsvastgoed. Het doel van CREM komt zodoende in de definitie van Van der Schaaf duidelijk naar voren. Dit onderzoek zal in het vervolg van dit rapport de definitie van Van der Schaaf hanteren.

Definitie Corporate Real Estate Management

Het managen van een ondernemingsvastgoedportefeuille waarbij er een match wordt gezocht tussen het ondernemingsvastgoed en de behoefte van de onderneming, om maximale toegevoegde waarde voor de onderneming te creëren en een optimale bijdrage te leveren aan de algehele prestaties van de onderneming.

Dat PREM en CREM veel gelijkenissen met elkaar vertonen blijkt ook uit de definitie die Den Heijer aan PREM verbindt. Den Heijer (2011) definieert PREM als: “Een specifieke vorm van CREM in het perspectief van een publieke organisatie waarbij de focus niet alleen ligt op economische doelstellingen, maar ook op sociale en politieke doelstellingen.” (p. 104). Een specifiekere definitie komt van Van der Schaaf (2002), die PREM definieert als: “Het managen van een maatschappelijke vastgoed portefeuille door het matchen van de portfolio en diensten aan (1) de behoeftes van de gebruikers, (2) de financiën en het financiële beleid van de organisatie, en (3) de politieke doelen die de overheid wil verwezenlijken.” (p. 6). Met deze definitie van PREM verwijst Van der Schaaf indirect naar het spanningsveld tussen de verschillende belangen waarbinnen PREM en CREM opereren. De doelstelling van PREM is gelijk aan die van CREM, al spelen er wel andere belangen mee.

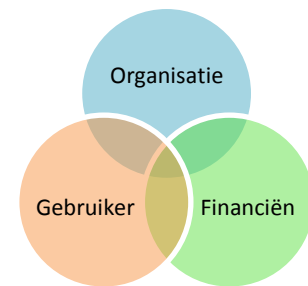
Definitie Public Real Estate Management

Het managen van een maatschappelijke vastgoed portefeuille door het matchen van de portfolio en diensten aan (1) de behoeftes van de gebruikers, (2) de financiën en het financiële beleid van de organisatie, en (3) de politieke doelen die de overheid wil verwezenlijken.

3.3. SPANNINGSVELDEN EN DE VERSCHILLEN

CREM & PREM hebben te maken met twee spanningsvelden. Allereerst hebben CREM & PREM met verschillende belangen van doen, daarnaast opereren CREM & PREM binnen een spanningsveld met verschillende managementvormen. Aan de hand van deze spanningsvelden zal in deze paragraaf blijken dat CREM & PREM veel gelijkenissen met elkaar vertonen, maar dat de twee managementvormen weldegelijk van elkaar verschillen.

Allereerst dienen CREM & PREM rekening te houden met verschillende belangen binnen de organisatie. Deze belangen staan op gespannen voet met elkaar en kunnen elkaar in sommige gevallen tegen spreken. Dit spanningsveld is in Figuur 5 schematisch weergegeven (Dewulf, Den Heijer, De Puy, & Van der Schaaf, 1999). In de definiëring die Van der Schaaf hanteert voor PREM wordt zoals gezegd indirect verwezen naar dit spanningsveld die bestaat uit de gebruiker, de financiën en de organisatie. In eerste instantie dient er rekening te worden gehouden met het algemeen beleid van de organisatie. Wat betreft PREM wordt hiermee het beleid van de overheid aangeduid. Daarnaast dient er rekening te worden gehouden met de financiële belangen van de organisatie. Dit houdt in het minimaliseren van de huisvestingskosten, zonder dat dit verloren gaat van de kwaliteit. Als laatste dient er rekening te worden gehouden met de belangen van de gebruiker. De gebruiker eist een adequate huisvesting die het primaire proces positief beïnvloedt, tegen minimale kosten, maar met behoud van de gewenste kwaliteit (Dewulf, Den Heijer, De Puy, & Van der Schaaf, 1999).

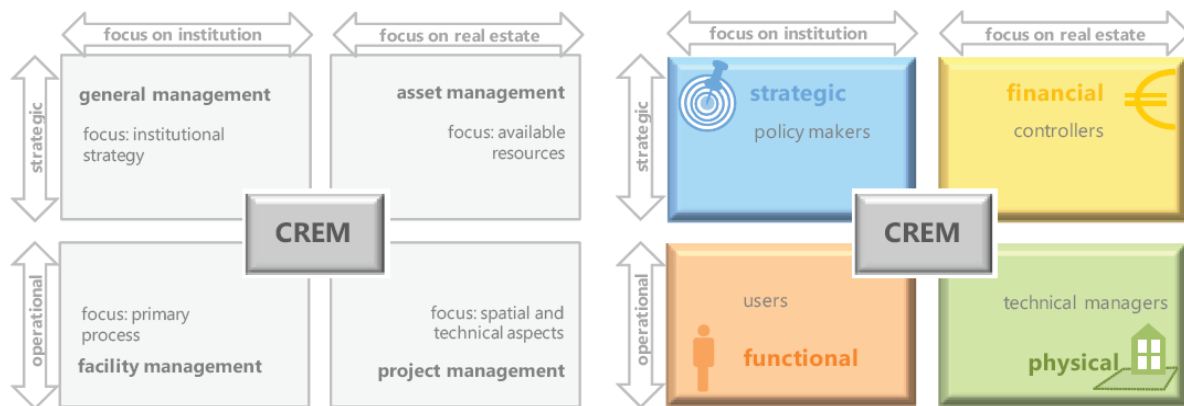


Figuur 5. Spanningsveld CREM & PREM (Dewulf, Den Heijer, De Puy, & Van der

Dit spanningsveld maakt de opdracht van een public of corporate real estate manager complex, zeker gezien het feit dat een manager te maken heeft met zowel korte termijn belangen (veranderende functionele vraag) als lange termijn belangen (lage kosten) van de gebruiker (Dewulf, Den Heijer, De Puy, & Van der Schaaf, 1999). Daarnaast is het van belang dat er snel en adequaat kan worden gereageerd op externe veranderingen, door toedoen van bijvoorbeeld veranderende markt- of economische omstandigheden. Dit alles vereist flexibiliteit van het van origine statische vastgoed, zowel op portefeuille- als op objectniveau (Bon, 1993).

Het tweede spanningsveld bestaat uit een veld met verschillende management vakgebieden binnen een onderneming. Zoals uit de definities van CREM en PREM af te leiden valt is het doel van CREM en PREM het 'leveren van een optimale bijdrage aan de algehele prestaties van een onderneming'. CREM en PREM zijn zodoende nauw betrokken bij de organisatieprocessen van een onderneming en de daarbij horende management vakgebieden. In Figuur 6 is de positionering van CREM & PREM schematisch weergegeven te midden van het general management, asset management, facility management, en het project management. De centrale positie van CREM en PREM kan gezien worden als het gevolg van de ontwikkeling die beide managementmethodieken hebben meegemaakt, van een 'noodzakelijke kostenpost' tot een 'strategisch bedrijfsmiddel'. De benadering van het huisvestingsmanagement is hiermee veranderd van een versnipperde discipline naar een geïntegreerde discipline (Van Beukering, 2005). Naast de positionering van CREM en PREM geeft het figuur de focus en het perspectief van de managementvormen weer. De horizontale as geeft hierbij het perspectief aan, bedrijfs- of vastgoedperspectief. De verticale as geeft aan of de managementvormen strategisch of operationeel zijn gericht. Den Heijer (2011) heeft vervolgens dit model verder ontwikkeld naar een model die de verschillende disciplines van de verschillende managementvormen weergeeft. Dit model is aan de rechterkant van het figuur weergegeven.

Voor een commerciële organisaties geldt dat het general management is gericht op de zakelijke doelstellingen van de onderneming, het maken van winst en het garanderen van continuïteit (Dewulf, Krumm, & Jonge, 2000; Heijer, 2011). In het model van Heijer (2011) wordt dit aspect ook gezien als het strategische beleid van de organisatie. Het asset management richt zich op de financiële mogelijkheden van het vastgoed in relatie met de financiële positie van de organisatie. Het project management focust zich op de ruimtelijke en technische aspecten van het vastgoed. En het facility management houdt zich bezig met het ondersteunen van de core business op het gebied van arbeid (Dewulf, Krumm, & Jonge, 2000; Heijer, 2011).



Figuur 6. Managementvlakken (Den Heijer, 2011)

Het bovenstaande figuur is specifiek gericht op CREM. PREM heeft echter met dezelfde managementvormen van doen als CREM, al is de invulling ervan verschillend. Dit is omdat maatschappelijke en commerciële organisaties fundamenteel van elkaar verschillen, vandaar dat beide managementvormen afzonderlijk van elkaar moeten worden gezien (Veuger, 2009).

Van der Schaaf (2002) geeft in haar proefschrift de belangrijkste verschillen tussen CREM en PREM weer. Hierbij wijst Van der Schaaf (2002) allereerst op het verschil qua focus tussen commerciële en maatschappelijke organisaties. Maatschappelijke organisaties behartigen een maatschappelijk doel zonder financieel winstoogmerk, terwijl commerciële organisaties wel een duidelijk financieel winstoogmerk nastreven. Hierin wordt Van der Schaaf bijgestaan door De Clerck (2011) en Veuger (2009). Dit met de aantekening dat de focus van maatschappelijke organisaties weliswaar niet is gericht op het maken van winst, maar dat de continuïteit van de organisatie wel gewaarborgd moet blijven. Veuger zegt hierover dat het financieel rendement daardoor in zekere zin wel de basis is voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen. Naast het verschil qua focus zijn er volgens Van der Schaaf nog een aantal factoren te noemen waarom commerciële en maatschappelijke organisaties essentieel van elkaar verschillen. Maatschappelijke organisaties verkrijgen kapitaal door belastingheffingen en hebben daarbij veelal het voordeel van een monopoliepositie. Commerciële organisaties maken daarentegen deel uit van een markt die gedreven wordt door concurrentie en verkrijgen hun kapitaal door middel van klanten.

Een andere factor waardoor CREM en PREM van elkaar verschillen is de politieke rol (Van der Schaaf, 2002; Jansen, 2003). Waar commerciële organisaties te maken hebben met regelgeving vanuit de politiek, hebben maatschappelijke organisaties daarnaast ook te maken met politieke beleidsdoelstellingen. In plaats van marktwerking is voor een maatschappelijke organisatie daardoor de politieke besluitvorming het belangrijkste allocatiemiddel (Jansen, 2003). Tazelaar, Schönau en De Vos (2011) illustreren dit politieke aspect als volgt; de meeste burgers zijn zich ervan bewust dat een gemeente een zekere taak heeft in het behoud van lokaal erfgoed zoals bijvoorbeeld een kerktoeren. De discussie zal daarom hoogstwaarschijnlijk niet gaan over het feit dat de gemeente bedrijfsmiddelen zal inzetten voor het behoud ervan, maar meer over de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die de gemeente hiervoor inzet.

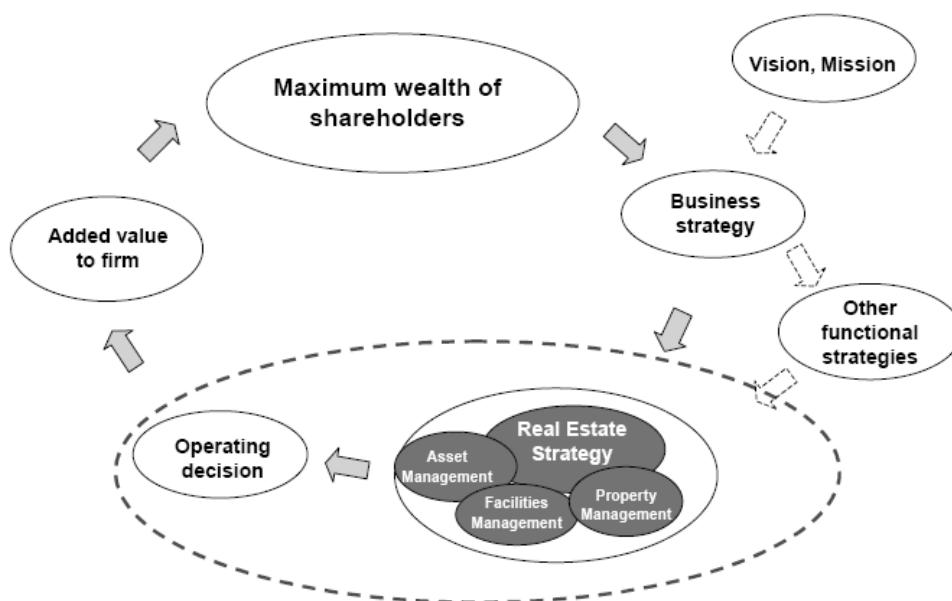
Het laatste verschil is gerelateerd aan het voorgaande aspect. De politieke sturing heeft als gevolg dat maatschappelijke organisaties te maken hebben met meer stakeholders dan commerciële organisaties. Van der Schaaf (2002) stelt dat dit kan leiden tot een hogere mate van complexiteit. Immers, des te meer stakeholders, des te meer (tegenstrijdige) doelstellingen. Dit kan worden geïllustreerd met behulp van het voorbeeld van de kerktoeren. Burgers zullen verschillende waarden toekennen aan 'hun' kerktoeren. Voor de ene burger zal de kerktoeren ten koste van alles behouden moeten blijven. Dit terwijl een andere burger veel minder waarde hecht aan 'zijn' kerktoeren en dus minder bedrijfsmiddelen zal willen spenderen voor het behoud ervan. De gemeente zal hierin keuzes moeten maken, waar het vrijwel onmogelijk is om alle stakeholders tevreden te stellen.

3.4. TOEVOEGEN VAN WAARDE DOOR MIDDEL VAN CREM & PREM

In de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden waar CREM en PREM voor staan. Middels deze paragraaf wordt de vertaalslag gemaakt van 'waar de managementvormen voor staan' naar 'hoe deze managementvormen in de praktijk een bijdrage kunnen leveren aan de organisatie'.

Vanuit de definitie kan worden geconcludeerd dat het primaire doel van zowel CREM als PREM is het creëren van zoveel mogelijk waarde voor de onderneming middels het ondernemingsvastgoed. Lindholm en Gibler (2006) stellen dat vanuit de perceptie van de 'shareholder value theory' het hierbij gaat om zoveel mogelijk waarde behalen voor de stakeholders van de organisatie. Lindholm, Gibler, en Leväinen (2006) laten in onderstaand figuur schematisch zien hoe CREM en PREM volgens hun waarde kan toevoegen aan de organisatie.

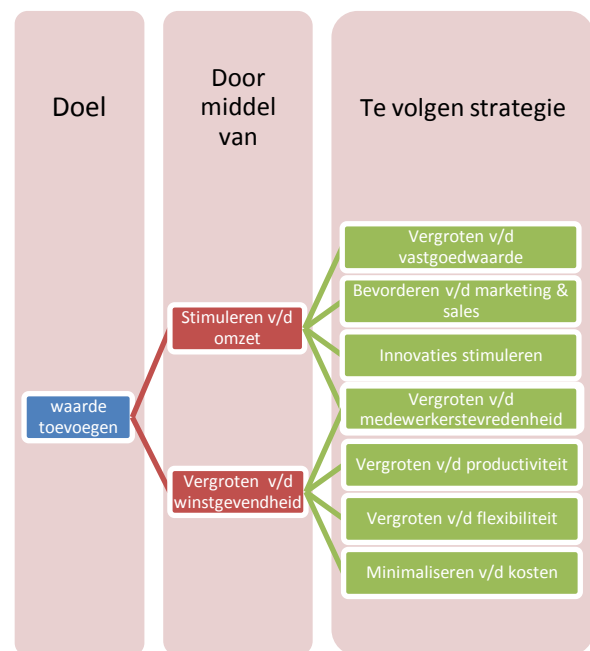
Het primaire doel van een onderneming 'zoveel mogelijk waarde behalen ten gunste van de stakeholders' komt voort uit het general management. Samen met de missie en visie van de onderneming vormt dit de business strategy, wat de basis legt voor het te voeren beleid. Zo ook voor het beleid ten aanzien van het ondernemingsvastgoed, ofwel het CREM & PREM, wat wordt gevormd door de andere drie managementvormen asset management, facility management en project management. Van hieruit worden beslissingen genomen die betrekking hebben op het ondernemingsvastgoed en waarmee waarde kan worden gecreëerd aan de onderneming (Lindholm & Gibler, 2006; Lindholm, Gibler, & Leväinen, 2006; Lindholm & Leväinen, 2006).



Figuur 7. Toevoegen van waarde middels CREM & PREM (Lindholm, Gibler, & Leväinen, 2006)

Van Beukering (2005) stelt echter dat het creëren van waarde een abstract begrip is. Volgens Van Beukering is het primaire doel van zowel CREM als PREM daarnaast zo abstract geformuleerd dat het vrijwel geen houvast biedt voor een onderneming, aangezien deze formulering op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd. Voordat een onderneming van start gaat met het ondernemingsvastgoed zal het toevoegen van waarde daarom geconcretiseerd moeten worden. Lindholm, Gibler, en Leväinen (2006) doen dit door te stellen dat het behalen van 'toegevoegde waarde' voor een onderneming, middels het ondernemingsvastgoed, kan worden behaald door middel van zowel 'kostenreductie' als het 'stimuleren van de omzet'.

Deze subdoelen zijn vervolgens gekoppeld aan verschillende vastgoed strategieën. Lindholm, Gibler en Leväinen (2006) hanteren in het kader van CREM en PREM hierbij een zevental strategieën. Het vergroten van vastgoedwaarde, bevorderen van marketing & verkoop en het vergroten van innovaties hebben als effect dat het de omzet stimuleert. Het vergroten van de productiviteit, vergroten van de flexibiliteit en het minimaliseren van de kosten vergroot daarentegen de winstgevendheid. Het vergroten van de medewerkers tevredenheid kan zowel bijdragen aan het vergroten van de omzet als aan het vergroten van de winstgevendheid. De zeven strategieën kunnen allen bijdragen aan het toevoegen van waarde voor de onderneming. Het meetbaar maken van een strategie is hierbij van essentieel belang. Dit is mogelijk wanneer de desbetreffende strategie gekoppeld wordt aan prestatie indicatoren. Voorbeelden van prestatie indicatoren op het gebied van 'kosten reductie' zijn bijvoorbeeld; huisvestingskosten per vierkante meter, huisvestingskosten per arbeidsplaats, huisvestingskosten per werkplek, etc.



Figuur 8. CREM & PREM strategieën

De beschreven aanpak van Lindholm, Gibler, en Leväinen (2006), om middels het ondernemingsvastgoed waarde te creëren voor de onderneming, komt overeen met de bevindingen van De Rijck (2002) en Van Beukering (2005). Beiden wijzen op het belang van een aanpak die uitgaat van; het op een strategisch niveau opstellen van beleidsuitgangspunten, het bepalen van doelen, het beheersbaar maken van doelstellingen en vervolgens het terugkoppelen van management informatie voor het toevoegen van waarde aan de onderneming. Daarbij geeft De Rijck aan dat een systematische benadering noodzakelijk is voor het toevoegen van waarde middels CREM en PREM. Vanuit de literatuur zijn hiervoor verschillende modellen opgesteld, zoals het model van Bon (1993) en van Den Heijer (2011). De verschillen tussen deze modellen zijn klein. Beide modellen werken min of meer middels de bovenstaande aanpak die wordt beschreven door De Rijck en Van Beukering. Gesteld kan worden dat het model in dat opzicht van ondergeschikt belang is ten opzichte van de aanpak.

3.5. CONCLUSIE

Dit hoofdstuk heeft getracht antwoord te bieden aan de tweede onderzoeksvraag, te weten ‘wat houdt Public & Corporate Real Estate Management in en hoe verhoudt zich dit tot de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties?’. Met dit hoofdstuk is zodoende geprobeerd handvatten te bieden aan het onderzoek ‘hoe om te gaan met het managen van ondernemingsvastgoed en maatschappelijk vastgoed’.

Corporate real estate management laat zich definiëren als ‘het managen van een ondernemingsvastgoedportefeuille waarbij er een match wordt gezocht tussen het ondernemingsvastgoed en de behoefte van de onderneming, om maximaal toegevoegde waarde voor de onderneming te creëren en een optimale bijdrage te leveren aan de algehele prestaties van de onderneming’. Public real estate management laat zich vervolgens definiëren als ‘het managen van een maatschappelijke vastgoed portefeuille door het matchen van de portfolio en diensten aan (1) de behoeftes van de gebruikers, (2) de financiën en het financiële beleid van de organisatie, en (3) de politieke doelen die de overheid wil verwezenlijken’. Public & corporate real estate management worden hierbij gezien als twee specifieke management vormen waarmee getracht wordt middels het ondernemingsvastgoed zoveel mogelijk waarde toe te voegen aan de onderneming. In deze perceptie wordt het ondernemingsvastgoed als een strategisch bedrijfsmiddel beschouwd waarbij het ondernemingsvastgoed centraal staat. Om vervolgens middels het ondernemingsvastgoed waarde toe te voegen aan de onderneming is een systematische benadering vereist. Een aanpak die uitgaat van het op een strategisch niveau opstellen van beleidsuitgangspunten, het bepalen van doelen, het beheersbaar maken van doelstellingen, en vervolgens het terugkoppelen van management informatie voor het toevoegen van waarde aan de onderneming. De strategieën die Lindholm en anderen hebben ontwikkeld kunnen hierbij als voorbeeld worden genomen.

Een jongerenwelzijnsorganisatie heeft een maatschappelijk karakter. Met betrekking tot de huisvesting is een jongerenwelzijnsorganisatie daardoor gerelateerd aan het public real estate management. Het voornaamste verschil tussen PREM en CREM is de focus van de organisatie. Een maatschappelijke organisatie behartigt een maatschappelijk doel zonder financieel winstoogmerk. Dit terwijl commerciële partijen wel een duidelijk financieel winstoogmerk nastreven. Toch zijn ook maatschappelijke organisaties genoodzaakt om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Financieel rendement is daardoor in zekere zin de basis voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen. Zowel commerciële als maatschappelijke ondernemingen streven daardoor naar **efficiëntie** en **effectiviteit** wat betreft de geboden middelen, om zo hun (maatschappelijke) doelen te verwezenlijken. Een ander verschil tussen PREM en CREM heeft te maken met de politieke besluitvorming. Als het om maatschappelijk vastgoed gaat wordt de politieke besluitvorming gezien als de belangrijkste allocatiemiddel, in plaats van marktwerking.

Met betrekking tot het model blijken **efficiëntie** en **effectiviteit** twee interessante factoren. Hoe deze twee factoren zich verhouden tot het ondernemingsvastgoed van een jongerenwelzijnsorganisatie wordt in het vervolg van dit onderzoek verder onderzocht. Verder gaat dit hoofdstuk voornamelijk in op de manier waarop corporate & public real estate management middels het ondernemingsvastgoed kunnen bijdragen aan het toevoegen van waarde voor de onderneming. Het hoofdstuk gaat dan ook niet zozeer in op factoren die een rol spelen bij de huisvesting en huisvestingskosten van jongerenwelzijnsorganisaties. Het hoofdstuk geeft wel randvoorwaarden waaraan het te ontwikkelen model moet voldoen. Om waarde toe te voegen aan de onderneming moet er sprake zijn van een systematische aanpak waarbij beleidsuitgangspunten moeten worden opgesteld, doelen moeten worden bepaald en beheersbaar moeten worden gemaakt. Een model heeft daardoor vaak een waarnemend, analyserend, implementerend, en monitorend karakter.

4. MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

In het voorgaande hoofdstuk is het vakgebied public real estate management behandeld, wat betrekking heeft op het managen van maatschappelijk ondernemingsvastgoed. In het hoofdstuk is naar voren gekomen dat er essentiële verschillen zijn tussen het managen van commercieel en maatschappelijk ondernemingsvastgoed. Dit hoofdstuk gaat verder in op het maatschappelijke vastgoed, waarbij de nadruk ligt op het vastgoed in plaats van het managen ervan. Het hoofdstuk biedt antwoord op de vraag 'wat houdt maatschappelijk vastgoed in, welke ontwikkelingen zijn er gaande, en hoe verhoudt zich dit tot de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties?'.

4.1. DEFINIËRING EN DOELSTELLING

Gemeenten beschikken vaak over een aanzienlijke vastgoedportefeuille, bestaande uit vastgoedobjecten op het gebied van sport, welzijn, onderwijs, kunst en cultuur. Op het gebied van kunst en cultuur kan er worden gedacht aan vastgoedobjecten zoals musea, bibliotheken, theaters, muziekscholen, muziekcentra / -podia, atelierexpositieruimten, en combinaties hiervan. Maatschappelijk vastgoed laat zich dan ook omschrijven als divers, specifiek, en mono functioneel (Middendorp & Hümmels, 2007). Deze eigenschappen van maatschappelijk vastgoed maken dat maatschappelijk vastgoed zich lastig laat karakteriseren. De grote verscheidenheid kan volgens Kleiren (2005) daardoor beschouwd worden als een karakteristiek van maatschappelijk vastgoed. Door deze grote verscheidenheid zijn er in de literatuur verschillende definities te vinden van maatschappelijke vastgoed.

Maatschappelijk vastgoed wordt door Kleiren (2005) in zijn scriptie gedefinieerd als: "Alle gemeentelijke onroerende zaken, waarbij het gebruik door de gemeente is aangeboden aan de aanvrager, met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, welke tot doel hebben bepaalde behoeften van bepaalde gebruikers te vervullen, anders dan onroerende zaken ten behoeven van de eigen organisatie en onroerende zaken ten behoeve van ruimtelijke ontwikkelingen" (p. 32). Ondanks het abstracte karakter van deze definiëring wordt hierin duidelijk onderscheid gemaakt tussen maatschappelijk vastgoed en gemeentelijk vastgoed. Hier zal straks verder op ingegaan worden. Kleiren spreekt verder van 'alle gemeentelijke onroerende zaken'. Hiermee gaat Kleiren er vanuit dat maatschappelijk vastgoed ten alle tijden in het bezit is van een gemeente. Maatschappelijk vastgoed is hedendaags echter niet altijd meer in het bezit van gemeenten, maar ook van andere partijen zoals woningcorporaties en zelfs commerciële partijen. Deze definitie van maatschappelijk vastgoed is daardoor niet (meer) volledig van toepassing. De Clerck (2011) hanteert een ruimere definiëring van maatschappelijk vastgoed. De Clerck definieert maatschappelijk vastgoed als: "Vastgoed waarvan de realisatie en verhuur bijdraagt aan het vergroten van de leefbaarheid in wijken en dorpen" (p. 16). Deze definiëring van maatschappelijk vastgoed, welke ook wordt gehanteerd door de 'Vereniging Nederlandse Gemeenten' (VNG) en de overkoepelende organisatie voor woningcorporaties 'Aedes', ontkoppelt het vastgoed van de gemeentelijke ambities en doelstellingen. De definiëring refereert echter wel aan het maatschappelijke belang van het vastgoed. Daarnaast onderscheidt ook deze definiëring maatschappelijk vastgoed en gemeentelijk vastgoed.

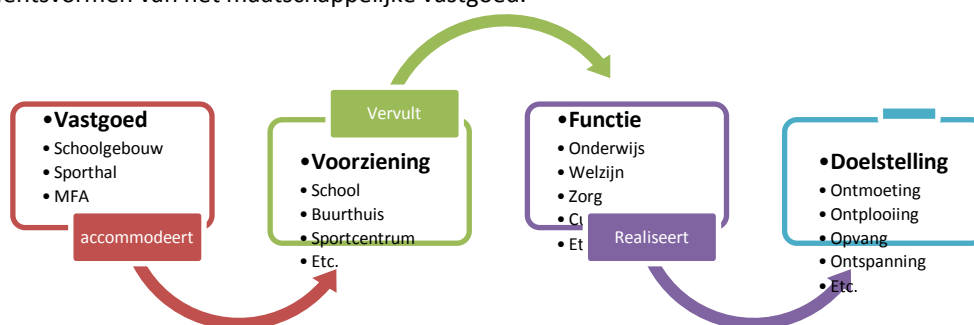
Maatschappelijk vastgoed

Vastgoed waarvan de realisatie en verhuur bijdraagt aan het vergroten van de leefbaarheid in wijken en dorpen.

Beide definities van maatschappelijk vastgoed maken zoals gezegd onderscheid tussen maatschappelijk vastgoed en gemeentelijk vastgoed. Het verschil tussen beide vastgoedtypen wordt duidelijk gemaakt door Mac Gillavry (2006), die in totaal vier verschillende vastgoedtyperingens onderscheidt als het om gemeentelijk vastgoed gaat. Mac Gillavry onderscheidt als het om gemeentelijk vastgoed gaat; beleidsondersteunend, procesondersteunend, apparaatondersteunend en niet langer noodzakelijk gemeentelijk vastgoed. Wat betreft beleidsondersteunend gemeentelijk vastgoed is het van belang dat het vastgoed ondersteuning biedt aan politieke belangen op het gebied van cultuur, economie, sociaal, welzijn, sport, verkeer & vervoer en jeugd & onderwijs. Beleidsondersteunend gemeentelijk vastgoed is in dat perspectief gelijk aan maatschappelijk vastgoed. Gezien vanuit de definiëring die Kleiren voor maatschappelijk vastgoed, heeft procesondersteunend vastgoed betrekking op 'onroerende zaken ten behoeven van ruimtelijke ontwikkeling' en apparaatondersteunend vastgoed betrekking op 'onroerende zaken ten behoeven van de eigen organisatie'. Niet langer noodzakelijk vastgoed heeft tot slot niet meer een directe functie, doordat doelstellingen van de gemeenten zijn verschoven en of ruimtelijke ontwikkelingen zijn uitgesteld en of verschoven. Het gemeentelijk vastgoed bestaat zodoende uit alle objecten van een gemeentelijke vastgoedportefeuille, terwijl maatschappelijk vastgoed dat deel van de portefeuille omvat welke een directe relatie heeft met het te voeren beleid van de gemeente (Tazelaar, Schöneu, & De Vos, 2011).

Uit de definiëring van maatschappelijk vastgoed, die in dit onderzoek wordt gehanteerd, is het niet noodzakelijk dat maatschappelijk vastgoed in het bezit is van een gemeente. Om invloed uit te kunnen oefenen op het te voeren beleid en daarmee samenhangend de exploitatie van het vastgoedobject, is maatschappelijk vastgoed tot op heden echter in veel gevallen nog steeds een geëigend middel voor gemeenten (Tazelaar, Schöneu, & De Vos, 2011). Verschillende onderzoekers (Veuger, 2011; Tazelaar, Schöneu, & De Vos, 2011) vragen zich echter af of het in eigendom en in exploitatie hebben van maatschappelijk vastgoed wel noodzakelijk is. Tazelaar, Schöneu en De Vos stellen dat het 'zelf in eigendom hebben van het maatschappelijke vastgoed' geen noodzakelijke voorwaarde is, waarbij ze verwijzen naar de doelstelling van maatschappelijk vastgoed.

De doelstelling van maatschappelijk vastgoed wordt duidelijk gemaakt met behulp van Figuur 9. Hieruit blijkt dat het vastgoed een voorziening accommodeert. Deze voorziening vervult een functie, welke vervolgens een doelstelling realiseert. Ter illustratie. Een schoolgebouw als vastgoedobject, accommodeert als voorziening een school. Deze voorziening, de school, vervult een onderwijsfunctie, waarmee als doelstelling, de ontplooiing van kinderen, getracht wordt te realiseren. Met betrekking tot multifunctionele accommodaties worden hierbij meerdere voorzieningen/functies en doelstellingen gecombineerd in één accommodatie, om zodoende efficiënt om te gaan met ruimte en faciliteiten. Terugkomend op de doelstelling lijkt de eigenaarrol van het maatschappelijke vastgoed van ondergeschikt belang te zijn, aangezien de doelstelling van het vastgoed zelf gelijk blijft. De eigenaar, of anders gezegd de stakeholder, heeft echter wel degelijk een verschillende visie op het maatschappelijke belang. Dit verschil in inzicht komt naar voren in de beschrijving van De Clerck (2011). De Clerck beschrijft de verschillende stakeholders met betrekking tot de verschillende rendementsvormen van het maatschappelijke vastgoed.



Figuur 9. Maatschappelijk vastgoed als middel om doelen te realiseren (Tazelaar, Schöneu, & De Vos, 2011)

4.2. STAKEHOLDERS

De Clerck (2011) maakt onderscheid in vier verschillende vormen van rendement op de realisatie en exploitatie van maatschappelijk vastgoed. De eerste rendementsvorm is het directe rendement van het maatschappelijke vastgoed. Deze vorm van rendement heeft betrekking op de kosten en opbrengsten van de exploitatie van het maatschappelijke vastgoed. De tweede rendementsvorm is het indirecte rendement, waarmee de waardeontwikkeling van het maatschappelijk vastgoed wordt aangeduid. Deze twee rendementsvormen zijn niet anders dan bij andere soorten vastgoed. Daarnaast is er het maatschappelijke rendement, ofwel de mate waarin het vastgoed bijdraagt aan het vergroten van de leefbaarheid in wijken en dorpen. En als laatste spreekt De Clerck over het spin-off rendement, wat betrekking heeft op de waardestijging en de verbeterde exploitatie van het omliggende vastgoed. De verschillende rendementsvormen maken dat verschillende stakeholders verschillend tegen maatschappelijk vastgoed aankijken. Hieronder komen de belangrijkste stakeholders aan bod; de overheid, de woningcorporatie, de commerciële partij, en de gebruiker van het maatschappelijke vastgoed. Voor al deze stakeholders zal ingegaan worden op de rol, belangen en specifieke problemen van deze stakeholders.



Figuur 10. Rendementsvormen maatschappelijk vastgoed (De Clerck, 2011)

4.2.1. OVERHEID

De overheid is van oudsher de belangrijkste stakeholder wat betreft het realiseren en exploiteren van maatschappelijke vastgoed (De Clerck, 2011). Maatschappelijk vastgoed wordt door de overheid ingezet als beleidsinstrument bij het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelstellingen (Sprenger & Heesbeen, 2011). Het beoogde doel van de overheid met maatschappelijk vastgoed is het vergroten van de leefbaarheid in de leefomgeving van de inwoners. Het maatschappelijke rendement is hiermee de grootste drijfveer van de overheid om in maatschappelijk vastgoed te investeren (Teuben, 2008; De Clerck, 2011). Vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw is er echter een kentering te zien in de realisatie en exploitatie van het maatschappelijk vastgoed, wanneer ook andere partijen betrokken raken bij het maatschappelijke vastgoed. Hedendaags is de overheid nog steeds de grootste speler op het gebied van maatschappelijke vastgoed, al wordt verwacht dat andere partijen steeds vaker bij maatschappelijk vastgoed worden betrokken. Dit is mede het gevolg van de bezuinigingsopgave van de overheid (De Clerck, 2011).

4.2.2. WONINGCORPORATIE

De volgende stakeholder van maatschappelijk vastgoed die wordt behandeld is de woningcorporatie. In het Besluit Beheer Sociale Sector (BBSH) waar de woningcorporaties onder vallen staan de (publieke) taken van de corporaties omschreven. Eén van die taken is het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid in buurten en wijken. Investeren in maatschappelijk vastgoed is daardoor een manier om aan deze taakstelling te voldoen (De Clerck, 2011). Dit maakt dat de doelstelling van de overheid vergelijkbaar is met die van een woningcorporatie, met als verschil dat de overheid aan de burgers (aandeelhouders) verantwoording moeten afleggen en deze om een bepaalde tijd hun oordeel kunnen uitspreken over het gevoerde beleid (Teuben, 2008). Een woningcorporatie heeft naast het maatschappelijk rendement nog een drietal belangen. Allereerst heeft een woningcorporatie belang bij het directe rendement, de huurinkomsten. Daarnaast speelt het indirecte rendement een rol en als laatste heeft een woningcorporatie baat bij het spin-off rendement. Het spin-off rendement wordt verkregen doordat het vergroten van de leefbaarheid van de wijk effect heeft op de exploitatie en waardeontwikkeling van de woningen in de betreffende wijk, die de woningcorporatie in zo'n geval vaak ook in bezit heeft. Het investeren in maatschappelijk vastgoed staat echter ook bij de woningcorporaties onder druk. Ten eerste is de financiële armslag van de corporaties gedaald door de huidige economische crisis (De Clerck, 2011). Daarnaast hebben verschillende (aangekondigde) overheidsmaatregelen tot gevolg dat de investeringsmogelijkheden voor corporaties worden beperkt (De Clerck, 2011; Vastgoedmarkt, 2011).

4.2.3. COMMERCIËLE PARTIJ

Wat betreft de realisatie en de exploitatie van maatschappelijk vastgoed speelden commerciële partijen voor de 21^{ste} eeuw nauwelijks een rol van betekenis. Met de opkomst van het 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' begin deze eeuw gingen echter steeds meer commerciële partijen zich roeren op de maatschappelijk vastgoedmarkt. Beleggers en ontwikkelaars ontwikkelden 'in het belang van de maatschappij' scholen en gemeenschapshuizen, al was het spin-off rendement misschien wel de voornaamste reden. Een andere oorzaak waarom deze commerciële partijen zich gingen roeren op de maatschappelijk vastgoedmarkt was de omslag van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling, waarbij het commercieel en maatschappelijke vastgoed werd gecombineerd. Ten gevolge van de financiële crisis zijn commerciële partijen echter minder geneigd om te investeren in maatschappelijk vastgoed. Daarbij is het spin-off rendement van het investeren in maatschappelijk vastgoed lastig uit te drukken in geld, waardoor de bereidheid van commerciële partijen om te investeren in maatschappelijk vastgoed ook is afgenomen (De Clerck, 2011).

4.2.4. GEBRUIKER

De gebruiker is de laatste stakeholder die hier wordt behandeld. De belangrijkste kenmerk van een gebruiker van maatschappelijk vastgoed is dat deze onvoldoende financiële middelen heeft om op eigen kracht een accommodatie te bekostigen. Gebruikers van maatschappelijk vastgoed betalen daardoor veelal een beperkt deel van de commerciële huurvergoeding van de accommodatie (De Clerck, 2011). Gebruikers van maatschappelijk vastgoed, zoals jongerenwelzijnsorganisaties, zijn veelal afhankelijk van andere partijen, waardoor zij een kwetsbare positie innemen. Door de positie waarin zij verkeren, kampen gebruikers van maatschappelijk vastgoed met verschillende problemen.

Van Ratingen (2007) haalt allereerst een veelvoorkomende situatie aan waarin het eigendom van maatschappelijk vastgoed overgedragen is aan de gebruiker(s). Dit maakt dat de gebruiker zelf verantwoordelijk is voor de exploitatie van de accommodatie. Als voorbeeld neemt Van Ratingen instellingen voor het primair en voortgezet onderwijs. Deze instellingen huizen in gebouwen die economisch in eigendom zijn van gemeenten, maar waarbij de overheid niet verantwoordelijk is voor de exploitatie. Door de aard van de activiteiten kampen deze onderwijsinstellingen veelal met een bezettingsgraad die in bedrijfseconomisch opzicht onrendabel is. De instellingen moeten hun exploitatie dan ook rond krijgen door middel van subsidies en lumpsumfinanciering. De overheid kort deze organisaties echter steeds vaker op de geldstromen. Veel onderwijsinstellingen zitten daardoor opgescheept met vastgoed dat in meerdere opzichten niet voldoet aan de eisen die zij eraan stellen; te groot, te klein, te duur in onderhoud, met de verkeerde uitstraling of verouderd. Uit het rapport van Arkestijn en De Jonge (2012) blijkt dat het primair- en voortgezet onderwijs hierin niet op zich staat. Uit het rapport blijkt dat er in meerdere sectoren sprake is geweest van een disbalans na het overdragen van de vastgoedeigendommen van de overheid, tussen enerzijds de verantwoordelijkheden en risico's die aan de overdracht waren verbonden, en anderzijds de autonomie en beleidsvrijheid die daarbij door de Rijksoverheid aan de gebruikers werd meegegeven. Het gevoel hierbij was dat de gebruikers wel zorg moesten dragen voor de 'lasten' van het vastgoed, maar niet volledig konden profiteren van de 'lusten' van het vastgoed. Dit voorbeeld heeft raakvlak met een jongerenwelzijnsorganisatie, waarbij de bedrijfseconomische bezettingsgraad van de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie ook wordt beperkt door de aard van de activiteiten van een jongerenwelzijnsorganisatie. Dit komt doordat een jongerenwelzijnsorganisatie leeftijdgebonden is en gericht is op de vrijetijdssector, wat neerkomt op naschoolse activiteiten voor jongeren.

Een ander probleem dat Van Ratingen (2007) aanhaalt is die van de rol van de gemeente als 'investeerder' en de maatschappelijke organisatie als 'beheerder', al kan de rol van 'investeerder' ook door een andere partij op zich worden genomen. Het probleem bij een dergelijke constructie is dat de belangen van de 'investeerder' en die van de maatschappelijke organisatie als 'beheerder' niet altijd parallel lopen. Volgens Arbeek (zoals geciteerd in Van Ratingen, 2007) kijkt de 'investeerder' in een dergelijke constructie voornamelijk naar de input-criteria, zoals kostenkengetallen, en niet naar de output-criteria, zoals duurzaamheid en flexibiliteit. "Men bouwt op kosten waar men op waarde zou moeten bouwen" (Ratingen, 2007, p. 7). Het probleem hierbij is volgens Den Heijer (zoals geciteerd in Van Ratingen, 2007) dat de kosten uit te drukken zijn in geld, terwijl dit niet het geval is met de 'waarde'.

Een laatste moeilijkheid die Van Ratingen (2007) beschrijft is de politieke invloed op de gebruikers van maatschappelijk vastgoed in de zorg, onderwijs, en het welzijnswerk. Van der Zwart en Van der Voordt (2012) zeggen hierover dat de politieke invloed veelal onzekerheid met zich mee brengt over de politieke besluitvorming en demografische, technische- en economische ontwikkelingen. Dit zorgt er mede voor dat de huisvesting steeds meer van risicoloos object naar een strategisch productiemiddel verschuift. De politieke onzekerheid wordt door Overgaauw (zoals geciteerd in Van Ratingen, 2007), directeur van de Purmerendse Scholen Groep, duidelijk weergegeven. "In 1994 is er een gebouw neergezet dat de bekroning was van een meerjarig proces van schaalvergroting binnen het onderwijs. Sinds vijf jaar zet de overheid weer in op schaalverkleining, met de nadruk op thema's als herkenbaarheid, veiligheid, en cohesie. Dat maakt dat het huidige gebouw na nog geen veertien jaar na de bouw, conceptueel totaal verouderd is en het niet de uitstraling heeft die momenteel wenselijk is" (p. 6). Voor Overgaauw is hierdoor direct het belang van flexibel bouwen duidelijk geworden, zodat er beter kan worden ingespeeld op politieke besluitvormingen. "Het probleem is dat je wel ziet dat het zal veranderen, maar niet precies weet hoe" (Van Ratingen, 2007, p. 8). Naast de politieke onzekerheid moeten welzijnsorganisaties volgens Middendorp en Hümmels (2007) wat betreft de eigen huisvesting ook inspelen op een groeiende diversiteit van gebruikers en op nieuwe en wisselende behoeften in de maatschappij. Ook hierbij speelt flexibiliteit een belangrijke rol.

Deze paragraaf heeft duidelijk gemaakt dat de doelstelling van maatschappelijk vastgoed hetzelfde blijft, ongeacht de stakeholders die hierbij een rol spelen. De stakeholders hebben zelf echter wel degelijk verschillende belangen als het om maatschappelijk vastgoed gaat. Dit is in Tabel 1 nogmaals weergegeven. Daarnaast geeft deze paragraaf een duidelijk beeld over de problematiek waarin de stakeholders zich bevinden. De overheid, woningcorporaties en commerciële partijen hebben allen te kampen met afnemende financiële middelen, wat gevolgen heeft voor zowel de realisatie als de exploitatie van maatschappelijk vastgoed. Daarnaast is vanwege de bezuinigingen bij de overheid ook de financiële draagkracht van de gebruikers van maatschappelijk vastgoed onder druk komen te staan. Volgens Schönau en Van Marrewijk (2010) dreigt de gebruiker zodoende het kind van de rekening te worden. Toch zien Schönau en Van Marrewijk mogelijkheden om dit scenario te voorkomen, waarbij ze de overheid de grootste rol toespelen. Maatschappelijk vastgoed is een beleidsinstrument van de overheid. “Ingrijpen in maatschappelijk vastgoed raakt daarmee direct de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening aan haar burgers” (Schönau & Van Marrewijk, 2010, p. 13). De overheid moet daardoor min of meer er ook voor zorg dragen dat de gebruiker niet het kind van de rekening wordt. Overheidsinstanties zijn daardoor genoodzaakt om de maatschappelijk vastgoed portefeuille anders in te richten, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening aan haar burgers.

Tabel 1. Overzicht stakeholders (Clerck, 2011)

Stakeholder	Rol					Belang	problematiek
	Investeren	Exploiteren	Gebruik	Direct	Indirect	Maatschappelijk	Spin-off
Overheid	•	•				•	Beperkte financiële ruimte als gevolg van bezuinigingsopgave.
Corporatie	•	•		•	•	•	Beperkte financiële ruimte als gevolg van financiële crisis en overheidsmaatregelen.
Commerciële partij	•	•		•	•		Beperkte financieringsmogelijkheden
gebruiker			•			•	Beperkte financiële ruimte als gevolg van afnemende subsidiestromen.

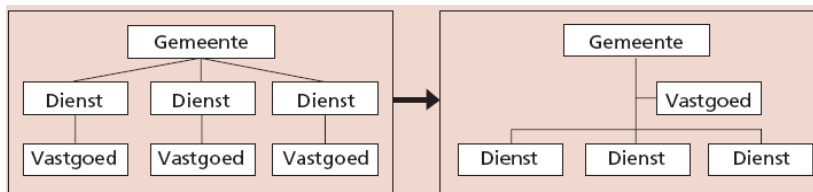
4.3. ONTWIKKELINGEN MET BETREKKING TOT HET MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

In deze paragraaf worden de ontwikkelingen beschreven die betrekking hebben op het maatschappelijke vastgoed. De ontwikkelingen zijn in drie hoofdgroepen onderverdeeld, de professionalisering van het gemeentelijke vastgoedmanagement, verzakelijking ten opzichte van de gebruiker, en de kerntakendiscussie van gemeenten.

4.3.1. DE PROFESSIONALISERING VAN HET GEMEENTELIJKE VASTGOEDMANAGEMENT

Het gemeentelijke vastgoedbeheer is van oudsher versnipperd over de organisatie. Hierdoor ontbrak het aan overzicht. (Middendorp & Hümmels, 2007; Sprenger & Heesbeen, 2011). Het informatietekort en het gebrek aan inzicht in de eisen en wensen, die vanuit de gemeentelijke beleidsvelden aan de portefeuille worden gesteld, hadden als gevolg dat het gemeentelijke vastgoed inefficiënt en ineffectief werd ingezet. Investeringsbeslissingen werden genomen zonder integrale exploitatieanalyses, met als gevolg dat er nauwelijks te onderhouden en incurante prestigeprojecten werden gerealiseerd. Dit had als gevolg dat gemeenten genoodzaakt waren tot het verstrekken van verkapte subsidies aan gebruikers (Middendorp & Hümmels, 2007; Kleiren, 2005). Binnen de gemeenten was er de afgelopen jaren echter niet de drang om te komen tot hogere opbrengsten, zowel in financieel als in maatschappelijk opzicht. In de huidige tijd van bezuinigen is deze vorm van werken echter onder druk komen te staan. De noodzaak tot bezuinigen heeft eraan bijgedragen dat het besparingspotentieel van gemeentelijk vastgoed en daarmee ook maatschappelijk vastgoed in de schijnwerpers is komen te staan (Schönau & De Vos, 2010).

Met betrekking tot de professionalisering van het gemeentelijk vastgoed kan de centralisatie van het gemeentelijke vastgoedmanagement gezien worden als een belangrijke ontwikkeling hiertoe (Teuben, 2010). De door de rijksoverheid gestuurde decentralisatie van de verantwoordelijkheid en de bijhorende budgetten voor huisvesting van welzijn, zorg- en onderwijsvoorzieningen speelt zodoende een belangrijke rol bij de professionalisering van het gemeentelijke vastgoed (Veuger, 2011). Met de centralisatie van het gemeentelijke vastgoedbeheer is het vastgoedbeheer ondergebracht in een aparte vastgoedorganisatie of vastgoedbedrijf. Deze verschuiving is in Figuur 11 weergegeven. Dit vergt een toenemende verantwoording en transparantie ten opzichte van de gemeentelijke diensten en huurders van het gemeentelijke vastgoed (Hordijk & Teuben, 2007). Het centraliseren van het gemeentelijke vastgoedbeheer kan daardoor gezien worden als een eerste stap naar een efficiëntere en doelmatigere bedrijfsvoering.



Figuur 11. Centraliseren van het gemeentelijke vastgoedbeleid (Hordijk & Teuben, 2007)

Het centraliseren van het gemeentelijke vastgoedbeleid heeft ertoe geleid dat er meer aandacht is gekomen voor het beheer en de exploitatie van gemeentelijk vastgoed. Hierdoor is er een steeds grotere behoefte ontstaan aan transparantie binnen dit (intransparante) onderdeel van de vastgoedmarkt (Teuben, 2010). Na de ervaring van de ROZ met een benchmark voor institutionele vastgoedbeleggers (de ROZ/IPD vastgoedindex vanaf 1995) is in 2004 de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed van start gegaan (Teuben, 2008). Het doel van benchmarken is dat gemeenten het vastgoedbezit en de daarmee samenhangende kosten met elkaar kunnen vergelijken, waardoor er een beter inzicht ontstaat in de eigen vastgoedportefeuille. Daarnaast wordt de benchmark door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten gezien als een instrument voor gemeenten om verantwoording af te leggen over het juist besteden van hun middelen richting de rijksoverheid. De grote verscheidenheid aan gemeentelijk vastgoed maakt dat met betrekking tot de benchmark een uitgebreide segmentatie van het gemeentelijke vastgoed van essentieel belang is, want naast de gebruikelijke vastgoedobjecten als kantoren en bedrijfsruimten, bezitten gemeenten ook objecten als kerktorens, molens, zwembaden, theaters, en jongerencentra (Teuben, 2010).

Het gevolg van de centralisatie van het gemeentelijke vastgoedbeheer en de benchmark gegevens is dat gemeenten steeds meer inzicht krijgen in het eigen vastgoedbezit en de daarmee samenhangende kosten. Hierdoor zijn gemeenten steeds beter in staat om op een professionele manier om te gaan met het gemeentelijke vastgoed (Teuben, 2010). Deze nieuwe benadering van de vastgoedportefeuille maakt het volgens Teuben (2010) mogelijk om een strategisch beleid te voeren. Schönau en De Vos (2010) typeren de ontwikkeling van gemeenten als een focusverschuiving, welke vergelijkbaar is met de competentie ladder van Jaroff. Gemeenten zullen hierbij in de eerste plaats zich richten op de ambtelijke verantwoording van de (financiële) prestaties van de portefeuille, maar naarmate het inzicht groeit zullen de gemeenten het gemeentelijke vastgoed als strategisch bedrijfsmiddel erkennen. Dit zal volgens Middendorp en Hümmels (2007) mogelijk leiden tot meer transparantie, efficiëntie, een effectieve manier van het inzetten van middelen, betere beheersing van risico's en een hoger maatschappelijk rendement.

4.3.2. VERZAKELIJING TEN OPZICHTE VAN DE GEBRUIKER

Gemeenten onderzoeken naast de mogelijkheid tot professionalisering van het gemeentelijk vastgoedmanagement ook of de inkomsten uit gemeentelijk vastgoed verhoogt kan worden. Dit heeft gevolgen voor de gebruikers van het gemeentelijke vastgoed (Tazelaar, Schöneu, & De Vos, 2011). Een aantal belangrijke ontwikkelingen worden hier aangehaald.

Een ontwikkeling die de huurders van gemeentelijk vastgoed aangaat is de verzakelijking van het gemeentelijk vastgoed ten opzichte van de gebruikers, waarbij de eigenaarrol meer bedrijfsmatig wordt ingericht (De Jonge, 2012). Hedendaags is het ongebruikelijk om een marktconforme huur te vragen als het om maatschappelijk vastgoed gaat. Dit blijkt ook uit een onderzoek naar maatschappelijk vastgoed. Hieruit blijkt dat er in de welzijnssector in 50% van de gevallen een kostprijsdekkende huur inclusief kapitaallasten (rente en afschrijving) wordt gehanteerd. In slechts vier procent van de gevallen is er sprake is van een marktconforme huur (Hordijk & Teuben, 2007). De professionalisering van de gemeentelijke vastgoedafdeling maakt dat het gemeentelijke vastgoedbedrijf verantwoording moet dragen over de exploitatie van het gemeentelijke vastgoed. Ondanks dat het gemeentelijke vastgoedbedrijf geen commerciële belegger is en daarmee geen winst oogmerk nastreeft, moet het gemeentelijk vastgoedbedrijf wel verantwoorden dat het vastgoed op een economisch verantwoorde manier wordt ingezet. Vanuit het continuïteitsbelang van het vastgoedbedrijf kan het daardoor noodzakelijk zijn om gebruik te maken van risicopremies voor incurante objecten, kortlopende huurcontracten of onderhoudsgevoelige gebouwen. Het vastgoedbedrijf maakt zodoende de financiële consequenties van een dergelijk besluit van de huurder direct duidelijk (Middendorp & Hümmels, 2007).

Het bedrijfsmatig opereren van een overheid brengt volgens Smit en Van Thiel (2011) echter altijd het risico van een waardeconflict met zich mee aangezien er sprake is van twee fundamenteel verschillende ethische stelsels. Jacobs (zoals geciteerd in Smit & Van Thiel, 2011) stelt dat het commerciële stelsel kernwaarden omarmt die betrekking hebben op marktwerking en handeldrijven, terwijl het martiale ethos waarbinnen de overheid opereert kernwaarden omvat die betrekking hebben op het beschermen, beheren, exploiteren en besturen van territoria. Ondanks deze ongelijkheden sluiten deze twee ethische stelsels volgens het onderzoek van Smit en Van Thiel elkaar niet direct uit. Sprenger en Heesbeen (2011) spreken van een 'double bottom line' waarmee ze het snijvlak tussen financieel en maatschappelijk presteren aangeven. Gemeenten komen voor de vraag te staan of ze inzetten op de verwachte grote maatschappelijke opbrengsten die mogelijk gepaard gaan met lage huren of om hogere huren met een mindere maatschappelijke opbrengst. Gemeenten moeten hierbij voor waken dat het bedrijfsmatig opereren en de verzakelijking van het gemeentelijk vastgoedmanagement niet ten koste gaat van het maatschappelijke ethos.

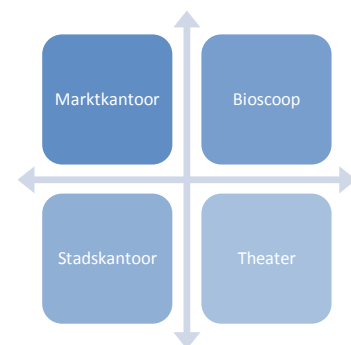
4.3.3. DE KERNTAKENDISCUSSIE VAN GEMEENTEN

Naast de verzakelijking van de gemeente ten opzichte van de huurder is ook het optimaliseren van vastgoedgerelateerde processen aan de orde. Gemeenten gaan hierbij op zoek naar hun primaire vastgoedtaak. Gemeenten zullen zich hierbij de vraag stellen wat op het gebied van vastgoed tot de kerntaken van de gemeente behoort (Tazelaar, Schöneu, & De Vos, 2011). De vraag die zich voor gemeenten hierbij voordoet, is wat de specifieke functie is van hun (sectorale) vastgoed ten opzichte van de doelstellingen die het vastgoed heeft om hun publieke functie goed uit te kunnen voeren (Veuger, 2009). Daarbij hebben gemeenten jarenlang de luxe gehad om stille reserves op te bouwen die besloten ligt in hun vastgoedportefeuille. Gemeenten zullen mogelijk dit 'tafelzilver' aanspreken om zo een gedeelte van de bezuinigingen op te vangen (Schöneu & De Vos, 2010).

Een ontwikkeling binnen het maatschappelijke vastgoed die hierop inspeelt is de vergaande samenwerking tussen gemeenten en marktpartijen en het uitbesteden van maatschappelijke vastgoedvraagstukken (Teuben, 2010). Er is een kentering gaande van 'alles zelf doen' naar een regierol waarbij (deel)processen worden uitbesteed aan de markt (Tazelaar, Schöneu, & De Vos, 2011). Zo blijkt ook uit het onderzoek van de Stichting ROZ Vastgoedindex in samenwerking met Vastgoedmarkt onder gemeenten naar de tendensen van het gemeentelijke vastgoedbeheer. Uit dit onderzoek komt naar voren dat gemeenten de komende jaren minimaal zullen investeren in vastgoed op het gebied van welzijn ten opzichte van andere beleidsvelden. Het heeft er hierdoor alle schijn van dat gemeenten inspelen op de mogelijke toenemende rol voor bijvoorbeeld corporaties (Hordijk & Teuben, 2007).

Volgens Arbeek (zoals geciteerd in Van Ratingen, 2007) is er veel belangstelling vanuit de markt voor maatschappelijk vastgoed. recente PPS-constructies laten daarnaast zien dat het ook daadwerkelijk kan. Den Heijer (zoals geciteerd in Van Ratingen, 2007) zet hier echter een kanttekening bij: "Voor commerciële partijen zal uiteindelijk het rendement leidend zijn. Als dat niet linksom gemaakt kan worden dan moet het rechtsom" (p. 7). Middendorp en Hummels (2007) zien wat dat betreft de meeste kansen wat samenwerking betreft met maatschappelijke partners zoals zorgaanbieders en woningcorporaties. Deze trend is ook waarneembaar bij schoolbestuurders die vandaag de dag kijken naar mogelijke samenwerkingsvormen met andere maatschappelijke of culturele instellingen om zo de bezettingsgraad van de schoolgebouwen te verbeteren (Ratingen, 2007).

Ook Tazelaar, Schöneu en De Vos (2011) komen tot de conclusie dat slechts delen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille momenteel geschikt zijn om op de markt te brengen. Om dit te illustreren maken ze gebruik van Figuur 12. De verticale as heeft betrekking op de gebruiker van het gemeentelijke vastgoed en geeft hierin de afhankelijkheid van (gemeentelijke) subsidies aan. De horizontale as geeft de alternatieve aanwendbaarheid van het vastgoed aan. Ter verduidelijking zijn er vier mogelijke gemeentelijke vastgoedobjecten in het figuur weergegeven. In het kwadrant links bovenin staat het marktconforme kantoor. Een marktconform kantoor is courant en de gebruiker hiervan is onafhankelijk van (gemeentelijke) subsidies. Een theater leent zich daarentegen niet voor alternatief gebruik, waardoor de alternatieve aanwendbaarheid van het vastgoedobject erg laag is. Daarnaast is een theaterorganisatie vrijwel altijd afhankelijk van (gemeentelijke) subsidies. Een bioscoop heeft ook een lage alternatieve aanwendbaarheid, maar is daarentegen niet afhankelijk van publiek geld. De objecten die zich in het kwadrant rechtsonder bevinden kenmerken zich als objecten met een lage alternatieve aanwendbaarheid en structureel afhankelijk van publiek geld. Hierdoor worden deze vastgoedobjecten door de markt vaak als onrendabel en oninteressant beschouwd. Dit levert direct het argument waarom gemeenten juist op deze objecten de focus moeten leggen. Daarbij kan over het algemeen worden gesteld dat hoe sterker de maatschappelijke functie van een voorziening is, hoe groter de kans is dat dit object zich rechtsonder bevindt.



Figuur 12. Focus gemeentelijke vastgoedportefeuille (Tazelaar, Schöneu, & De Vos, 2011)

4.4. CONCLUSIE

Dit hoofdstuk tracht antwoord te bieden op de vraag ‘wat houdt maatschappelijk vastgoed in, welke ontwikkelingen zijn er gaande, en hoe verhoudt zich dit tot de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties?’

Onder maatschappelijk vastgoed wordt ‘het vastgoed waarvan de realisatie en verhuur bijdraagt aan het vergroten van de leefbaarheid in wijken en dorpen’ verstaan. Hieruit blijkt dat maatschappelijk vastgoed veelomvattend kan zijn. De grote verscheidenheid van het maatschappelijke vastgoed kan daardoor worden beschouwd als een karakteristiek ervan. Daarnaast blijkt dat maatschappelijk vastgoed als een politiek middel kan worden beschouwd om de leefbaarheid in wijken en dorpen te vergroten. Het vastgoed accommodeert hierbij een voorziening. Deze voorziening vervult een functie, welke vervolgens een doelstelling realiseert. Het doel van maatschappelijk vastgoed is zodoende het bieden van ondersteuning aan politieke belangen op het gebied van cultuur, economie, sociaal, welzijn, sport, verkeer & vervoer en, jeugd & onderwijs. De gebruiker van maatschappelijk vastgoed kenmerkt zich hierbij als een partij die onvoldoende financiële middelen heeft om op eigen kracht een accommodatie te (laten) realiseren. Hierdoor is een maatschappelijke organisatie afhankelijk van stakeholders. Gezien de politieke belangen die het maatschappelijk vastgoed kan ondersteunen kan de overheid hierbij gezien worden als de belangrijkste stakeholder. Daarnaast worden ook woningcorporaties en commerciële partijen beschouwd als belangrijke stakeholders. Ongeacht de betrokken stakeholders bij het maatschappelijk vastgoed, blijft de doelstelling van het vastgoed gelijk. De stakeholders hebben zelf echter wel degelijk verschillende belangen als het om maatschappelijk vastgoed gaat. Deze belangen kunnen bestaan uit direct rendement, indirect rendement, maatschappelijk rendement en / of spin-off rendement.

Momenteel zijn er veel ontwikkelingen gaande bij de stakeholders die indirect betrekking hebben op het maatschappelijke vastgoed. De ontwikkelingen die gaande zijn bij de overheid hebben hierbij grote gevolgen voor gebruikers van maatschappelijk vastgoed. Gemeenten zien zich door de economische crisis genooddaakt om te snijden in de uitgaven. Gemeenten zijn daarbij genooddaakt tot het afleggen van verantwoording naar haar inwoners. Veel gemeenten zijn om die redenen bezig met het reorganiseren van de eigen vastgoedafdeling. De versnipperde vastgoedafdeling wordt hierbij gecentraliseerd. Gemeenten krijgen hierdoor beter inzicht in hun vastgoedportefeuille en zijn daardoor in staat om professioneler en transparanter te werken. Hierdoor is er meer aandacht gekomen voor het beheer en de exploitatie van het gemeentelijk vastgoed. Het benchmarken van gemeentelijk vastgoed is hier een gevolg van. Gemeenten erkennen het gemeentelijk vastgoed daardoor steeds vaker als strategisch bedrijfsmiddel. Dit leidt tot een verzakelijking van het gemeentelijk vastgoedmanagement ten opzichte van de gebruikers, waarbij de eigenaarrol meer bedrijfsmatig wordt ingericht door de gemeente. Ook zullen gemeenten de komende jaren op zoek gaan naar hun primaire vastgoedtaak, waarbij de vraag naar voren komt wat op het gebied van vastgoed tot de kerntaken van gemeente behoort.

Ondanks dat maatschappelijk vastgoed een beleidsinstrument is van de overheid zullen de maatregelen die de overheid treft met betrekking tot het gemeentelijk vastgoed ook het maatschappelijke vastgoed treffen. Daarnaast zullen ook de ontwikkelingen die zich voordoen bij andere stakeholders van maatschappelijk vastgoed consequenties hebben voor de gebruikers, zoals een jongerenwelzijnsorganisatie. De ontwikkelingen bij de stakeholders zorgen er mede voor dat de huisvesting van maatschappelijke organisaties steeds meer verschuift van een risicoloos object naar een strategisch productiemiddel. Dit heeft tot gevolg dat de gebruikers van dit maatschappelijk vastgoed het management met betrekking tot dit maatschappelijke vastgoed moeten professionaliseren. Maatschappelijke organisaties zullen het ondernemingsvastgoed daardoor ook moeten benaderen als een strategisch bedrijfsmiddel. In dit hoofdstuk wordt hierbij het belang aangegeven van een goede **exploitatie** van het ondernemingsvastgoed. Veel gebruikers van maatschappelijk vastgoed kampen door de aard van de activiteiten echter bijna per definitie met een bezettingsgraad die in bedrijfseconomisch opzicht onrendabel is. Om hun exploitatie rond te krijgen zijn zij daardoor afhankelijk van subsidies en lumpsumfinancieringen. Doordat de overheid deze organisaties op allerlei manieren kort op de geldstromen, komt de huidige exploitatie onder druk te staan. Het komen tot een bezettingsgraad die in bedrijfseconomisch opzicht rendabel is, is in dat opzicht van steeds groter belang. Hierbij moet ervoor worden gewaakt dat er een disbalans ontstaat tussen enerzijds de verantwoordelijkheden en risico's die aan de het vastgoed zijn verbonden en anderzijds de autonomie en beleidsvrijheid die door de Rijksoverheid aan de gebruikers van het maatschappelijk vastgoed wordt meegegeven.

5. HUISVESTING OPTIMALISEREN

In de voorgaande hoofdstukken is de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties verschillende keren aan bod gekomen. Dit hoofdstuk moet antwoord bieden op de vierde onderzoeksvraag 'hoe kan een jongerenwelzijnsorganisatie haar huisvesting optimaliseren?' Het doel van dit hoofdstuk is om factoren aan te kunnen duiden die invloed hebben op het optimaliseren van de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie. Om hiertoe te komen wordt allereerst bepaald wat er wordt verstaan onder de huisvesting en waaraan de huisvesting van een onderneming moet voldoen. Vervolgens wordt bepaald welke aspecten hierbij van belang zijn met betrekking tot de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie.

5.1. DEFINIËRING

De huisvesting wordt door Krumm (1999) gedefinieerd als: "Al het onroerend goed van een organisatie (grond en opstallen) met als functie het huisvesten van het proces van een organisatie." Deze definitie van de huisvesting is abstract geformuleerd en laat daardoor ruimte voor speculaties. Daarbij is de definitie gericht op de rol die de huisvesting heeft binnen een onderneming en in mindere mate op de fysieke kenmerken van de huisvesting. Voor dit onderzoek is een definitie van de huisvesting die gericht is op de fysieke aspecten meer van toepassing, aangezien de fysieke kenmerken van de huisvesting meer raakvlak hebben met de uiteindelijke kosten van de huisvesting. De definitie die Keeris (2001) hanteert voor de huisvesting van een onderneming is om die reden meer geschikt. Keeris definieert de huisvesting van een onderneming als: "De functie van één (of meer) vastgoedobject(en), met de installaties, vaste inrichting en voorzieningen, gericht op het verschaffen van en gelegenheid bieden tot verblijf en uitvoering van activiteiten in de geconditioneerde ruimte(n), binnen het kader van de ondernemingsdoelstelling" (p. 262). Deze definitie legt in tegenstelling tot de definitie van Krumm de nadruk op de fysieke eigenschappen van de huisvesting, zoals de installaties, vaste inrichting en voorzieningen. Daarnaast geeft Keeris aan dat de huisvesting van een organisatie uit meerdere vastgoedobjecten kan bestaan, welke gericht zijn op het verschaffen van en gelegenheid bieden tot verblijf en uitvoering van activiteiten. Hiermee refereert Keeris naar het organisatieproces van de onderneming. De definitie die Feijts hanteert voor het organisatieproces geeft echter meer duidelijkheid. Feijts (2006) hanteert voor het organisatieproces de definitie: "De verzameling van activiteiten die noodzakelijk zijn om het gehele proces van de organisatie mogelijk te maken" (p. 24). Verder spreekt Keeris in zijn definitie van de huisvesting over geconditioneerde ruimte(n). Hieronder wordt het binnenklimaat van de ruimte verstaan, welke voldoet aan bepaalde gewenste omstandigheden. Dit wordt gereguleerd door middel van bijvoorbeeld verwarming, ventilatie, en / of koeling. Tot slot geeft Keeris aan dat dit alles in het teken staat van de doelstellingen van de onderneming. Dit leidt tot de volgende samengestelde definitie van de huisvesting.

Huisvesting

De functie van een (of meer) vastgoedobject(en), met de installaties, vaste inrichting en voorzieningen, gericht op het ondersteunen van de verzameling van activiteiten die noodzakelijk zijn om het gehele proces van de organisatie mogelijk te maken, in (een) geconditioneerde ruimte(n), binnen het kader van de ondernemingsdoelstelling.

5.2. HUISVESTING IN RELATIE TOT DE ORGANISATIE

Uit de definiëring van de huisvesting zoals die is omschreven in de vorige paragraaf valt op te maken dat het primaire doel van de huisvesting bestaat uit 'het ondersteunen van de verzameling van activiteiten die noodzakelijk zijn om het gehele proces van de organisatie mogelijk te maken'. Dit geeft de relatie weer tussen de huisvesting en de gebruiker. Gesteld kan worden dat een optimale huisvesting op een zo gunstig mogelijke manier aan deze doelstelling voldoet. Deze paragraaf gaat hierop verder in om zo te achterhalen hoe de huisvesting van een organisatie op een zo gunstig mogelijke manier hieraan kan voldoen. Het doel van deze paragraaf is om inzicht te krijgen in de aspecten die van invloed zijn op een optimale huisvesting.

Van Ree en Hartjes (z.j.) stellen dat de huisvesting van een organisatie dient bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Om hiertoe te komen kan de huisvesting vanuit twee invalshoeken worden benaderd. Enerzijds vanuit de efficiëntie van huisvesting en anderzijds vanuit de effectiviteit van de huisvesting. De efficiëntie heeft betrekking op het werkelijk gebruik van middelen. Hiermee is de efficiëntie van de huisvesting gerelateerd aan de huisvestingskosten. Een organisatie kan sturen op de efficiëntie van de huisvesting door de totale huisvestingslasten zoveel mogelijk te beperken (Van Ree & Hartjes, z.j.). Het bereiken van dezelfde output met minder input wordt hierin gezien als een efficiëntieslag (Van der Voordt, 2004). Daarnaast dient een organisatie te sturen op de effectiviteit van de huisvesting. De effectiviteit van de huisvesting heeft betrekking op de output die wordt verkregen middels de huisvesting. De efficiëntie van de huisvesting staat volgens van Ree en Hartjes op gespannen voet met de effectiviteit van de huisvesting. Dit houdt in dat de efficiëntie van de huisvesting nadelige gevolgen kan hebben voor de effectiviteit van de huisvesting, en vice versa. Deze mening wordt gedeeld door Van der Voordt (2008) en De Rijck (2002). Ook zij stellen dat een organisatie dient te sturen op zowel de efficiëntie als de effectiviteit van de huisvesting en dat deze twee factoren op gespannen voet met elkaar staan. Van der Voordt stelt in dat perspectief dat input indicatoren zoals de 'huisvestingskosten per m²' en de 'huisvestingskosten per arbeidsplaats' wel inzicht geven in de mate waarin de middelen efficiënt worden ingezet, maar weinig loslaten over de effectiviteit ervan. Van der Voordt wijst daarbij op het gevaar van het zogeheten 'penny wise pound foolish' effect. Hierbij focust een organisatie enkel op 'cost motivation' en niet op 'profit motivation'. Om op kosten te kunnen sturen dient een organisatie derhalve ook op waarde te sturen. Het sturen op waarde wordt in dit perspectief geïnterpreteerd als het sturen op effectiviteit.

Naast de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting wordt ook de flexibiliteit beschouwd als een factor die een positieve bijdrage levert aan de prestaties van het ondernemingsvastgoed (Feijts, 2006; Van Ree & Hartjes, z.j.; Müller, 2010). Volgens Feijts heeft de flexibiliteit betrekking op: "De aanwezige mogelijkheid om zich op de veranderende omstandigheden aan te passen opdat aan de effectiviteit, efficiency en productiviteit, voldaan kan worden" (p. 25). De flexibiliteit wordt in dit perspectief beschouwd als een ondersteunende factor van de efficiëntie en de effectiviteit.

Concluderend kan er worden gesteld dat de huisvesting van een organisatie 'de verzameling van activiteiten die noodzakelijk zijn om het gehele proces van de organisatie mogelijk te maken' dient te ondersteunen. Hierbij dient het ondernemingsvastgoed zowel efficiënt als effectief te zijn. De huisvesting van een organisatie kan zodoende als optimaal worden beschouwd indien de efficiëntie van de huisvesting in verhouding staat tot de effectiviteit van de huisvesting. De flexibiliteit van het vastgoed kan daarbij zowel de efficiëntie als effectiviteit van de huisvesting positief beïnvloeden en kan daardoor mee worden genomen als een factor die van belang is bij het komen tot een optimale huisvesting. In het vervolg van het onderzoek wordt de efficiëntie, de effectiviteit en de flexibiliteit verder onderzocht. De factoren worden hierbij verder uitgewerkt en toegespitst op de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties.

5.3. DE EFFICIËNTIE VAN DE HUISVESTING

Efficiëntie staat gelijk aan de doelmatigheid. Hierbij gaat het om de dingen goed doen (Maas & Pleunis, 2006; De Rijck, 2002; Van Ree & Hartjes, z.j.). De Efficiëntie is gerelateerd aan de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die noodzakelijk zijn om te komen tot een bepaald doel. De efficiëntie van de huisvesting heeft zodoende betrekking op de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gerelateerd zijn aan de huisvesting en die noodzakelijk zijn om te komen tot een bepaald doel. Hieruit kan worden geconcludeerd dat wat betreft de efficiëntie van de huisvesting zowel het doel van de huisvesting als de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gerelateerd zijn aan de huisvesting van belang zijn.

Het doel van de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie kan worden opgemaakt uit de definiëring van de huisvesting en het theoretisch kader van het jongerenwelzijnswerk. Vanuit de definiëring van de huisvesting kan worden geconcludeerd dat de huisvesting van een organisatie als doel heeft het ondersteunen van de verzameling van activiteiten die noodzakelijk zijn om het gehele proces van de organisatie mogelijk te maken. Op basis van hoofdstuk twee kan worden gesteld dat de verzameling van activiteiten wat betreft een jongerenwelzijnsorganisatie voornamelijk bestaat uit het huisvesten van activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding. De huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie heeft zodoende als voornaamste doel het ondersteunen van de verzameling van activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding. De efficiëntie van de huisvesting wordt in die perceptie bepaald door de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die een jongerenwelzijnsorganisatie hieraan besteed.

De hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gerelateerd zijn aan de huisvesting zijn volgens het model van Müller afhankelijk van de kernwaarden tijd en ruimte. In het model van Müller (2010) worden deze kernwaarde als kostendragers beschouwd. De kernwaarden tijd en ruimte vormen volgens Müller samen de capaciteit en de omvang van de huisvesting. Deze twee factoren beïnvloeden direct de investeringskosten en de exploitatiekosten van het object. Daarnaast worden ook het beheer en het facility management door deze twee factoren beïnvloedt. De kernwaarden tijd en ruimten zijn volgens Müller daarmee schaarse kostenbepalende elementen die zo efficiënt mogelijk moeten worden ingezet ter ondersteuning van de activiteiten.

Uit de opvatting van De Rijck (2002) over de huisvestingskosten kan worden geconcludeerd dat ook hij deze mening is toebedeeld. De Rijck stelt dat de huisvestingskosten gereduceerd kunnen worden middels het beperken van het aantal vierkante meter aan huisvesting (ruimtegebruik) en het beperken van de kosten per vierkante meter aan huisvesting (huisvestingskosten per m²). De essentie van het beperken van het ruimtegebruik is dat elke vierkante meter die niet gebouwd hoeft te worden, ook niet verwarmd / gekoeld en onderhouden hoeft te worden. Ofwel, des te lager het aantal vierkante meter ruimtegebruik, des te lager de kosten. Hiermee wijst de Rijck op de invloed van de capaciteit en de omvang van het object op de huisvestingskosten. Het beperken van de huisvestingskosten per vierkante meter vloeroppervlak spreekt daarnaast voor zich. Dit heeft betrekking op de exploitatiekosten. De Rijck wijst niet expliciet op de tijdsfactor. De tijdsfactor is echter wel degelijk aanwezig in het aspect van het ruimtegebruik. Priemus, Nijkamp en Dieleman (2000) beschouwen de factoren functie, ruimte en tijd als de drie kernwaarden van (meervoudig) ruimtegebruik. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan zodoende de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gerelateerd zijn aan de huisvesting beperken door het ruimtegebruik en de huisvestingskosten per vierkante meter te beperken. Het ruimtegebruik en de huisvestingskosten per m² worden in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.

5.3.1. BEPERKEN VAN HET RUIMTEGEBRUIK

Zoals gezegd is de essentie van het beperken van het aantal vierkante meter aan huisvesting, dat elke vierkante meter die niet gebouwd hoeft te worden ook niet verwarmd / gekoeld en onderhouden hoeft te worden. Des te minder vierkante meters aan ruimtegebruik, des te lager de kosten. Het beperken van het ruimtegebruik kan zodoende de efficiëntie van de huisvesting optimaliseren.

Een belangrijk aspect van het ruimtegebruik zijn de ruimtebehoeften van de verschillende activiteiten. Met name voor jongerenwelzijnsorganisaties is dit aspect van toepassing, aangezien de activiteiten van een jongerenwelzijnsorganisatie niet vast staan. Een jongerenwelzijnsorganisatie kent een hoge mate aan handelingsvrijheid als het gaat om de invulling van de activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding. De huisvestingsbehoeften van een activiteit verschillen echter per activiteit. Het ruimtegebruik kan daardoor ook per activiteit van elkaar verschillen. Zodoende kan er worden gesteld dat het ruimtegebruik van een jongerenwelzijnsorganisatie mede wordt bepaald door het soort activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt.

Daarnaast is het ruimtegebruik afhankelijk van hoe de organisatie invulling geeft aan de huisvestingsbehoeften van de verschillende activiteiten. Optimalisatie van het ruimtegebruik kan hierbij helpen om het ruimtegebruik te beperken. Priemus, Nijkamp en Dieleman (2000) stellen dat het gebruik van ruimte kan worden geoptimaliseerd door middel van meervoudig ruimtegebruik. Priemus, Nijkamp en Dieleman spreken van meervoudig ruimtegebruik indien er meerdere functies worden vervuld in een bepaalde ruimte in een bepaalde tijd. De factoren functie, ruimte, en tijd beschouwen zij dan ook als de drie kernwaarden van meervoudig ruimtegebruik. De kernfactoren tijd en ruimte uit het model van Müller (2010) komen hierin terug.

5.3.1.A. MEERVOUDIG RUIMTEGEBRUIK

Meervoudig ruimtegebruik kan volgens Demmers (2002) onderverdeeld worden in vier verschillende dimensies. Volgens Demmers is er sprake van meervoudig ruimtegebruik wanneer er sprake is van intensief ruimtegebruik, multifunctioneel ruimtegebruik, gebruik van ondergrondse en/of bovengrondse ruimte en/of volgtijdelijk ruimtegebruik. Op gebouwniveau vindt er geen optimalisatie van het ruimtegebruik plaats indien er sprake is van ondergrondse en/of bovengrondse ruimtegebruik. Dit aspect van meervoudig ruimtegebruik wordt daardoor niet verder behandeld. De overige vormen van meervoudig ruimtegebruik kunnen wel bijdragen aan optimalisatie van het ruimtegebruik van het ondernemingsvastgoed.

INTENSIEF RUIMTEGEBRUIK

De eerste dimensie van meervoudig ruimtegebruik die Demmers (2002) onderscheidt is het intensiveren van het ruimtegebruik. Demmers verstaat onder de intensiteit van het ruimtegebruik de hoeveelheid van dezelfde functie per grondoppervlakte. De intensiteit van het ruimtegebruik kan worden geoptimaliseerd indien de er een toename is van dezelfde functie per grondoppervlakte. Het intensiveren van het ruimtegebruik kan volgens Priemus, Nijkamp, en Dieleman (2000) echter wel ten koste gaan van de effectiviteit van de huisvesting.

Voor een jongerenwelzijnsorganisatie kan het intensiveren van het ruimtegebruik eraan bijdragen dat het ruimtegebruik wordt geoptimaliseerd. Er is sprake van een toenemende efficiëntie van de huisvesting in het geval dat dezelfde hoeveelheid functie wordt gehuisvest met minder vierkante meters aan huisvesting. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan hiertoe komen door een bepaalde activiteit in een ruimte te huisvesten met minder vierkante meters, terwijl het aantal jongeren die deelnemen aan de activiteit gelijk blijft. Een jongerenwelzijnsorganisatie die ruimten voor korte tijd huurt voor het huisvesten van een bepaalde activiteit kan een kleinere ruimte elders tijdelijk huren voor het huisvesten van de desbetreffende activiteit. Voor een organisatie met permanente huisvesting gaat het intensiveren van het ruimtegebruik niet direct gepaard met beperking van het ruimtegebruik. Hiervan is enkel sprake wanneer de huidige ruimte definitief kan worden afgestoten. Er is sprake van een toenemende effectiviteit van de huisvesting wanneer er meer van dezelfde functie wordt gehuisvest met hetzelfde aantal vierkante meters. Hiervan is sprake indien het aantal deelnemers aan een bepaalde activiteit toeneemt, terwijl het aantal vierkante meter aan ruimte gelijk blijft. Ook dan is er een toename van dezelfde functie per grondoppervlakte en wordt de intensiteit van het ruimtegebruik vergroot.

Een methode om te komen tot het intensiveren van het ruimtegebruik is de strategie die beschreven is door Lindholm, Gibler en Leväinen (2006). Hierbij wordt gebruik gemaakt van prestatie indicatoren zoals; aantal vierkante meter per fte, aantal vierkante meter per arbeidsplaats, etc. Het vergelijken van deze prestatie indicatoren met een benchmark geeft een onderneming inzicht in het eigen ruimtegebruik. Benchmarking leent zich hierbij met name goed voor kantoorhuisvesting, vanwege de homogene eigenschappen van dit type huisvesting. Voor een jongerenwelzijnsorganisatie is het komen tot een benchmark gecompliceerder. Dit vanwege het soort activiteiten die een jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt, de grote diversiteit en het relatief geringe aantal jongerenwelzijnscentra. Daarnaast is dit maatschappelijk vastgoed momenteel vaak nog niet dermate geprofessionaliseerd dat dergelijke gegevens beschikbaar zijn. Dit maakt dat een jongerenwelzijnsorganisatie vrijwel niet in staat is om haar eigen ruimtegebruik wat betreft de intensiteit ervan te analyseren. Een mogelijkheid om toch te komen tot het vergelijken van de intensiteit van het ruimtegebruik is dat jongerenwelzijnsorganisaties zelf op zoek gaan naar richtlijnen die betrekking hebben op het ruimtegebruik van de activiteiten die het aanbiedt. In sommige gevallen geven organisaties die de belangen behartigen van activiteiten op het gebied van cultuur, sport, film, en muziek adviesnormen wat betreft de ruimtebehoefte. De normen die door dergelijke organisaties worden gegeven zijn niet bindend, maar adviserend. In de bijlagen zijn enkele richtlijnen/normen opgenomen die betrekking hebben op activiteiten die jongerenwelzijnsorganisaties aan kunnen bieden. Aangezien het jongerenwelzijnswerk allerlei activiteiten kan omvatten is hierin een beperkte keuze gemaakt van activiteiten.

Met behulp van de normen zijn jongerenwelzijnsorganisaties in staat om het ruimtegebruik van de eigen activiteiten die het aanbiedt te bepalen en deze te vergelijken. Middels de normen kunnen jongerenwelzijnsorganisaties bijvoorbeeld gewenste groepsgroottes opstellen voor de activiteiten die het aanbiedt ten opzichte van de ruimte waarin deze wordt gehuisvest. Door vervolgens het gemiddelde aantal jongeren te bepalen die deelnemen aan een bepaalde activiteit kan er aan de hand hiervan worden bepaald of de intensiteit van het ruimtegebruik voldoet. Indien er aan een bepaalde activiteit minder jongeren deelnemen dan de gewenste groepsgrootte, kan de organisatie besluiten om de desbetreffende activiteit in een andere ruimte te huisvesten. Het in een andere ruimte huisvesten van de desbetreffende activiteit moet hierbij wel het voordeel hebben dat er sprake is van optimalisatie van het ruimtegebruik. Wanneer dit niet het geval is kan de organisatie de desbetreffende activiteit in de huidige ruimte blijven aanbieden, ondanks dat deze ruimte eigenlijk te ruim is voor de desbetreffende activiteit. Ook kan de organisatie besluiten om de desbetreffende activiteit niet meer aan te bieden en een alternatief aan te bieden die meer deelnemers trekt.

VOLGTIJDELIJK RUIMTEGEBRUIK

De volgende dimensie is het volgtijdelijk ruimtegebruik. Er is sprake van volgtijdelijk ruimtegebruik wanneer één ruimte wordt gebruikt voor meerdere functies (Demmers, 2002). Middels volgtijdelijk ruimtegebruik kan zodoende de gebruiksduur van de ruimte worden verlengt.

De noodzaak tot volgtijdelijk ruimtegebruik is afhankelijk van het dynamische karakter van de gebruiker (Priemus, Nijkamp, & Dieleman, 2000). Een jongerenwelzijnsorganisatie huisvest vele verschillende activiteiten. Hiermee kent een jongerenwelzijnsorganisatie een dynamisch ruimtegebruik. Dit wil zeggen dat een jongerenwelzijnsorganisatie vele kortlopende activiteiten huisvest. In de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting moet een jongerenwelzijnsorganisatie echter trachten om de (verzameling van) activiteiten te huisvesten met zo min mogelijk ruimtegebruik. Indien een jongerenwelzijnsorganisatie verantwoordelijk is voor de financiële exploitatie van het ondernemingsvastgoed, kan een jongerenwelzijnsorganisatie erbij gebaat zijn dat één ruimte kan worden gebruikt voor het huisvesten van meerdere functies. In die perceptie kan volgtijdelijk ruimtegebruik eraan bijdragen dat het aantal vierkante meter aan huisvesting, die de jongerenwelzijnsorganisatie bezit, beperkt blijft.

De mogelijkheid tot volgtijdelijk ruimtegebruik is onder meer afhankelijk van de huisvestingsbehoeften van de verschillende activiteiten. De functionele samenhang tussen de verschillende activiteiten aanbiedt bepaald de mogelijkheid of één ruimte voldoet aan de huisvestingsbehoeften voor meerdere functies. De gewenste mate van functionele samenhang is afhankelijk van de programmering van de jongerenwelzijnsorganisatie. Ter illustratie. Een jongerenwelzijnsorganisatie verzorgt dagelijks een programmering voor tien uur aan activiteiten, verdeeld over vijf activiteiten van twee uur. In het kader van de efficiëntie van de huisvesting is het wenselijk dat de jongerenwelzijnsorganisatie de gehele programmering kan huisvesten in één ruimte. De ruimte heeft in dat geval een gebruiksduur van tien uur per dag. Dit is enkel mogelijk wanneer de huisvestingsbehoeften van de vijf desbetreffende activiteiten dermate overeen komen dat de vijf activiteiten gebruik kunnen maken van één en dezelfde ruimte. Hierbij moet dus sprake zijn van een hoge mate aan functionele samenhang tussen de vijf activiteiten. Stel dat de jongerenwelzijnsorganisatie dagelijks een programmering verzorgt voor twintig uur aan activiteiten, verdeeld over tien activiteiten van twee uur, dan is de noodzaak tot functionele samenhang tussen de activiteiten minder. De twintig uur aan activiteiten kunnen immers bij een optimale programmering verdeeld worden over twee verschillende ruimten. De onderlinge samenhang tussen de twee ruimten doet er hierbij niet toe. Hieruit kan worden geconcludeerd dat, in perceptie van de efficiëntie van de huisvesting, de functionele samenhang van groter belang is wanneer er sprake is van een kleinere programmering. De programmering van een jongerenwelzijnsorganisatie zal echter altijd een bepaalde klustering in zich moeten hebben.

De functionele samenhang wordt bepaald door de huisvestingsbehoeften van de verschillende activiteiten. Factoren die hierbij een rol spelen zijn bijvoorbeeld de ruimte behoeften en de bouwfysische eisen die aan een activiteit worden gesteld. Wat betreft de ruimtebehoeften van de activiteiten gaat het om factoren zoals de ruimteafmetingen (lengte, breedte en hoogte van de ruimte) en vloer-, wand-, en plafondafwerking. Wat betreft de aan een activiteit gerelateerde bouwfysische eisen valt te denken aan eisen ten aanzien van de binnenklimaat (verwarmen, koelen, ventileren), licht en geluid.

Functionele samenhang is echter meer dan enkel de mogelijkheid dat één ruimte wordt gebruikt voor meerdere functies. In het geval er sprake is van functionele samenhang zal volgtijdelijk ruimtegebruik niet tot problemen leiden. Een sporthal heeft bijvoorbeeld een ventilatievoud van 2-3, ongeacht welke sport er in de sporthal wordt beoefend. Het wordt anders wanneer een ruimte voor zeer verschillende functies gaat dienen. Een jongerenwelzijnscentrum met een eigen podium kan bijvoorbeeld besluiten om de ruimte overdag te gebruiken als vergaderzaal. De benodigde ventilatiecapaciteit van een podium is echter vele malen groter dan wanneer diezelfde ruimte als vergaderzaal dient. Ondanks dat ruimten vraag gestuurd kunnen worden geventileerd, betekent dit dat er sprake is van een ventilatieovercapaciteit indien er wordt vergadert. De aanwezige installatie is immers berekend op het ventileren van de ruimte tijdens een veelvoud aan mensen. De ruimte gebruiken voor vergaderingen draagt zodoende bij aan de efficiëntie van de huisvesting. Echter gaat het in dit geval ten koste van de effectiviteit van de huisvesting, aangezien de ruimte niet wordt gebruikt waar die oorspronkelijk voor bedoeld is. In het geval dat een jongerenwelzijnsorganisatie sporadisch een voorstelling/optreden programmeert, moet een jongerenwelzijnsorganisatie zich afvragen of een eigen podium wel verantwoord is.

MULTIFUNCTIONEEL RUIMTEGEBRUIK

De laatste dimensie van meervoudig ruimtegebruik die door Demmers (2002) wordt beschreven en in dit rapport wordt behandeld is het verweven van meer functies. Dit wordt ook wel multifunctioneel ruimtegebruik genoemd. Demmers spreekt van multifunctioneel ruimtegebruik wanneer meerdere functies gebruik maken van dezelfde ruimte. Vanuit het perceptie van Priemus, Nijkamp, en Dieleman (2000) is er op gebouwniveau enkel sprake van optimalisatie van het ruimtegebruik wanneer algemene functies (zoals een hal, ontvangstruimte, kantine, en toiletten) gedeeld worden met één of meer gebruikers. Multifunctioneel ruimtegebruik moet niet worden verward met volgtijdelijk ruimtegebruik, waarbij één ruimte in tijd wordt gebruikt voor meerdere functies. Volgtijdelijk ruimtegebruik wordt hierna behandeld. Er is zodoende sprake van multifunctioneel ruimtegebruik wanneer er meerdere gebruikers hun huisvesting hebben samengesmolten en daarbij algemene ruimten zoals entree, hal, kantine, toiletten, etc. delen. Aangezien de verschillende gebruikers allen gebruik maken van dezelfde algemene ruimte(n), heeft dit voor de gebouweigenaar ruimtereductie tot gevolg. Voor de gebruikers heeft deze vorm van multifunctioneel ruimtegebruik geen ruimtereductie tot gevolg. Door het delen van de algemene ruimte(n), heeft deze vorm van meervoudig ruimtegebruik wel tot gevolg dat de kosten voor deze ruimte(n) kunnen worden gedeeld. Multifunctioneel ruimtegebruik optimaliseert zodoende wel de efficiëntie van de huisvesting. Multifunctioneel ruimtegebruik heeft volgens Priemus, Nijkamp en Dieleman echter als nadeel dat dit ten koste gaat van de flexibiliteit en hogere managementkosten met zich meebrengt. Ook de belangen van de verschillende samenwerkingspartners kunnen met elkaar botsen. Hierdoor is het van belang dat de gebruikers van het vastgoed soortgelijke doelen nastreven met soortgelijke thema's of thema's die elkaar versterken. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan hierbij bijvoorbeeld denken aan samenwerkingspartners met thema's op het gebied van cultuur, sport, film, muziek, design, eten, onderwijs, etc.

Aan de hand van de definiëring van multifunctioneel ruimtegebruik die in dit rapport van toepassing is kan worden bepaald of er sprake is van multifunctioneel ruimtegebruik. Er kan worden bepaald of er sprake is van multifunctioneel ruimtegebruik door te bepalen of er meerdere gebruikers gebruik maken van het ondernemingsvastgoed en daarbij algemene ruimten zoals entree, hal, kantine, toiletten, etc. worden gedeeld. De mate van multifunctioneel ruimtegebruik kan vervolgens worden bepaald aan de hand van het aantal vierkante meter dat permanent wordt verhuurd te bepalen ten opzichte van het totale aantal vierkante meter van het gebouw. Deze verhouding geeft de verhouding weer tussen de hoofdgebruiker van het gebouw en de medegebruikers.

Een jongerenwelzijnsorganisatie kan multifunctioneel ruimtegebruik overwegen om de kosten van de huisvesting te drukken. Daarnaast kan het huisvesting van de verschillende organisaties onder één dak voordeel bieden in het geval dat de verschillende functies elkaar versterken. Hierdoor is er sprake van synergie. Multifunctioneel ruimtegebruik heeft zodoende efficiëntie van de huisvesting tot gevolg in het geval meerdere gebruikers gebruik maken van het ondernemingsvastgoed en daarbij algemene ruimten zoals entree, hal, kantine, toiletten, etc. worden gedeeld. In het geval dat de organisatie bestaande ruimte(n) van het ondernemingsvastgoed tijdelijk of permanent (onder) verhuurt, omdat deze ruimte(n) in de loop der tijd overbodig zijn geworden, is er ook een vorm van multifunctioneel ruimtegebruik. In dit geval blijft de organisatie echter verantwoordelijk voor de financiële exploitatie van de verhuurde ruimte(n). Deze vorm van multifunctioneel ruimtegebruik heeft daardoor geen optimalisatie van de efficiëntie van de huisvesting tot gevolg, maar effectiviteit van de huisvesting.

Concluderend heeft de efficiëntie van de huisvesting onder andere betrekking op het beperken van het aantal vierkante meter aan huisvesting. Het aantal vierkante meter aan huisvesting die een jongerenwelzijnsorganisatie behoeft wordt allereerst bepaald door de behoeften van de activiteiten die het aanbiedt. Daarnaast wordt het aantal vierkante meter aan huisvesting bepaald door de manier waarop invulling wordt gegeven aan de huisvesting van de activiteiten. Hierbij is zowel de invulling van de huisvesting van de activiteiten afzonderlijk van elkaar, als de invulling van de verzameling van activiteiten van belang is. Meervoudig ruimtegebruik kan hierbij helpen om het ruimtegebruik te optimaliseren. Het optimaliseren van het ruimtegebruik kan hierbij tot gevolg hebben dat zowel de efficiëntie van de huisvesting als effectiviteit van de huisvesting wordt geoptimaliseerd. De invulling van het ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk kan worden geoptimaliseerd middels het optimaliseren van de intensiteit van het ruimtegebruik. Het volgtijdelijk- en multifunctioneel ruimtegebruik kan het ruimtegebruik van de verzameling van activiteiten optimaliseren. Deze twee vormen van meervoudig ruimtegebruik hebben betrekking op de invulling van de huisvestingsbehoeften van de verzameling van activiteiten en zijn daardoor enkel van belang wanneer een jongerenwelzijnsorganisatie zelf verantwoordelijk is voor de financiële exploitatie van het vastgoed.

5.3.2. BEPERKEN VAN DE HUISVESTINGSKOSTEN PER M²

Naast het beperken van het ruimtegebruik draagt het beperken van de kosten per vierkante meter aan huisvesting (huisvestingskosten per m²) ook bij aan de efficiëntie van de huisvesting. De huisvestingskosten zijn de kosten die gerelateerd zijn aan de huisvesting van de onderneming. In de definiëring die Keeris (2001) hanteert voor de huisvestingskosten wordt dit als volgt verwoord: “De kosten welke voortvloeien uit het in eigendom hebben, het beheren en gebruiken van een vastgoedobject waarin de betreffende organisatie gehuisvest is of dat tot haar beschikking staat” (p. 364). De ‘kosten welke voortvloeien uit’ kunnen worden gerubriceerd in verschillende kostensoorten. In dit onderzoek wordt de rubricering volgens de NEN 2748 gehanteerd zoals te zien in Tabel 2 (Nederlands Normalisatie-instituut, 2007). Vervolgens is er onderscheid gemaakt tussen vaste kosten, instandhoudingskosten, en gebruikerskosten.

Tabel 2. Rubricering van de huisvestingskosten

Soort kosten	NEN 2748 Rubricering
Vaste kosten	Gebouwen en Stallingsplaatsen
	Belastingen en heffingen
	Verzekeringen
Instandhoudingskosten	Onderhoud eigenaar
	Mutaties
	Beheer
Gebruikerskosten	Energie & water
	Onderhoud huurder

Voor een organisatie is het van belang om de huisvestingskosten per m² te beperken. Voor dit onderzoek gaat het echter te ver om alle kostensoorten en de relaties met de huisvesting te behandelen. Wat betreft de huisvestingskosten per vierkante meter beperkt dit onderzoek zich daardoor tot de gebruikerskosten; energie & water en onderhoud huurder. Hiervoor is gekozen aangezien jongerenwelzijnsorganisaties voornamelijk op deze kosten invloed kunnen uitoefenen. Het doel van deze paragraaf is om inzicht te krijgen in de gebruikerskosten, om zo handvatten te bieden aan een jongerenwelzijnsorganisatie hoe deze haar eigen gebruikerskosten kan beperken.

Het is van belang om ook bij dit aspect te beseffen dat, net als bij het ruimtegebruik, de gebruikerskosten mede worden bepaald door het soort activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt. Voor een jongerenwelzijnsorganisatie is het van belang om zich hiervan bewust te zijn en dit aspect mee te nemen bij de programmering van de activiteiten. Daarnaast hebben ook andere factoren invloed op de gebruikerskosten, voor het energie & waterverbruik en de onderhoudskosten worden deze factoren in het vervolg van deze paragraaf besproken.

5.3.2.A. ENERGIE & WATERVERBRUIK

Het energie & waterverbruik is onder andere afhankelijk van de energieprestaties van het vastgoed. De energieprestatie van een gebouw heeft betrekking op het energiegebruik voor de beheersing van het binnenklimaat van het bouwwerk, die wordt bepaald door ontwerp-, bouwtechnische-, en installatietechnische factoren. Om invloed uit te oefenen op de energieprestaties van een bestaand bouwwerk kan de gebruiker zowel bouwtechnische- als installatietechnische maatregelen treffen (SBR, 1997). Bouwtechnische maatregelen die de energieprestaties van het vastgoed beïnvloeden hebben betrekking op de gebouwindeling, algemene gebouwkenmerken en de thermische schil. De energieprestaties van een gebouw worden op installatie technisch gebied bepaald door de manier van verwarmen, koelen, ventileren/infiltreren, bevochtigen, het watergebruik, en het eventueel zelf opwekken van elektriciteit of verwarmen van water (Stichting SSO, 2012). Al deze factoren worden gewogen om te komen tot een energieprestatie coëfficiënt waarmee de energiezuinigheid van het gebouw wordt aangegeven. Het is aan de gebruiker om te bepalen welke maatregelen deze wil nemen om de energieprestaties van het bouwwerk te verbeteren. Bij het nemen van dergelijke beslissingen speelt de terugverdientijd van de investering een grote rol.

De energieprestatie coëfficiënt zegt weliswaar hoe energiezuinig een vastgoedobject is, maar zegt niets over het energieverbruik. Het energieverbruik wordt beïnvloed door de gebruiker. Naast de energieprestaties van het vastgoed speelt de gebruiker daardoor ook een belangrijke rol met betrekking tot het energie & waterverbruik. Maaijen (2012) stelt dat de invloed van menselijk gedrag op gebouwprestaties zelfs significant groter is dan de invloed van de gebouwparameters zoals de thermische schil van een gebouw. De voornaamste reden hiervoor is het verkeerd toepassen van techniek en onvoldoende aandacht voor de invloed van de gebruiker. Gebruikers hebben invloed op het energieverbruik door actieve handelingen, het veranderen van de instellingen, inschakelen van apparatuur, openen van ramen, alsmede door passieve acties, zoals afwezigheid of het achterwege laten van het uit doen van de verlichting. Dit alles zorgt ervoor dat gebouwinstallaties ondermaats presteren. Het bewust(er) worden van energieverstopping bij gebruikers kan zodoende eraan bijdragen het energieverbruik te reduceren. Dit is echter gecompliceerd bij publieke gebouwen met veel (wisselende) gebruikers. Een mogelijke oplossing hiervoor zijn regelsystemen op het gebied van de gebouwautomatisering. Door middel van sensoren kan in elke ruimte de luchtkwaliteit, relatieve vochtigheid, temperatuur en de lichthoeveelheid op het gewenste niveau worden gehouden, zodat alles wordt afgestemd op de werkelijke behoefte.

5.3.2.B. ONDERHOUDSKOSTEN

Het onderhoud is afhankelijk van wat is afgesproken tussen de gebouweigenaar en de huurder. De gebouweigenaar en gebouwhuurder leggen vooraf vast welke onderhoudsaspecten voor kosten zijn van de gebruiker en welke van de eigenaar, dit kan per gebouw verschillen. Bij het onderhoudsbeleid spelen een aantal aspecten een rol als het gaat om de uiteindelijke kosten. Hierbij is het van belang om het onderhoudsniveau te bepalen, duidelijk beleid te voeren met betrekking tot het gebruik van de gebouw(en) in de komende jaren, milieuvriendelijkheid te bepalen, en de mogelijkheid tot het verkrijgen van subsidies uit te zoeken. Wat betreft het onderhoudsniveau is het wenselijk om de vereiste basisconditie van alle in gebruik zijnde gebouwen op beleidsniveau te definiëren. De vereiste basisconditie verschilt per functie, waarmee ook de kosten verschillen. Zo heeft een opslagloods een andere vereiste basisconditie dan een entreehal van een kantoor. Een degelijk meerjaren beleid gebruik gebouw(en) moet kapitaalvernietiging tegengaan. Hierbij is het van belang om te weten hoe lang en op welke manier het gebouw of de gebouwen nog in gebruik zal (zullen) blijven. Op het gebied van milieuvriendelijkheid kan worden ingezet op duurzaamheid wat betreft het materiaalgebruik, energieverbruik, en de beheersing van afvalstoffen. Verder is het in sommige gevallen mogelijk om subsidies te verkrijgen voor het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. Deze beleidsniveaus hebben allen te maken met het uit te voeren beleid wat betreft de onderhoudskosten. Daarnaast moet er bij de besluitvorming voor de toepassing rekening worden gehouden met het onderhoud dat vervolgens moet worden uitgevoerd, en de kosten die het met zich meebrengt. De life-cycle kostenbenadering is hiervoor een veelgebruikte benadering (Jellema Hogere Bouwkunde, 2004).

Wat betreft de kosten van het schoonmaakonderhoud zijn voornamelijk het aantal schoonmaakuren bepalend voor de prijs. De schoonmaaktijd is vervolgens afhankelijk van de gewenste schoonmaakkwaliteit, aard gebouw (oud of nieuw, goed of slecht toegankelijke ruimten), gebruik gebouw (bepalend voor de mate van vervuiling), en de aanwezigheid van het meubilair. Daarnaast maakt het voor de kosten verschil of de schoonmaakwerkzaamheden zelf worden uitgevoerd of worden uitbesteed, en de wijze van inkoop van de schoonmaak werkzaamheden (Jellema Hogere Bouwkunde, 2004). Ook wat betreft de onderhoudskosten kunnen jongerenwelzijnsorganisaties geen gebruik maken van benchmark gegevens. Hierdoor is een jongerenwelzijnsorganisatie niet in staat om duidelijk te krijgen of de eigen onderhoudskosten hoog of laag zijn vergeleken met andere jongerenwelzijnsorganisaties of soortgelijke organisaties.

Concluderend kan er worden gesteld dat het ontbreken van benchmark gegevens een gemis is voor jongerenwelzijnsorganisatie om op de huisvestingskosten te sturen. Een jongerenwelzijnsorganisatie is hierdoor niet in staat om haar huisvestingskosten te vergelijken met soortgelijke organisaties. Aangezien benchmark gegevens ontbreken kan een jongerenwelzijnsorganisatie enkel sturen op het energie & water verbruik middels de energie prestatie coëfficiënt van het vastgoed. Daarnaast is een juiste afstemming van de installatietechnische installaties op de wensen en behoeften van de gebruiker van groot belang om te komen tot een juiste afstemming met de werkelijke energie behoefte qua koelen, ventileren, verwarmen, verlichten, etc. Een jongerenwelzijnsorganisatie zal zich hierin moeten laten adviseren om de mogelijke besparingen op dit gebied concreet te krijgen. Wat betreft de onderhoudskosten is een gedegen onderhoudsbeleid van belang ten opzichte van het onderhoudsniveau en gebruik van de gebouw(en). Wat betreft de schoonmaakkosten is het voor een jongerenwelzijnsorganisatie raadzaam om met enige regelmaat verschillende offertes aan te vragen. Het vergelijken van verschillende aanbieders kan zodoende de huisvestingskosten per vierkante meter drukken.

5.3.3. EFFICIËNTIE VAN DE HUISVESTING IN RELATIE TOT DE ACTIVITEITEN

Zoals gezegd worden de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die noodzakelijk zijn om te komen tot een activiteit beïnvloed door de huisvestingsbehoeften van de desbetreffende activiteiten. Zowel het aantal vierkante meter aan huisvesting als de kosten per m² aan huisvesting worden beïnvloed door de activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt. Ter illustratie. De hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gerelateerd zijn aan activiteit X kunnen hoger zijn dan de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gerelateerd zijn aan activiteit Y, terwijl met beide activiteiten dezelfde groep jongeren wordt bereikt. In dat geval worden de bedrijfsmiddelen efficiënter ingezet middels activiteit Y. Dergelijke vergelijkingen worden in de literatuur aangeduid met kosteneffectiviteitanalyses. De efficiëntie van de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie wordt hierdoor mede bepaald door het soort activiteiten die een jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt.

Een kosteneffectiviteitanalyse is een methodiek waarmee zowel de effectiviteit (output) als de efficiëntie (input) wordt bepaald. In de zorgsector worden deze kosteneffectiviteitanalyses bijvoorbeeld toegepast om de kosteneffectiviteit van verschillende behandelingen en interventies met elkaar te vergelijken. Wanneer de kosten die ermee gepaard gaan in verhouding staan tot de effecten wordt er gesproken van een kosteneffectieve interventie. Het voordeel van een kosteneffectiviteitanalyse is dat alle gevolgen van een gezondheidsprogramma expliciet en consistent in kaart wordt gebracht. Dit biedt beleidsbepalers belangrijke kwantitatieve informatie. Dergelijke kosteneffectiviteitanalyses brengen alle kosten en opbrengen in kaart, ook de kosten en opbrengsten die niet zijn gerelateerd aan de huisvesting (Feenstra, Van Baal, De Wit, Polder, & De Hollander, 2006). Een Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) is daarentegen een methodiek die direct verband houdt met het vastgoed. Het NHC is afkomstig uit de zorgsector en is een productiegebonden normatieve vergoeding voor (vervangende) nieuwbouw en instandhouding. Deze geïndexeerde jaarlijkse bijdrage functioneert als een kapitaallastenvergoeding voor zorgaanbieders, welke wordt betaald via de reguliere zorgproducten. Hierdoor is de zorgvraag gekoppeld aan een genormeerd bezettingspercentage en een vastgestelde investeringsnorm van de huisvesting (College bouw zorginstellingen, 2006). Een zorgaanbieder is hierdoor genoodzaakt strategisch om te gaan met het ondernemingsvastgoed. Gemaakte kosten worden namelijk niet volledig gedekt wanneer er sprake is van onderproductie of hogere investerings- en of instandhoudingskosten ten opzichte van de vastgestelde normering.

Een NHC wordt opgelegd door de overheid. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan hiermee te maken krijgen wanneer het aanbesteden van het jongerenwerk door de overheid zich doorzet. Hedendaags is er echter nog geen sprake van een NHC die gerelateerd is aan het jongerenwelzijnswerk. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan zelf wel sturen op de kosteneffectiviteit van de activiteiten die het aanbiedt. Voor een jongerenwelzijnsorganisatie is de kosteneffectiviteit van de activiteiten die het aanbiedt interessant om te weten. Er is sprake van kosteneffectiviteit wanneer de kosten die ermee gepaard gaan in verhouding staan tot de effecten. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan hiertoe komen door de huisvestingskosten per bereikte jongere voor de verschillende activiteiten die het aanbiedt te bepalen. Middels deze gegevens is een jongerenwelzijnsorganisatie in staat om de verschillende activiteiten wat betreft de kosteneffectiviteit met elkaar te vergelijken. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan zodoende bewust op haar eigen huisvestingskosten sturen. De kosteneffectiviteit is echter niet alleen afhankelijk van het soort activiteit dat wordt aangeboden. De kosteneffectiviteit wordt daarnaast beïnvloedt door de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die worden toegewijd aan het aanbieden van de desbetreffende activiteit en gerelateerd zijn aan de huisvesting ervan. Het soort activiteit dat wordt aangeboden is zodoende niet de enige factor die van invloed is, ook de manier waarop de organisatie invulling geeft aan de huisvestingsbehoeften van de verschillende activiteiten is hierbij van belang.

5.4. DE EFFECTIVITEIT VAN DE HUISVESTING

De effectiviteit heeft betrekking op de output (Van Ree & Hartjes, z.j.; De Rijck, 2002). De effectiviteit van de huisvesting heeft in die perceptie betrekking op de output die wordt verkregen door middel van de huisvesting. “Het vergroten van de output met dezelfde input” wordt gezien als het vergroten van de effectiviteit (Van der Voordt, 2004, p. 138).

In de literatuur wordt de effectiviteit aangeduid met de doeltreffendheid. Het gaat hierbij om de goede dingen doen. Van belang hierbij is om te weten welk doel de onderneming heeft met betrekking tot de huisvesting. In de voorgaande paragraaf is gesteld dat de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie als voornaamste doel heeft activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding te huisvesten. Middels de activiteiten die een jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt wil het vervolgens in contact treden met jongeren. De activiteiten die het ondernemingsvastgoed kan huisvesten zijn in dat opzicht van belang. In dat perspectief kunnen de activiteiten die het ondernemingsvastgoed huisvest of kan huisvesten gezien worden als de waardedragers van een jongerenwelzijnsorganisatie. Het sturen op de effectiviteit van de huisvesting wordt in de literatuur namelijk ook beschreven als het sturen op ‘waarde’ (De Rijck, 2002; Van Ree & Hartjes, z.j.; Müller, 2010; Tazelaar, Schöneu, & De Vos, 2011).

Tazelaar, Schöneu en De Vos (2011) beschouwen met betrekking tot maatschappelijk vastgoed de activiteiten ook als waardedragers van de organisatie. Zij relateren de activiteiten voornamelijk als middel om de financiële exploitatie van het ondernemingsvastgoed te optimaliseren. Zij stellen dat maatschappelijk vastgoed in de markt kan worden gezet door de gebruiker (instelling) van het vastgoed te verzelfstandigen. Het ‘verzelfstandigen van de gebruiker’ toont gelijkenissen met de ontwikkeling die momenteel gaande is bij gemeenten, welke in dit rapport is beschreven als de ‘verzakelijking ten opzichte van de gebruiker’. De gebruiker wordt in beide gevallen nadrukkelijker gezien als exploitant van het vastgoed. Hierdoor is de gebruiker verantwoordelijk voor de eigen exploitatie van het vastgoed. De gebruiker van het vastgoed wordt zodoende volgens Tazelaar, Schöneu en De Vos genoodzaakt om een meer bedrijfsmatige exploitatie te hanteren met een commerciële insteek op de markt. Als voorbeelden hiervan wordt genoemd; het hanteren van ruimere openingstijden, verbreding van de doelgroep, marketing en cross-selling van producten. De activiteiten van de organisatie worden in dus gezien als middel om de financiële exploitatie van het ondernemingsvastgoed te optimaliseren.

Net als Tazelaar, Schöneu en De Vos (2011) beschouwt ook Müller (2010) de activiteiten als waardedragers van het ondernemingsvastgoed. Met het exploitatiemodel focust Müller zich op het succesvol exploiteren van multifunctionele accommodaties. De activiteiten worden hierin beschouwd als de primaire succesfactoren van een multifunctionele accommodatie. Müller maakt onderscheid tussen het sturen op de kwantiteit van de activiteiten en het sturen op de kwaliteit van de activiteiten. De kwantiteit van de activiteiten heeft betrekking op de bezetting van de ruimte(n). Het gaat hierbij om het aantal activiteiten die in tijd en ruimte (kunnen) worden geprogrammeerd. Hiervoor geldt dat de financiële bijdragen voor de ruimte hoger zullen zijn naarmate er meer activiteiten in de tijd per ruimte kunnen worden geprogrammeerd (Müller, 2010). Müller wijst daarbij op het belang van een proactieve programmering. Een proactieve programmering waarbij iemand verantwoordelijk is voor de exploitatie van het vastgoed is in dat opzicht essentieel en kan bijdragen aan het optimaliseren van de exploitatie van het ondernemingsvastgoed. Met het sturen op de kwaliteit van de activiteiten wordt er op het financieel rendement van de activiteiten gestuurd. De kwaliteit van de activiteiten bepaalt volgens Müller de financiële bijdrage van de bezoekers en eventuele subsidiëring door de overheid. Het sturen op de kwaliteit van de activiteiten heeft daarmee betrekking op het directe rendement dat wordt behaald met de activiteiten.

Müller (2010), Tazelaar, Schönau en De Vos (2011) beschouwen de activiteiten als een middel om de financiële exploitatie van het ondernemingsvastgoed te optimaliseren. De huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie heeft echter als voornaamste doel het huisvesten van activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding. Middels deze activiteiten tracht een jongerenwelzijnsorganisatie in contact te treden met jongeren. In dat perspectief heeft het optimaal exploiteren van het ondernemingsvastgoed niet zozeer betrekking op het financiële rendement dat met het ondernemingsvastgoed wordt behaald, maar op het 'met (zoveel mogelijk) jongeren in contact treden'. De output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed kan in dat opzicht worden vergroot indien een jongerenwelzijnsorganisatie met meer jongeren in tijd en ruimte in contact kan treden. Om hiertoe te komen kan een jongerenwelzijnsorganisatie sturen op de intensiteit van het ruimtegebruik, zoals dit in 5.3.1.A. is besproken. Daarnaast kan een jongerenwelzijnsorganisatie dit bereiken door te sturen op de kwantiteit van de activiteiten. Immers; door meer activiteiten in tijd en ruimte te programmeren, zal een jongerenwelzijnsorganisatie met meer jongeren in contact treden. Het optimaliseren van het ondernemingsvastgoed van jongerenwelzijnsorganisaties houdt daardoor wel verband met het sturen op de kwantiteit van de activiteiten. Dit is echter enkel het geval indiende organisatie verantwoordelijk is voor de exploitatie van de huisvesting.

Het sturen op het directe rendement van de activiteiten, zoals in het model van Müller, is voor een jongerenwelzijnsorganisatie niet van toepassing. Het sturen op het directe rendement van de activiteiten kan namelijk ten koste gaan van de betaalbaarheid en de toegankelijkheid van het jongerenwelzijnswerk en daarmee ten koste gaan van het maatschappelijke karakter van een jongerenwelzijnsorganisatie. Een jongerenwelzijnsorganisatie moet erop toezien dat groepen jongeren niet worden uitgesloten vanwege te hoge kosten, die in rekening worden gebracht, aan de jongeren voor deelname aan de activiteiten. Daarbij heeft het ondernemingsvastgoed van een jongerenwelzijnsorganisatie niet als doel om zoveel mogelijk financieel rendement na te streven. Aan de andere kant is er in dit rapport gesteld dat een maatschappelijke organisatie weliswaar geen financieel winstoogmerk behartigt, maar wel de continuïteit van de organisatie moet waarborgen. Volgens Veuger (2009) is het financieel rendement in dat opzicht de basis voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen. Daarnaast is gesteld dat de huisvesting van een maatschappelijke organisatie steeds meer van risicoloos object naar een strategisch productiemiddel verschuift. Het financieel rendement van het ondernemingsvastgoed wordt in dat opzicht van steeds groter belang. Een jongerenwelzijnsorganisatie is daardoor genooddaakt om naast het maatschappelijke rendement ook te sturen op het directe rendement, zonder dat het maatschappelijke karakter van de organisatie in het geding komt.

Müller (2010), Tazelaar, Schönau en De Vos (2011) beschouwen de activiteiten als een middel om de financiële exploitatie van het ondernemingsvastgoed te optimaliseren. Dit om te komen tot een gebruiksduur van de ruimten die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet. Bij welke bezettingsgraad van de ruimte(n) de bezettingsgraad in bedrijfseconomisch opzicht voldoet is per object verschillend. Dit is afhankelijk van de kosten die gemaakt worden en de opbrengsten die ermee worden gegenereerd. In 'Meer verdienen met hospitality management' van Müller (2010) wordt er in een voorbeeld met betrekking tot een multifunctionele accommodatie gesproken van een lage bezettingsgraad van 17%. Vervolgens wordt er verwezen naar de meeropbrengsten bij een bezettingsgraad van 50% tijdens openingstijd. Hiermee wordt de indruk gewekt dat een bezettingsgraad van 17% in bedrijfseconomisch opzicht niet voldoet. Een gebruiksduur van de ruimte(n) van 50% wordt daarentegen als reëel beschouwd. Aan de hand van de gegevens van Müller wordt er in dit onderzoek van uitgegaan dat een gebruiksduur van de ruimte(n) van 50% tijdens openingstijd in bedrijfseconomisch opzicht voldoet. Gezien de aard van de activiteiten is het voor een jongerenwelzijnsorganisatie echter lastig om te komen tot een gewenste gebruiksduur van de ruimte(n). Een jongerenwelzijnsorganisatie wordt hierdoor beperkt tot het aanbieden van naschoolse activiteiten voor jongeren. Indien een jongerenwelzijnsorganisatie verantwoordelijk is voor de financiële exploitatie van het ondernemingsvastgoed, is een jongerenwelzijnsorganisatie daardoor afhankelijk van externe afnemers om alsnog te komen tot een gewenste gebruiksduur van de ruimte(n). Door in te spelen op externe afnemers kan een jongerenwelzijnsorganisatie zodoende waarde creëren voor de organisatie in de tijd dat de organisatie zelf geen gebruik maakt van het ondernemingsvastgoed. De marktconformiteit van het ondernemingsvastgoed is in dat opzicht van essentieel belang.

De marktconformiteit van het vastgoed heeft betrekking op de (toekomstige) gebruiksmogelijkheden welke kunnen worden vergroot door in te spelen op de alternatieve aanwendbaarheid van het vastgoed. Alternatief aanwendbaar vastgoed (courant) is geschikt voor veel afnemers en beïnvloed in dat opzicht de mogelijkheid om (delen van) het vastgoed tijdelijk of permanent te verhuren aan externe afnemers (Tazelaar, Schöneu, & De Vos, 2011). Naast de marktconformiteit van het vastgoed is de onderlinge samenhang tussen de verschillende partijen van belang. De complexiteit van volgtijdelijk ruimtegebruik waarbij externe partijen betrokken zijn zit hem in de verschillende eisen van verschillende typen gebruikers. Samenwerking met externe partijen vergt daardoor een hoge mate van tijd- en ruimtemanagement om afstemmingsproblemen tussen gebruikers te voorkomen. Hiervoor geldt dat er meer en serieuzere knelpunten zijn indien de tijdseenheden kleiner zijn waarin volgtijdelijk gebruik, door verschillende functies, plaatsvindt.

Met betrekking tot de activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt kan een jongerenwelzijnsorganisatie zoals gezegd sturen op de intensiteit van het ruimtegebruik. De financiële bijdragen van de ruimte(n) zullen namelijk hoger zijn naarmate er meer jongeren in tijd en ruimte (kunnen) worden ontvangen. Indien er meer jongeren aan een activiteit deelnemen, zonder dat daar meer middelen voor aangebroken hoeven te worden, zal dit ten goede komen aan de bedrijfseconomische output. Daarnaast kan er worden gestuurd op de kosteneffectiviteit van de activiteiten. Middels het sturen op de kosteneffectiviteit van de activiteiten kan een jongerenwelzijnsorganisatie sturen op de financiën, zonder dat het maatschappelijke karakter van de organisatie in gevaar komt zoals bij het sturen op het directe rendement. Immers, des te kleiner de aan een activiteit gerelateerde huisvestingskosten per deelnemer is, des te kleiner de eigen bijdragen van de deelnemers behoeft te zijn om deel te nemen aan de desbetreffende activiteit. Hierdoor komt een jongerenwelzijnsorganisatie alsnog tot een financieel rendement die in bedrijfseconomisch opzicht rendabel is.

5.5. FLEXIBILITEIT

Flexibiliteit wordt door De Rijck (2002) gedefinieerd als “de aanpasbaarheid van de huisvesting aan veranderingen in taakstelling en werkwijze van de gehuisveste organisatie” (p. 14). De Rijck stelt dat flexibiliteit betrekking heeft op het (her)huisvesten met zo min mogelijk middelen. In deze perceptie wordt de flexibiliteit beschouwd als een middel om te komen tot efficiëntie. Daarbij stelt De Rijck dat flexibiliteit kan worden gezien als de voornaamste vorm, dan wel de enige vorm, om tegemoet te komen aan het dynamische karakter van een onderneming. Het dynamische karakter van de onderneming bepaalt hierin de benodigde flexibiliteit. De flexibiliteit is in dat opzicht een afweging tussen de snelheid waarmee aan veranderende doelen beantwoord kan en moet worden en de kosten die daarmee gemoeid zijn. Dit maakt flexibiliteit tot een afweging tussen het gebruikersbelang en het financiële belang (De Rijck, 2002; Dewulf, Den Heijer, De Puy, & Van der Schaaf, 1999). De flexibiliteit kan op verschillende niveaus worden geïnterpreteerd. De Jong (2011) onderscheidt op basis van Gibson drie verschillende mate van flexibiliteit, namelijk; de fysieke-, functionele-, en financiële flexibiliteit.

De fysieke flexibiliteit van een gebouw wordt bepaald door het ontwerp van het gebouw. De constructie, schil, en building services bepalen hierbij de mate van de fysieke flexibiliteit. Deze drie gebouweigenschappen beïnvloeden de bruikbare gebieden en de mogelijkheid om de interne configuratie van de ruimte te veranderen. De fysieke flexibiliteit van een gebouw bepaalt in hoeverre de eigenschappen van het gebouw moeten worden veranderd bij een verandering in gebruik(er). Een andere vorm van fysieke flexibiliteit wordt aangeduid met de elasticiteit van het gebouw, en heeft betrekking op de mogelijkheid om bepaalde delen van het gebouw te splitsen en/of om het gebouw verticaal en/of horizontaal uit te breiden. Ook het scheiden van functies en het toestaan van grote onafgebroken ruimten, de capaciteit van bestaande structuren en infrastructuur hebben invloed op de elasticiteit. De elasticiteit van een gebouw is echter vaak beperkt omdat de constructie en schil hier niet op zijn berekend (De Jong, 2011).

De functionele flexibiliteit is gericht op de mogelijkheid van het gebouw om bepaalde activiteiten te kunnen ondersteunen. Een onderneming kan hierop terugvallen wanneer de werkprocessen van de onderneming aan veranderingen onderhevig zijn, en dus de activiteiten en taken veranderen. De functionele flexibiliteit is hiermee gerelateerd aan de fysieke flexibiliteit. Verschil tussen beide vormen van flexibiliteit zit hem in de tijdsfactor. De fysieke flexibiliteit heeft hierin betrekking op een langer tijdsbestek dan dat het geval is bij de functionele flexibiliteit. Om de functie van een gebouw aan te kunnen passen zonder dat hiervoor veel bedrijfsmiddelen voor aangesproken dienen te worden, benoemd De Jong (2011) drie factoren; aanpasbaarheid, verdeelbaarheid, en multifunctionaliteit. De aanpasbaarheid heeft betrekking op het vermogen om te veranderen in een bestaande hoofdstructuur, middels het herschikken van elementen en systemen, het wegnemen, of het toevoegen ervan. Met de verdeelbaarheid wordt de mogelijkheid om het gebouw in verschillende functionele eenheden in te delen bedoeld. De multifunctionaliteit heeft in deze perceptie betrekking op de eigenschappen van een gebouw of ruimte om op verschillende manieren en voor verschillende functies te functioneren. Daarnaast is de functionele flexibiliteit afhankelijk van het bestemmingsplan, waarbij een flexibel of ruimer bestemmingsplan bijdraagt aan de functionele flexibiliteit (Tazelaar, Schöneu, & De Vos, 2011).

De financiële flexibiliteit bepaalt of een onderneming in staat is om vastgoed snel aan te kunnen trekken of om het af te stoten. Zoals gezegd hebben maatschappelijke ondernemingen veelal beperkte financiële middelen. Hierdoor zijn ze veelal genooddaakt om de huisvesting te huren. Het huren van ruimte kan worden gezien als een flexibele vorm van huisvesting. Echter zijn er ook met deze vorm van flexibiliteit kosten gemoeid. De professionalisering van het gemeentelijke vastgoedbedrijf heeft tot gevolg dat ook gemeenten, net als commerciële beleggers, steeds vaker gebruik maken van risicopremies. Hiertoe zijn gemeenten genooddaakt om de continuïteit van het vastgoedbedrijf te waarborgen. Een kort huurcontract wordt hierdoor net als incourant vastgoed belast met een risicotoeslag (Middendorp & Hümmels, 2007).

In de perceptie van De Rijck heeft de flexibiliteit met name betrekking op de efficiëntie van de huisvesting. De financiële flexibiliteit heeft een directe relatie tot de vaste kosten van een organisatie. Een langer huurcontract kan ervoor zorgen dat de maandelijkse kosten afnemen, al gaat dit ten koste van de flexibiliteit. De fysieke flexibiliteit is gerelateerd aan de mogelijkheid tot interne configuraties. De fysieke flexibiliteit bepaald of verandering in gebruik(er) kan worden opgevangen door het gebouw zelf. Deze vorm van flexibiliteit heeft zodoende niet direct invloed op de efficiëntie van de huisvesting, tenzij er sprake is van een verandering in gebruik(er). De functionele flexibiliteit is wel gerelateerd aan het huisvesten met zo min mogelijk middelen. De functionele flexibiliteit is gerelateerd aan de mogelijkheid van een gebouw om bepaalde activiteiten te kunnen ondersteunen. De functionele flexibiliteit kan ook op ruimte niveau worden toegepast. In dat geval is er sprake van functionele flexibiliteit indien een ruimte de mogelijkheid biedt om bepaalde activiteiten te huisvesten. In die perceptie kan de functionele flexibiliteit het volgtijdelijk ruimtegebruik stimuleren. Hiermee heeft de functionele flexibiliteit voor een jongerenwelzijnsorganisatie betrekking op zowel de efficiëntie van de huisvesting als de effectiviteit van de huisvesting. Dit maakt de functionele flexibiliteit tot een belangrijke factor met betrekking tot de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie.

De functionele flexibiliteit laat zich lastig meten. De methodes die in de literatuur worden beschreven hebben voornamelijk betrekking op kantoorhuisvesting. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan in spelen op de activiteiten die het ondernemingsvastgoed kan ondersteunen door de ruimten van het ondernemingsvastgoed zo in te richten dat deze verschillende activiteiten kan ondersteunen. Des te meer activiteiten de ruimte kan huisvesten, des te hoger de functionele flexibiliteit is. Door het combineren van diverse soorten belijningen op een sportveld kan bijvoorbeeld één sportveld dienst doen voor verschillende sporten/activiteiten. Naast de overweging welke sporten een zaal moet ondersteunen is het hierbij van belang om te bepalen tot welk sportniveau een zaal moet voldoen. Zo is er voor volleybal op competitie niveau een vrije speelruimte vereist van minimaal 7 meter hoogte, terwijl er op internationaal niveau een vrije hoogte geldt van 12,5 meter (Blyaert, 2009). Wat betreft het bewegingsonderwijs spreekt de Koninklijke Vereniging van Leraren voor Lichamelijke Opvoeding (KVLO) bijvoorbeeld van een functionele ruimte in het geval de zaal afgestemd is op zoveel mogelijk spelvormen (volgtijdelijk gebruik). De minimale zaalafmeting hiervoor zijn bepaald op 22x14x7 meter. Tabel 3. Aanbevolen zaalafmetingen bewegingsonderwijs is opgesteld door de KVLO en geeft inzicht in de gebruiksmogelijkheden van de zaal bij verschillende zaalafmetingen (KVLO, 2003).

Tabel 3. Aanbevolen zaalafmetingen bewegingsonderwijs

Zaalafmeting [l x b x h]	gebruikersmogelijkheden
14 x 22 x 7	1 volleybalveld en 1 badmintonveld.
28 x 22 x 7	3 badmintonvelden, 1 basketbalveld, 2 volleybalvelden, 1 centre court volleybalveld, 12 tafeltennistafels en biedt trainingsmogelijkheden voor zaalvoetbal, handbal, korfbal, gymnastiek en recreatieve sportbeoefening.
44 x 24 x 7	7 badmintonvelden, 1 centre court basketbalveld, 3 volleybalvelden, 1 trainingstennisbaan, 1 combiveld voor zaalvoetbal / handbal / hockey / korfbal.

5.6. CONCLUSIE

Dit hoofdstuk heeft de derde onderzoeksvraag, 'hoe kan een jongerenwelzijnsorganisatie haar huisvesting optimaliseren?', behandeld.

De huisvesting van een organisatie dient 'de verzameling van activiteiten die noodzakelijk zijn om het gehele proces van de organisatie mogelijk te maken' te ondersteunen. Hierbij kan het ondernemingsvastgoed als optimaal worden beschouwd indien de efficiëntie van de huisvesting in verhouding staat tot de effectiviteit van de huisvesting. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan zodoende de huisvesting optimaliseren door te sturen op zowel de **efficiëntie van de huisvesting** als de **effectiviteit van de huisvesting**.

De efficiëntie van de huisvesting heeft voor een jongerenwelzijnsorganisatie voornamelijk betrekking op de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die noodzakelijk zijn voor het huisvesten van de activiteiten die het aanbiedt op het gebied van vrijetijdsbesteding. De efficiëntie van de huisvesting kan in dat opzicht worden geoptimaliseerd door de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gerelateerd zijn aan de huisvesting te beperken. Een jongerenwelzijnsorganisatie is hiertoe in staat door zowel het **aantal vierkante meter aan huisvesting** als de **kosten per vierkante meter aan huisvesting** (huisvestingskosten) te beperken. De effectiviteit van de huisvesting heeft betrekking op de output die wordt verkregen met behulp van het ondernemingsvastgoed. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan de effectiviteit van de huisvesting optimaliseren door te sturen op de activiteiten die het aanbiedt. Het gaat hierbij om het **optimaal exploiteren** van het ondernemingsvastgoed om met (zoveel mogelijk) jongeren in contact te treden. De output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed zal daardoor worden vergroot indien een jongerenwelzijnsorganisatie met meer jongeren in contact kan treden in tijd en ruimte.

Zowel in de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting, met betrekking tot 'het beperken van het aantal vierkante meter aan huisvesting', als in de perceptie van de effectiviteit van de huisvesting, met betrekking tot het 'met (zoveel mogelijk) jongeren in contact treden', kan worden gestuurd op het ruimtegebruik. Met betrekking tot het ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk kan het ruimtegebruik worden geoptimaliseerd door te sturen op de intensiteit van het ruimtegebruik. Indien dezelfde hoeveelheid functie (aantal deelnemende jongeren aan een bepaalde activiteit) wordt gehuisvest met minder vierkante meters is er sprake van een toenemende efficiëntie van de huisvesting. Er is sprake van een toenemende effectiviteit van de huisvesting indien er meer van dezelfde functie wordt gehuisvest met hetzelfde aantal vierkante meters.

Het ruimtegebruik van de verzameling van activiteiten is van belang in het geval dat de jongerenwelzijnsorganisatie verantwoordelijk is voor de financiële exploitatie van het ondernemingsvastgoed. De efficiëntie van de huisvesting en de effectiviteit van de huisvesting sturen hierbij beiden op de gebruiksduur van de ruimte(n). Vanuit de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting is dit om het aantal meters aan huisvesting, die noodzakelijk zijn voor het huisvesten van de activiteiten, te beperken. Dit heeft als resultaat dat de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gerelateerd zijn aan de huisvesting worden beperkt. Vanwege de vele verschillende kortlopende activiteiten die een jongerenwelzijnsorganisatie huisvest kan een jongerenwelzijnsorganisatie hierbij gebaat zijn dat één ruimte kan worden gebruikt voor het huisvesten van meerdere functies. Dit wordt aangeduid met **volgtijdelijk ruimtegebruik**. Om te komen tot volgtijdelijk ruimtegebruik is de **functionele flexibiliteit** van het vastgoed en de **functionele samenhang** van de programmering van belang. Vanuit de perceptie van de effectiviteit van de huisvesting gaat het om het aantal activiteiten die in tijd en ruimte (kunnen) worden geprogrammeerd. Indien een jongerenwelzijnsorganisatie meer activiteiten in tijd en ruimte kan programmeren, zal de jongerenwelzijnsorganisatie met meer jongeren in contact treden.

Naast het beperken van het aantal vierkante meter aan huisvesting is het in het kader van de efficiëntie van de huisvesting ook van belang om de kosten per vierkante meter aan huisvesting te beperken. De huisvestingskosten per vierkante meter zijn voor een jongerenwelzijnsorganisatie afhankelijk van de hoogte van de **gebruikerskosten**, het **energie- & waterverbruik** en de **onderhoudskosten**. Deze kosten zijn net als het ruimtegebruik afhankelijk van het soort **activiteiten** die door de organisatie wordt aangeboden. Hierdoor is een jongerenwelzijnsorganisatie in staat om te sturen op efficiëntie van de huisvesting door de activiteiten die het aanbiedt. Middels de **kosteneffectiviteit van de activiteiten** kan een jongerenwelzijnsorganisatie sturen op de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die noodzakelijk zijn voor een bepaalde activiteit.

Naast het in contact treden met jongeren is het voor jongerenwelzijnsorganisaties steeds meer van belang om ook te sturen op de bedrijfseconomische output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed. Met betrekking tot de activiteiten afzonderlijk kan ook in deze perceptie worden gestuurd op de intensiteit van het ruimtegebruik. De financiële bijdragen van de ruimte(n) zullen immers hoger zijn naarmate er meer jongeren in tijd en ruimte (kunnen) worden ontvangen. Met betrekking tot de verzameling van activiteiten is het hierbij van belang om te komen tot een gebruiksduur van de ruimte(n) die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet. Een jongerenwelzijnsorganisatie heeft hiermee alleen te maken indien deze verantwoordelijk is voor de financiële exploitatie van het vastgoed. Vanwege de aard van de activiteiten is een jongerenwelzijnsorganisatie om te komen tot een gewenste gebruiksduur van de ruimte(n) afhankelijk van externe afnemers. De **marktconformiteit** van het vastgoed is hierbij van belang. De **marktconformiteit van het vastgoed** heeft betrekking op de mogelijkheid om (delen van) het vastgoed tijdelijk of permanent (multifunctioneel ruimtegebruik) te verhuren aan externe afnemers.

Met betrekking tot de efficiëntie van de huisvesting wordt er zodoende gestuurd op het beperken van het aantal bedrijfsmiddelen die gerelateerd zijn aan de huisvesting, terwijl er in de perceptie van de effectiviteit van de huisvesting een ruimere huisvesting kan worden gevraagd ten gunste van de exploitatie van het ondernemingsvastgoed. Het ondernemingsvastgoed dient daarentegen ook niet te ruim te zijn, aangezien het dan ten koste gaat van de efficiëntie van de huisvesting.

6. BESLISSINGSONDERSTEUNEND MODEL

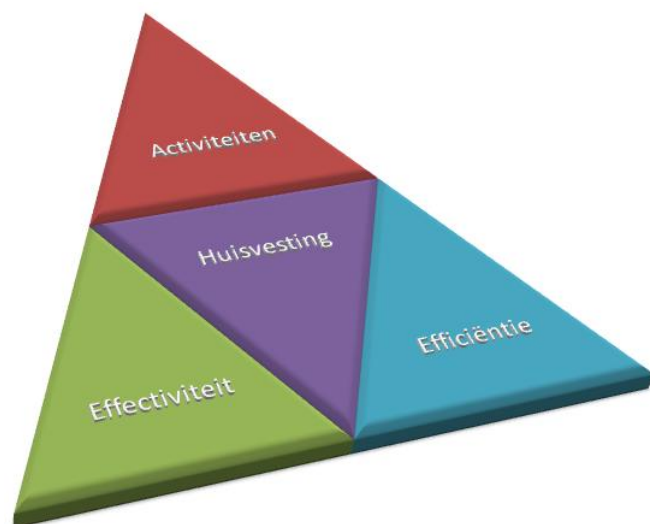
Naar aanleiding van de literatuurstudie is er een beslissingsondersteunend model opgesteld. Het model zal jongerenwelzijnsorganisaties moeten ondersteunen om de huisvesting te optimaliseren. Met behulp van het model wordt een jongerenwelzijnsorganisatie geacht haar eigen huisvesting te analyseren om vervolgens te komen tot mogelijke maatregelen om de huisvesting te optimaliseren.

Het model bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel is beschrijvend en gaat in op de onderzoeksvraag 'uit welke factoren moet het model bestaan om de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties te kunnen optimaliseren?' Dit onderdeel blikt terug op de belangrijkste factoren uit de literatuurstudie die van invloed zijn op de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie. In de literatuurstudie zijn deze factoren na elk hoofdstuk **VET** gedrukt. Het tweede onderdeel van het model bestaat uit een stappenplan welke gestoeld is op deze factoren.

6.1. HET MODEL

Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie wordt gevormd in een spanningsveld bestaande uit de activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt, de efficiëntie van de huisvesting en de effectiviteit van de huisvesting. Zowel de efficiëntie als de effectiviteit van de huisvesting wordt hierbij beïnvloed door de activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt. Dit maakt dat het aanbieden van activiteiten voor een jongerenwelzijnsorganisatie niet alleen een middel is om in contact te treden met jongeren, maar ook een middel om te sturen op de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting. Daarmee kunnen de activiteiten worden gezien als een middel waarmee een jongerenwelzijnsorganisatie de huisvesting kan optimaliseren.

Het model waarmee een jongerenwelzijnsorganisatie haar eigen huisvesting kan optimaliseren bestaat zodoende uit de kernfactoren activiteit(en), de effectiviteit van de huisvesting en de efficiëntie van de huisvesting. In het onderstaande figuur zijn deze kernfactoren in een driehoek weergegeven. Het figuur bestaat uit een gesegmenteerde piramide waarin de huisvesting centraal staat. De huisvesting wordt hierin geflankeerd door de drie kernfactoren. Het figuur geeft daarmee de onderling verbonden relatie weer tussen de drie kernfactoren en de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie. De kernfactoren worden in het vervolg van deze paragraaf verder besproken. Hierbij worden ook de andere factoren en relaties aangehaald die uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen.



Figuur 13. Kernfactoren huisvestingskosten jongerenwelzijnsorganisaties

1. DE ACTIVITEITEN

Het jongerenwelzijnswerk kan worden omschreven als 'de - niet op winst gerichte – poging van volwassenen om jeugd in leeftijdgebonden organisaties in de vrijetijdssector ontspanning te bieden, te vormen en te helpen'. Hierin worden recreatie, educatie, hulp en opvang als functies van het jeugdwerk onderscheiden. Het doel van dit beleid is om op een doelmatige wijze de ontwikkeling van jongeren positief te ondersteunen, de positie van jongeren in de samenleving te versterken, hun kansen te vergroten en de uitval van jongeren tegen te gaan. Dit door middel van het bieden van een toereikend, samenhangend en toegankelijk voorzieningenaanbod.

Een jongerenwelzijnsorganisatie heeft zodoende als voornaamste doel jongeren te laten participeren in de hedendaagse maatschappij. Om hiertoe te komen kent het Nederlandse jongerenwelzijnswerk het algemeen preventief jongerenwerk en het gericht preventief jongerenwerk. Het algemeen preventief jongerenwerk focust zich op alle jongeren en heeft de intentie om inzicht te krijgen in wat er in de jongeren omgaat. Daarnaast heeft het algemeen preventief jongerenwerk een signaalfunctie naar het gericht preventief jongerenwerk toe. Het gericht preventief jongerenwerk is bestemd voor die jongeren die hulp nodig hebben om volwaardig mee te kunnen draaien in de hedendaagse maatschappij. Het streven van het jongerenwelzijnswerk is om eventuele problemen van deze jongeren vroegtijdig te signaleren en aan te pakken, dan wel te voorkomen. De essentie van een jongerenwelzijnsorganisatie is daardoor het aanbieden van activiteiten aan jongeren om zo in contact met hen te treden en waar nodig hulp te bieden. Het ondernemingsvastgoed van een jongerenwelzijnsorganisatie heeft daardoor als voornaamste doel activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding te huisvesten.

De precieze invulling van de activiteiten (programmering) gaat in samenspraak met de gemeente. Wat betreft de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie is het hierbij van belang dat er bij de uiteindelijke programmering rekening wordt gehouden met zowel de efficiëntie als de effectiviteit van de huisvesting. Deze aspecten zijn van steeds groter belang voor jongerenwelzijnsorganisaties. De voornaamste reden hiervoor is het feit dat het ondernemingsvastgoed van een jongerenwelzijnsorganisatie steeds meer van risicoloos object naar een strategisch productiemiddel verschuift. Dit heeft tot gevolg dat de gebruiker verantwoordelijk is voor het eigen ruimtegebruik. Met betrekking tot het ondernemingsvastgoed zal een organisatie daardoor enerzijds moeten sturen op de 'waarde' van het ondernemingsvastgoed en anderzijds op de kosten van het ondernemingsvastgoed. Dit kan een jongerenwelzijnsorganisatie doen door bij de invulling van de programmering te sturen op de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting.

2. DE EFFICIËNTIE VAN DE HUISVESTING

De efficiëntie van de huisvesting heeft betrekking op de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die noodzakelijk zijn om te komen tot een bepaald doel en gerelateerd zijn aan de huisvesting. De huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie heeft als voornaamste doel het huisvesten van activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding. Door middel van het aanbieden van deze activiteiten tracht een jongerenwelzijnsorganisatie om in contact te komen met jongeren. Des te minder bedrijfsmiddelen de organisatie noodzakelijk heeft om in contact te komen met de jongeren, middels de activiteiten die het aanbiedt, des te efficiënter de huisvesting is. De **hoeveelheid bedrijfsmiddelen** die gerelateerd zijn aan de huisvesting kunnen worden gereduceerd door het aantal vierkante meter aan huisvesting (**ruimtegebruik**) en de kosten per vierkante meter aan huisvesting (**huisvestingskosten per m²**) te beperken.

2.1 Ruimtegebruik beperken

Het is van belang om het ruimtegebruik te beperken aangezien elke vierkante meter die niet gebouwd hoeft te worden, ook niet verwarmd / gekoeld en onderhouden hoeft te worden. Ofwel, hoe minder meters, des te lager de kosten. Een organisatie kan het ruimtegebruik beperken door het ruimtegebruik te optimaliseren. Met betrekking tot het beperken van het ruimtegebruik kan er onderscheidt worden gemaakt tussen het beperken van het ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk en het beperken van het ruimtegebruik van de verzameling van activiteiten. Het optimaal benutten van de ruimte door de activiteiten afzonderlijk is voor iedere organisatie van belang. Een optimaal ruimtegebruik van de verzameling van activiteiten is van belang indien de jongerenwelzijnsorganisatie zelf verantwoordelijk is voor de financiële exploitatie van de ruimte(n).

2.1.1 Ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk

Het ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk heeft betrekking op vraag en aanbod. Het ruimtegebruik kan hierbij worden beperkt door de **intensiteit van het ruimtegebruik** te optimaliseren.

INTENSITEIT VAN HET RUIMTEGEBRUIK

De intensiteit van het ruimtegebruik heeft betrekking op de hoeveelheid van dezelfde functie per grondoppervlakte. De intensiteit van het ruimtegebruik wordt in deze perceptie vergroot in het geval dat er een toename is van dezelfde functie per grondoppervlakte. Hierbij is enkel sprake van een toenemende efficiëntie van de huisvesting indien dezelfde hoeveelheid functie wordt gehuisvest met minder vierkante meters aan huisvesting.

Middels de intensiteit van het ruimtegebruik verschaft een jongerenwelzijnsorganisatie zichzelf inzicht in het ruimtegebruik van de activiteiten die het aanbiedt. Door de intensiteit van het ruimtegebruik vervolgens te vergelijken met de normering die ervoor staat, kan de organisatie bepalen of de ruimte qua intensiteit optimaal wordt benut. Het ontbreken van benchmark gegevens, met betrekking tot het ruimtegebruik van de activiteiten van jongerenwelzijnsorganisaties, bemoeilijkt dit proces. Jongerenwelzijnsorganisaties zijn hierdoor afhankelijk van richtlijnen die opgesteld zijn door organisaties die de belangen van dergelijke activiteiten behartigen. Deze normen zijn niet bindend. Daarnaast zijn er wellicht niet voor alle activiteiten normen opgesteld. De normen kunnen echter als adviserend worden beschouwd en kunnen door een jongerenwelzijnsorganisatie zelf worden geïnterpreteerd naar de eigen situatie.

Een jongerenwelzijnsorganisatie kan de intensiteit van het ruimtegebruik analyseren door voor elke activiteit die het aanbiedt de gewenste groeps grootte te bepalen. De gewenste groeps grootte is afhankelijk van het soort activiteit en de grootte van de ruimte waarin de activiteit wordt gehuisvest. Het soort activiteit beïnvloedt het ruimtegebruik per deelnemer. De grootte van de ruimte waarin de desbetreffende activiteit wordt gehuisvest bepaald het aantal jongeren die aan de desbetreffende activiteit deel kunnen nemen. Door de gewenste groeps grootte vervolgens met het gemiddeld aantal deelnemers te vergelijken verkrijgt een jongerenwelzijnsorganisatie inzicht in de intensiteit van het ruimtegebruik. Indien er geen richtlijn bekend is van het ruimtegebruik per deelnemer van de activiteit, kan een jongerenwelzijnsorganisatie de intensiteit van het ruimtegebruik intern vergelijken. De organisatie dient hiervoor het gemiddelde aantal jongeren die deelnemen aan een bepaalde activiteit per tijdseenheid (maand/kwartaal) bij te houden. Hierbij wordt het ruimtegebruik weliswaar niet vergeleken met een richtlijn, maar kan wel worden bepaald of de intensiteit van het ruimtegebruik van de activiteiten toeneemt of afneemt.

Het bepalen van de intensiteit van het ruimtegebruik geeft een jongerenwelzijnsorganisatie inzicht in het ruimtegebruik van de desbetreffende activiteit ten opzichte van de ruimte waarin deze wordt gehuisvest. Zodoende kan worden bepaald of de ruimte met het huisvesten van de desbetreffende activiteit optimaal wordt benut. Het te ruim huisvesten van een activiteit gaat ten koste van de efficiëntie van de huisvesting. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan in dat geval het desbetreffende activiteit in een kleinere ruimte huisvesten, zodat de intensiteit van het ruimtegebruik voor het desbetreffende activiteit wordt geoptimaliseerd. Hierbij moet wel worden bedacht welke gevolgen dit heeft voor het totale ruimtegebruik. Het is immers niet wenselijk dat het optimaliseren van het ruimtegebruik van de desbetreffende activiteit tot gevolg heeft dat het ruimtegebruik in zijn totaliteit toeneemt.

2.1.2 Ruimtegebruik van de verzameling van activiteiten

Een jongerenwelzijnsorganisatie biedt vele kortlopende activiteiten aan en heeft daardoor te maken met een dynamisch ruimtegebruik. In de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting moet een jongerenwelzijnsorganisatie trachten om deze verzameling van activiteiten te huisvesten met zo min mogelijk aantal vierkante meters aan huisvesting. Indien een jongerenwelzijnsorganisatie deze kortlopende activiteiten tijdelijk huisvest in externe ruimte(n) kan een jongerenwelzijnsorganisatie hier op sturen middels de intensiteit van het ruimtegebruik zoals in 2.1.1 is besproken. Indien een jongerenwelzijnsorganisatie zelf verantwoordelijk is voor de financiële exploitatie van de huisvesting, zijn hiervoor ook andere factoren van belang. Om de vele kortlopende activiteiten te huisvesten met een minimum aan vierkante meter aan huisvesting kan het voor een jongerenwelzijnsorganisatie van belang zijn om meerdere functies volgtijdelijk te kunnen huisvesten in één ruimte. In de literatuur wordt dit aangeduid met **volgtijdelijk ruimtegebruik**. Daarnaast kan **multifunctioneel ruimtegebruik** bijdragen aan de efficiëntie van de huisvesting.

VOLGTIJDELIJK RUIMTEGEBRUIK

Er is sprake van **volgtijdelijk ruimtegebruik** wanneer één ruimte wordt gebruikt voor meerdere functies. Het volgtijdelijk huisvesten van verschillende functies kan zodoende eraan bijdragen dat het aantal vierkante meters aan huisvesting voor de organisatie beperkt blijft. De mogelijkheid om te komen tot volgtijdelijk ruimtegebruik is afhankelijk van de **functionele flexibiliteit** van het vastgoed. Daarnaast is de **functionele samenhang** tussen de activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt van belang om te komen tot volgtijdelijk ruimtegebruik.

De functionele samenhang tussen de activiteiten die een jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt heeft betrekking op de huisvestingsbehoeften van de desbetreffende activiteiten. Om volgtijdelijk ruimtegebruik mogelijk te maken is het van belang dat de huisvestingsbehoeften van verschillende activiteiten enigszins overeen komen, zodat de verschillende activiteiten in eenzelfde ruimte gehuisvest kunnen worden. De gewenste mate van functionele samenhang is afhankelijk van de programmeringsduur van de jongerenwelzijnsorganisatie en het aantal ruimten waarover de organisatie beschikt. In die perceptie dat een jongerenwelzijnsorganisatie die veel activiteiten in tijd en ruimte programmeert, ook meer verschillende ruimten kan vol programmeren. Om te komen tot volgtijdelijk ruimtegebruik zal de programmering van een jongerenwelzijnsorganisatie echter altijd een bepaalde klustering in zich moeten hebben van kortlopende activiteiten met functionele samenhang.

De functionele flexibiliteit heeft betrekking op de mogelijkheid van de ruimte(n) om bepaalde activiteiten te kunnen ondersteunen. In die perceptie is er sprake van functionele flexibiliteit wanneer een ruimte een bepaald aantal activiteiten kan ondersteunen. Of een ruimte de mogelijkheid heeft om een activiteit te kunnen ondersteunen is afhankelijk van de huisvestingsbehoeften van de desbetreffende activiteit en de ruimtelijke kenmerken. Een beperkte vrije hoogte van een sportzaal kan bijvoorbeeld ervoor zorgen dat de sportzaal bepaalde activiteiten/sporten niet kan ondersteunen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat dergelijke aspecten voor recreatief gebruik minder zwaar wegen dan voor officieel gebruik. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan bijvoorbeeld bij bepaalde afmetingen van een sportzaal wel een volleybaltoernooi organiseren, terwijl de zaal ongeschikt is voor officieel wedstrijdgebruik. De functionele flexibiliteit van een dergelijke sportzaal is daarmee wel beperkt indien een jongerenwelzijnsorganisatie de sportzaal wil verhuren aan mogelijke externe afnemers.

De functionele flexibiliteit van de verschillende ruimte(n) en de functionele samenhang van de activiteiten die een jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt kan inzichtelijk gemaakt worden met behulp van een matrix. In de matrix dienen de verschillende ruimten die de jongerenwelzijnsorganisatie bezit op de verticale as te worden uitgezet en horizontaal de verschillende activiteiten die het aanbiedt. Vervolgens dient voor elke ruimte te worden bepaald welke van de aangeboden activiteiten deze kan ondersteunen. Of een ruimte een bepaalde activiteit kan ondersteunen kan worden bepaald aan de hand van ruimtelijke eigenschappen zoals de grootte van de ruimte (oppervlak, lengte, breedte, hoogte), materiaalgebruik in de ruimte (wandafwerking, vloerafwerking, plafondaafwerking), regelbaarheid van het binnenklimaat in de ruimte (verwarmen, koelen, ventileren) licht, geluid, etc. Ook factoren als de sfeer die de ruimte uitstraalt en de ruimtelijke relaties met andere ruimten is hierbij van belang. De juiste sfeer is voor sommige functies van belang bij de keuze of een ruimte een bepaalde activiteit kan ondersteunen, denk hierbij aan een vergaderzaal. Daarnaast hebben sommige functies sterke ruimtelijke relaties met andere ruimten. Een sportzaal heeft bijvoorbeeld een ruimtelijke relatie met de kleedruimten. Voor elke ruimte kan zodoende worden bepaald of deze een bepaalde activiteit kan ondersteunen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt qua gradaties om zodoende de mate aan te geven waarin een ruimte een bepaalde activiteit kan ondersteunen.

In principe wordt er middels volgtijdelijk ruimtegebruik gestuurd op de gebruiksduur van de ruimte(n). Volgtijdelijk ruimtegebruik kan hierbij bijdragen aan het optimaliseren van de gebruiksduur van de ruimte(n). De gebruiksduur van de ruimte(n) kan worden bepaald aan de hand van de bezettingsgraad van de ruimte(n). Voor elke ruimte dient hiervoor de gebruiksduur worden uitgezet in de tijd dat het jongerencentrum open is. Indien de bezettingsgraad van de ruimte(n) minder is dan 50%, kan er worden gesteld dat de gebruiksduur van de ruimten in bedrijfseconomisch opzicht niet voldoet. De jongerenwelzijnsorganisatie heeft in dat geval een programmering die ontoereikend is om te komen tot een gewenste bezettingsgraad. Met behulp van de matrix, waarin de ruimte(n) waar de jongerenwelzijnsorganisatie over beschikt en de activiteiten die het aanbiedt zijn uitgezet, kan worden geanalyseerd of dit te wijten is aan de functionele flexibiliteit van de ruimte(n) of de functionele samenhang van de activiteiten.

Indien er sprake is van een beperkte bezettingsgraad dient de jongerenwelzijnsorganisatie zich af te vragen of de ruimte met de huidige gebruiksfunctie voldoende waarde heeft voor de eigen organisatie. De jongerenwelzijnsorganisatie maakt immers beperkt gebruik van de ruimte. Een beperkte bezettingsgraad van de ruimte door de eigen organisatie kan echter worden gecompenseerd met behulp van externe afnemers. Hierdoor kan de ruimte desondanks voldoende waarde hebben voor de jongerenwelzijnsorganisatie. Het optimaliseren van het ruimtegebruik, door de ruimte(n) te exploiteren, met behulp van externe afnemers heeft in deze context betrekking op de effectiviteit van de huisvesting.

MULTIFUNCTIONEEL RUIMTEGEBRUIK

In dit rapport wordt er van multifunctioneel ruimtegebruik gesproken indien meerdere gebruikers hun huisvesting hebben samengesmolten en daarbij algemene ruimten zoals entree, hal, kantine, toiletten, etc. delen. Aangezien de verschillende gebruikers allen gebruik maken van dezelfde algemene ruimte(n), heeft dit voor de gebouweigenaar ruimtereductie tot gevolg. Voor de gebruikers heeft deze vorm van multifunctioneel ruimtegebruik niet direct ruimtereductie tot gevolg. Doordat de algemene ruimte(n) worden gedeeld heeft deze vorm van meervoudig ruimtegebruik echter tot gevolg dat de kosten voor deze ruimte(n) kunnen worden gedeeld. Multifunctioneel ruimtegebruik heeft daardoor in dit perspectief tot gevolg dat de efficiëntie van de huisvesting wordt geoptimaliseerd.

Een jongerenwelzijnsorganisatie kan multifunctioneel ruimtegebruik overwegen om de kosten van de huisvesting te drukken. Daarnaast kan het huisvesten van verschillende organisaties onder één dak voordeel bieden indien deze elkaar versterken. In dat geval is er sprake van synergie. Multifunctioneel ruimtegebruik heeft echter als nadeel dat dit ten koste kan gaan van de flexibiliteit en hogere managementkosten met zich meebrengt. Ook de belangen van de verschillende samenwerkingspartners kunnen met elkaar botsen. Hierdoor is het van belang dat de gebruikers van het vastgoed soortgelijke doelen nastreven met soortgelijke thema's of thema's die elkaar versterken. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan hierbij bijvoorbeeld denken aan samenwerkingspartners met thema's op het gebied van cultuur, sport, film, muziek, design, eten, onderwijs, etc.

Aan de hand van de definiëring van multifunctioneel ruimtegebruik die in dit rapport van toepassing is kan worden bepaald of er sprake is van multifunctioneel ruimtegebruik. Er kan worden bepaald of er sprake is van multifunctioneel ruimtegebruik door te bepalen of er meerdere gebruikers gebruik maken van het ondernemingsvastgoed en daarbij algemene ruimten zoals entree, hal, kantine, toiletten, etc. worden gedeeld. De mate van multifunctioneel ruimtegebruik kan vervolgens worden bepaald aan de hand van het aantal vierkante meter dat permanent wordt verhuurd te bepalen ten opzichte van het totale aantal vierkante meter van het gebouw. Deze verhouding geeft de verhouding weer tussen de hoofdgebruiker van het gebouw en de medegebruikers.

2.2

Huisvestingskosten per m² beperken

Het is voor een organisatie van belang om de kosten per vierkante meter aan huisvesting te analyseren om zo inzicht te verkrijgen in deze kostenpost. Weten waar de kosten vandaan komen kan hierbij leiden tot bewustwording. Ook kan een organisatie door middel van het analyseren van de huisvestingskosten meer grip krijgen op deze kosten. De huisvestingskosten per vierkante meter zijn afhankelijk van de vaste kosten (gebouwen en stallingsplaatsen, belastingen en heffingen, verzekeringen), instandhoudingskosten (onderhoud eigenaar, mutaties, beheer), en de **gebruikerskosten**. Het beperken van deze kostensoorten draagt bij aan de efficiëntie van de huisvesting. Dit onderzoek beperkt zich hierbij tot de gebruikerskosten, gezien het feit dat een jongerenwelzijnsorganisatie voornamelijk op deze kostenpost invloed kan uitoefenen.

2.2.1

Gebruikerskosten

De gebruikerskosten kunnen worden onderverdeeld in het **energie- & waterverbruik** en de **onderhoudskosten**. Beide kostensoorten worden hier besproken.

ENERGIE- & WATERVERBRUIK

Het energie- en waterverbruik wordt bepaald door zowel de **energieprestaties van het vastgoed** als de **gebruiker van het vastgoed**.

Het energie- en waterverbruik kan worden gereduceerd door de energieprestaties van het vastgoed te optimaliseren. De energieprestaties van het vastgoed hebben betrekking op de **bouwtechnische energiezuinigheid** en de **installatietechnische energiezuinigheid**. De **bouwtechnische energiezuinigheid** wordt hierbij bepaald door factoren als de gebouwindeling, algemene gebouwenmerken en de thermische schil. De **installatietechnische energiezuinigheid** is afhankelijk van de manier van verwarmen, koelen, ventileren/infiltreren, het waterverbruik en de eventuele opwekking van elektriciteit en warm water. Daarnaast is het gedrag van de gebruiker van invloed op het energie en waterverbruik. Een optimale afstemming van de installatietechnische installaties op de wensen en behoeften van de gebruiker is hierbij van belang om te komen tot een energie en waterverbruik die overeenkomt met de werkelijke behoefte.

Het ontbreken van benchmark gegevens met betrekking tot de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties maakt dat een jongerenwelzijnsorganisatie niet in staat is om het eigen energie- en waterverbruik te vergelijken met soortgelijke organisaties. Het energie- en waterverbruik kan daardoor niet concreet worden gemaakt met behulp van benchmark. Door jaarlijks het energie- en waterverbruik bij te houden is een jongerenwelzijnsorganisatie wel in staat het energie- en waterverbruik intern te vergelijken ten opzichte van voorgaande jaren. Een stijging of daling van het energie- en waterverbruik is hieruit echter niet altijd direct te herleiden. Een eventuele stijging of daling van het energie- en waterverbruik kan veroorzaakt worden door bijvoorbeeld een verandering in de bezettingsgraad van het vastgoed of het klimaat. De energieprestaties van het vastgoed kunnen daarentegen concreet worden gemaakt door middel van een energie prestatie coëfficiënt. Het bepalen van deze coëfficiënt behoeft echter dermate veel kennis dat het voor een jongerenwelzijnsorganisatie te ver gaat om deze berekening zelf uit te voeren. Een adviesbureau kan een dergelijke berekening uitvoeren. Een adviesbureau kan vervolgens advies geven over de eventuele bouwtechnische- en installatietechnische maatregelen waarmee de energiezuinigheid van het ondernemingsvastgoed kan worden geoptimaliseerd. Hierbij is van belang dat de installatietechnische maatregelen afgestemd worden op het dynamische gebruik van een jongerencentrum, om zo tot een optimale afstemming te komen. In commercieel opzicht is de terugverdientijd van belang bij eventuele installatietechnische en bouwtechnische maatregelen.

ONDERHOUDSKOSTEN

De onderhoudskosten dragen ook bij aan de huisvestingskosten. Vanwege het ontbreken van benchmark gegevens kan een jongerenwelzijnsorganisatie ook deze kosten niet vergelijken met soortgelijke organisaties. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan daardoor enkel kritisch naar haar eigen kosten kijken. Ook hier kan de organisatie de kosten ten opzichte van het voorgaande jaar vergelijken, waarbij in dit geval de verschillen beter zijn te herleiden.

Wat betreft de onderhoudskosten is een gedegen onderhoudsbeleid van belang waarbij een jongerenwelzijnsorganisatie een duidelijk beleid voert ten opzichte van het onderhoudsniveau en gebruik van de gebouw(en) in de komende jaren, milieuvriendelijkheid, en de mogelijke subsidies die kunnen worden verkregen. Wat betreft de schoonmaakkosten is het voor een jongerenwelzijnsorganisatie raadzaam om met enige regelmaat verschillende offertes aan te vragen. Het vergelijken van verschillende aanbieders kan zodoende de huisvestingskosten per vierkante meter drukken.

2.3

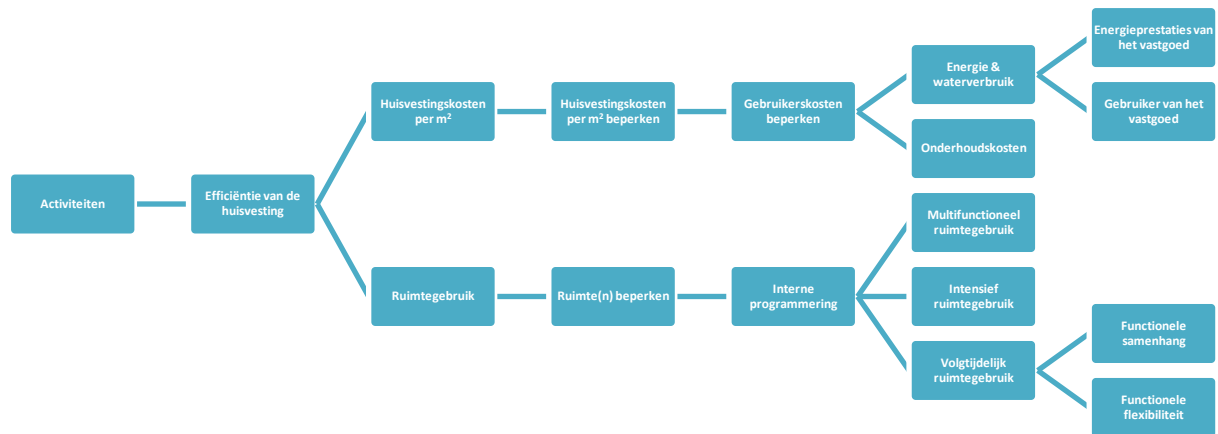
Kosteneffectiviteit van de activiteiten

Wat betreft de invulling van de activiteiten kent een jongerenwelzijnsorganisatie een hoge mate aan handelingsvrijheid. De hoeveelheid bedrijfsmiddelen die noodzakelijk zijn om te komen tot een activiteit kunnen hierbij per activiteit van elkaar verschillen. Zowel het aantal vierkante meter aan huisvesting als de kosten per vierkante meter aan huisvesting verschilt per activiteit. De hoeveelheid bedrijfsmiddelen zijn daarmee afhankelijk van de soort activiteiten die een jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt. De efficiëntie van de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie is zodoende mede afhankelijk van het soort activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan daardoor sturen op de efficiëntie van de huisvesting door te sturen op de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die noodzakelijk zijn om een bepaalde activiteit te huisvesten. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan dit doen door te sturen op de **kosteneffectiviteit van de activiteiten**.

Het bepalen van de kosteneffectiviteit van de activiteiten is een methodiek waarmee zowel de effectiviteit (output) als de efficiëntie (input) wordt bepaald. Hierbij is sprake van kosteneffectiviteit wanneer de kosten die ermee gepaard gaan in verhouding staan tot de effecten. De kosteneffectiviteit van de activiteiten is hiermee in feite een subjectief begrip. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan middels de kosteneffectiviteit van de activiteiten de verschillende activiteiten die het aanbiedt met elkaar vergelijken. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan zodoende met behulp van de kosteneffectiviteit van de activiteiten bewust op haar eigen huisvestingskosten sturen.

Een jongerenwelzijnsorganisatie kan de kosteneffectiviteit bepalen middels de huisvestingskosten per bereikte jongere voor de verschillende activiteiten die het aanbiedt. In het geval dat de huisvestingskosten per deelnemer die gerelateerd zijn aan een bepaalde activiteit hoog zijn, kan een jongerenwelzijnsorganisatie de desbetreffende activiteit heroverwegen. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan een bepaalde activiteit ook in een andere vorm aanbieden. De kosteneffectiviteit wordt namelijk beïnvloedt door de mate van efficiëntie en de effectiviteit waarmee de desbetreffende activiteit wordt gehuisvest.

Bovenstaande stappen geven de factoren weer die betrekking hebben op de efficiëntie van de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie. Dit kan weergegeven worden in onderstaand relatieschema. De **vet** gedrukte factoren komen hierin terug en geven de onderlinge relatie weer tussen de factoren.



Figuur 14. Relatieschema 'Efficiëntie van de huisvesting'

3. DE EFFECTIVITEIT VAN DE HUISVESTING

De effectiviteit van de huisvesting heeft betrekking op de output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed. “Het vergroten van de output met dezelfde input” wordt gezien als het vergroten van de effectiviteit. Van belang hierbij is om te weten welk doel de onderneming heeft met betrekking tot de huisvesting.

De huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie heeft als voornaamste doel het huisvesten van activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding. Middels de activiteiten die een jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt wil het vervolgens in contact treden met jongeren. De activiteiten die het ondernemingsvastgoed kan huisvesten zijn in dat opzicht van belang en kunnen in dat perspectief gezien worden als de waardedragers. Het sturen op de effectiviteit van de huisvesting wordt in de literatuur daardoor ook beschreven als het sturen op ‘waarde’. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan zodoende de effectiviteit van de huisvesting optimaliseren door te sturen op de activiteiten die het aanbiedt. Het gaat hierbij om het zo optimaal mogelijk exploiteren van het ondernemingsvastgoed.

3.1

Ruimtegebruik optimaal exploiteren

Het optimaal exploiteren van de huisvesting heeft in relatie tot een jongerenwelzijnsorganisatie betrekking op het ‘met (zoveel mogelijk) jongeren in contact treden’. De output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed kan in dat opzicht worden vergroot indien een jongerenwelzijnsorganisatie met meer jongeren in tijd en ruimte in contact kan treden. De output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed kan in dat opzicht worden vergroot indien een jongerenwelzijnsorganisatie met meer jongeren in tijd en ruimte in contact kan treden.

Naast het in contact treden met jongeren spelen de financiële belangen, vanwege de verzakelijking van de overheid ten opzichte van de gebruikers van maatschappelijk vastgoed, echter een steeds belangrijkere rol. Een jongerenwelzijnsorganisatie is daardoor genooddaakt om naast het maatschappelijke rendement ook te sturen op het directe rendement, zonder dat het maatschappelijke karakter van de organisatie in het geding komt. Het optimaal exploiteren van de ruimte(n) heeft net als bij de efficiëntie van de huisvesting betrekking op het gebruik van de ruimte(n). Ook hierbij kan vervolgens onderscheidt worden gemaakt tussen het ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk en het ruimtegebruik van de verzameling van activiteiten.

3.1.1

Ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk

Het ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk is met betrekking tot de effectiviteit van het ruimtegebruik gerelateerd aan het optimaal benutten van de mogelijkheden van de ruimte. Hierbij gaat het om in welke mate er gebruik wordt gemaakt van de capaciteit van de ruimte. Net als bij de efficiëntie van de huisvesting kan dit worden geanalyseerd met behulp van de **intensiteit van het ruimtegebruik**.

INTENSITEIT VAN HET RUIMTEGEBRUIK

De intensiteit van het ruimtegebruik heeft zoals gezegd betrekking op de hoeveelheid van dezelfde functie per grondoppervlakte. Hierbij is sprake van een toenemende efficiëntie van de huisvesting indien dezelfde hoeveelheid functie wordt gehuisvest met minder vierkante meters aan huisvesting. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan ook inspelen op de effectiviteit van de huisvesting. Er is sprake van een toenemende effectiviteit van de huisvesting wanneer er meer van dezelfde functie wordt gehuisvest met hetzelfde aantal vierkante meters. Hiervan is sprake indien het aantal deelnemers aan een bepaalde activiteit toeneemt, terwijl het aantal vierkante meter aan ruimte gelijk blijft.

De output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed wordt in dat opzicht vergroot aangezien de jongerenwelzijnsorganisatie met meer jongeren in tijd en ruimte in contact treedt. Ook in bedrijfseconomisch perspectief wordt de output vergroot. De financiële bijdragen van de ruimte wordt zal namelijk hoger zijn aangezien er meer jongeren in tijd en ruimte worden ontvangen. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan het aantal deelnemende jongeren optimaliseren door middel van een bredere commerciële blik op de markt. Met behulp van marketing kan een jongerenwelzijnsorganisatie meer jongeren trekken voor de activiteiten die ze aanbieden. Daarnaast kan een jongerenwelzijnsorganisatie haar bedrijfsvoering commercialiseren door de programmering en marketing aan een bredere doelgroep aan te passen.

3.1.2

Ruimtegebruik van de verzameling van activiteiten

In het geval dat een jongerenwelzijnsorganisatie de kortlopende activiteiten tijdelijk huisvest in externe huisvesting, kan de jongerenwelzijnsorganisatie dit doen door te sturen op de intensiteit van het ruimtegebruik zoals in 3.1.1. Indien een jongerenwelzijnsorganisatie zelf verantwoordelijk is voor de financiële exploitatie van de huisvesting kan een jongerenwelzijnsorganisatie dit doen door te sturen op de kwantiteit van de activiteiten.

KWANTITEIT VAN DE ACTIVITEITEN

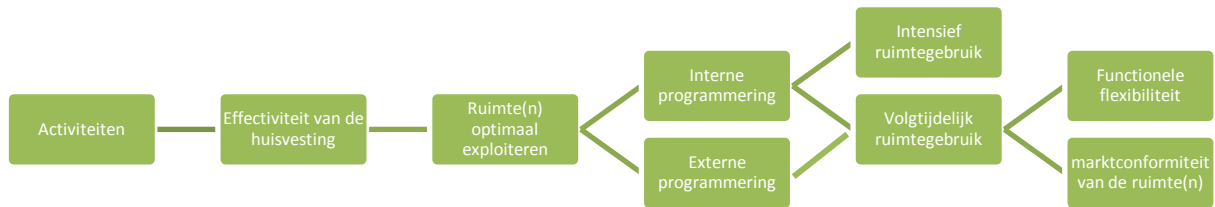
De kwantiteit van de activiteiten heeft betrekking op het aantal activiteiten die in tijd en ruimte (kunnen) worden geprogrammeerd. Hiervoor geldt dat de output hoger zal zijn naarmate er meer activiteiten in tijd en ruimte kunnen worden geprogrammeerd. Een jongerenwelzijnsorganisatie zal namelijk met meer jongeren in contact treden wanneer deze meer activiteiten in tijd en ruimte programmeert. De kwantiteit van de activiteiten heeft daarmee betrekking op de gebruiksduur van de ruimte(n). Daarnaast kan het sturen op de kwantiteit van de activiteiten bijdragen om te komen tot een gebruiksduur van de ruimte(n) die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet. Gezien de verschuiving van het ondernemingsvastgoed van jongerenwelzijnsorganisaties van risicoloos object naar strategisch bedrijfsmiddel is dit financiële aspect van steeds groter belang.

Gezien de aard van de activiteiten van een jongerenwelzijnsorganisatie is een jongerenwelzijnsorganisatie echter zelf beperkt om te komen tot een bezettingsgraad die in bedrijfseconomisch opzicht rendabel is. Dit komt doordat een jongerenwelzijnsorganisatie leeftijdgebonden is en gericht is op de vrijetijdssector. Dit betekent dat een jongerenwelzijnsorganisatie beperkt is tot het aanbieden van naschoolse activiteiten voor jongeren. Het aantal activiteiten die in tijd en ruimte (kunnen) worden geprogrammeerd wordt daarmee beperkt tot naschoolse uren. Om in bedrijfseconomisch opzicht te komen tot een optimale exploitatie is een jongerenwelzijnsorganisatie daardoor afhankelijk van externe afnemers van het vastgoed. Naast de huisvestingsbehoeften van de **interne programmering** (eigen programmering) dient een jongerenwelzijnsorganisatie daardoor ook in te spelen op de **externe programmering** (huisvestingsbehoeften van mogelijke externe afnemers).

Voor het optimaliseren van de gebruiksduur van de ruimte(n) met betrekking tot mogelijke externe afnemers kan, net zoals in het kader van de efficiëntie van de huisvesting, de mogelijkheid tot volgtijdelijk gebruik van belang zijn. De functionele flexibiliteit van het vastgoed speelt ook hier een belangrijke rol. Echter moet nu worden ingespeeld op de huisvestingsbehoeften van mogelijke externe afnemers, in plaats van op de huisvestingsbehoeften van de eigen programmering. De **marktconformiteit** van het vastgoed is hierbij van groot belang. De marktconformiteit heeft betrekking op de alternatieve aanwendbaarheid van het ondernemingsvastgoed. Alternatief aanwendbaar vastgoed (courant) is geschikt voor veel afnemers en beïnvloedt in dat opzicht de mogelijkheid om (delen van) het vastgoed tijdelijk of permanent te verhuren aan externe afnemers. Een beperkte vrije hoogte van een sportzaal waardoor er enkel recreatief gesport kan worden heeft in dit opzicht gevolgen voor de marktconformiteit, aangezien de sportzaal in dat geval niet interessant is voor officiële wedstrijden. De beperkte vrije hoogte van de sportzaal heeft in dat geval tot gevolg dat sportverenigingen minder snel een dergelijke zaal zullen huren. De functionele flexibiliteit van het vastgoed kan dan ook verschillen in het geval dat de marktconformiteit in oogschouw wordt genomen. Het tijdelijk of permanent verhuren van (delen van) vastgoed kan overigens gezien worden als een vorm van multifunctioneel ruimtegebruik. In dit geval blijft de organisatie echter verantwoordelijk voor de financiële exploitatie van de verhuurde ruimte(n). Deze vorm van multifunctioneel ruimtegebruik heeft daardoor geen optimalisatie van de efficiëntie van de huisvesting tot gevolg, maar effectiviteit van de huisvesting. Ook hierbij is de onderlinge samenhang tussen de deelnemers van belang. Samenwerking met partijen met een soortgelijke doelgroep en/of thema en/of partijen die actief zijn tijdens de schooluren kunnen in dit opzicht voor synergie zorgen.

De kwantiteit van de activiteiten kan worden geanalyseerd aan de van de gebruiksduur van de ruimte(n). Hierbij dient zowel de interne programmering (eigen programmering) als de externe programmering in oogschouw worden genomen. Hiervoor geldt net als bij het bepalen van de bezettingsgraad van de ruimte(n) ten gevolge van de efficiëntie van de huisvesting dat de gebruiksduur van de ruimte(n) moet worden uitgezet in de tijd dat het vastgoedobject open is. Er kan worden gesteld dat de gebruiksduur van de ruimte(n) in bedrijfseconomisch opzicht voldoet indien de bezettingsgraad van de ruimte(n) groter of gelijk is aan 50% in de tijd dat het vastgoedobject open is. Indien dit niet het geval is kan er worden geconcludeerd dat de interne en de externe programmering van het vastgoed ontoereikend is. Een jongerenwelzijnsorganisatie zal na moeten gaan wat hier de oorzaak van is en of de ruimte(n) in deze functie voldoende potentie heeft/hebben om te komen tot een bezettingsgraad die in bedrijfseconomisch opzicht wel rendabel is. Door de functionele flexibiliteit van de ruimte(n) te bepalen, met de marktconformiteit in oogschouw genomen, is een jongerenwelzijnsorganisatie in staat om het potentieel van de ruimte(n) aan te tonen. Indien de ruimte over een bezettingsgraad beschikt die niet voldoet en onvoldoende potentie heeft, zal de organisatie moeten overwegen om de functie van de ruimte aan te passen. De eigen programmering dient in dat geval overgeplaatst te worden naar een tijdelijk te huren externe ruimte of niet meer aangeboden te worden.

De effectiviteit van de huisvesting heeft voor een jongerenwelzijnsorganisatie zodoende betrekking op het aantal activiteiten die in tijd en ruimte (kunnen) worden geprogrammeerd. Primair gezien om middels het ondernemingsvastgoed met zoveel mogelijk jongeren in contact te komen. Secundair om te komen tot een gebruiksduur van de ruimte(n) die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet. Het ondernemingsvastgoed kan hierbij dienst doen voor zowel de eigen organisatie als voor externe afnemers. Dit geeft direct het waardepotentieel aan van een actieve programmering. Een proactieve programmering waarbij iemand binnen de organisatie verantwoordelijk is voor de exploitatie van het vastgoed is in dat opzicht essentieel. Hierdoor kan er op worden toegezien dat er een voldoende rijk gevuld activiteitenprogramma aanwezig is.

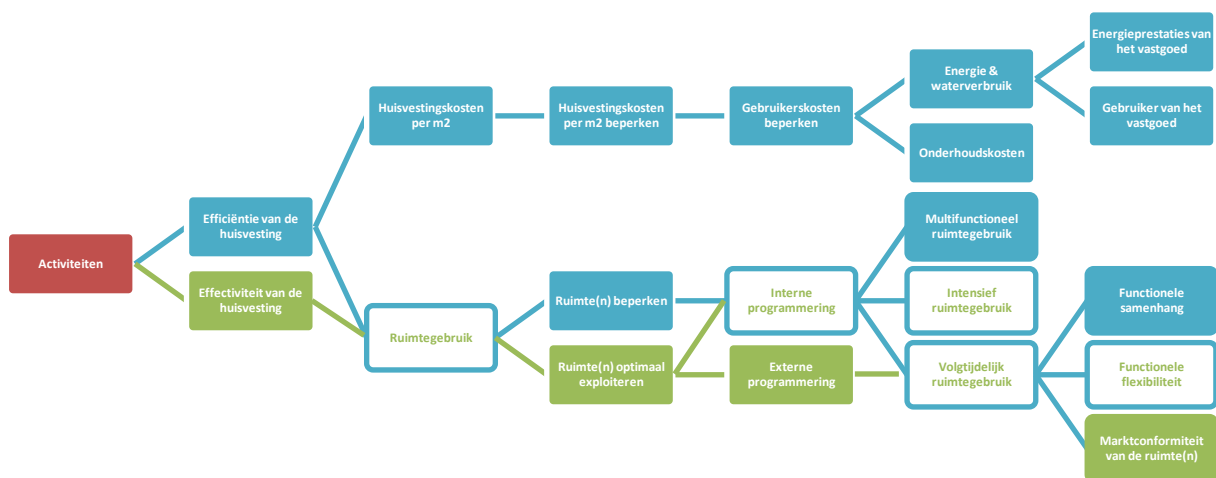


Figuur 15. Relatieschema 'Effectiviteit van de huisvesting'

4. DE HUISVESTING

De huisvestingskosten van een jongerenwelzijnsorganisatie kunnen worden gezien als een resultaat van de activiteiten die een jongerenwelzijnsorganisatie, de efficiëntie van de huisvesting en de effectiviteit van de huisvesting. De efficiëntie van de huisvesting staat hierbij op gespannen voet met de effectiviteit van de huisvesting. Met betrekking tot de efficiëntie van de huisvesting wordt er gestuurd op het beperken van de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gerelateerd zijn aan de huisvesting, terwijl er in de perceptie van de effectiviteit van de huisvesting een ruimere huisvesting kan worden gevraagd ten gunste van de marktconformiteit en daarmee de exploitatie van het ondernemingsvastgoed. Het ondernemingsvastgoed dient daarentegen ook niet te ruim te zijn, aangezien het dan ten koste gaat van de efficiëntie van de huisvesting. Dit laat het spanningsveld zien tussen de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting.

Middels het analyseren van de efficiëntie en de effectiviteit van het ondernemingsvastgoed kan een jongerenwelzijnsorganisatie inzicht verkrijgen in de eigen huisvesting. Hierdoor is de organisatie vervolgens in staat om te komen tot maatregelen waarmee de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting kan worden geoptimaliseerd. Een jongerenwelzijnsorganisatie is zodoende in staat om zowel op de huisvestingskosten als op de 'waarde' van het ondernemingsvastgoed te sturen. In onderstaand relatieschema zijn de factoren die betrekking hebben op de efficiëntie van de huisvesting en die van de effectiviteit van de huisvesting samengevoegd tot één model.



Figuur 16. Relatieschema efficiëntie & effectiviteit van de huisvesting

6.2. STAPPENPLAN

Het tweede onderdeel van het model bestaat uit een stappenplan. Met behulp van deze stappen wordt het ondernemingsvastgoed van de organisatie doorgelicht op de voorgaande aspecten. Middels het stappenplan wordt geacht dat de organisatie een duidelijk beeld krijgt van het ondernemingsvastgoed. Daarbij moet het stappenplan de organisatie handvatten bieden waarmee het ondernemingsvastgoed kan worden geoptimaliseerd.

In het stappenplan wordt allereerst gevraagd naar een aantal algemene gegevens over het te analyseren jongerencentrum. Het bepalen van het archetypen helpt hierbij om een algemeen beeld te schetsen over het te analyseren object. Het stappenplan gaat vervolgens in op de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting. Deze aspecten worden geanalyseerd aan de hand van het ruimtegebruik en de kosten per vierkante meter aan huisvesting. Daarna wordt de kosteneffectiviteit van de activiteiten bepaald en geanalyseerd. Met behulp van alle bevindingen kan er vervolgens een conclusie worden geschreven en aanbevelingen worden gedaan om het ondernemingsvastgoed te optimaliseren. Het stappenplan zal hierbij handvatten bieden tot het efficiënter en effectiever inzetten van de huisvesting

0. ALGEMENE GEGEVENS

Naam jongerencentrum:

Organisatie:

Adres:

Postcode:

Plaats:

Archetype:	☐ Hotspot	☐ Dorpsplein	☐ Huiskamer
Verschijsning	Centra rond thema's als cultuur, sport, film, muziek, design, eten, enz.	Brede school, kulturhuis, MFA, enz.	Buurthuis, inloopcentrum, moederscafé, sociëteit, jongerencentrum, enz.
Kenmerken	Dynamiek, uitstraling, met een uitgesproken concept	Centraal in de wijk, synergie tussen gebruikers, veel 'traffic'.	Kleinschalig, laagdrempelig, vertrouwd, zelfsturing.
Diensten	Eigen(wijze) programmering voor stad/regio: ook voor buurt/wijk.	Mix van maatschappelijke diensten (onderwijs, opvang, zorg, enz.)	Gebruikers bepalen zelf programma en activiteiten.
Organisatie	Zelfstandige onderneming (rechtsvorm onbepaald)	Professionele beheerorganisatie.	Vereniging voor beheer & exploitatie.
Personeel	Kern van professionals evt. met vrijwilligers en stagiairs.	Kern van professionals evt. aangevuld met mensen met arbeidscapaciteit.	Vrijwilligers met (lichte) professionele support.
Communicatie	Veel free publicity: hotspot 'maakt' nieuws.	Nieuwsbrieven, website en lokale pers.	Huis-aan-huis en mond-op-mond reclame.
Financiële succesfactor	Commercieel (neven)gebruik van zalen en horeca.	Optimaliseren van gebruik van gebouwen en faciliteiten.	Lage kosten door zelforganisatie.
Rol overheid	Stimulerend, bv. met output gerichte financiële bijdragen.	Sturend, bv. op samenhang en deelname dienstverleners.	Faciliteren, bv. beschikbaar stellen van ruimte.
Intrinsieke spanning	Tussen commercieel gebruik en sociaal gebruik.	Tussen identiteit van gebruikers en identiteit van geheel.	Tussen brede toegankelijkheid en toe-eigening door speciale groep.
leefstijl	Doorgaans in roodblauw spectrum.	Ingesteld op gebruik door alle leefstijlen (Kameleon)	Doorgaans in geelgroene spectrum.

1. Activiteiten

Stap 1. De activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt in kaart brengen.

Welke activiteiten worden er door de desbetreffende jongerenwelzijnsorganisatie aangeboden:

Activiteiten			
☐ Badminton	☐ Film avond	☐ Stage	☐
☐ Basketbal	☐ Optredens	☐ Afstudeerprojecten	☐
☐ Boxen	☐ Feesten	☐ Workshops	☐
☐ Voetbal	☐ Festivals	☐ Seminars	☐
☐ Gewicht heffen	☐ Jamsessie	☐ Kennismakingsact.	☐
☐ Handbal	☐ Grafisch design	☐ Nederlandse taal	☐
☐ Hockey	☐ Fotografie	☐ Koken	☐
☐ Judo	☐ Schilderen	☐ Gamen	☐
☐ Netbal	☐ (strip) Teken	☐ Darten	☐
☐ Gymnastiek	☐ Graffiti	☐ Poolen	☐
☐ Ritmische gymnast.	☐ Toneel	☐ Chill room	☐
☐ Fitness	☐ Singer songwriter	☐ Info en advies	☐
☐ Tennis	☐ Beatboxen	☐ Anders	☐
☐ Tafeltennis	☐ Dans	☐	☐
☐ Trampoline spring.	☐ Styling & fashion	☐	☐
☐ Volleybal	☐ Instrument besp.	☐	☐

2. Ruimtegebruik analyseren

In hoeverre de huisvesting van een jongerenwelzijnsorganisatie als optimaal kan worden beschouwt is afhankelijk van de mate van efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting. In de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting moet een jongerenwelzijnsorganisatie trachten om de verzameling van activiteiten qua ruimtegebruik te huisvesten met zo min mogelijk vierkante meter aan huisvesting. De effectiviteit van de huisvesting heeft voor een jongerenwelzijnsorganisatie betrekking op het optimaal exploiteren van de ruimte(n). Met behulp van onderstaande stappen wordt inzicht verkregen in het ruimtegebruik van de jongerenwelzijnsorganisatie met betrekking tot beide factoren.

2.1 Ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk

Het ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk kan worden geoptimaliseerd door te sturen op de **intensiteit van het ruimtegebruik**. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan de intensiteit van het ruimtegebruik analyseren door middel van de gewenste groepsgroottes te vergelijken met de werkelijke groepsgroottes (Stap 2.1a) en door middel van het gemiddelde aantal deelnemers aan een activiteit per tijdseenheid te vergelijken (Stap 2.1b).

Stap 2.1a Analyseren van de intensiteit van het ruimtegebruik aan de hand van groepsgroottes.

De gewenste groepsgrootte wordt bepaald aan de hand van het soort activiteit en de grootte van de ruimte waarin de activiteit is gehuisvest. Het soort activiteit beïnvloedt hierin het ruimtegebruik per deelnemer. Het ruimtegebruik wordt bepaald door middel van richtlijnen met betrekking tot het ruimtegebruik van de desbetreffende activiteiten. De grootte van de ruimte waarin de activiteit wordt gehuisvest bepaald vervolgens hoeveel jongeren aan het desbetreffende activiteit kunnen deelnemen. Onderstaande tabel dient ingevuld te worden.

	Activiteit	Ruimte		Normering		Gewenste groepsgrootte	Gem. aantal deelnemers
		Naam	Opp. [m²]	[deelnemers per m²]			
1	Activiteit 1	Room 1	250	Norm 1	7-10	25-35	21
2	Activiteit 2	Room 2	100	Norm 2	3-5	20-30	23
3							
4	...						
5	..						

- 1 Geef aan welke activiteiten gebruik maken van welke ruimte(n);
- 2 Bepaal het vloeroppervlak van deze ruimte(n);
- 3 Bepaal voor elke activiteit de normering wat betreft het ruimtegebruik (aantal m²) per deelnemer;
- 4 Bepaal de gewenste groepsgroottes aan de hand van de opgestelde normering behorende tot de desbetreffende activiteit en het vloeroppervlak van de ruimte waarin de desbetreffende activiteit wordt gehuisvest;
- 5 Bepaal het gemiddelde aantal jongeren die deelnemen aan de desbetreffende activiteit (per maand / kwartaal).

De tabel geeft de intensiteit van het ruimtegebruik per activiteit weer. Vervolgens kan worden bepaald of de ruimte optimaal wordt benut door invulling van de desbetreffende activiteit. De volgende vragen kunnen de jongerenwelzijnsorganisatie hierbij steunen.

1 Geef aan wat van toepassing is.

- ☐ Het gemiddeld aantal jongeren die deelnemen aan de activiteit komt overeen met de gewenste groepsgrootte. Ga naar punt 1.1
- ☐ Het gemiddeld aantal jongeren die deelnemen aan de activiteit is kleiner dan de gewenste groepsgrootte. Ga naar punt 1.2 om het ruimtegebruik verder te analyseren.
- ☐ Het gemiddeld aantal jongeren die deelnemen aan de activiteit is groter dan de gewenste groepsgrootte. Ga naar punt 1.3 om het ruimtegebruik verder te analyseren.

1.1 De ruimte wordt optimaal benut door invulling van de desbetreffende activiteit. Er hoeven geen verdere vervolgstappen te ondernomen worden.

1.2 Er is sprake van overcapaciteit. Dit wil zeggen dat de ruimte waarin de activiteit wordt gehuisvest in principe te groot is ten opzichte van het aantal jongeren die deelnemen aan de desbetreffende activiteit. De jongerenwelzijnsorganisatie kan vervolgens inspelen op de efficiëntie van huisvesting door de desbetreffende activiteit met minder vierkante meters aan huisvesting te huisvesten. Er is ook de mogelijkheid om in te spelen op de effectiviteit van de huisvesting. Er is sprake van een toenemende effectiviteit indien de jongerenwelzijnsorganisatie het aantal deelnemers weet te vergroten. (Ga naar vraag 2)

1.3 Er is sprake van ondercapaciteit. Dit wil zeggen dat de ruimte waarin de activiteit wordt gehuisvest in principe te klein is ten opzichte van het aantal jongeren die deelnemen aan de desbetreffende activiteit. Het huisvesten van de desbetreffende activiteit met minder vierkante meters is niet wenselijk. Er kan zodoende niet worden ingespeeld op de efficiëntie van de huisvesting. Het huisvesten van een activiteit in een te kleine ruimte kan echter ten koste gaan van de effectiviteit van de huisvesting. De jongerenwelzijnsorganisatie kan zodoende inspelen op de effectiviteit van de huisvesting door de desbetreffende activiteit te huisvesten met meer vierkante meters aan huisvesting.

2 Is er een ruimte die beter aansluit bij het huidige aantal deelnemers?

- ☐ Ja, er is een kleinere ruimte tot de beschikking (Ga naar vraag 2.1)
- ☐ Ja, er is een grotere ruimte tot de beschikking (Ga naar vraag 2.2)
- ☐ Nee, er is geen kleinere ruimte tot de beschikking (Ga naar vraag 3.1)
- ☐ Nee, er is geen grotere ruimte tot de beschikking (Ga naar vraag 3.2)

2.1 Wat voor een gevolgen heeft deze kleinere ruimte voor het ruimtegebruik van de verzameling van activiteiten

- ☐ Het ruimtegebruik wordt beperkt. De desbetreffende activiteit wordt in een ruimte gehuisvest waarover de jongerenwelzijnsorganisatie al over beschikt, maar geen functie voor heeft. De huidige ruimte waar de activiteit in werd gehuisvest kan worden afgestoten. (zie 2.1a)
Het ruimtegebruik wordt beperkt. De desbetreffende activiteit wordt in een externe ruimte gehuisvest waarover de jongerenwelzijnsorganisatie tot voorheen nog niet de beschikking over had. De jongerenwelzijnsorganisatie is hierbij niet verantwoordelijk voor de financiële exploitatie van deze ruimte (tijdelijk huren). De huidige ruimte waar de activiteit in werd gehuisvest kan worden afgestoten. (Zie 2.1a)
- ☐ Het ruimtegebruik blijft gelijk. De desbetreffende activiteit wordt in een ruimte gehuisvest waar de jongerenwelzijnsorganisatie al over beschikt, maar geen functie voor had. De organisatie blijft daarnaast beschikken over de ruimte waar de activiteit momenteel in is gehuisvest. (Zie 2.1b)

- ☐ Het ruimtegebruik wordt meer. De desbetreffende activiteit wordt in een externe ruimte gehuisvest waarover de jongerenwelzijnsorganisatie tot voorheen nog niet de beschikking over had. De jongerenwelzijnsorganisatie is hierbij niet verantwoordelijk voor de financiële exploitatie van deze ruimte (tijdelijk huren). De organisatie blijft daarnaast beschikken over de ruimte waar de activiteit momenteel in is gehuisvest. Voor deze ruimte heeft de organisatie momenteel nog geen functie. (Zie 2.1c)
- 2.1a** Het ruimtegebruik wordt beperkt. Dit scenario draagt zodoende bij aan de efficiëntie van de huisvesting. Daarmee is het een wenselijke ontwikkeling. De organisatie kan wellicht ook sturen op de effectiviteit van de huisvesting. Ga hiervoor naar vraag 3.1. Indien de organisatie het ruimtegebruik niet kan optimaliseren middels het sturen op de effectiviteit van de huisvesting kan de organisatie terugvallen op deze optie.
- 2.1b** Deze optie draagt bij aan een optimaler ruimtegebruik. Dit scenario kan als wenselijk worden beschouwd. De organisatie kan wellicht ook sturen op de effectiviteit van de huisvesting. Ga hiervoor naar vraag 3.1. Indien de organisatie het ruimtegebruik niet kan optimaliseren middels het sturen op de effectiviteit van de huisvesting kan de organisatie terugvallen op deze optie.
- 2.1c** Dit scenario gaat ten koste van de efficiëntie van de huisvesting, met betrekking tot de huisvestingskosten van de organisatie is dit een ongewenste ontwikkeling. De organisatie dient daarom te bekijken of het kan sturen op de effectiviteit van de huisvesting. Ga naar vraag 3.1
- 2.2** Wat voor een gevolgen heeft deze grotere ruimte voor het ruimtegebruik van de verzameling van activiteiten
- ☐ Het ruimtegebruik blijft gelijk. De desbetreffende activiteit wordt in een ruimte gehuisvest waar de jongerenwelzijnsorganisatie al over beschikt, maar geen functie voor had. De organisatie blijft daarnaast beschikken over de ruimte waar de activiteit momenteel in is gehuisvest. (zie 2.2a)
- ☐ Het ruimtegebruik wordt meer. De desbetreffende activiteit wordt in een ruimte gehuisvest waar de jongerenwelzijnsorganisatie al over beschikt, maar geen functie voor had. De huidige ruimte waar de activiteit in werd gehuisvest kan worden afgestoten. (zie 2.2b)
- ☐ Het ruimtegebruik wordt meer. De desbetreffende activiteit wordt in een ruimte gehuisvest waar de jongerenwelzijnsorganisatie tot voorheen nog niet de beschikking over had. De jongerenwelzijnsorganisatie is hierbij niet verantwoordelijk voor de financiële exploitatie van deze ruimte (tijdelijk huren). De huidige ruimte waar de activiteit in werd gehuisvest kan worden afgestoten. (zie 2.2b)
- ☐ Het ruimtegebruik wordt veel meer. De desbetreffende activiteit wordt in een ruimte gehuisvest waar de jongerenwelzijnsorganisatie tot voorheen nog niet de beschikking over had. De organisatie blijft daarnaast beschikken over de ruimte waar de activiteit momenteel in is gehuisvest. (Zie 2.2c)
- 2.2a** Dit scenario draagt bij aan een optimaler ruimtegebruik. Dit scenario kan daarmee als wenselijk worden beschouwd.
- 2.2b** Dit scenario gaat ten koste van de efficiëntie van de huisvesting. Het ruimer huisvesten van de activiteit kan echter ten goede komen aan de effectiviteit van de huisvesting. In die perceptie dat de desbetreffende activiteit beter kan worden uitgevoerd. Dit scenario kan daarmee als wenselijk worden beschouwd. Voordat voor deze optie wordt gekozen kan een jongerenwelzijnsorganisatie ook bekijken of de veiligheid van de deelnemers momenteel in gevaar komt. Indien dit niet het geval is kan de huidige situatie ook voldoen.
- 2.2c** Dit scenario gaat te veel ten koste van de efficiëntie van de huisvesting. Dit is een ongewenste ontwikkeling. De organisatie dient daardoor eerst te bekijken of de veiligheid van de deelnemende jongeren in gevaar komt. (Ga naar vraag 3.2)

- 3.1** De ruimte waar de activiteit in wordt gehuisvest is in principe te groot ten opzichte van het aantal jongeren die deelnemen aan de desbetreffende activiteit. Om de intensiteit van het ruimtegebruik te optimaliseren kan de organisatie trachten om in te spelen op de effectiviteit van de huisvesting door het aantal jongeren die deelnemen aan de activiteit te vergroten. Is de jongerenwelzijnsorganisatie in staat, door middel van bijvoorbeeld marketing, het gemiddelde aantal deelnemende jongeren te verhogen?
- ☐ Ja, het aantal deelnemers aan het desbetreffende activiteit kan worden vergroot. De marketing ten behoeve van het desbetreffende activiteit is momenteel nog niet optimaal en kan worden verbeterd zodat er meer jongeren deel zullen nemen aan het activiteit.
- ☐ Nee, het aantal deelnemers aan het desbetreffende activiteit kan niet worden vergroot. De marketing ten behoeve van het desbetreffende activiteit is momenteel goed. Hierdoor kan er worden geconcludeerd dat het ruimtegebruik ten opzichte van het desbetreffende activiteit niet optimaal is. Er is geen geschikte ruimte voor het huisvesten van het desbetreffende activiteit ten opzichte van een dergelijke groepsgrootte. De jongerenwelzijnsorganisatie dient zodoende de activiteit te heroverwegen en wellicht overwegen om een activiteit aan te bieden met een bredere doelgroep.
- 3.2** De ruimte waar de activiteit in wordt gehuisvest is in principe te klein ten opzichte van het aantal jongeren die deelnemen aan de desbetreffende activiteit. Er is echter geen geschikte grotere ruimte beschikbaar om de desbetreffende activiteit aan te bieden. Hierdoor kan de organisatie niet inspelen op de efficiëntie of effectiviteit van de huisvesting. De organisatie dient daardoor te bepalen of de veiligheid van de deelnemende jongeren in gevaar komt. Komt de veiligheid van de deelnemende jongeren in gevaar?
- ☐ Nee. Gerelateerd aan de desbetreffende activiteit is de huidige groepsgrootte volgens de richtlijn te groot om in de huidige ruimte te huisvesten. De veiligheid van de deelnemers komt echter niet in gevaar. De huidige situatie kan daardoor in stand worden gehouden, al zal de veiligheid van de deelnemende jongeren wel geregeld moeten worden bepaald.
- ☐ Ja. Gerelateerd aan de desbetreffende activiteit is de huidige groepsgrootte volgens de richtlijn te groot om in de huidige ruimte te huisvesten. Uit de eerdere analyse is gebleken dat er geen geschikte grotere ruimte is. Daarbij heeft de organisatie bepaald dat de veiligheid van de deelnemers momenteel in gevaar komt. De organisatie zal daardoor het aantal deelnemers beperken tot een bepaald maximum aantal deelnemers.

Stap 2.1b Analyseren van de intensiteit van het ruimtegebruik aan de hand van het gemiddelde aantal deelnemers aan een activiteit per tijdseenheid.

Indien er geen richtlijn bekend is van het ruimtegebruik per deelnemer van de activiteit, kan een jongerenwelzijnsorganisatie de intensiteit van het ruimtegebruik intern vergelijken. De jongerenwelzijnsorganisatie dient hiervoor het gemiddelde aantal jongeren die deelnemen aan een bepaalde activiteit per tijdseenheid (maand/kwartaal) bij te houden.

	Activiteit	Ruimte Naam	Ruimte Opp. [m ²]	Gem. aantal deelnemers			
				'12Q3	'12Q4	'13Q1	'13Q2
1	Activiteit 1	Room 1	250	21	18	16	13
2	Activiteit 2	Room 2	100	15	16	16	23
3							

- 1 Bepaal het gemiddelde aantal jongeren die deelnemen aan een activiteit per tijdseenheid (maand/kwartaal).

De tabel geeft de intensiteit van het ruimtegebruik per activiteit weer. Hierbij wordt het ruimtegebruik weliswaar niet vergeleken met een richtlijn, maar kan er wel worden bepaald of de intensiteit van het ruimtegebruik van de activiteiten toeneemt of afneemt. Ondanks dat er een ruimtelijke richtlijn ontbreekt kan de jongerenwelzijnsorganisatie voor zichzelf bepalen of er sprake is van overcapaciteit (punt 1.2) of ondercapaciteit (punt 1.3). Hierdoor kan de organisatie bepalen of de ruimte optimaal wordt benut door invulling van de desbetreffende activiteit. De vragen kunnen hierbij helpen om de jongerenwelzijnsorganisatie hierin te ondersteunen.

Hiermee is het ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk geanalyseerd. Vervolgens wordt het ruimtegebruik van de verzameling van activiteiten geanalyseerd.

2.2

Ruimtegebruik van de verzameling van activiteiten

Indien een jongerenwelzijnsorganisatie de kortlopende activiteiten die het aanbiedt tijdelijk huisvest in externe huisvesting, kan de jongerenwelzijnsorganisatie sturen op zowel de efficiëntie als op de effectiviteit van de huisvesting middels de intensiteit van het ruimtegebruik zoals in de vorige stap. Indien een jongerenwelzijnsorganisatie verantwoordelijk is voor de financiële exploitatie van de huisvesting is de gebruiksduur van de ruimte(n) van belang. Zowel in het kader van de efficiëntie als in het kader van de effectiviteit van de huisvesting kan hierbij op de gebruiksduur van de ruimte(n) worden gestuurd. In de volgende stap wordt zodoende de gebruiksduur van de ruimte(n) geanalyseerd.

Stap 2.2a Bepalen van de gebruiksduur van de ruimte(n)

De gebruiksduur van de ruimte(n) komt voort uit zowel de programmering van de jongerenwelzijnsorganisatie zelf (interne programmering) als de programmering uit tijdelijke of permanente verhuur van ruimte(n) aan externe afnemers (externe programmering). De gebruiksduur van de ruimte(n) wordt per ruimte bepaald en uitgezet tegen de tijd dat het jongerencentrum geopend is.

Ruimte	Gebruiksfunctie	Interne bezetting		Externe Bezetting		Totaal [%]
		Aantal uur	[%]	Aantal uur	[%]	
1 Room 1	Bijeenkomst	44	22	24	12	34
2 Room 2	Sport		35		3	..
3 Room 3	Optredens		14		..	..
4			..			

- 1 Maak een opsomming van alle ruimte(n) waarover de jongerenwelzijnsorganisatie beschikt;
- 2 Bepaal per tijdseenheid (maand/kwartaal) de gebruiksduur van de ruimte(n) aan de hand van de tijdsduur van de activiteiten, behorende tot de interne programmering, die in de desbetreffende ruimte wordt gehuisvest;
- 3 Bepaal per tijdseenheid (maand/kwartaal) de gebruiksduur van de ruimte(n) aan de hand van de tijdsduur van de activiteiten, behorende tot de externe programmering, die in de desbetreffende ruimte wordt gehuisvest;
- 4 Bepaal per tijdseenheid (maand/kwartaal) de maximale gebruiksduur van de ruimte(n) aan de hand van de tijd dat het jongerencentrum open is.
- 5 Bereken de bezettingsgraad / gebruiksduur van de ruimte in procenten ten opzichte van het totaal.

De tabel geeft de gebruiksduur van de ruimte(n) weer. De jongerenwelzijnsorganisatie kan de gebruiksduur van de huisvesting vervolgens analyseren in de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting en in de perceptie van de effectiviteit van de huisvesting. De gebruiksduur van de ruimte(n) wordt allereerst geanalyseerd aan de hand van de efficiëntie van de huisvesting.

Stap 2.2b Analyseren van de gebruiksduur van de ruimte in de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting.

Voor het huisvesten van de vele kortlopende activiteiten, met een minimum aan vierkante meter aan huisvesting, kan voor een jongerenwelzijnsorganisatie **volgtijdelijk ruimtegebruik** van belang zijn. De mogelijkheid tot volgtijdelijk ruimtegebruik is afhankelijk van de functionele samenhang van de activiteiten en de functionele flexibiliteit van de ruimte(n). De functionele samenhang van activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt kan worden geanalyseerd aan de hand van een matrix waarin de verschillende ruimten die de jongerenwelzijnsorganisatie bezit uitgezet worden tegen de activiteiten die de organisatie aanbiedt.

Ruimten												
...	...	Activiteit 7	Activiteit 6	Activiteit 5	Activiteit 4	Activiteit 3	Activiteit 2	Activiteit 1	Bezettingsgraad [%]	Oppervlakte (m ²)	Gebruiksfunctie	
Room 1	Bijeenkomst	-	-	***	***	***	***	***	34	50		
Room 2	Sport	**	-	**	-	-	*	**	23	200		
Room 3	Optredens									500		
....												

1. Maak op de verticale as een opsomming van alle ruimte(n) waarover de jongerenwelzijnsorganisatie beschikt;
2. Maak op de horizontale as een opsomming van alle activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt;
3. Bepaal voor elke ruimte welke van de aangeboden activiteiten deze kan ondersteunen aan de hand van ruimtelijke eigenschappen waaraan de ruimte zou moeten voldoen ten opzichte van de activiteit*. Door middel van bepaalde gradaties (één of drie sterren) kan er onderscheidt gemaakt worden in de mate van geschiktheid. Ruimtelijke eigenschappen waaraan de ruimte kan worden getoetst zijn bijvoorbeeld;
 - 3.1. Grootte van de ruimte (vloeroppervlak, vorm, lengte, breedte, hoogte);
 - 3.2. Materiaalgebruik (wandafwerking, vloerafwerking, plafondafwerking);
 - 3.3. Regelbaarheid van het binnenklimaat (verwarmen, koelen, ventileren);
 - 3.4. Licht;
 - 3.5. Geluid (geluidsinstallatie, geluiddemping);
 - 3.6. Sfeer;
 - 3.7. Ruimtelijke relatie met essentiële ruimte(n).
4. Vermeld daarbij de gebruikersfunctie, oppervlakte van de ruimte(n);
5. Vermeld de bezettingsgraad van de ruimte(n) uit de voorgaande stap (interne bezettingsgraad).

*Er dient opgemerkt te worden dat bij het beoordelen van de ruimten op geschiktheid om een bepaalde activiteit te ondersteunen een jongerenwelzijnsorganisatie andere gradaties kan gebruiken dan een externe afnemer. Een sportzaal kan bijvoorbeeld wel voldoen voor recreatief volleybal, maar niet voor wedstrijden. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan een dergelijke zaal daardoor op het gebied van volleybal anders beoordelen dan dat een externe gebruiker (volleybalvereniging) dit zou doen.

De functionele flexibiliteit van de activiteiten kan op vrijwel dezelfde manier worden geanalyseerd. Verschil hierbij is dat de activiteiten op de horizontale as niet enkel bestaan uit de activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt. Om de functionele flexibiliteit van de activiteiten te bepalen kunnen de activiteiten bestaan uit alle mogelijke activiteiten die een jongerenwelzijnsorganisatie kan aanbieden. In onderstaande tabel staan mogelijke activiteiten weergegeven.

Mogelijke activiteiten			
☐ Badminton	☐ Film avond	☐ Stage	☐
☐ Basketbal	☐ Optredens	☐ Afstudeerprojecten	☐
☐ Boxen	☐ Feesten	☐ Workshops	☐
☐ Voetbal	☐ Festivals	☐ Seminars	☐
☐ Gewicht heffen	☐ Jamsessie	☐ Kennismakingsact.	☐
☐ Handbal	☐ Grafisch design	☐ Nederlandse taal	☐
☐ Hockey	☐ Fotografie	☐ Koken	☐
☐ Judo	☐ Schilderen	☐ Gamen	☐
☐ Netbal	☐ (strip) Teken	☐ Darten	☐
☐ Gymnastiek	☐ Graffiti	☐ Poolen	☐
☐ Ritmische gymnast.	☐ Toneel	☐ Chill room	☐
☐ Fitness	☐ Singer songwriter	☐ Info en advies	☐
☐ Tennis	☐ Beatboxen	☐ Anders	☐
☐ Tafeltennis	☐ Dans	☐	☐
☐ Trampoline spring.	☐ Styling & fashion	☐	☐
☐ Volleybal	☐ Instrument besp.	☐ ...	☐

Met behulp van beide matrix'en kan de gebruiksduur van de ruimte(n) worden geanalyseerd in de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting. Hierbij speelt het volgtijdelijk ruimtegebruik een rol. Door het beantwoorden van de volgende vragen kan er sturing worden gegeven aan deze analyse.

- De gebruiksduur van de ruimte(n) worden per ruimte geanalyseerd. De eerste vraag die gesteld dient te worden is of de gebruiksduur van de ruimte voldoet. Is de gebruiksduur van de ruimte groter of gelijk aan 50% van de openingstijd.
 - ☐ Ja. De gebruiksduur van de ruimte voldoet. Echter kan de gebruiksduur van de ruimte wellicht worden geoptimaliseerd.
 - ☐ Nee. De gebruiksduur van de ruimte voldoet niet. De jongerenwelzijnsorganisatie maakt zodoende beperkt gebruik van de ruimte.
- De gebruiksduur van de ruimte is onvoldoende of dient geoptimaliseerd te worden. De beperkte gebruiksduur van de ruimte kan te wijten zijn aan de aard van de activiteiten van een jongerenwelzijnsorganisatie (gericht op naschoolse activiteiten voor jongeren). Om dit uit te sluiten dient na gegaan te worden of de gebruiksduur van de ruimte(n) van 16:00 uur tot sluitingstijd optimaal is. De gebruiksduur van de ruimte na 16:00 is
 - ☐ Matig. De gebruiksduur van de ruimte is niet optimaal. Dit is niet (alleen) te wijten aan de aard van de activiteiten van de jongerenwelzijnsorganisatie. De beperkte gebruiksduur van de ruimte kan komen doordat de programmering van de jongerenwelzijnsorganisatie een beperkte functionele samenhang kent of doordat de ruimte een beperkte functionele flexibiliteit kent.
 - ☐ Redelijk. De gebruiksduur van de ruimte is niet optimaal. Dit is niet (alleen) te wijten aan de aard van de activiteiten van de jongerenwelzijnsorganisatie. De beperkte gebruiksduur van de ruimte kan komen doordat de programmering van de jongerenwelzijnsorganisatie een beperkte functionele samenhang kent of doordat de ruimte een beperkte functionele flexibiliteit kent.
 - ☐ Goed. De gebruiksduur van de ruimte is niet optimaal. De gebruiksduur van de ruimte vanaf 16:00 uur is echter goed. Om de gebruiksduur van de ruimte te optimaliseren is de jongerenwelzijnsorganisatie daardoor voornamelijk afhankelijk van externe afnemers, aangezien de jongerenwelzijnsorganisatie zelf vooral gericht is op naschoolse activiteiten. (Ga hiervoor naar de effectiviteit van de huisvesting.)

- 3 De gebruiksduur van de ruimte is onvoldoende of dient geoptimaliseerd te worden. Kijkende naar de flexibiliteit van de ruimte kan er worden gesteld dat de ruimte (een) functionele flexibiliteit kent. Geef aan wat van toepassing is. De functionele flexibiliteit heeft hierin betrekking op de mogelijkheid van de ruimte(n) om bepaalde activiteiten te kunnen ondersteunen. In die perceptie is er sprake van een beperkte functionele flexibiliteit wanneer een ruimte een beperkt aantal activiteiten kan ondersteunen.
- ☐ Geen tot matige (Ga naar punt 3.1)
- ☐ Redelijke tot goede (Ga naar punt 3.2)
- 3.1 De mogelijkheid van de ruimte om bepaalde activiteiten te ondersteunen is beperkt. Kijkende naar de functionele samenhang van de programmering ten opzichte van de ruimte kan er worden gesteld dat er sprake is van (een) functionele samenhang van de programmering. De functionele samenhang van de programmering ten opzichte van de ruimte heeft hierin betrekking op de mogelijkheid van de ruimte om meerdere activiteiten te ondersteunen die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt.
- ☐ Geen tot matige (Ga naar punt 4.1)
- ☐ Redelijke tot goede (ga naar punt 4.2)
- 3.2 De ruimte heeft de mogelijkheid om verschillende activiteiten te ondersteunen. Kijkende naar de functionele samenhang van de programmering ten opzichte van de ruimte kan er worden gesteld dat er sprake is van (een) functionele samenhang van de programmering. De functionele samenhang van de programmering ten opzichte van de ruimte heeft hierin betrekking op de mogelijkheid van de ruimte om meerdere activiteiten te ondersteunen die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt.
- ☐ Geen tot matige (Ga naar punt 4.3)
- ☐ Redelijke tot goede (Ga naar punt 4.4)
- 4.1 De ruimte kent een beperkte functionele flexibiliteit van de ruimte. De ruimte is daardoor niet in staat om een ruime hoeveelheid verschillende activiteiten te ondersteunen. De ruimte kent hierdoor een homogeen ruimtegebruik. Daarnaast is de functionele samenhang van de programmering ten opzichte van de ruimte beperkt. De ruimte is daardoor in staat om slechts één of enkele activiteiten te ondersteunen die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt. Dit kan inherent kan zijn aan de beperkte functionele flexibiliteit. Zijn er activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie momenteel niet aanbiedt maar die de ruimte wel kan ondersteunen?
- ☐ Ja. In de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting is de functie van de ruimte voor een jongerenwelzijnsorganisatie niet optimaal. De ruimte kent een homogeen ruimtegebruik en kan slechts enkele activiteiten ondersteunen die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt. Er zijn echter een aantal activiteiten die de ruimte kan ondersteunen maar die nog niet door de jongerenwelzijnsorganisatie worden aangeboden. De programmering kan daardoor worden uitgebreid om zodoende de gebruiksduur van de ruimte te optimaliseren. Daarbij kan de organisatie sturen op de effectiviteit van de huisvesting door middel van externe afnemers van de ruimte. De marktconformiteit van de ruimte is hierbij essentieel. De beperkte functionele flexibiliteit kan in dat opzicht ongunstig zijn. (Ga naar de effectiviteit van de huisvesting)
- ☐ Nee. In de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting is de functie van de ruimte voor een jongerenwelzijnsorganisatie niet optimaal. De ruimte kent een homogeen ruimtegebruik en kan slechts enkele activiteiten ondersteunen die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt. De ruimte kan daardoor voor de jongerenwelzijnsorganisatie niet (vele) verschillende kortlopende activiteiten huisvesten. De ruimte draagt daardoor niet bij aan een divers activiteitenprogramma, waar een jongerenwelzijnsorganisatie wel naar streeft. Om te komen tot een wenselijke gebruiksduur van de ruimte dient de jongerenwelzijnsorganisatie te sturen op de effectiviteit van de huisvesting. Hierbij is de jongerenwelzijnsorganisatie afhankelijk van externe afnemers. (Ga naar de effectiviteit van de huisvesting)

- 4.2 De ruimte kent een beperkte functionele flexibiliteit van de ruimte. De ruimte is daardoor niet in staat om een ruime hoeveelheid verschillende activiteiten te ondersteunen. De ruimte kent hierdoor een homogeen ruimtegebruik. Er is wel sprake van een ruime functionele samenhang van de programmering ten opzichte van de ruimte. De ruimte is daardoor in staat om meerdere activiteiten te ondersteunen die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt.

Doordat de ruimte verschillende activiteiten kan huisvesten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt is de jongerenwelzijnsorganisatie in staat om alsnog te komen tot een wenselijke gebruiksduur van de ruimte. De gebruiksduur van de ruimte is echter niet optimaal. Een mogelijke oorzaak hiervoor is dat er sprake is van een overcapaciteit aan ruimte(n) die dezelfde activiteiten kan/kunnen ondersteunen. In de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting is dit ongewenst. Om te komen tot een wenselijke gebruiksduur van de ruimte dient de jongerenwelzijnsorganisatie te sturen op de effectiviteit van de huisvesting. Hierbij is de jongerenwelzijnsorganisatie afhankelijk van externe afnemers. (Ga naar de effectiviteit van de huisvesting)

- 4.3 De ruimte kent een ruime functionele flexibiliteit. Hiermee heeft de ruimte de mogelijkheid om verschillende activiteiten te ondersteunen. De ruimte heeft zodoende de mogelijkheid tot een heterogeen ruimtegebruik. De functionele samenhang van de programmering ten opzichte van de ruimte is echter beperkt. De ruimte is daardoor in staat om slechts één of enkele activiteiten te ondersteunen die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt. Dit ondanks de mogelijkheid van de ruimte om bepaalde activiteiten te ondersteunen.

De programmering van de jongerenwelzijnsorganisatie sluit onvoldoende aan op de mogelijkheden van de ruimte om bepaalde activiteiten te ondersteunen. In de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting maakt de jongerenwelzijnsorganisatie onvoldoende gebruik van de mogelijkheid om te komen tot een programmering van de activiteiten met zo min mogelijk vierkante meters aan huisvesting. Door te sturen op de effectiviteit van de huisvesting kan de organisatie echter alsnog komen tot een gewenste gebruiksduur van de ruimte. (Ga naar de effectiviteit van de huisvesting)

- 4.4 De ruimte kent een ruime functionele flexibiliteit. Hiermee heeft de ruimte de mogelijkheid om verschillende activiteiten te ondersteunen. De ruimte heeft zodoende de mogelijkheid tot een heterogeen ruimtegebruik. Daarbij is er sprake van een ruime functionele samenhang van de programmering ten opzichte van de ruimte. De ruimte is daardoor in staat om meerdere activiteiten te ondersteunen die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt.

Ondanks de mogelijkheid van de ruimte om verschillende activiteiten te ondersteunen die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt kent de ruimte een beperkte gebruiksduur van de ruimte. Dit kan veroorzaakt worden door een overcapaciteit aan ruimte(n) die dezelfde activiteiten kan/kunnen ondersteunen. De jongerenwelzijnsorganisatie zelf kan daardoor niet komen tot een gewenste gebruiksduur van de ruimte. In de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting is dit ongewenst. De jongerenwelzijnsorganisatie is daardoor genooddaakt om te sturen op de effectiviteit van de ruimte. (Ga naar de effectiviteit van de huisvesting)

Stap 2.2c Analyseren van de gebruiksduur van de ruimte in de perceptie van de effectiviteit van de huisvesting.

De effectiviteit van de huisvesting heeft voor een jongerenwelzijnsorganisatie onder andere betrekking op 'met hoeveel jongeren de organisatie in tijd en ruimte in contact treedt'. De output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed kan in dat opzicht worden vergroot indien de jongerenwelzijnsorganisatie stuur op de kwantiteit van de activiteiten. Door meer activiteiten aan te bieden (**interne programmering**) kan de organisatie met meer jongeren in tijd en ruimte in contact treden.

Daarnaast speelt met betrekking tot het ondernemingsvastgoed ook het bedrijfseconomische aspect een steeds belangrijkere rol. Ook hierbij kan een jongerenwelzijnsorganisatie sturen op de kwantiteit van de activiteiten. Dit om te komen tot een gebruiksduur van de ruimte(n) die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet. Naast de huisvestingsbehoeften van de eigen programmering (interne programmering) dient een jongerenwelzijnsorganisatie ook in te spelen op de huisvestingsbehoeften van mogelijke externe afnemers (externe programmering). De **marktconformiteit** van het vastgoed is met betrekking tot dit laatste aspect van groot belang. De marktconformiteit van de ruimte(n) kan worden bepaald aan de hand van de functionele flexibiliteit van de ruimte(n), met daarbij de marktconformiteit in oogschouw genomen.

Ruimten													
...	...	Activiteit 7	Activiteit 6	Activiteit 5	Activiteit 4	Activiteit 3	Activiteit 2	Activiteit 1	Bezettingsgraad [%]	Oppervlakte (m ²)	Gebruiksfunctie		
Room 1		-	-	***	***	***	***	***	34	50	Bijeenkomst		
Room 2		**	-	**	-	-	*	**	23	200	Sport		
Room 3										500	Optredens		
....													

1. Maak op de verticale as een opsomming van alle ruimte(n) waarover de jongerenwelzijnsorganisatie beschikt;
2. Maak op de horizontale as een opsomming van mogelijke activiteiten die een jongerenwelzijnsorganisatie kan aanbieden;
3. Bepaal voor elke ruimte welke van de aangeboden activiteiten deze kan ondersteunen aan de hand van ruimtelijke eigenschappen waaraan de ruimte zou moeten voldoen ten opzichte van de activiteit*. Door middel van bepaalde gradaties (één of drie sterren) kan er onderscheidt gemaakt worden in de mate van geschiktheid. Ruimtelijke eigenschappen waaraan de ruimte kan worden getoetst zijn bijvoorbeeld:
 - 3.1. Grootte van de ruimte (vloeroppervlak, vorm, lengte, breedte, hoogte)
 - 3.2. Materiaalgebruik (wandafwerking, vloerafwerking, plafondafwerking)
 - 3.3. Regelbaarheid van het binnenklimaat (verwarmen, koelen, ventileren)
 - 3.4. Licht
 - 3.5. Geluid (geluidsinstallatie, geluiddemping)
 - 3.6. Sfeer
 - 3.7. Ruimtelijke relatie met essentiële ruimte(n)
4. Vermeld daarbij de gebruikersfunctie, oppervlakte van de ruimte(n)
5. Vermeld de bezettingsgraad van de ruimte(n) uit de voorgaande stap (Totaal).

*Hierbij dient de marktconformiteit van het vastgoed in oogschouw worden genomen. Bij het beoordelen van de ruimten op geschiktheid om een bepaalde activiteit te ondersteunen kan een jongerenwelzijnsorganisatie andere gradaties gebruiken dan een externe afnemer. Een sportzaal kan bijvoorbeeld wel voldoen voor recreatief volleybal, maar niet voor wedstrijden. Een jongerenwelzijnsorganisatie kan een dergelijke zaal daardoor op het gebied van volleybal anders beoordelen dan dat een externe gebruiker (volleybalvereniging) dit zou doen.

Met behulp van deze matrix kan de totale gebruiksduur van de ruimte(n) worden geanalyseerd in de perceptie van de effectiviteit van de huisvesting. Voorafgaand aan deze stap is de gebruiksduur van de ruimte geanalyseerd met betrekking tot de interne programmering (efficiëntie van de huisvesting). In deze stap wordt daardoor de nadruk gelegd op het vergroten van de effectiviteit van de huisvesting door middel van externe afnemers. Hierbij speelt de marktconformiteit een rol. Met behulp van de volgende vragen kan er sturing worden gegeven aan deze analyse.

- 1 Kent de jongerenwelzijnsorganisatie een proactieve programmering waarbij iemand binnen de organisatie verantwoordelijk is voor de exploitatie van het vastgoed die erop toeziet dat er een voldoende rijk gevuld activiteitenprogramma aanwezig is?

☐

Ja.

☐

Nee.

Een rijk gevuld activiteitenprogramma is van grote waarde voor een jongerencentrum. Een proactieve programmering waarbij iemand binnen de organisatie verantwoordelijk is voor de exploitatie van het vastgoed is in dat opzicht essentieel. Hierdoor kan er op worden toegezien dat er een voldoende rijk gevuld activiteitenprogramma aanwezig is.

- 2 De gebruiksduur van de ruimte(n) worden vervolgens per ruimte geanalyseerd. De eerste vraag die gesteld dient te worden is of de gebruiksduur van de ruimte voldoet. Is de totale gebruiksduur van de ruimte groter of gelijk aan 50% van de openingstijd.

☐

Ja. De gebruiksduur van de ruimte voldoet. Echter kan de gebruiksduur van de ruimte wellicht worden geoptimaliseerd.

☐

Nee. De totale gebruiksduur van de ruimte voldoet niet.

- 3 De gebruiksduur van de ruimte is niet optimaal. Om de gebruiksduur van de ruimte te optimaliseren is de jongerenwelzijnsorganisatie afhankelijk van externe afnemers. De marktconformiteit van de ruimte kan hierbij een belangrijke rol spelen om zodoende de mogelijkheid om de ruimte tijdelijk of permanent te verhuren aan externe afnemers te vergroten. Kijkende naar de functionele flexibiliteit van de ruimte, met daarbij de marktconformiteit in oogschouw genomen, kan er worden gesteld dat er sprake is van (een) functionele flexibiliteit.

☐

Geen tot matige. De gebruiksduur van de ruimte is niet optimaal. Daarbij is de functionele flexibiliteit, met betrekking tot de marktconformiteit, beperkt. Dit houdt in dat de ruimte niet in staat is om veel verschillende activiteiten te ondersteunen. Om te komen tot een gebruiksduur van de ruimte die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet is de jongerenwelzijnsorganisatie daardoor afhankelijk van één of anders een beperkt aantal activiteiten.

☐

Redelijke tot goede. De gebruiksduur van de ruimte is niet optimaal. De functionele flexibiliteit, met betrekking tot de marktconformiteit, is echter goed. Dit houdt in dat de ruimte in staat is om veel verschillende activiteiten te ondersteunen. Om te komen tot een gebruiksduur van de ruimte die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet kan de jongerenwelzijnsorganisatie daardoor verschillende activiteiten huisvesten. Dit kan een voordeel zijn bij het vinden van mogelijke externe afnemers.

- 4 Welke externe afnemers mogen beschouwd worden als potentiële huurders van de ruimte gezien de activiteiten die de ruimte kan huisvesten?

- ☐ Muziekvereniging
☐ Dansvereniging
☐ Toneelvereniging
☐ Evenementenbureau
☐ Culturele organisatie
☐ Sportservicebureau
☐ Sportvereniging
☐ Lokale sportbundeling

- ☐ Basisonderwijs
☐ Voortgezet onderwijs
☐ MBO
☐ HBO
☐ Universiteit
☐ Studentenvereniging
☐ Studentondernemers
☐ Horeca

- ☐ GGZE
☐ GGD
☐ CWI/CWZ
☐ Dienst MO
☐ Welzijnsorganisatie
☐ vrijwilligerssteunpunten
☐ Anders
☐

- 5 Met behulp van de voorgaande twee vragen zijn de potentiële externe afnemers van de ruimte bepaald. De ruimte kent daarmee (een) marktconformiteit. De marktconformiteit heeft in deze betrekking op de mogelijkheid om de ruimte tijdelijk of permanent te verhuren aan externe afnemers te vergroten.
- ☐ Geen tot matige. De ruimte kent een beperkte marktconformiteit. Daarmee is de mogelijkheid om te komen tot een gewenste gebruiksduur van de ruimte door middel van externe afnemers moeizaam. Gezien de beperkte gebruiksduur en de beperkte marktconformiteit van de ruimte zal de jongerenwelzijnsorganisatie moeten bedenken of de ruimte in de huidige functie voldoende potentie heeft om te komen tot een bezettingsgraad die in bedrijfseconomisch opzicht wel rendabel is. De jongerenwelzijnsorganisatie dient wellicht de functie van de ruimte aan te passen om zodoende te komen tot een gewenste gebruiksduur van de ruimte.
- ☐ Redelijke tot goede. De marktconformiteit van de ruimte heeft mogelijkheden om te komen tot een gewenste gebruiksduur van de ruimte door middel van externe afnemers. Gezien de huidige beperkte gebruiksduur van de ruimte kan er worden geconcludeerd dat de huidige mogelijkheden van de ruimte niet optimaal wordt benut. De jongerenwelzijnsorganisatie zal daardoor meer op de effectiviteit van de huisvesting moeten sturen.

Stap 2.2d Analyseren van multifunctioneel ruimtegebruik in de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting

Naast het optimaliseren van het ruimtegebruik kan ook **multifunctioneel ruimtegebruik** bijdragen aan de efficiëntie van de huisvesting. Er kan worden bepaald of er sprake is van multifunctioneel ruimtegebruik door te bepalen of er meerdere gebruikers gebruik maken van het ondernemingsvastgoed en daarbij algemene ruimten zoals entree, hal, kantine, toiletten, etc. worden gedeeld. De mate van multifunctioneel ruimtegebruik kan vervolgens worden bepaald aan de hand van het aantal vierkante meter dat permanent wordt verhuurd te bepalen ten opzichte van het totale aantal vierkante meter van het gebouw. Deze verhouding geeft de verhouding weer tussen de hoofdgebruiker van het gebouw en de medegebruikers.

	m ²	%
Vloeroppervlak vastgoedobject	1000	100
Vloeroppervlak jongerencentrum	400	45%
Vloeroppervlak algemene ruimte(n)	200	10%

- 1 Bepaal het vloeroppervlak van het vastgoedobject in m²;
- 2 Bepaal het vloeroppervlak van het jongerencentrum in m²;
- 3 Bepaal het vloeroppervlak van de algemene ruimte(n) in m²;
- 4 Bepaal de verhouding in percentages.

*het onderverhuren van ruimte(n) wordt niet beschouwd als multifunctioneel ruimtegebruik. Dit aspect heeft betrekking op het optimaliseren van de exploitatie van het vastgoed.

3. Kosten per vierkante meter aan huisvesting analyseren

Het analyseren van de huisvestingskosten per m² draagt bij aan de bewustwording van de kostenposten. Daarnaast verkrijgt de organisatie meer grip op de huisvestingskosten. De huisvestingskosten per vierkante meter zijn afhankelijk van de vaste kosten (gebouwen en stallingsplaatsen, belastingen en heffingen, verzekeringen), instandhoudingskosten (onderhoud eigenaar, mutaties, beheer) en de gebruikerskosten (energie & water, onderhoud huurder). Dit rapport gaat in op de gebruikerskosten.

3.1 Energie- & waterverbruik

Het energie- en waterverbruik wordt bepaald door zowel de energieprestaties van het vastgoed als de gebruiker van het vastgoed. In stap 2.1 wordt ingegaan op zowel de energieprestaties van het vastgoed als de gebruiker van het vastgoed.

Stap 3.1 Analyseren van het water- en energieverbruik

Het energie- en waterverbruik kan niet concreet worden gemaakt met behulp van benchmark. Onderstaande vragen geeft een jongerenwelzijnsorganisatie een aantal handvatten om te komen tot een reductie van het energie en waterverbruik.

1 Wordt het energie & waterverbruik systematisch (jaarlijks) bijgehouden?

☐

Ja.

☐

Nee.

Het wordt aanbevolen om het energie & waterverbruik systematisch (jaarlijks) bij te houden aangezien het systematisch bijhouden hiervan eraan bijdraagt dat de organisatie zich bewust wordt van het energie & waterverbruik.

2 Wordt er een trendanalyse gemaakt van het energie & waterverbruik door het energie & waterverbruik uit te zetten tegen de tijd (jaar) in een grafiek?

☐

Ja.

☐

Nee.

Uit een trendanalyse van het energie & waterverbruik kunnen niet direct conclusies worden getrokken. Een stijging of daling van het energie- en waterverbruik is namelijk niet direct te herleiden. Een eventuele stijging of daling van het energie- en waterverbruik kan veroorzaakt worden door bijvoorbeeld een verandering in de bezettingsgraad of klimaat. Ondanks dat wordt het aanbevolen om een trendanalyse op te stellen om zodoende inzicht te verkrijgen in de ontwikkelingen in het energie & waterverbruik.

3 Worden de energie & watercontracten systematisch (jaarlijks / om het jaar) gecontroleerd op marktconformiteit?

☐

Ja

☐

Nee

Het systematisch aanvragen van energiecontracten helpt de marktconformiteit van de contracten te waarborgen.

4 Is er van het jongerencentrum de energieprestatie coëfficiënt bekend?

☐

Ja

☐

Nee

In het geval dat een jongerenwelzijnsorganisatie twijfelt aan de energiezuinigheid van het vastgoedobject kan de energieprestatie coëfficiënt hierover uitsluitsel geven. Indien nodig kunnen er vervolgstappen worden genomen om de energiezuinigheid van het jongerencentrum te optimaliseren.

De onderhoudskosten dragen bij aan de huisvestingskosten. Voor een organisatie is het daardoor van belang om ook op deze kostenpost grip te hebben. In stap 2.2.2 worden de onderhoudskosten geanalyseerd.

Stap 3.2 Analyseren van de onderhoudskosten

Wat betreft de onderhoudskosten hebben jongerenwelzijnsorganisaties te maken met hetzelfde probleem als bij het energie- en waterverbruik. Ook hiervoor geldt dat er benchmark gegevens voor vergelijking. Middels onderstaande vragen kan een jongerenwelzijnsorganisatie desondanks handvatten verkrijgen die betrekking hebben met de desbetreffende kostenpost.

1 Worden de onderhoudskosten systematisch (jaarlijks) bijgehouden?

☐

Ja

☐

Nee

Het wordt aanbevolen om de onderhoudskosten systematisch (jaarlijks) bij te houden aangezien het systematisch bijhouden hiervan eraan bijdraagt dat de organisatie zich bewust wordt van de onderhoudskosten.

2 Wordt er een trendanalyse gemaakt van de onderhoudskosten door de onderhoudskosten tegen de tijd (jaar) uit te zetten in een grafiek?

☐

Ja

☐

Nee

Uit een trendanalyse van de onderhoudskosten kunnen stijgingen of dalingen van de onderhoudskosten worden gevisualiseerd. Het opstellen van een trendanalyse wordt aanbevolen om zodoende inzicht te verkrijgen in de ontwikkelingen van de onderhoudskosten.

3 Worden de onderhoudscontracten systematisch (jaarlijks) gecontroleerd op marktconformiteit?

☐

Ja

☐

Nee

Het systematisch aanvragen van onderhoudscontracten helpt de marktconformiteit van de contracten te waarborgen.

4 Is er met betrekking tot het jongerencentrum een schriftelijk onderhoudsplan opgesteld met daarin zaken als:

- Het gebruik van de gebouwen in de komende jaren;
- Het onderhoudsniveau van de verschillende ruimten;
- Milieu vriendelijkheid
- Mogelijke subsidies die kunnen worden verkregen.

☐

Ja

☐

Nee

Een duidelijk beleid ten opzichte van het onderhoud wordt aanbevolen aangezien dit bijdraagt aan de efficiëntie van de huisvesting.

4. Kosteneffectiviteit van de activiteiten

Een kosteneffectiviteitanalyse is een methodiek waarmee zowel de effectiviteit (output) als de efficiëntie (input) wordt bepaald. Er is sprake van kosteneffectiviteit indien de kosten die ermee gepaard gaan in verhouding staan tot de effecten. In stap 4.1 wordt de kosteneffectiviteit van de activiteiten bepaald.

Stap 4.1 Analyseren van de kosteneffectiviteit van de activiteiten

De kosteneffectiviteit van de activiteiten is de aan een bepaalde activiteit gerelateerde huisvestingskosten per deelnemer. De aan een activiteit gerelateerde huisvestingskosten kunnen hierin het beste gelijk worden gesteld aan het huurtarief van de ruimte(n) waar de desbetreffende activiteit gebruik van maakt. Dit aangezien het voor een jongerenwelzijnsorganisatie complex is om de specifieke huisvestingskosten te relateren aan een bepaalde activiteit.

	Activiteit	Ruimte	Huurtarief ruimte [€ per uur]	Gemiddeld aantal deelnemers	Kosteneffectiviteit [€ per deelnemer per uur]
1	Activiteit 1	Ruimte 1	25,-	15	1,67
2	Activiteit 2	Ruimte 2	40,-	30	1,33
3	Activiteit 3	Ruimte 1	25,-	20	1,25
4	Activiteit 4	Ruimte 4	-	18	2,00
5	Activiteit 5	Ruimte 4	-	12	3,67
6	Activiteit 6		..	.	

- 1 Bepaal welke activiteiten gebruik maken van welke ruimte(n);
- 2 Bepaal het huurtarief van de ruimte(n) waarin de activiteit wordt gehuisvest (€ per uur);
- 3 Bepaal het gemiddelde aantal jongeren die aan de activiteit deelnemen binnen een bepaald tijdsbestek (maand/kwartaal)
- 4 Bereken de kosteneffectiviteit (huurtarief / gemiddeld aantal deelnemers)

Het analyseren van de kosteneffectiviteit van de activiteiten kan aan de hand van de volgende vragen:

- 1 Staan de kosten die gepaard gaan met het huisvesten van de activiteit in verhouding tot het doel wat een jongerenwelzijnsorganisatie ermee nastreeft (het in contact treden met jongeren middels het aanbieden van activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding).
 - ☐ Ja, er is sprake van kosteneffectiviteit
 - ☐ Nee, er is geen sprake van kosteneffectiviteit. De huisvestingskosten per jongere die deelneemt aan de activiteit zijn onevenredig hoog ten opzichte van het doel wat wordt nagestreefd.
- 2 Is het mogelijk om de huisvestingskosten te reduceren?
 - ☐ Ja. Uit de voorgaande stappen is gebleken dat de desbetreffende activiteit efficiënter kan worden gehuisvest. Het reduceren van de huisvestingskosten kan ervoor zorgen dat er sprake is van kosteneffectiviteit.
 - ☐ Nee. Uit de voorgaande stappen is niet gebleken dat de desbetreffende activiteit efficiënter kan worden gehuisvest.
- 3 Is het mogelijk om het aantal jongeren die deelnemen aan de activiteit te vergroten zonder dat huisvestingskosten direct stijgen (intensiteit van het ruimtegebruik)
 - ☐ Ja. Uit de voorgaande stappen is gebleken dat de desbetreffende activiteit effectiever kan worden gehuisvest. Het effectiever huisvesten van de activiteit kan ervoor zorgen dat er sprake is van kosteneffectiviteit.
 - ☐ Nee. Uit de voorgaande stappen is niet gebleken dat de desbetreffende activiteit effectiever kan worden gehuisvest.

4 Aantal keer 'nee' bij vraag twee en drie

☐

0-1 keer

De kosteneffectiviteit van de desbetreffende activiteit kan worden geoptimaliseerd zodat er alsnog sprake kan zijn van kosteneffectiviteit.

☐

2 keer

De kosteneffectiviteit van het desbetreffende activiteit kan niet worden geoptimaliseerd. De huisvestingskosten per jongere die deelneemt aan het activiteit blijven daardoor onevenredig hoog. De jongerenwelzijnsorganisatie dient de desbetreffende activiteit te heroverwegen. Vanuit het perspectief van de kosteneffectiviteit is het wellicht beter om de desbetreffende activiteit niet meer aan te bieden.

5. Huisvesting analyseren

Met behulp van de voorgaande stappen zijn er de nodige gegevens en inzichten verkregen over de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting van het desbetreffende vastgoedobject. Met behulp hiervan kan vervolgens een algehele conclusie worden opgesteld en kunnen er aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot het optimaliseren van de huisvesting.

7. CASE: DYNAMO EINDHOVEN

Met behulp van het opgestelde stappenplan is als case het Dynamo gebouw te Eindhoven in relatie tot de jongerenwelzijnsorganisatie Dynamo geanalyseerd. Het Dynamo gebouw en het gebruik van het Dynamo gebouw is aan de hand van het model stap voor stap geanalyseerd. Na elke stap zijn de bevindingen genoteerd. Deze zijn terug te vinden in bijlage 3. Met behulp van de verkregen inzichten zijn de volgende bevindingen gedaan met betrekking tot de efficiëntie en de effectiviteit van het Dynamo gebouw. Met betrekking tot de organisatie zal er eerst een korte toelichting worden gegeven in de manier waarop de programmering van Dynamo tot stand komt.

Voor de programmering van het Dynamo gebouw wordt het jongerenwelzijnswerk los gezien van het Dynamo gebouw. Dit is vertaald naar twee programma's; Dynamo programmering en Dynamo bv. Dynamo bv is verantwoordelijk voor de exploitatie van het Dynamo gebouw; onderhoud, ruimtebeheer, horeca, publieksbegeleiding en techniek. Dynamo bv heeft hierin de verantwoording om te komen tot een goede bezetting van de ruimten en een sluitende exploitatie. Om hiertoe te komen neemt Dynamo programmering een belangrijke positie in. Dynamo programmering is verantwoordelijk voor de sociaal culturele programmering, het jongerenwelzijnswerk. Dynamo programmering maakt hierbij zoveel mogelijk, bij voorkeur volledig, gebruik van het Dynamo gebouw. Dynamo bv stelt hiervoor ruimten, faciliteiten en personeel voor de activiteiten (beheer, security, balie, horeca) beschikbaar. Eventuele winsten van Dynamo bv komen ten goede aan Dynamo programmering waardoor er een gezamenlijk belang is. Zowel Dynamo programmering als Dynamo bv hebben echter de mogelijkheid om andere keuzes te maken om de doelstellingen te bereiken. Primair wordt er echter ingezet op de vraag van Dynamo programmering. Dynamo bv is daardoor middels het gebouw, ruimten en infrastructuur, toegerust op jongeren en beschikt over een groot multifunctioneel atrium, concertzaal, sportzalen, vergaderruimten, oefenruimten, opnamestudio's, workshop- en cursusruimten.

Indien 'Dynamo programmering' en 'Dynamo bv' worden beschouwd als één organisatie dan kan er in de perceptie van de efficiëntie van de huisvesting worden geconcludeerd dat de huisvesting niet voldoet. De jongerenwelzijnsorganisatie Dynamo is in dat opzicht verantwoordelijk voor de financiële exploitatie van een gebouw met een teveel aan capaciteit ten opzichte van de interne programmering. De programmering van de jongerenwelzijnstak 'Dynamo programmering' is namelijk zeer beperkt ten opzichte van het Dynamo gebouw. Zeker gezien het aantal programmeringsuren van de interne programmering zou de huidige programmering met aanzienlijk minder vierkante meter aan huisvesting kunnen worden geprogrammeerd. Ook in de perceptie van de effectiviteit van de huisvesting wordt er door de jongerenwelzijnsorganisatie te weinig gestuurd op de output. De huidige interne programmering laat veel mogelijkheden tot het aanbieden van naschoolse activiteiten onbenut. Het Dynamo gebouw biedt de jongerenwelzijnsorganisatie dan ook de mogelijkheid om met meer jongeren in contact te treden dan dat nu het geval is. Indien Dynamo meer activiteiten in tijd en ruimte programmeert zal de jongerenwelzijnsorganisatie immers met meer jongeren in contact treden waardoor de output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed wordt vergroot.

Ook in de perceptie van de bedrijfseconomische effectiviteit voldoet de huidige programmering niet ten opzichte van de capaciteit van het gebouw. Om te komen tot een gebruiksduur van de ruimte die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet wordt de beperkte programmering van de jongerenwelzijnstak niet opgevangen door een ruime externe programmering. Dit terwijl het commercieel (neven) gebruik van zalen en horeca gezien kan worden als de financiële succesfactor van Dynamo als 'hotspot'. De zeer beperkte interne programmering heeft hierbij tot gevolg dat er wellicht een (te) grote nadruk ligt op de externe programmering. Daarentegen geeft dit tegelijkertijd een groot potentieel aangezien dit de jongerenwelzijnsorganisatie de mogelijkheid biedt om ruimte(n) tijdelijk of permanent te verhuren aan externe afnemers. Het komen tot een ruimte programmering van zowel de interne als de externe programmering vergt een proactieve houding van de jongerenwelzijnsorganisatie. Gezien de huidige beperkte programmering is dit momenteel onvoldoende het

geval. De beperkte interne programmering kan hierbij te wijten zijn aan het huidige jongerenwelzijnsbeleid waarbij de jongeren zelf voor een belangrijk deel verantwoordelijk zijn voor de aansturing van de voorzieningen. Met betrekking tot 'het komen tot een gebruiksduur van de ruimte(n) die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet' geeft dit de jongerenwelzijnsorganisatie weinig zekerheid. In dat opzicht is een externe programmering, die dienst kan doen als vangnet met betrekking tot de gebruiksduur van de ruimte(n), van nog groter belang.

De jongerenwelzijnstak 'Dynamo programmering' kan ook worden beschouwd als een gebruiker van het Dynamo gebouw. In dat opzicht is Dynamo bv verantwoordelijk voor de financiële exploitatie van het Dynamo gebouw. Gezien de huidige programmering kan er worden gesteld dat Dynamo bv naast Dynamo programmering nauwelijks afnemers heeft. Dynamo bv stuurt in dat opzicht onvoldoende op de gebruiksduur van de ruimten. Dynamo bv dient hiervoor meer afnemers te betrekken bij de exploitatie van het Dynamo gebouw om te komen tot een gewenste gebruiksduur van de ruimten. Dynamo programmering dient in dat perspectief te sturen op het ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk. De activiteiten kampen momenteel vrijwel allemaal met een overcapaciteit aan ruimten. Zowel in de perceptie van de efficiëntie als in de perceptie van de effectiviteit van de huisvesting kan het ruimtegebruik daardoor worden geoptimaliseerd.

Al met al kan Dynamo worden geadviseerd om het management van het ondernemingsvastgoed te professionaliseren. Dynamo wordt hierbij geadviseerd te sturen op de gebruiksduur van de ruimte(n). Dynamo bv dient Dynamo programmering te beschouwen als een belangrijke afnemer van de ruimten. Dynamo bv dient echter ook in te zetten op het tijdelijk of permanent verhuren van ruimte(n) aan andere externe afnemers. De programmering van Dynamo programmering is immers voor het Dynamo gebouw ontoereikend gebleken om te komen tot een gewenste gebruiksduur van de ruimten. Daarnaast wordt geadviseerd dat Dynamo bv ook zelf een proactieve programmering gaat hanteren waarmee de gebruiksduur van de ruimten gegarandeerd wordt. Deze programmering staat los van het jongerenwelzijnswerk. Dit biedt voor Dynamo bv de mogelijkheid om zelf commerciële activiteiten te programmeren. Vanwege het algemeen belang kan Dynamo bv middels het Dynamo gebouw waarde creëren voor de jongerenwelzijnstak.

Daarnaast wordt Dynamo programmering geadviseerd te sturen op de intensiteit van het ruimtegebruik. Het ruimtegebruik van de activiteiten afzonderlijk kan zowel in de perceptie van de effectiviteit als de effectiviteit van de huisvesting worden geoptimaliseerd. Gezien het gezamenlijke belang van Dynamo bv en Dynamo programmering is het hierbij niet gewenst om activiteiten buiten het Dynamo gebouw te huisvesten, of Dynamo bv moet een vervangende invulling hebben voor de ruimte.

In het teken van de efficiëntie van de huisvesting wordt Dynamo geadviseerd om te sturen op de huisvestingskosten. Het ontbreken van benchmark gegevens heeft echter als gevolg dat de jongerenwelzijnsorganisatie geen gebruik kan maken van cijfers van soortgelijke organisaties. Aangezien Dynamo onder de Lumens groep valt, waaronder meerdere jongerencentra vallen, kan de Lumens groep echter zelf benchmark gegevens op stellen met betrekking tot de huisvestingskosten van de jongerencentra. De Lumens Groep kan deze gegevens gebruiken om de jongerencentra intern te vergelijken met elkaar te vergelijken en zodoende te sturen op de huisvestingskosten. Daarbij dient Dynamo kritisch naar de eigen organisatie te kijken middels het systematisch bijhouden en analyseren van de verschillende kostensoorten. Ook word Dynamo geadviseerd om in een vroeg stadium, bij het tot stand komen van de programmering, na te gaan wat een activiteit voor invloed heeft op de efficiëntie en effectiviteit van de huisvesting.

8. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken op het gevoerde onderzoek. Hierbij wordt ingegaan op de deelvragen. Daarnaast wordt de vooraf gestelde doelstelling aangehaald en bepaald in hoeverre hieraan is voldaan.

Jongerenwelzijnswerk is 'de - niet op winst gerichte - poging van volwassenen om jeugd in leeftijdgebonden organisaties in de vrijetijdssector ontspanning te bieden, te vormen en te helpen'. Het ondernemingsvastgoed van een jongerenwelzijnsorganisatie heeft daarin als voornaamste doel het huisvesten van activiteiten op het gebied van vrijetijdsbesteding. De organisatie zal hierbij moeten streven dat het ondernemingsvastgoed een bijdrage levert aan de algehele prestaties van de onderneming. De politieke besluitvorming kan hierbij worden gezien als de belangrijkste allocatiemiddel. Dit in tegenstelling tot commerciële instanties, waarbij marktwerking gezien kan worden als de belangrijkste allocatiemiddel. Toch zijn ook maatschappelijke organisaties genooddaakt om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. De noodzaak om te sturen op financieel rendement wordt daarbij versterkt doordat het maatschappelijk ondernemingsvastgoed verschuift van risicoloos object naar een strategisch productiemiddel. Hierdoor worden ook jongerenwelzijnsorganisaties genooddaakt om het ondernemingsvastgoed te professionaliseren. Om het ondernemingsvastgoed te optimaliseren dient een jongerenwelzijnsorganisatie te sturen op zowel de efficiëntie van de huisvesting (huisvestingskosten) als de effectiviteit van de huisvesting (waarde). De efficiëntie van de huisvesting heeft betrekking op de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die de jongerenwelzijnsorganisatie noodzakelijk acht voor het huisvesten van de activiteiten. De effectiviteit van de huisvesting heeft betrekking op de output die wordt verkregen middels het ondernemingsvastgoed. Primair gezien betekent dit dat een jongerenwelzijnsorganisatie met (zoveel mogelijk) jongeren in contact moet treden. Vanwege het feit dat het financiële rendement van steeds groter belang is dient een jongerenwelzijnsorganisatie daarnaast te sturen op een gebruiksduur van de ruimte(n) die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet. Gezien de aard van de activiteiten wordt een jongerenwelzijnsorganisatie hierin echter beperkt. Jongerenwelzijnsorganisaties zijn in dat opzicht afhankelijk van externe partijen. Hierdoor staat de efficiëntie van de huisvesting op gespannen voet met de effectiviteit van de huisvesting.

Het onderzoek heeft zich als doel gesteld om te komen tot een beslissingsondersteunend model waarmee een jongerenwelzijnsorganisatie in staat is haar huisvesting te optimaliseren. Uiteindelijk is er gekomen tot een stappenplan waarmee een jongerenwelzijnsorganisatie haar ondernemingsvastgoed kan analyseren in het kader van de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting. Het stappenplan biedt handvatten aan waarmee een jongerenwelzijnsorganisatie het ondernemingsvastgoed efficiënter en effectiever kan inzetten.

Na het toetsen van het model middels de case kan er worden geconcludeerd dat het model een vernieuwde manier van inzicht geeft in het ondernemingsvastgoed van een jongerenwelzijnsorganisatie. Het model speelt hierbij duidelijk in op het aspect dat het aanbieden van activiteiten, voor een jongerenwelzijnsorganisatie, niet alleen een middel is om in contact te treden met jongeren. Een jongerenwelzijnsorganisatie moet de activiteiten ook zien als een middel om te sturen op de efficiëntie en de effectiviteit van de huisvesting. Daarnaast kan er worden geconcludeerd dat het model een algemeen karakter heeft gekregen. Dit is te wijten aan de grote diversiteit aan activiteiten waaruit het jongerenwelzijnswerk kan bestaan. Het algemene karakter van het model heeft als resultaat dat het model voor verschillende jongerenwelzijnsorganisaties toepasbaar is. Daarbij is het model met een aantal kleine aanpassingen wellicht toepasbaar voor andere typen maatschappelijk vastgoed. Het model geeft echter ondanks het algemene karakter voldoende sturing aan een jongerenwelzijnsorganisatie, aangezien het model daar waar mogelijk specifiek en concreet is. Uit de case is echter gebleken dat het model op sommige punten ook concreter zou kunnen. Zo is het met betrekking tot de intensiteit van het ruimtegebruik beter om niet alleen onderscheid te maken tussen de verschillende activiteiten, maar ook tussen de dagen en de tijden wanneer deze activiteiten

worden aangeboden. Het verfijnen van de gegevens geeft een beter beeld van de werkelijke intensiteit van het ruimtegebruik.

Met betrekking tot het sturen op de kosteneffectiviteit van de activiteiten kan worden geconcludeerd dat dit niet heeft geresulteerd in een middel waarmee een jongerenwelzijnsorganisatie in staat is om de verschillende activiteiten wat betreft de kosteneffectiviteit met elkaar te vergelijken. De kosteneffectiviteit van de activiteiten is hierbij niet voldoende gebleken om over een bepaalde activiteit te oordelen, aangezien er meerdere factoren een rol kunnen spelen waarom een activiteit in een bepaalde ruimte wordt gehuisvest. De kosteneffectiviteit alleen geeft daardoor niet een volledig beeld. Daarnaast is het verschil tussen de kosteneffectiviteit van de verschillende activiteiten relatief klein. Dit is te verklaren gezien het feit dat het om relatief kleine bedragen gaat. In de zorg, waar veel gebruik wordt gemaakt van deze methodiek, zijn deze verschillen waarschijnlijk duidelijker zichtbaar. Met betrekking tot het sturen op de efficiëntie van de huisvesting kan vervolgens worden geconcludeerd dat door het ontbreken van benchmark gegevens het sturen op dit aspect wordt gecompliceerd. Ook dit aspect is enerzijds te wijten aan de grote diversiteit van het jongerenwelzijnswerk. Het ondernemingsvastgoed van jongerenwelzijnsorganisaties heeft hierdoor een divers en specifiek karakter. Dit maakt benchmarking complex. Het ontbreken van benchmark gegevens komt daarnaast voort uit het feit dat maatschappelijk organisaties het ondernemingsvastgoed voorheen nog konden beschouwen als een risicoloos object. Het management van het ondernemingsvastgoed bij jongerenwelzijnsorganisaties is daardoor nog niet zo professioneel ingericht.

Wanneer er niet wordt gekeken naar het model maar naar het jongerenwelzijnswerk, dan kan er worden geconcludeerd dat jongerenwelzijnsorganisaties steeds meer worden gedwongen tot een meer bedrijfsmatige bedrijfsvoering. Ook met betrekking tot het ondernemingsvastgoed wordt een jongerenwelzijnsorganisatie hiertoe gedwongen. Een gebruiksduur van de ruimte(n) die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet is voor een jongerenwelzijnsorganisatie daardoor van steeds groter belang. Door de aard van de activiteiten wordt een jongerenwelzijnsorganisatie hierin echter beperkt. Hierdoor dreigt er een disbalans te ontstaan tussen enerzijds de verantwoordelijkheden en risico's van het ondernemingsvastgoed van jongerenwelzijnsorganisaties en anderzijds de autonomie en beleidsvrijheid die door de overheid aan jongerenwelzijnsorganisaties wordt meegegeven. Het ondernemingsvastgoed 'loskoppelen' van het jongerenwelzijnswerk, zoals gedaan bij het Dynamo gebouw, kan een oplossing zijn voor een jongerenwelzijnsorganisatie. Hierdoor kan de jongerenwelzijnsorganisatie naast maatschappelijke activiteiten ook zelf, in de vorm van een aparte bv, commerciële activiteiten programmeren. Daarnaast behoort het tijdelijk of permanent commercieel verhuren van ruimte(n) aan externe afnemers tot de mogelijkheid om te komen tot een gebruiksduur van de ruimte(n) die in bedrijfseconomisch opzicht voldoet. Dit aspect wordt van steeds groter belang. Het ondernemingsvastgoed van een jongerenwelzijnsorganisatie dient in dat opzicht ook rekening te houden met de huisvestingsbehoeften van mogelijke externe afnemers, ook wat betreft de uitstraling.

Ondanks het algemene karakter van het model is een jongerenwelzijnsorganisatie middels het model in staat om op een vernieuwde manier inzicht te verkrijgen in het ondernemingsvastgoed en om het ondernemingsvastgoed te optimaliseren. De stappen ondersteunen de organisatie bij het sturen op zowel de efficiëntie als de effectiviteit van de huisvesting. Het model is daarnaast laagdrempelig en daardoor ook geschikt voor jongerenwelzijnsorganisaties die een beperkte kennis hebben op het gebied van het management van het ondernemingsvastgoed. Bovendien zou het model met een aantal kleine aanpassingen ook dienst kunnen doen voor andere soortgelijke typen maatschappelijk ondernemingsvastgoed, zoals buurtcentra en multifunctionele accommodaties. Dit type huisvesting is gericht op het huisvesten van diverse kortlopende activiteiten en heeft daarmee grote gelijkenissen met jongerencentra.

9. AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van de bevindingen worden de volgende aanbevelingen gedaan.

- Jongerenwelzijnsorganisaties zouden veel profijt kunnen hebben van benchmark gegevens, zeker nu de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties verschuift van een risicoloos object naar een strategisch bedrijfsmiddel. Onderzocht kan worden of er benchmark gegevens gerealiseerd kunnen worden met betrekking tot de huisvesting van jongerenwelzijnsorganisaties en of jongerenwelzijnsorganisaties echt geholpen zijn met benchmark gegevens.
- De kosteneffectiviteit van de activiteiten heeft in dit onderzoek niet geresulteerd in een optimaal middel voor een jongerenwelzijnsorganisatie om op de (huisvestings)kosten te sturen. Toch is het in de zorg een veelgebruikte tool. Onderzocht kan worden of deze methodiek in een andere vorm voor een jongerenwelzijnsorganisatie meer kan bijdragen aan het sturen op de kosten. Wellicht dat hierbij met betrekking tot de activiteiten niet alleen gekeken dient te worden naar de huisvestingskosten, maar ook naar managementkosten, personeelskosten, etc. die gerelateerd zijn aan de activiteiten die de jongerenwelzijnsorganisatie aanbiedt.
- In dit onderzoek is op een eigen manier invulling gegeven om bepaalde factoren te concretiseren, zoals de functionele samenhang van de programmering en de functionele flexibiliteit van de huisvesting. Er wordt geadviseerd om verder onderzoek te verrichten naar deze factoren waarbij dieper op deze factoren in kan worden gegaan. Wellicht dat zodoende gekomen kan worden tot een methodiek om deze factoren verder en of beter te concretiseren.
- In dit onderzoek is gesteld dat een jongerenwelzijnsorganisatie niet op de kwaliteit van de activiteiten kan sturen. Dit aangezien het sturen op de kwaliteit van de activiteiten het maatschappelijke karakter van een jongerenwelzijnsorganisatie kan verstoren. Hierbij zou namelijk gestuurd worden op het directe rendement van de activiteiten. Nader onderzoek kan wellicht uitsluitsel geven in hoeverre een jongerenwelzijnsorganisatie kan en dient te sturen op het directe rendement van de activiteiten die het aanbiedt, zonder dat dit ten koste gaat van het maatschappelijke karakter van de organisatie.
- Met betrekking tot het sturen op de effectiviteit van de huisvesting is in het model gesteld dat de gebruiksduur van de ruimte(n) voldoet indien deze groter of gelijk is aan 50% van de tijd dat het jongerencentrum geopend is. Deze aanname is te betwisten gezien de onderliggende onderbouwing. Vanwege het integrale karakter van het model is hiervoor echter een aanname gedaan. Een jongerenwelzijnsorganisatie wordt daarom geadviseerd om zelf na te gaan bij welke gebruiksduur van de ruimte(n) het eigen ondernemingsvastgoed voldoet.
- Het model kan wellicht als blauwdruk functioneren voor andere modellen met betrekking tot maatschappelijk vastgoed. Om specifiek dienst te doen voor multifunctionele accommodaties of buurtcentra is het echter noodzakelijk dat hier eerst onderzoek naar wordt verricht.
- Het jongerenwelzijnswerk wordt genoodzaakt tot het hanteren van een bedrijfsmatige bedrijfsvoering. Ook ten opzichte van het ondernemingsvastgoed. Hierdoor dreigt er een disbalans te ontstaan tussen enerzijds de verantwoordelijkheden en risico's van het ondernemingsvastgoed van jongerenwelzijnsorganisaties en anderzijds de autonomie en beleidsvrijheid die door de overheid aan jongerenwelzijnsorganisaties wordt meegegeven. Geadviseerd wordt om onderzoek te doen hoe een jongerenwelzijnsorganisatie hiermee om kan gaan. Kan het jongerenwerk bijvoorbeeld worden gescheiden van het vastgoed, zoals voorgesteld naar aanleiding van de Dynamo case. Moet een 'jongerencentra' leeftijdgebonden zijn of kan een dergelijk vastgoedobject ook dienst doen voor andere doelgroepen (ouderen) om zodoende de gebruiksduur van de ruimte(n) te optimaliseren.
- Met betrekking tot het voorgaande kan er worden onderzocht of jongerencentra worden beperkt in het vinden van externe afnemers van het vastgoed vanwege het imago dat aan jongerencentra kleeft, en hoe een jongerenwelzijnsorganisatie dit imago, indien noodzakelijk, kan verbeteren.

10.LITERATUURLIJST

- Abvakabo FNV. (2012). *Actie tegen bezuinigingen binnen het welzijnswerk*. Retrieved 2013 7-februari from welzijnnietzijn: <http://welzijnnietzijn.nl/>
- Amsterdams Bureau voor Onderzoek en Statistiek. (2002). *Vrijtijdsbesteding jongeren in Amsterdam*. Amsterdam: Stadsdrukkerij Amsterdam.
- Appel-Meulenbroek, R., & Feijts, B. (2007). CRE effects on organizational performance: measurement tools for management. *Journal of Corporate Real Estate* , 9(4), 218-238.
- Arkesteijn, M., & Jonge, H. de (2012). *Eigendom vastgoed rijksmusea*. Delft: TU Delft.
- Beukering, C. van (2005). *Vastgoedmanagement*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Blyaert, G. (2009). *Internationale volleybal spelregels 2009-2012*. FIVB.
- Bon, R. (1993). Corporate Real Estate Management. *Facilities* , 10(12), 13-17.
- Clerck, S. de (2011). maatschappelijk vastgoed: samen ambities realiseren. *Service Magazine* , 16-19.
- College bouw zorginstellingen. (2006). *Normatieve huisvestingscomponent (NHC) voor de jeugdzorg*.
- Demmers, W. (2002). Bloeiend of bloedend stadshart? *Nova Terra* , 10-15.
- Dewulf, G., Heijer, A. den, Puy, L. de, & Schaaf, P. van der (1999). *Het managen van vastgoed binnen een publieke organisatie*. Delft: Delftse Universitaire Pers.
- Dewulf, G., Jonge, H. de, & Krumm, P (2000). *Successful corporate real estate strategies*. Nieuwegein: Arko.
- Ellenkamp, J. (2007). *Consequenties van aanbesteden voor de zorgsector*.
- Fabri, W. (2009). Professionalisering van het jongerenwerk. *JeugdenCo* , 17-26.
- Feenstra, T., Baal, P. van, Hollander, A. de, Polder, J., & Wit, G. de, (2006). *Kosteneffectiviteitsanalyses over de keten van preventie, cure en care*. Bilthoven: RIVM.
- Feijts, B. (2006). *Haalt u het beste uit uw huisvesting?* Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- FORUM. (2008). *Jongeren doen mee - ook de moeilijk bereikbare*. Utrecht: Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling.
- Gilsing, R. (2005). *Bestuur aan banden*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gilsing, R. (1999). *Gemeenten en Jeugd*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Haas, T. de, & Leent, M. van (2011). *Toolkit voor ondernemerschap*. MFA Lab.
- Heijer, A. den (2011). *Managing the university campus*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Hordijk, A., & Teuben, B. (2007). Gemeenten brengen hun vastgoed onder in professionele organisatie. *Vastgoedmarkt* , 59-60.
- Investment Property Databank. (2012). Benchmark Gemeentelijk Vastgoed. *Cijfers benchmark openbaar* (pp. 1-3). (geen plaats): IPD.
- Jansen, P. (2003). Prestatiemeting in de particuliere non-profitsector. *MAB* , 100-108.
- Jellema Hogere Bouwkunde. (2004). *Bouwproces, beheren*. ThiemeMeulenhoff: Utrecht.

- Jong, R. de (2011). *Flexibiliteit*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Jonge, H. de (2012 6-februari). *Info over Bouw, Huisvesting, Vastgoed*. Retrieved 2012 йил 30-augustus from Website van Brink Groep: <http://www.brinkgroep.nl/blogs/item/12-gemeentelijk-vastgoed-schot-voor-open-doel>
- Keen, M. (2006). *Hangjongeren in de gemeente Borger-Odoorn*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Keeris, W. (2001). *Vastgoedbeheer Lexicon: begrippen, omschrijving, toelichting*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Kleiren, B. (2005). *De vraag naar gemeentelijk vastgoed inzichtelijk*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Kort, P. de (2007). *Beheermonitor Gemeentelijk Vastgoed*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Krumm, J. (1999). *Corporate Real Estate Management in multinational corporations*. Nieuwegein: Arko Publishers.
- KVLO. (2003). *Zaalafmeting bewegingsonderwijs*. Koninklijke Vereniging van Leraren Lichamelijke Opvoeding.
- Lindholm, A., & Gibler, K. (2006). Measuring the Added Value of Corporate Real Estate Management. 2006 (pp. 1-22). Auckland: New Zealand.
- Lindholm, A., & Leväinen, K. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate* , 38-46.
- Lindholm, A., Gibler, K., & Leväinen, K. (2006). Modeling the value-adding attributes of real estate tot the wealth maximization of the firm. *Journal of Real Estate Research* , 445-475.
- Linneman, P., & Krumm, P. (2001 йил maart). Corporate Real Estate Management. pp. 1-6.
- Maaijen, H. (2012). De 'human in the loop' benadering. *TVVL Magazine* , 26-31.
- Maas, G., & Pleunis, J. (2006). *Facility Management*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Mac Gillavry, S. (2006). *Verantwoord vastgoedbezit door gemeenten*. Amsterdam: ASRE.
- Middendorp, M., & Hümmels, R. (2007). Het vastgoedbedrijf van gemeenten: Maatschappelijk vastgoed zakelijk benaderd. *Real Estate Management Magazine* , 46-51.
- Ministerie. (2004). *Nota Ruimte*. Ministerie van VROM, LNV, VenW en EZ.
- Moussa, A. (2001). *Multifunctionele accommodatie: een voorziening die bijdraagt aan sociale integratie en efficient ruimtegebruik?* Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Müller, G. (2010). Meer verdienen met hospitality management. *SchoolDomein* , 66-67.
- Nederlands Normalisatie-instituut. (2007). *NEN 2748*. (geen plaats): Nederlands Normalisatie-instituut.
- Neufert, E. & Neufert, P. (2000). *Architects' data*. Londen: Blackwell Science
- Piessens, A. (2008). *De grammatica van het welzijnswerk*. Gent: Academia Press.
- Priemus, H., Nijkamp, P., & Dieleman, F. (2000). *Meervoudig ruimtegebruik*. Delft: Delft University Press.

- Programma Jeugd. (2011). *Uitvoeringsprogramma jeugd 2012*. (zonder plaatsnaam): Provincie Noord-Brabant.
- Programmaministerie voor Jeugd en Gezin. (2007). *Alle kansen voor alle kinderen*. Den Haag: Programmaministerie voor Jeugd en Gezin.
- Ratingen, B. van (2007). Van kosten naar waarde. *Real Estate* , 6-9.
- Ree, H. van, & Hartjes, A. (z.j.). *Center for People and Buildings*. Retrieved 2012 7-september from Website van Center for People and Buildings: http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/artikelen/ree_2003_huisvesting.pdf
- Rijck, E. de (2002). *Corporate Real Estate Management*. Tilburg: (geen uitgever).
- Rijksoverheid. (2011 яил 1-juni). *Info over de Rijksoverheid*. Retrieved 2013 14-januari from website van de Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidsfinancien/overheidsfinancien-op-orde-brengen>
- Rijnkels, Alkemade, J. Van, Grinsven, S. Van, H., Jansen, A., & Robbe, T. (2010). *Sturing van welzijn*. True Colours.
- Rooy, A. de, Weerdenburg, A. van, Jong, P. de, & Born, H. (2002). *Leidraad voor multifunctionele accommodaties*. Vlaardingen: PlantijnCasparie.
- SBR. (1997). *EPN in vogelvlucht*. Rotterdam: Stichting Bouwresearch.
- Schaaf, P. van der (2002). *Public Real Estate Management: Challenges for governments*. Delft: DUP Science.
- Schaaf, P. van der (2002). *Public Real Estate Management: Challenges for governments*. Delft: DUP Science.
- Schönau, W., & Vos, C. de (2010). Strategisch bezuinigen op gemeentelijk vastgoed. *SERVICE Magazine* , 25-27.
- Schönau, W., & Marrewijk, S. van (2010). Maatschappelijk vastgoed: Luxe of noodzaak. *Real Estate Magazine* , 13-18.
- SGB0. (2003). *Jeugd- en jongerenwerk in Nederland*. Den Haag: Sector Document Processing, VNG.
- Smit, N., & Thiel, S. van (2011). De zakelijke overheid: publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking. *Bestuurskunde* , 226-234.
- Sonneveld, J. (2006). *Welzijnsprofessionals aan zet!* Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Sprenger, P., & Heesbeen, S. (2011). Effectiviteit van maatschappelijk vastgoed onbekend. *Service Magazine* , 40-42.
- Stichting Lumens Groep. (2010). *Jaarrapport 2010*. Eindhoven: Stichting Lumens Groep.
- Stichting SSO. (2012). *Opnameprotocol energielabel utiliteitsgebouwen*. Rotterdam: Stichting ISSO.
- Tazelaar, J., Schöneu, W., & De Vos, C. (2011). Gemeentelijk vastgoed op de markt? *Service Magazine* , 26-29.
- Teuben, B. (2008). ROZ benchmark gemeentelijk vastgoed. *Real Estate* , 22-27.
- Teuben, B. (2010). Wat brengt ons de toekomst? *Real Estate Management* , 42-44.

- Vastgoedmarkt. (2011). Woningcorporaties gebeten hond bij Rutte II. *Vastgoedmarkt* .
- Veuger, J. (2011). Maatschappelijk vastgoed gedefinieerd. *Service Magazine* , 6-8.
- Veuger, J. (2009). Onderzoek voor maatschappelijk vastgoed noodzakelijk. *Real Estate Magazine* , 11-13.
- Voordt, T. Van der (2008). Het presteren van FM. *FM Executive* , 14-19.
- Voordt, T. Van der (2004). Productivity and satisfaction in non-territorial offices. *Journal of Corporate Real Estate* , 133-148.
- Werkgroep IBO. (2005). *Het kind en de rekening*. Den Haag: Werkgroep IBO financiering jeugdbeleid.
- Wiertsema, W., Cordia, B., Van Egeraat, A., Heikoop, L., Kwekkeboom, R., Van der Pennen, T., et al. (1993). *Welzijnsbeleid in de lokale samenleving*. SCP.
- Zwart, J. Van der, & Van der Voordt, T. (2012). Sturen op toegevoegde waarde van ziekenhuisvastgoed. *Real Estate Management Magazine* , 36-40.

11.BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Tabel 4. Karakteristieken archetypes. (Haas & Leent, 2011)

	Hotspot	Dorpsplein	Huiskamer
Versijning	Centra rond thema's als cultuur, sport, film, muziek, design, eten, enz.	Brede school, kulturhuis, MFA, enz.	Buurthuis, inloopcentrum, moederscafé, sociëteit, jongerencentrum, enz.
Kenmerken	Dynamiek, uitstraling, met een uitgesproken concept	Centraal in de wijk, synergie tussen gebruikers, veel 'traffic'.	Kleinschalig, laagdrempelig, vertrouwd, zelfsturing.
Diensten	Eigen(wijze) programmering voor stad/regio: ook voor buurt/wijk.	Mix van maatschappelijke diensten (onderwijs, opvang, zorg, enz.)	Gebruikers bepalen zelf programma en activiteiten.
Organisatie	Zelfstandige onderneming (rechtsvorm onbepaald)	Professionele beheerorganisatie.	Vereniging voor beheer & exploitatie.
Personeel	Kern van professionals evt. met vrijwilligers en stagiairs.	Kern van professionals evt. aangevuld met mensen met arbeidscapaciteit.	Vrijwilligers met (lichte) professionele support.
Communicatie	Veel free publicity: hotspot 'maakt' nieuws.	Nieuwsbrieven, website en lokale pers.	Huis-aan-huis en mond-op-mond reclame.
Financiële succesfactor	Commercieel (neven)gebruik van zalen en horeca.	Optimaliseren van gebruik van gebouwen en faciliteiten.	Lage kosten door zelforganisatie.
Rol overheid	Stimulerend, bv. met output gerichte financiële bijdragen.	Sturend, bv. op samenhang en deelname dienstverleners.	Faciliteren, bv. beschikbaar stellen van ruimte.
Intrinsieke spanning	Tussen commercieel gebruik en sociaal gebruik.	Tussen identiteit van gebruikers en identiteit van geheel.	Tussen brede toegankelijkheid en toe-eigening door speciale groep.
leefstijl	Doorgaans in roodblauw spectrum.	Ingesteld op gebruik door alle leefstijlen (Kameleon)	Doorgaans in geelgroene spectrum.

BIJLAGE 2

Ruimte	Normering
Fitnessruimte	Oppervlakte voldoet aan norm 10m^2 per persoon Bron: http://keurmerkfitness.nl/wat-wordt-getoetst/middelen/#groepslesruimtes
Groepslesruimte	Oppervlakte groepslesruimte voldoet aan norm min 3m^2 per deelnemer Bron: http://keurmerkfitness.nl/wat-wordt-getoetst/middelen/#groepslesruimtes
Dansstudio	Oppervlakte voldoet aan norm 7m^2 per danser Bron: http://www.arbopodium.nl/default.asp?path=hb404qd7
Bewegingsonderwijs	Oppervlakte voldoet aan norm 10m^2 per persoon Bron: http://www.kvlo.nl/sf.mcgi?1681&cat=13

Type sport	Netto ruimte				Extra obstakel vrije zone		Bruto obstructie vrije zone		Vrije hoogte
	toegestaan		standaard						
	lengte	breedte	lengte	Breedte	Lange zijde	Korte zijde	Lange zijde	Korte zijde	
	[m]	[m]	[m]	[m]	[m]	[m]	[m]	[m]	[m]
Badminton	13,4	6,1	13,4	6,1	1.5	2.0	16.4	9.1	9
Basketbal	24-28	15-15	28	15	1	1	30	17	7
Boxen	4,9-6,1	4,9-6,1	6,1	6,1	0.5	0.5	7.1	7.1	4
Voetbal	30-50	15-25	40	20	0.5	2	44	21	5.5
Gewicht heffen	4	4	4	4	3	3	10	10	4
Handbal	40	20	40	20	1	2	44	22	7
Hockey	36-44	18-22	40	20	0.5	2	44	21	5.5
Judo	9-10	9-10	10	10	2	2	14	14	4
Netbal	28	15	28	15	1	1	30	17	5.5
Gymnastiek	52	27	52	27	-	-	52	27	8
Ritmische gymnastiek	13	13	13	13	1	1	15	15	8
Dans	15-16	12-14	16	14	-	-	16	14	4
Tennis	23.77	10.97	23.77	10.97	3.65	6.4	36.57	18.27	7
Tafel tennis	2.74	1.525	2.74	1.525	5.63	2.74	14	7	4
Trampoline springen	4.57	2.74	4.57	2.74	4	4	12.57	10.74	7
Volleybal	18	9	18	9	5	8	34	19	12.5

Figuur 17. Architects' data (Neufert & Neufert, 2000)

BIJLAGE 3

UITWERKING CASE DYNAMO NIET INBEGREPEN