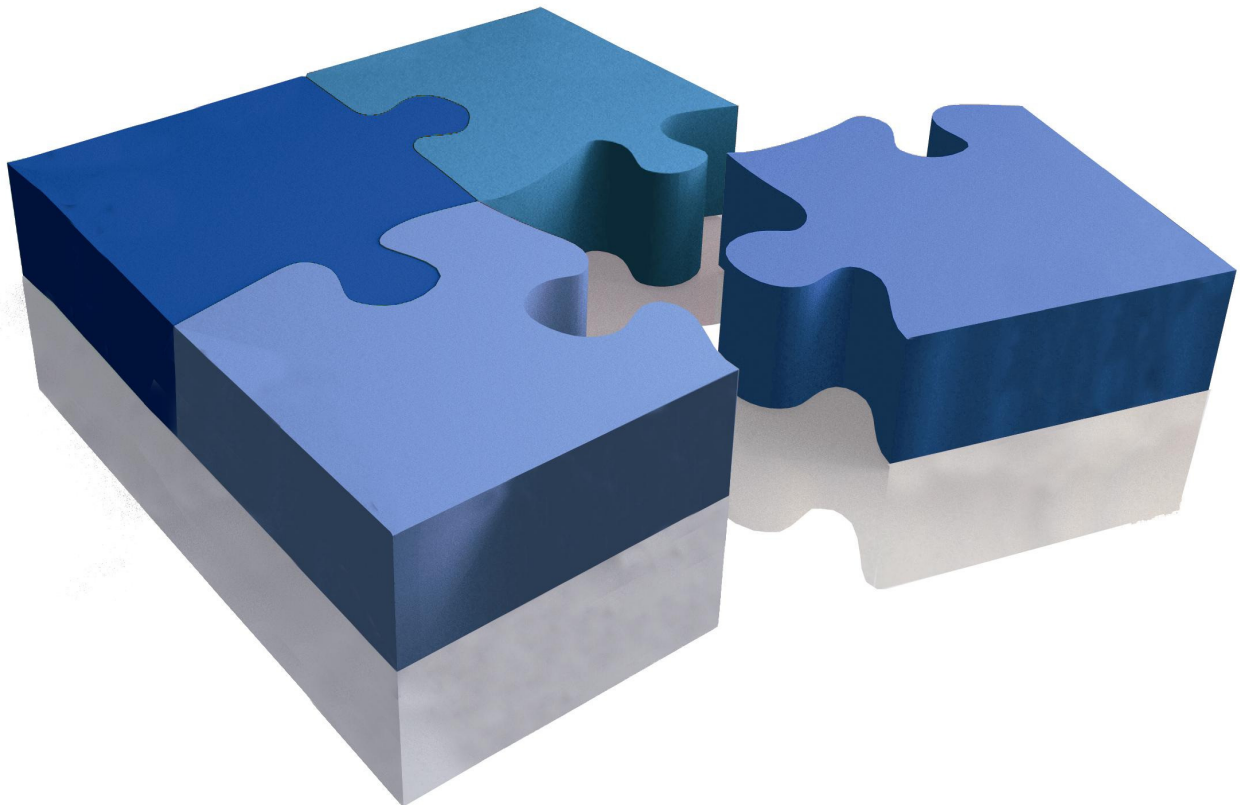


# Een handvat voor beheer en exploitatie

Een onderzoek naar beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties



**Rob van der Knaap**  
**Masterthesis Vastgoedkunde**  
**Rijksuniversiteit Groningen**  
**s1747649**

# Colofon

**Titel:** Beheer en Exploitatie tijdens de ontwikkeling van Multifunctionele accommodaties.  
**Ondertitel:** Een onderzoek naar Brede Scholen, Woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties.  
**Omvang:** 68 pagina's (inclusief bijlagen)  
**Bijlagen:** 3 bijlagen  
Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden  
Bijlage 2: Vragenlijst  
Bijlage 3: Handvat beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties  
**Status:** eindversie

**Auteur:** R.J.P van der Knaap, M.Sc.  
robknaap@live.nl  
tel: 06 21 878 939

## Onderwijsinstelling



rijksuniversiteit  
groningen

Rijksuniversiteit Groningen  
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen  
Afstudeerrichting Vastgoedkunde  
Landleven  
AD Groningen 9700  
Tel: 050-363 3895  
Internet: <http://www.rug.nl/frw>

1 Postbus 800 9747  
AV Groningen

**Begeleider universiteit**  
Prof. Dr. E.F. Nozeman  
e.f.nozeman@rug.nl

## Afstudeerbedrijf:



KAW architecten en adviseurs  
Hofstraat 8  
9712 JB Groningen  
Tel: 050-3695870  
Internet: [www.kaw.nl](http://www.kaw.nl)

Postbus 1527  
9701 BM Groningen

**Begeleider KAW**  
B. Gorter  
b.gorter@kaw.nl

**Datum:** Maart 2009

# Voorwoord

Het onderzoek naar beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties is geschreven in het kader van mijn Masterthesis Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Het onderzoek is tot stand gekomen in combinatie met een stage bij KAW architecten en adviseurs. Tijdens mijn zoektocht naar een afstudeeronderwerp ben ik gestuit op verschillende personen die aangaven dat er veel problemen bij multifunctionele accommodaties ontstaan op het moment dat het gebouw gerealiseerd is. Onvoldoende aandacht zou tijdens de ontwikkeling worden besteed aan beheer en exploitatie. Hierdoor ben ik mij gaan verdiepen in het onderwerp. Veel vraag bleek er te zijn vanuit de praktijk om een handvat op te stellen voor beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Gedurende het onderzoek is mijn interesse voor het onderwerp steeds groter worden. Ik heb dan ook met veel enthousiasme aan het onderzoek gewerkt.

De bereidheid om mee te werken aan mijn onderzoek is zeer groot geweest. Ik vind het leuk dat er vanuit de praktijk oprechte interesse is in mijn onderzoek. Ik hoop dan ook dat het onderzoek in de praktijk als ondersteuning zal dienen bij verschillende ontwikkelingsprocessen.

Bij deze bedank ik KAW architecten en adviseurs voor de faciliteiten en ondersteuning die zij mij geboden hebben tijdens mijn onderzoek. Daarnaast wil ik de personen bedanken die bereid zijn geweest tijd vrij te maken voor mijn onderzoek. In het bijzonder bedank ik professor Nozeman van de Rijksuniversiteit Groningen voor de begeleiding die hij heeft gegeven. Als laatste bedank ik mijn vriendin Jolanda Veldman voor haar hulp en haar geduld, tijdens het schrijven van mijn scriptie.

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

Rob van der Knaap  
Groningen, maart 2009

# Inhoudsopgave

	pag.
<b>Samenvatting</b>	5
<b>1. Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1 Aanleiding	9
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	10
1.3 Aanpak	10
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	11
1.5 Leeswijzer	11
<b>2. Beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties</b>	<b>12</b>
2.1 Inleiding	12
2.2 Context	12
2.3 Maatschappelijk vastgoed	13
2.4 Multifunctionele accommodaties	14
2.4.1 Definitie	14
2.4.2 Functies multifunctionele accommodaties	16
2.4.3 Drie concepten	17
2.5 Beheren en exploiteren van multifunctionele accommodaties	19
2.5.1 Beheer	19
2.5.2 Exploitatie	20
2.6 Ontwikkeling multifunctionele accommodaties	21
2.7 Adviezen beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties	23
2.8 Witte vlekken en hypothesen	34
2.9 Conclusie	35
<b>3. Onderzoekskader</b>	<b>37</b>
3.1 Inleiding	37
3.2 Aanpak en conceptueel model	37
3.3 Verantwoording	38
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	38
3.5 De geïnterviewden	39
3.6 Beperkingen onderzoek	40
<b>4. Empirisch onderzoek naar de aanpak voor beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties</b>	<b>42</b>
4.1 Inleiding	42
4.2 Aanvullingen op literatuur en de verschillen tussen de drie concepten	42
4.3 De mogelijkheid om één handvat op te stellen	48
4.4 De onderzoeksgroepen nader belicht	51
4.5 Conclusie	51
<b>5. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>53</b>
<b>Begrippenlijst</b>	<b>57</b>

<b>Bronnen</b>	<b>59</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>62</b>

# Samenvatting

## *Problematiek en doelstelling*

Multifunctionele accommodaties schieten het laatste decennium als paddestoelen uit de grond. Op het moment dat de accommodatie gerealiseerd is blijkt in veel gevallen dat het beheer en de kostenverdeling tot spanning kunnen leiden tussen de gebruikers van een multifunctionele accommodatie. Dit wordt veroorzaakt doordat multifunctionele ontwikkelingen vaak op dezelfde wijze worden aangepakt als monofunctionele ontwikkelingen. Multifunctionele accommodaties hebben echter ten opzichte van de traditionele monofunctionele ontwikkeling een aantal belangrijke consequenties. Ten eerste draait het bij multifunctionele accommodaties niet om één functie die ontwikkeld dient te worden, maar om een totaalpakket van diensten en de synergie tussen die diensten. Door een groot aantal gebruikers is dit in de praktijk lang niet altijd gemakkelijk te realiseren. Ten tweede is er een verschil in verantwoordelijkheid. In de traditionele situatie, waarbij elke instellingen zijn eigen gebouw of gebouwdeel tot zijn beschikking heeft, voelde een bepaald persoon zich vanzelf verantwoordelijk voor de accommodatie of een deel ervan. In het geval van een multifunctionele accommodatie is dat niet vanzelfsprekend, doordat de accommodatie met meerdere gedeeld wordt. Hierdoor kunnen onduidelijkheden tussen partijen ontstaan. Ten derde worden verschillende gebruikers geconfronteerd met een facilitair vraagstuk dat complexer en omvangrijker is dan voorheen. De mogelijkheid bestaat dat gebruikers letterlijk en figuurlijk muren optrekken. De ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie dient dus anders te worden aangepakt dan tijdens een monofunctionele ontwikkeling. Met name worden beheer en exploitatie tijdens het ontwikkelingsproces ondergesneeuwd worden door onderwerpen als het ruimtelijk en financieel concept. Dit wordt erkend door mensen die zich dagelijks bezighouden met de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook om tot een aanbeveling te komen voor beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Het onderzoek wordt ingekaderd door het te focussen op multifunctionele accommodaties die hoofdzakelijk maatschappelijke voorzieningen herbergen. Een indeling is gemaakt van drie concepten die in veel gevallen in een multifunctionele accommodatie worden gerealiseerd. Te weten: brede scholen, woonzorgaccommodaties en gemeenschapsaccommodaties. De hoofdvraag die voor het onderzoek opgesteld is luidt:

**‘Op welke wijze dient beheer en exploitatie te worden aangepakt tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties?’**

## *Aanpak*

De structuur van het onderzoek is opgebouwd volgens een toetsingsonderzoek. De literatuur over het onderwerp is samengevoegd. Vervolgens is beschreven wat hierin ontbreekt. Getracht wordt deze ‘witte vlekken’ in de literatuur in te vullen middels empirisch onderzoek. Kwalitatieve gegevens vormen hiervoor de basis. De gegevens zijn verkregen middels diepte-interviews met sleutelpersonen. Drie onderzoeksgroepen zijn te onderscheiden. Te weten: adviesbureaus, woningcorporaties en gemeenten. De sleutelpersonen zijn geselecteerd op basis van hun ervaringen op het gebied van de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. De methode die zorgt voor voldoende validiteit van het onderzoek is triangulatie. Deze methode is gericht op het vinden van overeenkomstige patronen tussen verschillende bronnen.

## *Literatuuronderzoek*

Het blijkt dat beheer en exploitatie nauwelijks onafhankelijk tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties opgepakt kunnen worden. Het is daarom ook haast niet mogelijk om het onderzoek alleen te richten op beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. In de literatuur komt naar voren dat vier stromen belangrijk zijn tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Te weten: inhoudelijk concept, beheer en exploitatie, financieel concept en ruimtelijke concept. Tijdens het ontwikkelingsproces van een multifunctionele accommodatie dienen deze stromen integraal te worden meegenomen. De vier stromen

zijn nauw aan elkaar bevonden. Het inhoudelijk concept heeft bijvoorbeeld grote invloed op de wijze waarop beheer verloopt en de investeringskosten hebben weer grote invloed op de uiteindelijke exploitatiekosten. Tevens is het belangrijk op te merken dat het ruimtelijke en financieel concept ten einde zijn op het moment dat de accommodatie gerealiseerd is. Beheer en exploitatie en het inhoudelijk concept daarentegen duren over het algemeen nog 30 tot 50 jaar voort. Een groot aantal onderzoeken over beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties zijn geanalyseerd. Het blijkt dat alle adviezen onder tien aspecten vallen. Deze aspecten zijn: inhoudelijk concept, initiatieffase, eigendomsverhoudingen, risicoverdeling, ontwerp, beheer, exploitatie, beheer- en exploitatiemodellen, bouwheerschap en bindende afspraken. De adviezen die in de onderzoeken naar voren komen worden per aspect uitvoerig behandeld. De belangrijkste adviezen uit de literatuur worden hieronder opgesomd:

- Het is essentieel om te zorgen voor een goede inhoudelijk samenwerking tussen de betrokken partijen.
- Probeer te zorgen voor een belangrijke, liefst onafhankelijke, trekker van het proces. Dit komt de voortgang van het proces ten goede.
- Betrek beheer en exploitatie en het inhoudelijk concept al in de initiatieffase bij de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie.
- Maak duidelijke afspraken omtrent het eigendom.
- Probeer het eigendom neer te leggen bij één partij.
- Breng de risico's in kaart en maak goede afspraken wie verantwoordelijk is voor die risico's
- Ga niet over tot een ontwerp, voordat een goed inhoudelijk concept is opgesteld en beheer en exploitatie op hoofdlijnen is uitgewerkt.
- Stel een beheerplan op.
- Breng de financiële consequenties voor de exploitatie vroegtijdig in kaart.
- Kies een beheer- en exploitatiemodel. Maak hierbij gebruik van de voor- en nadelen die per model worden aangegeven.
- Probeer het bouwheerschap bij de opdrachtgever en/of eigenaar neer te leggen.
- Zorg dat mensen geëngageerd worden aan het proces, middels bindende afspraken.

Vervolgens zijn de drie witte vlekken in de literatuur beschreven. Ten eerste is het de vraag of de adviezen kloppend en alomvattend zijn. Ten tweede moet nog blijken of de adviezen, die voortkomen uit onderzoek hoofdzakelijk gericht op brede scholen, ook van toepassing zijn op woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties. Ten derde ontbreekt het in de literatuur aan een model voor de aanpak van beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Om deze witte vlekken te onderzoeken zijn een drietal hypothesen opgesteld die getoetst worden in het empirisch onderzoek.

### *Empirisch onderzoek*

Vijftien interviews zijn afgenomen met sleutelpersonen in de onderzoeksgroepen adviesbureaus, woningcorporaties en gemeenten. Op basis van de gesprekken met sleutelpersonen worden de witte vlekken in de literatuur ingevuld. Ten eerste blijkt dat de adviezen in de literatuur kloppen, maar dat verschillende aanvullingen gemaakt kunnen worden. De volgende aanvullingen kunnen worden gemaakt;

- Trek ruim voldoende tijd uit om een inhoudelijk concept te vormen waar de partijen achter staan.
- Creëer draagvlak op directieniveau.
- Beantwoord in de initiatieffase de zeven vragen die onder het kopje 'initiatieffase' aan bod komen.
- Stel een communicatieplan op.
- Maak een juiste afweging voor het schaalniveau van beheer.
- Probeer te leren van succesvolle en minder succesvolle projecten.
- Werk in de begin van het ontwikkelingsproces de aspecten op hoofdlijnen uit. Een ontwikkelingsproces kan soms enkele jaren duren en in die periode kan veel veranderen.
- Stel een gebruikersschema op.
- Maak een goede afweging voor het moment dat het ontwerp meegenomen wordt tijdens het proces.
- Zorg dat investeringskosten niet te hoog worden, omdat dit niet ten goede komt van de exploitatielasten. Dit mag niet ten koste gaan van de kwaliteit.
- Onderzoek subsidiemogelijkheden.
- Gemeenten en woningcorporaties moeten proberen een integrale organisatiestructuur op te zetten.
- Huur eventueel een onafhankelijke externe adviseur in voor het ondersteunen van de minder professionele partijen tijdens het proces.

Ten tweede blijkt het ontwikkelingsproces van brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties nauwelijks van elkaar verschillen. Alleen het aspect 'bouwheerschap' is van toepassing als een school bij de ontwikkeling betrokken is. Dit is hoofdzakelijk het geval bij een brede school. De overige aspecten dienen op dezelfde wijze te worden aangepakt bij de drie concepten. De adviezen die in de literatuur gemaakt worden zijn dus ook van toepassing op woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties. Ten derde blijkt dat iedere ontwikkelingsproces een eigen omgeving, context en uitstraling heeft en dus uniek is. Desondanks is het mogelijk een handvat op te stellen die voor brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties van toepassing is. In het handvat is af te lezen wanneer bepaalde stappen dienen te worden genomen gedurende het ontwikkelingsproces (zie figuur A).



**Figuur A: Handvat beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.**

**Handvat Beheer en Exploitatie tijdens de ontwikkeling van Multifunctionele Accommodaties**

	Initiatiefase	Definitiefase	Vorbereidingsfase	Realisatiefase	Beheer- en exploitatiefase
<b>Inhoudelijk concept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visie / Doelstellingen</li> <li>- Bepaal de gebruikers</li> <li>- Wat kan wel en wat kan niet samen?</li> <li>- Ontwerp gezamenlijk een inhoudelijk concept</li> <li>- Regel de eigendomsverhoudingen</li> <li>- Leg de verantwoordelijkheden vast</li> <li>- Neem beslissingen over het regie / opdrachtgeverschap</li> <li>- Maak procesafspraken</li> <li>- Communicatieplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werk het inhoudelijk concept verder uit</li> <li>- Inhoudelijk en functioneel PVE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderhoud de samenwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderhoud de samenwerking</li> <li>- Stel een inspraakmodel/gebruikers overleg vast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderhoud de samenwerking</li> <li>- Evalueer om de 2 jaar de samenwerking</li> </ul>
<b>Beheer en exploitatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maak een visie op beheer en exploitatie</li> <li>- Eerste globale uitwerking beheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maak verdeling beheer, wat wel en wat niet samen</li> <li>- Maak een gebruikersschema</li> <li>- Kies beheer- en exploitatiemodel</li> <li>- Bepaal wie regie neemt over beheer</li> <li>- Beschrijf de beheertaken</li> <li>- Maak een raming voor beheer- en exploitatie</li> <li>- Bekijk hoe inventaris wordt gebruikt en bekostigd</li> <li>- Denk na over het energiebeleid</li> <li>- Denk na over installatie concept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maak een ondernemingsplan</li> <li>- Beheer en exploitatie raming vaststellen</li> <li>- Verantwoordelijkheid servicekosten</li> <li>- Organisatieontwikkeling</li> <li>- Wijs een beheerder aan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stel het alomvattend beheerplan vast</li> <li>- Stel het energiebeleid vast</li> <li>- Stel het veiligheidsbeleid vast</li> <li>- Zorg voor één aanspreekpunt voor de gebruiker</li> <li>- Sluit gezamenlijke contracten</li> <li>- Maak een huishoudelijk reglement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stel een meerjarenpun vast voor vervanging (groot) onderhoud</li> <li>- Evalueer het beheer en exploitatie in het gebruikersoverleg</li> </ul>
<b>Ruimtelijk en Financieel concept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stel de globale financiële kaders vast</li> <li>- Ruimtelijke verkenning maken</li> <li>- Globale stichtingsraming</li> <li>- Haalbaarheidsonderzoek</li> <li>- Toetsen aan het bestemmingsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruimtelijk en technisch PVE</li> <li>- Kies architect met ervaring</li> <li>- Regel het bouwheerschap (geldt bij scholen)</li> <li>- Maak een financieel sluitend plan</li> <li>- Breng financiële risico's in kaart</li> <li>- Maak een globale stichtingskostenraming</li> <li>- Maak een ruimterelatieschema</li> <li>- Maak een vlekkenplan / SD</li> <li>- Houd rekening met evt. BTW teruggave</li> <li>- evt. subsidies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maak een voorlopig ontwerp</li> <li>- Stel een modelhuurcontract op</li> <li>- Maak een definitief ontwerp</li> <li>- Stichtingskostenraming</li> <li>- Maak concrete afspraken over ruimtetoewijzing</li> <li>- Stel een bestek op</li> <li>- Regel de (openbare) aanbesteding</li> <li>- Hoe wordt de accommodatie opgeleverd?</li> <li>- evt. bestemmingsplan procedure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouwbegeleiding</li> <li>- Proces-verbaal van oplevering</li> <li>- Zorg voor bewegwijzering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingebruikname accommodatie</li> </ul>
<b>Procesovereenkomsten</b>	<b>Intentieovereenkomst</b>	<b>Samenwerkingsovereenkomst</b>	<b>Intentie-huurovereenkomst</b>	<b>Huur- en gebruikersovereenkomst</b>	

© Rob van der Knaap, 2009 e-mail: Robknaap@five.nl Tel: 06 21 878 939

Bron: eigen bewerking

Middels dit onderzoek is inzichtelijk gemaakt op welke wijze beheer en exploitatie tijdens het ontwikkelingsproces behoort te worden aangepakt. Een groot aantal aanbevelingen is gedaan en er is een handvat opgesteld, waardoor inzichtelijk wordt wanneer welke stappen genomen dienen te worden. Het onderzoek biedt op deze wijze een handvat voor alle betrokkenen tijdens de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Meervoudig ruimtegebruik is een verschijnsel dat de laatste jaren steeds meer aandacht krijgt. Het begrip is echter niet nieuw. Tot in het begin van de twintigste eeuw was het gebruikelijk om divers en kleinschalig te bouwen. Met de opkomst van de industrialisatie traden processen als schaalvergroting, rationalisering en specialisatie in werking. Dit leidde in de stad en op het platteland tot een ruimtelijke scheiding van functies. De maatschappij wordt steeds dynamischer. Onder invloed van maatschappelijke en sociaal-culturele trends zoals individualisering, informatisering, internationalisering en multiculturaliteit is dit de laatste decennia in een stroomversnelling geraakt (VROM, 2006). De overheid probeert op deze processen in te spelen. Lange tijd is ‘functiescheiding’ het leidende principe geweest. Wonen, werken en recreëren kregen ieder hun eigen plek in het stedelijk gebied. De laatste decennia propageert de overheid functiemenging; woningen, kantoren, winkels en andere voorzieningen dienen op één ontwikkelingslocatie gecombineerd te worden (Verlaak, 2007). Het combineren van functies vindt ook plaats op gebouwniveau, zoals in multifunctionele accommodaties.

Het afgelopen decennium zijn multifunctionele accommodaties als paddestoelen uit de grond geschoten. Dit is veroorzaakt door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de grote vraag naar kostenbesparingen; de toenemende druk op de ruimte; de hernieuwde aandacht voor sociale integratie; schaalvergroting en de vraag om efficiënter om te gaan met tijd (VROM, 2006). Door het realiseren van multifunctionele accommodaties wordt ingespeeld op deze maatschappelijke ontwikkelingen. Multifunctionele accommodaties hebben ten opzichte van de traditionele monofunctionele ontwikkeling echter een aantal belangrijke consequenties. Ten eerste draait het bij een multifunctionele accommodatie niet om één functie, maar om een totaalpakket van diensten en de synergie tussen die diensten. Het aantal betrokken partijen groeit en zijn in toenemende mate afhankelijk van elkaar. Spanningen tussen gebruikers nemen toe, waardoor complexe situaties kunnen ontstaan. Ten tweede wordt beheren en exploiteren een belangrijke, maar ook ‘zwevende’ taak. In de traditionele situatie waarbij elke instelling zijn eigen gebouw of gebouwdeel tot zijn beschikking had, voelde een bepaald persoon zich ‘vanzelf’ verantwoordelijk voor een accommodatie, maar in het geval van een multifunctionele accommodatie is dat niet vanzelfsprekend doordat de accommodatie gedeeld wordt. Dit kan leiden tot complicaties bij de kostenverdeling. Ten derde worden verschillende gebruikers geconfronteerd met een facilitair vraagstuk dat complexer en omvangrijker is dan voorheen. Te vaak wordt gekozen voor een opzet op basis van uitsluitend ruimtelijke en financiële motieven die aansluiten bij de traditionele situatie. De kans bestaat dat gebruikers hierdoor letterlijk en figuurlijk muren optrekken. Met als gevolg dat het beoogde multifunctionele ruimtegebruik en de inhoudelijke synergie afnemen (Hospitality Consultants, 2007). De ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie dient dus anders aangepakt te worden dan bij een monofunctionele accommodatie.

In de praktijk blijkt dat met name beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties ondergesneeuwd worden door onderwerpen, zoals het ruimtelijke concept en de hoogte en dekking van investeringen (Hospitality Consultants, 2007). Dit wordt erkend door personen waarmee oriënterende gesprekken zijn gehouden die zich in de praktijk bezig houden met de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. In deze scriptie wordt zodoende onderzoek gedaan naar beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is aanbevelingen op te stellen voor beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.

Om het onderzoek in te kaderen is gekozen om het te focussen op multifunctionele accommodaties die hoofdzakelijk maatschappelijke voorzieningen herbergen. Het onderzoek richt zich dan ook op maatschappelijk vastgoedobjecten. Een indeling is gemaakt aan de hand van drie concepten die in de praktijk vaak in een multifunctionele accommodatie worden gerealiseerd; brede scholen, woonzorg en gemeenschapsaccommodaties. Deze worden niet altijd in een multifunctionele accommodaties gerealiseerd. Het onderzoek richt zich echter alleen op brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties in multifunctionele accommodaties. De hoofdvraag die hieruit gedestilleerd kan worden luidt als volgt:

**‘Op welke wijze dient beheer en exploitatie te worden aangepakt tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties?’**

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

*Deelvragen:*

1. Wat wordt verstaan onder maatschappelijk vastgoed?
2. Wat zijn multifunctionele accommodaties?
3. Hoe kunnen de begrippen ‘beheer’ en ‘exploitatie’ worden gedefinieerd?
4. Op welke wijze verloopt het ontwikkelingsproces van multifunctionele accommodaties?
5. Welke adviezen worden in de literatuur gegeven voor beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties?
6. Wat ontbreekt in de huidige literatuur om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden?

## 1.3 Aanpak

Gekozen is voor een toetsingsonderzoek (Baarda en de Goede, 2001). Bij een toetsingsonderzoek worden één of meerdere hypothesen afgeleid uit de literatuur en die worden vervolgens getoetst. De methode is geschikt als in de theorie naar voren komt hoe iets zit, maar wil uitzoeken of dit klopt. Dit houdt in dat de literatuur die bekend is over beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties wordt samengevoegd. De theorie wordt ondersteund door enkele interviews (zie bijlage 1). Vervolgens is beschreven wat ontbreekt in de literatuur. Getracht wordt deze witte vlek(ken) in de literatuur in te vullen middels empirisch onderzoek. Het empirisch gedeelte van dit onderzoek is gebaseerd op kwalitatieve gegevens die verkregen zijn middels diepte-interviews aan de hand van een vragenlijst (zie bijlage 2). De vragenlijst is leidend geweest voor de gesprekken, maar er is voldoende ruimte vrijgehouden om andere relevante onderwerpen te bespreken. De interviews zijn gehouden met sleutelpersonen uit een drietal onderzoeksgroepen. Te weten: adviesbureaus, woningcorporaties en gemeenten. De sleutelpersonen zijn geselecteerd op basis van hun ervaringen op het gebied van de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Deze personen hebben inzicht in de wijze waarop omgegaan dient te worden met beheer en exploitatie tijdens het ontwikkelingsproces. Triangulatie is de methode die wordt gehanteerd om te zorgen voor validiteit van het onderzoek. Het onderzoek resulteert in een aanbeveling voor beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.

#### **1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie**

In deze paragraaf wordt ingegaan op de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek. Maatschappelijk is het onderzoek relevant voor plan- en projectontwikkelaars, adviseurs, opdrachtgevers (over het algemeen gemeenten of woningcorporaties) en andere betrokkenen tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. In de praktijk blijkt dat veel onduidelijk bestaat omtrent de wijze waarop omgegaan dient te worden met beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Middels dit onderzoek wordt hierin inzicht verschaft. Het onderzoek dient als handvat voor betrokkenen bij toekomstige ontwikkelingsprocessen.

Wetenschappelijk is het onderzoek ook zeer relevant. Multifunctionele accommodaties is een fenomeen dat het laatste decennium is opgekomen. Hoofdzakelijk is in de wetenschappelijke wereld aandacht besteed aan het ruimtelijk en financieel concept. Beheer en exploitatie bleven vaak onderbelicht. Dat hieraan nauwelijks aandacht is besteed wordt vooral veroorzaakt doordat multifunctionele accommodaties pas het laatste decennium veel zijn ontwikkeld. De meeste zijn pas enkele jaren in gebruik. Na de ingebruikname van veel multifunctionele accommodaties bleek dat beheer en exploitatie lang niet altijd vlekkeloos verliepen, omdat hier nog niet goed over nagedacht was tijdens de ontwikkeling. De meeste problemen zijn dan ook pas kort geleden aan het licht gekomen. Vanuit de wetenschappelijk wereld is de rol die beheer en exploitatie zou moeten spelen tijdens de ontwikkeling nog niet onderzocht. Met dit onderzoek wordt deze mogelijkheid aangegrepen.

#### **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan in de literatuur omtrent beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Ten eerste wordt een context geschetst voor de wijze waarop het onderwerp ‘beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties’ zich verhoudt met de context waarbinnen het afspeelt. Ten tweede worden in verschillende paragrafen de begrippen ‘maatschappelijk vastgoed’, ‘multifunctionele accommodaties’, ‘beheer’ en ‘exploitatie’ nader uitgewerkt. Ten derde is ingegaan op het ontwikkelingsproces van multifunctionele accommodaties en op welke wijze beheer en exploitatie in dit proces dienen te worden meegenomen. Ten vierde zijn een tiental aspecten die voortkomen uit de literatuur onder elkaar gezet. Over de tien aspecten worden adviezen gegeven die in de literatuur naar voren komen. Ten slotte wordt ingegaan op hetgeen ontbreekt in de literatuur. Op basis hiervan wordt een drietal hypothesen geformuleerd die getoetst worden in het empirisch onderzoek.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de aanpak van het empirisch onderzoek. Een conceptueel model wordt opgesteld om dit schematisch weer te geven. De onderzoeks aanpak wordt verantwoord en de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek wordt beschreven. Tevens wordt ingegaan op de wijze waarop geïnterviewden zijn geselecteerd en hoe groot het response was. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de tekortkomingen van het onderzoek.

In hoofdstuk 4 wordt het empirisch onderzoek beschreven. De hypothesen worden getoetst aan de hand van interviews met sleutelpersonen. Tevens wordt een handvat opgesteld voor beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.

Ten slotte worden in hoofdstuk 5 de aanbevelingen en conclusies geformuleerd voor de aanpak van beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.

## 2. Beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is de literatuur beschreven omtrent het onderwerp ‘beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties’. Voordat ingegaan wordt op dit specifieke onderwerp wordt een context geschetst waarin het onderwerp zich afspeelt. Maatschappelijke voorzieningen zijn vaak gehuisvest in maatschappelijk vastgoed. Zodoende is het belangrijk in te gaan op de eigenschappen van maatschappelijk vastgoed. De kern van het onderzoek wordt echter gevormd door multifunctionele accommodaties. Bij multifunctionele accommodaties zijn meer partijen betrokken dan bij monofunctionele accommodaties. In een monofunctionele accommodatie is één functie in één gebouw gehuisvest en het gebouw is niet gemakkelijk om te bouwen voor meerdere functies. Bij een multifunctionele accommodatie zijn er meerdere functies in één gebouw gehuisvest. Een exacte omschrijving van het begrip ‘multifunctionele accommodatie’ is in dit hoofdstuk nader uitgewerkt. Bij multifunctionele accommodaties dienen partijen samen te werken om een goed functionerend multifunctionele accommodatie te realiseren en te behouden. Dit vereist aandacht voor beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling. De twee begrippen ‘beheer’ en ‘exploitatie’ worden in dit hoofdstuk gedefinieerd. Ingegaan is op het ontwikkelingsproces van multifunctionele accommodaties en er zijn adviezen samengevoegd voor beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties tijdens dit ontwikkelingsproces. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt wat tot nu toe bekend is over het onderwerp in de literatuur. Aan het eind van het hoofdstuk wordt ingegaan op wat ontbreekt in de literatuur om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De uitkomsten die in deze paragraaf zijn beschreven vormen de aanleiding voor het empirisch onderzoek dat in hoofdstuk 4 aan bod komt. Ter ondersteuning van de literatuur zijn enkele interviews gehouden (zie bijlage 1).

### 2.2 Context

Voor de industriële revolutie werd de stad gekenmerkt door een compacte vorm, hoge dichtheden en op een grote schaal menging van functies. Wonen en werken vonden veelal plaats in hetzelfde gebouw. Onder invloed van de industriële revolutie groeiden steden explosief. Grote aantallen mensen trokken van het platteland naar de stad. Om deze mensen te huisvesten werden grote monotone woonwijken gebouwd, waarbij wonen en werken gescheiden werden (Harts e.a., 1999).

De scheiding van functies is niet nieuw. Ten tijde van de Romeinse hegemonie werd het al door Hippodamus en Vitruvius gepromoot (Hoogeveen, 2008). Ook Garnier (1869-1948) pleitte in de 19<sup>de</sup> en 20<sup>ste</sup> eeuw voor het scheiden van functies. Wonen, werken en maatschappelijke voorzieningen lagen in zijn ontwerp gescheiden van elkaar. Garnier noemde hiervoor drie redenen (De Klerk, 1980: p. 231-232):

- iedere functie kan zijn eigen groei doormaken, zonder daarin te worden gehinderd door eisen die andere functies stellen;
- de ruimte kan worden aangepast aan de eisen van verschillende functies;
- de organisatie van verkeers- en vervoersysteem is eenvoudig.

De functionalist Le Corbusier (1887-1965) borduurde in plan Voisin (1925) voort op deze gedachte. Le Corbusier was tevens voorstander van woningen die seriematig geproduceerd konden worden. Functionaliteit, standaardisatie en massaproductie moesten volgens Le Corbusier belangrijke elementen worden in de architectuur (De Klerk, 1980). Wonen, werken, verkeer en ontspannen moesten worden gescheiden, zodat mensen bevrijd konden worden van de slechte invloeden van de oude rommelige en chaotische steden. Dit kwam neer op herbouwen van gevarieerde hoogbouw met daartussen grote groenvoorzieningen, met als nadeel dat het verkeer de functies verbindt (Harts e.a., 1999). In Nederland kwam deze gedachte tot uiting in Amsterdam door Van Eesteren. Hij had zijn

inspiratie opgedaan tijdens het ‘Congres International des Architectes Modernes’ (CIAM) in 1933 in Athene. Dit congres had als thema ‘de functionele stad’. Het congres vormde de aanleiding in 1935 tot het Algemeen Uitbreidingsplan (AUP) Amsterdam. Het AUP ging uit van blauwdrukplannen waarbij functies gescheiden werden door groene zones. De stad zou alleen op deze wijze goed kunnen functioneren (De Klerk, 1980).

Halverwege de jaren vijftig bekritiseerden Bakema, Hertzberger en Van Eyck, allen lid van de Forumgroep, de manier van denken van het CIAM. Volgens Van Eyck was het te eenvoudig om de grote hoeveelheid complexe stedelijke activiteiten te reduceren tot een viertal functies. Engel en Van Velzen stellen in het boek ‘Stedebouw: De geschiedenis van de stad in de Nederlanden van 1500 tot heden’ (p.290) dat ‘de scheiding van wonen, werken, verkeer en recreatie en de verdeling van de stad in hiervoor bestemde zones in de architectuur werd beantwoord met ensembles dat groepen gebouwen deze scheiding op kleinere schaal onder het mom van synthese, verzoening en gemeenschap tenietdeden’. Hierbij valt te denken aan het Groothandelsgebouw te Rotterdam. De Forumgroep pleitte voor meer nadruk op differentiatie, samenhang, herintegratie van functies en keuzevrijheid. Het paradigma onder de stadsplanners verschoof geleidelijk van een monofunctionele stad naar een multifunctionele stad, waarbij de veelheid aan functies in de stad met elkaar samen moest hangen. Het idee van een monofunctionele stad zou leiden tot onaantrekkelijke steden, waardoor levendigheid vermindert en sociale problemen toenemen. Multifunctionele steden zouden daarentegen leiden tot een aantrekkelijk stad en sociale binding (De Klerk, 1980).

Ondanks de opkomst van de ‘multifunctionele gedachte’ zette in Nederland de functiescheiding door. ‘Gebundelde déconcentratie’ was in 1967 in de Tweede Nota Ruimtelijke Ordening het leidende planologische principe. Pas in de Structuurschets Stedelijke Gebieden (1983) werd gepleit voor stedelijke concentratie, waarbij functies gemengd moesten worden. In de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening en VINEX was de ‘compacte stad’ het leidende planologische principe, waarbij echter niet expliciet aandacht werd besteed aan functiemenging. De belangrijkste instrumenten in de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening (2001) hadden betrekking op stedelijke netwerken, contouren, landschappen en water (Hoozeveld, 2008). In de nota was een combineren van functies een belangrijk element (Van der Cammen en De Klerk, 2003). De Vijfde Nota is echter nooit aangenomen en is in 2004 vervangen door de Nota Ruimte, die ook op dit moment vigerend is. In deze nota wordt functiemenging gepromoot, omdat het de aantrekkelijkheid en levendigheid van een gebied zou verbeteren en het aantal autokilometers zou reduceren (Ministerie van VROM, 2006). Ook in de Nota Werklandschappen uit 2006 wordt functiemenging nadrukkelijk gepromoot (VROM-raad, 2006). Het volgende komt in deze nota naar voren (p.49) ‘hoewel er ontwikkelingen zijn in de bedrijvenmarkt die de traditionele, grootschalige en monofunctionele terreinen steeds minder noodzakelijk maken, is het opvallend dat de zienswijze van bedrijventerreinen als de vestigingsplek nog steeds voortduurt’. Tevens komt naar voren dat functiemenging op gebouwniveau plaats zou moeten vinden. Zo zijn er reeds een aantal industriepanden getransformeerd, zoals de Van Nelle fabriek in Rotterdam, de Westergasfabriek in Amsterdam en de Lichtfabriek in Haarlem (VROM-raad, 2006).

Geconcludeerd kan worden dat de laatste vijftien jaar een verschuiving heeft plaatsgevonden in het paradigma van de ruimtelijke ordening van functiescheiding naar functiemenging. Op basis van de ontwikkelingen die de laatste jaren plaatsvinden kan worden geconcludeerd dat deze functiemenging niet alleen meer plaatsvindt binnen plangebieden. Functies worden steeds vaker onder één dak gerealiseerd.

### **2.3 Maatschappelijk vastgoed**

Wordt in dit onderzoek gesproken van multifunctionele accommodaties dan wordt dat gerelateerd aan maatschappelijk vastgoed. Zodoende wordt in deze paragraaf aandacht besteed om te beschrijven wat maatschappelijk vastgoed is en wat de kenmerken ervan zijn.

In de literatuur worden verschillende definitie van maatschappelijk vastgoed beschreven. De definitie van Kei-Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing (2008) geeft een heldere omschrijving van het begrip.

Deze wordt overgenomen in het onderzoek. De definitie van maatschappelijk vastgoed luidt als volgt: 'Het gaat om het vastgoed dat maatschappelijke functies mogelijk maakt.'. Onder vastgoed wordt de grond en het gebouw dat erop staat verstaan (Nozeman, 2008). In maatschappelijk vastgoed zijn hoofdzakelijk maatschappelijke instellingen zonder winstoogmerk gevestigd. Het aanbieden van zoveel mogelijk voorzieningen en activiteiten tegen zo min mogelijk kosten is het voornaamste doel. Maatschappelijk vastgoed is vastgoed met een maatschappelijk doel. Het gaat hierbij om sociale en culturele voorzieningen, bijvoorbeeld scholen, buurthuizen, speeltuinen, kinderopvang, kinderboerderijen en zorginstellingen.

Maatschappelijk vastgoed staat op dit moment volop in de belangstelling. Met name gemeentelijke vastgoedafdelingen besteden veel aandacht aan zowel een sociaal-maatschappelijk als een financieel-economische invulling van hun taak. Woningcorporaties en andere investeerders zijn op zoek naar initiatieven die bijdragen aan een verhoogde leefbaarheid in wijken. Een stimulerende en innoverende werking kan van maatschappelijk vastgoed uitgaan voor buurt, wijk of dorp. Vastgoed wordt daarbij als meer dan het stapelen van stenen gezien. Het kan eenheid in de buurt creëren (Quintis, 2009).

De Kopgroep, waarin gemeenten, woningcorporaties en universiteiten zijn vertegenwoordigd, hebben uitvoerig gedebatteerd om een typering te geven van maatschappelijk vastgoed. De conclusie was dat maatschappelijk vastgoed gekoppeld aan de non-profit sector gedecentraliseerd, operationeel, statisch en kostengedreven is. De verantwoordelijkheid voor beheer en exploitatie is verdeeld over verschillende sectoren en afdelingen. Kennis van vastgoed is in die sector vaak zeer beperkt. Veel energie gaat zitten in bijvoorbeeld onderhoud, beveiliging en steutelbeheer. Lange termijn planning, met daarin een strategisch accommodatiebeleid ontbreekt in de meeste situaties. Ook wordt in de non-profit sector vaak niet nagedacht over het gericht afstoten van bestaande accommodaties en het verwerven van nieuwe accommodaties. Hoofdzakelijk wordt gedacht in budgetten, de baten zijn vaak niet zichtbaar in de vorm van huur- of verkoopopbrengsten. Kansen op rendementsverbetering worden niet altijd gestimuleerd en als gevolg daarvan ook niet geïdentificeerd (VNG, 2008).

## **2.4 Multifunctionele accommodaties**

Het maatschappelijk vastgoed dat in dit onderzoek wordt onderzocht heeft betrekking op multifunctionele accommodaties die hoofdzakelijk maatschappelijke voorzieningen herbergen. In deze paragraaf wordt een definitie van het begrip 'multifunctionele accommodatie' gegeven. Vervolgens wordt ingegaan op de functie die multifunctionele accommodaties kunnen hebben. Ten slotte worden drie veel voorkomende concepten die in een multifunctionele accommodatie gerealiseerd worden beschreven.

### **2.4.1 Definitie**

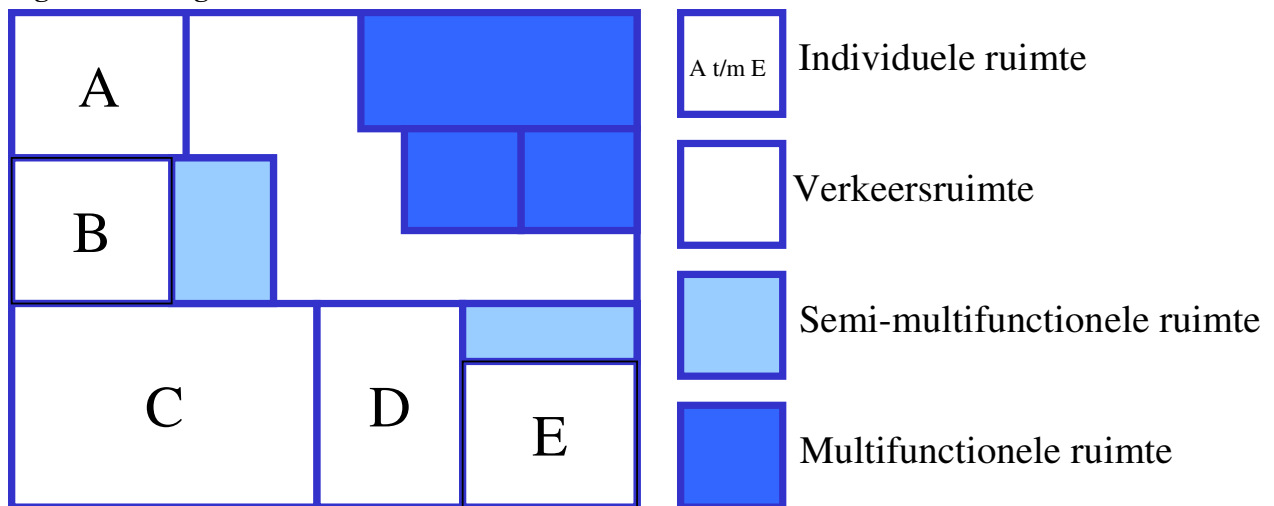
Iedere multifunctionele accommodatie is uniek (Oberon & sardes, 2007). De voorzieningen die aanwezig zijn in een accommodatie en de relatie tussen de voorzieningen onderling, varieert van gebouw tot gebouw. Dit maakt het niet gemakkelijk een algemeen geldende definitie voor een multifunctionele accommodatie op te stellen. Ook in de bestaande literatuur is geen éénduidige definitie te vinden. Ball & Van der Kooij (2004) omschrijven multifunctionele accommodaties als een complex waar meerdere voorzieningen onderdak vinden. Het probleem van deze definitie is dat een gebouw waar in de benedenverdieping winkels zijn gerealiseerd en in de verdiepingen erboven woningen, een multifunctionele accommodatie genoemd mag worden. De Wilde (2007) besteedt aandacht aan het mengen van functies in één ruimte. Hij stelt 'multifunctionaliteit is één ruimte voor meer dan één functie', waarbij tenminste twee functies onafhankelijk van elkaar zijn'. Functies kunnen in deze context ook omschreven worden als verschillende gebruikers met verschillende doelstellingen. Dat functies onafhankelijk moeten zijn komt voort uit de gedachte dat bijvoorbeeld een supermarkt met daaronder parkeerplaatsen door De Wilde niet als aparte functies kunnen worden beschouwd. Het begrip 'onafhankelijk' brengt echter ook problemen met zich mee. Het feit dat functies gemengd zijn moet synergie opleveren tussen de functies en daarmee een bepaalde meerwaarde genereren. Geheel onafhankelijk zijn de functies dus niet. Hetzelfde is geconstateerd door Verlaak (2007) in zijn

publicatie 'Multifunctionele gebouwen, nut of noodzaak'. Volgens Verlaak moet de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie hebben plaatsgevonden aan de hand van een vooropgezet, coherent plan. In de praktijk echter blijkt dat de plannen lang niet altijd vooropgezet zijn. Tevens stelt Verlaak een richtlijn op voor de minimale omvang van een multifunctionele accommodatie. In het kader van dit onderzoek is het niet nodig hier beperkingen aan te stellen. Uit de bovenstaande bronnen kan uit eigen hand de onderstaande definitie worden gedistilleerd.

**‘Een multifunctionele accommodatie is één gebouw waarbij tenminste twee functies fysiek geïntegreerd zijn en synergie plaatsvindt tussen functies onderling’**

De definitie heeft een hoog abstractieniveau, zodoende wordt, door onderscheid te maken tussen verschillende ruimten, uitgelegd wat een multifunctionele accommodatie precies is. Ruimten worden in multifunctionele accommodaties op vier verschillende wijzen gebruikt; individuele ruimte, verkeersruimte, multifunctionele ruimte en semi-multifunctionele ruimte. Dit onderscheid zal worden verduidelijkt aan de hand van een schematische tekening (zie figuur 1). Individuele ruimte wordt op dezelfde wijze gebruikt als in monofunctionele accommodaties. De zeggenschap ligt hoofdzakelijk in handen van de gebruiker van het gedeelte. De verkeersruimte is de openbare ruimte, die door iedereen gebruikt wordt. Over het algemeen gaat het hierbij om de gangen. Multifunctionele ruimten vormen de grondslag voor een multifunctionele accommodatie. Deze ruimten kunnen door meerdere gebruikers, maar ook door externe partijen, gebruikt worden. Zijn zulke ruimten niet aanwezig dan kan niet worden gesproken van een multifunctionele accommodatie, maar is er sprake van een (bedrijfs)verzamelgebouw (interview: Van Asch, 2008). Daarnaast zijn in veel multifunctionele accommodaties ruimten aanwezig die in principe van de gebruiker zijn, maar die ook door andere partijen gebruikt kunnen worden (semi-multifunctionele ruimte). Een goed voorbeeld hiervan is een school met een handarbeidlokaal dat op een woensdagmiddag door een wijkvereniging gebruikt kan worden. Deze ruimten zijn een vorm van multifunctioneel ruimtegebruik, maar beheer en exploitatie moet anders worden vormgegeven dan bij ruimten die volledig multifunctioneel zijn. Het wil niet zeggen dat in een multifunctionele accommodatie alle ruimten multifunctioneel gebruikt worden.

**Figuur 1: Uitleg multifunctionele accommodaties**



Bron: Van der Knaap, 2009

Het moet bij multifunctionele accommodaties niet alleen gaan om een gezamenlijke ingang, wc of fietsenstalling. Ruimten moeten fysiek geïntegreerd zijn en synergie moet plaatsvinden tussen de functies onderling. Of er sprake is van synergie is echter niet gemakkelijk te bepalen. Hiervoor moet iedere multifunctionele accommodatie apart worden bekeken. De mate waarin synergie plaatsvindt verschilt per accommodatie en of de mate waarin de synergie plaatsvindt voldoende is om de accommodatie aan te merken als multifunctioneel is moeilijk vast te stellen (interview: Leisink en Vos, 2008). Voor synergie zijn vier gradaties te formuleren. Minimaal moeten 'face to face' contacten plaatsvinden om te spreken van synergie. Deze indeling is overgenomen van de introductiecursus



'Beheer en Onderhoud' van Quintis. De vier te onderscheiden vormen van synergie zijn: 'back to back', 'face to face', 'hand in hand' en 'cheek to cheek'

*'Back to back'*

Geen tot minimale samenwerking. Gebruikers van het gebouw behouden hun zelfstandigheid en maken geen gezamenlijke afspraken over de dienstverlening.

*'Face to face'*

Open houding naar elkaar toe. De hoofdgebruikers kunnen gebruik maken van elkaars mogelijkheden en elkaars ruimten. Dit is de basis voor het bouwen aan een gezamenlijk dienstverleningsconcept.

*'Hand in hand'*

Het uitgangspunt is synergie. Het geheel bestaat uit meer dan de som der delen. De voorzieningen worden integraal aangeboden.

*'Cheek to cheek'*

Bij deze vorm van samenwerking geven afzonderlijke organisaties (delen van) hun autonomie op en gaan op in één organisatie. Het aanbod bestaat uit een gecombineerd en integraal aanbod.

#### **2.4.2 Functies multifunctionele accommodaties**

Nu het begrip 'multifunctionele accommodatie' is omschreven, kan worden ingegaan op de verschillende functies die een multifunctionele accommodatie kunnen herbergen. In de literatuur worden verschillende functies onderscheiden die onderdeel kunnen zijn van een multifunctionele accommodatie. Het onderscheid dat gemaakt wordt door Hoogeveen (2008) is alomvattend en wordt overgenomen in het onderzoek. Een vijftal functies wordt door Hoogeveen onderscheiden:

- wonen
- 'leisure'
- winkelen
- maatschappelijke voorzieningen
- werken

De functies winkelen, wonen en werken behoeven geen extra uitleg. De andere functies moeten nader worden toegelicht. Leisure is het ondernemen van activiteiten die buitenhuis worden ondernomen als vrijetijdsbesteding (De Jong, 2006). Hierbij moet worden gedacht aan culturele activiteiten, sport en uitgaansgelegenheden. Ondanks dat de functie winkelen ook als leisure-activiteit kan worden gezien, is het toch als aparte functie meegenomen. De reden hiervoor is dat winkelen niet per definitie als leisure activiteit kan worden gezien. Het is belangrijk in ogenschouw te nemen dat het bij leisure gaat om activiteiten met een winst oogmerk (profit sector). Parkeren is niet als aparte functie meegenomen omdat deze vaak niet onafhankelijk wordt gerealiseerd, maar in samenhang met andere functies. De functie maatschappelijk voorzieningen kan verder worden opgesplitst. De reden hiervoor is dat het onderzoek hoofdzakelijk gericht is op multifunctionele accommodaties die maatschappelijk voorzieningen herbergen. De functie maatschappelijke voorzieningen kan verder worden opgesplitst in verschillende categorieën (Hilgenga e.a, 2008). Te weten: onderwijs, zorginstellingen, bibliotheken, buurthuizen, cultuur, religie en sport. Deze maatschappelijke voorzieningen worden vaak gecombineerd onder één dak in een multifunctionele accommodaties. In de praktijk komen ook commerciële instellingen in de accommodaties voor. In het kader van dit onderzoek is het niet nodig hier uitgebreid op in te gaan.

Het onderzoek richt zich op de drie meest gerealiseerde concepten: brede scholen, woonzorg en gemeenschapsaccommodaties. De term gemeenschapsaccommodaties wordt in de huidige literatuur niet gebruikt, maar deze doet wel volledig recht aan het soort multifunctionele accommodaties die onder deze noemer vallen. Het is belangrijk om op te merken dat de drie concepten niet per definitie in

een multifunctionele accommodatie worden gerealiseerd (Oberon, 2006). De drie concepten worden in de onderstaande paragraaf nader toegelicht.

### 2.4.3 Drie concepten

#### *Brede scholen*

De eerste brede scholen zijn ontwikkeld in de jaren '80 van de 20e eeuw in Zweden en Groot-Brittannië, en ruim 10 jaar later in Nederland, onder andere in Groningen waar de eerste school van dit type werd geïnitieerd onder de naam Vensterschool. Later volgden andere Nederlandse steden met vergelijkbare concepten. Zo werden brede scholen in Amsterdam ook wel Community Schools genoemd en in Utrecht werd gesproken van een Forum School (Bredeschool, 2008). Brede scholen hebben veel verschijningsvormen, maar de basisprincipes zijn in grote lijnen hetzelfde. Een veel gehanteerde definitie is: 'een brede school is een samenwerkingsverband tussen partijen die zich bezighoudt met opgroeiende kinderen, met als doel de ontwikkelingskansen van kinderen te vergroten. Een ander doel kan zijn doorlopende en op elkaar aansluitende opvang te bieden. Onderwijs is in elk geval de belangrijkste gebruiker. Kinderopvang, welzijn, peuterspeelzaal, sport, cultuur, bibliotheek en andere instellingen kunnen ook onderdeel zijn van een brede school' (Bredeschool, 2008). Deze definitie schept enige duidelijkheid, maar is geen scherpe afbakening van het begrip. In 'Het Handboek Brede School' wordt een scherpe definitie gegeven: 'een brede school is een samenhangend netwerk van toegankelijke en goede voorzieningen voor kinderen, ouders en buurt, met de school als middelpunt' (Oberon & Sardes, 2007). Deze definitie wordt overgenomen in het onderzoek. Volgens het handboek moet een brede school voldoen aan de volgende criteria; gezamenlijke visie en doelen, multidisciplinaire samenwerking, samenhangend voorzieningenaanbod en duidelijke afspraken over structurele bekostiging. Over het algemeen worden brede scholen ontwikkeld in multifunctionele accommodaties, maar dit hoeft niet per definitie zo te zijn. Het is een vereiste dat partijen bereid zijn om ruimte beschikbaar te stellen voor gezamenlijk multifunctioneel gebruik (Oberon & Sardes, 2007). Momenteel zijn multifunctionele accommodaties in Nederland een populaire nieuwbouwvariant voor de brede scholen: in bijna de helft van de gevallen worden de organisaties die bij de brede school zijn betrokken onder één dak gehuisvest. De mate van multifunctionaliteit verschilt per accommodatie. Een voorbeeld van een brede school is 'Het Vlechtwerk' in Almere (Zie figuur 2). Hierbij zijn drie basisscholen samengevoegd met gymzalen en diverse buurtvoorzieningen (Goede Stede, 2009)

**Figuur 2: Brede School 'Het Vlechtwerk' Almere**



*Bron: Goede Stede, 2009*

Brede scholen komen vooral voor in het basisonderwijs, maar het voortgezet onderwijs is bezig met een inhaalslag. Het primair onderwijs kent ongeveer 1000 brede scholen en het aantal groeit enorm (Oberon, 2006). In de Tweede Kamer is een motie aangenomen waarin staat dat wordt gestreefd naar 1600 brede scholen aan het einde van 2008. In het voortgezet onderwijs zijn er ongeveer 350 brede scholen (idem.).

### *Woonzorgaccommodatie*

Kenniscentrum Wonen-Zorg (2008) spreekt niet van een woonzorgaccommodatie, maar van een woonzorgcomplex. De twee begrippen komen in principe op hetzelfde neer. In het geval van een complex hoeven functies niet onder één dak te zijn gerealiseerd en bij een accommodatie wel. Een complex kan ook een clustering van bij elkaar behorende bouwwerken zijn. De volgende definitie wordt door Kenniscentrum Wonen-Zorg gehanteerd: 'Een woonzorgcomplex is een complex met zelfstandige woningen. In het ontwerp is aandacht besteed aan veilig en beschut wonen. Er is een accommodatiegwijs overeengekomen zorg- en servicearrangement, maar wel met een consequente contractuele scheiding tussen wonen, zorg en service'. De definitie die is gehanteerd, is echter gericht op zelfstandig wonen met aanvullende zorg. In woonzorgaccommodaties kunnen ook onzelfstandige woningen worden gerealiseerd waar geen contractuele scheiding plaatsvindt. Op basis hiervan is een eigen definitie opgesteld die beter aansluit op het onderzoek. 'In een woonzorgaccommodatie zijn tenminste een tweetal aan elkaar gerelateerde functies die onder één dak worden gehuisvest, waarbij zorgfuncties worden gecombineerd met wonen'. Onder zorgfuncties wordt een samenhangend geheel van taken en activiteiten verstaan dat gericht is op het voldoen aan (een deel van de) individuele hulpvragen op het gebied van zorg. Doelgroepen zijn ouderen, gehandicapten, GGZ-cliënten en/of combinaties van deze groepen (Kenniscentrum Wonen-Zorg, 2008). In de definitie komt niet direct naar voren dat een woonzorgaccommodatie in een multifunctionele accommodatie gehuisvest is. Dit hoeft ook niet zo te zijn. In het onderzoek worden echter alleen woonzorgaccommodaties onderzocht die multifunctioneel zijn. Een voorbeeld van een multifunctionele woonzorgaccommodatie is het Bergwegcomplex Humanitas in Rotterdam (zie figuur 3). Het is een woonzorgcomplex met een groot atrium, een restaurant, en wijkvoorzieningen die toegankelijk zijn voor derden. Het aantal woonzorgaccommodaties in Nederland is niet gemakkelijk te kwantificeren. Het aantal is ten opzichte van brede scholen relatief klein. Uit verschillende bronnen blijkt dat dit aantal sterk groeit.

**Figuur 3: woonzorgaccommodatie 'Bergwegcomplex Humanitas' Rotterdam**



*Bron: Kenniscentrum Wonen-Zorg, 2008*

### *Gemeenschapsaccommodaties*

De term 'gemeenschapsaccommodatie' is een term die tot stand is gekomen gedurende het onderzoek. Zodoende bestaat er geen scherpe afbakening in de literatuur. Zoals de term doet vermoeden moeten de activiteiten in de accommodatie ten goede komen aan de gemeenschap. Het is een plek waar delen van de gemeenschap bij elkaar kunnen komen. Zo is een buurt- of wijkcentrum een gemeenschapsaccommodatie. Het onderzoek is echter gericht op gemeenschapsaccommodaties in een multifunctionele accommodatie. In gemeenschapsaccommodaties zijn vaak buurt- of wijkcentra gevestigd. Daarnaast zijn bibliotheken, dienstverlenende instellingen, filmhuizen en/of verenigingen er veelal te vinden. Een concept dat multifunctioneel gehanteerd wordt is een buurthuisplus. In deze accommodaties ligt de centrale rol in handen van een buurt- of wijkcentrum. Een ander concept dat veel aandacht krijgt in de praktijk en onder de noemer gemeenschapsaccommodaties geschaard kan worden, is het 'kulturhus' concept. Kulturhus is een Scandinavisch begrip en staat voor veelzijdig gemeenschapscentrum, waarbij meer wordt gedeeld dan alleen de voordeur (Middelveld, 2002). In 2000 is het concept geïntroduceerd in Overijssel en langzaam verspreidt het zich als een olievlek over Nederland. Een kulturhus is een voorziening onder één dak in een dorp of stadswijk. Het begrip wordt echter soms ook gebruikt als voorzieningen geclusterd zijn op een klein gebied (Kulturhus, 2009). In

een kulturhus of cultuurhuis zijn verschillende instellingen op het gebied van zorg, welzijn, cultuur, educatie en zakelijke dienstverlening samengebracht in één gebouw (Middelveld, 2002). Gemeenschapsaccommodaties onderscheiden zich van een woonzorgaccommodatie en een brede scholen, doordat niet een school of een zorginstelling centraal staat. In een gemeenschapsaccommodatie is een grote verscheidenheid aan maatschappelijke voorzieningen te vinden. Te verduidelijken wordt het begrip als volgt omschreven 'een gemeenschapsaccommodatie is een plek waar delen van de gemeenschap kunnen samen komen met een grote verscheidenheid aan maatschappelijke voorzieningen en dienstverlening, waarbij scholen of zorginstellingen geen centrale rol spelen'. Een voorbeeld van een gemeenschapsaccommodatie is de Bijenkorf in Borne (zie figuur 4).

**Figuur 4: Gemeenschapsaccommodatie 'De Bijenkorf Borne**



*Bron: Kulturhus Borne, 2009*

De volgende voorzieningen zijn in de accommodatie te vinden: muziekschool, bibliotheek, welzijnbureau, speel-o-theek, inburgering en integratie, jongerencentrum, vrijwilligerswijk, de VVV, een school, zorgsteunpunt, welzijn ouderen, een theater en een congres en vergadercentrum. Verschillende ruimten worden in de Bijenkorf multifunctioneel gebruikt. De accommodatie is voor iedereen toegankelijk en ruimten kunnen ook door buitenstaanders gehuurd worden (Kulturhus, 2009). Het aantal gemeenschapsaccommodaties is niet te kwantificeren doordat gebruik is gemaakt van een eigen definitie. Uit verschillende bronnen blijkt dat het aantal sterk groeit.

## **2.5 Beheren en exploiteren van multifunctionele accommodaties**

### **2.5.1 Beheer**

Het onderzoek is gericht op het beheren en exploiteren van multifunctionele accommodaties, maar voor de begrippen 'beheer' en 'exploitatie' is nog geen duidelijke afbakening gegeven. De begrippen worden om die reden nader toegelicht in paragraaf 2.5.1 en 2.5.2.

In meerdere vakgebieden wordt het begrip 'beheer' gebruikt, maar een andere invulling wordt aan het begrip gegeven. Van Dale hanteert een omschrijving waar beheren 'de verantwoordelijke zorg dragen voor bijvoorbeeld een zaak of administratie' betekent. Het beheren van een multifunctionele accommodatie is echter iets heel anders dan bijvoorbeeld het beheren van museumstukken. De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling Amsterdam (2007) (DMO Amsterdam) hanteert een duidelijke omschrijving van het begrip beheren van multifunctionele accommodaties. De omschrijving luidt: 'de organisatie van (en het toezicht op) het gebruik en het gebruiksgeschied houden van de accommodatie voor de gebruikers. Beheer omvat werkzaamheden op de gebieden huisvesting, diensten en middelen' (p.24). Hospitality Consultants (2007) hanteert een soortgelijk definitie, maar maakt hierbij ook onderscheid in: eigenaarbeheer, facilitair beheer en programmabeheer. Het eigenaarbeheer wordt ook wel technisch beheer genoemd. Deze term wordt overgenomen in het onderzoek. Taken die bij het technisch beheer horen zijn bijvoorbeeld het groot onderhoud en het voldoen aan de veiligheidsvoorschriften. Het facilitair beheer omvat taken die voortvloeien uit het gebruik van ruimten. Gedacht kan worden aan schoonmaak, klein onderhoud en het ontvangen van bezoekers. Het programmabeheer betreft de inhoudelijke component van de (gezamenlijke) huisvesting. Het betreft

bijvoorbeeld het opstellen en beheren van het activiteitenprogramma en het opstellen en bewaken van het inhoudelijk concept en of samenwerkingsvisie (p.5). De onderstaande beheeraspecten kunnen onder de drie beheersoorten worden geschaard (zie figuur 5). In de praktijk kunnen meer aspecten onder de kopjes worden geschaard, maar desalniettemin geeft het een goede indicatie. Afspraken over de afstemming tussen de verschillende soorten beheer is hierbij van essentieel belang.

**Figuur 5: Beheervormen en de daarbij behorende taken**

<b>Technisch beheer</b>	<b>Facilitair beheer</b>	<b>Programma beheer</b>
Groot onderhoud en het opstellen van onderhoudsplannen hiervoor	Verhuur van ruimten en coördinatie van het gebruik ervan	Bewaken inhoudelijk concept
Voldoen aan de veiligheidsvoorschriften (binnen en buiten) en vergunningen	Sleutelbeheer	Programmering
Opstellen van vervangingsplannen inventaris	Ontvangst bezoekers	Roostering
Verzekeringen	Klein dagelijks onderhoud	Afspraken over bijvoorbeeld reclame
	Schoonmaak	
	Gas, water en licht	
	Bewaking	
	Afvalbeheer	

Bron: Van der Knaap, 2009

### 2.5.2 Exploitatie

Het begrip ‘exploiteren’ hangt samen met het begrip beheer. Van Dale omschrijft exploiteren als: ‘het drijven of ‘runnen’ om er winst mee te maken’. Voor commerciële multifunctionele accommodaties klopt dit, maar voor multifunctionele accommodaties die hoofdzakelijk maatschappelijke voorzieningen herbergen over het algemeen niet. In verschillende onderzoeken wordt geconstateerd dat de term exploitatie vaak wordt geassocieerd met geld, kosten en inkomsten. In de basis klopt dit, maar desondanks biedt de typering te weinig houvast. De omschrijving van het begrip die Hospitality Consultants hanteert wordt in dit onderzoek overgenomen. Deze luidt: ‘exploitatie is de verantwoordelijkheid voor het dragen van kosten, het genereren van inkomsten en het dragen van risico’. Wordt gesproken over exploitatie van een accommodatie(deel) dan betekent dat het gebruik en daarmee de inkomsten en kosten nog onzeker zijn. Het zorgdragen voor een acceptabele benutting van die ruimte(n) vereist een zekere mate van ondernemerschap en brengt ook risico met zich mee. Exploiteren valt onder te verdelen in een viertal kerntaken:

- Afspraken maken over de huurprijzen eigen deel accommodatie;
- beheerkosten;
- de wijze waarop gemeenschappelijke delen worden doorberekend;
- het exploiteren van voorzieningen (bijvoorbeeld horeca).

Een passende exploitatieopzet dient te worden gemaakt. Hierin dient duidelijk te worden wie voor wat betaald. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de verdeling van de kosten van het bruto

vloeroppervlak en het verhuurbaar vloeroppervlak. Voor het inzicht in de exploitatiekosten is het goed een indeling te maken, waarbij ruimten en diensten worden gecombineerd. De volgende vierdeling wordt gemaakt:

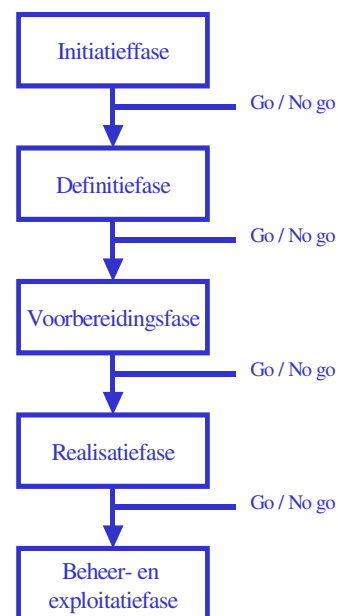
- Individuele ruimte en diensten;
- semi-multifunctionele ruimte en diensten;
- multifunctionele ruimte en diensten;
- verkeersruimte en diensten.

Over het algemeen betaalt iedereen de huur voor zijn individuele ruimte en diensten. Dit bedrag wordt bepaald aan de hand van het aantal vierkante meters dat de gebruiker nodig hebben. Onderhoud en servicekosten voor individuele ruimte worden door deze partij betaald. De verdeling van de kosten van de (semi-) multifunctionele ruimten en diensten is aanzienlijk complexer. Kosten kunnen worden verdeeld aan de hand van het aantal vierkante meters dat de gebruikers nodig hebben. De ene gebruiker gebruikt bepaalde ruimten en diensten frequenter dan andere, waardoor een conflict kan ontstaan. Hoe vaak bepaalde ruimten en diensten door een gebruiker worden gebruikt is over het algemeen niet gemakkelijk in kaart te brengen, waardoor het geen eenvoudige opgave is de kosten op een eerlijke wijze te verdelen. Bovendien willen gebruikers zo min mogelijk betalen, waardoor veel wrijving onderling kan ontstaan. Voor semi-multifunctionele ruimten en diensten kan worden bepaald dat alleen de gebruikers ervan voor de kosten opdraaien. Dit dient inzichtelijk te worden gemaakt (interview: Van Asch, 2008, & interview: Leisink en Vos, 2008). Het probleem is over het algemeen, dat bij de ontwikkeling aangegeven moet worden hoe vaak een gebruiker een bepaalde ruimte nodig heeft. De reden hiervoor is om de kostendekking voor de eigenaar enigszins te verzekeren. De kostendekking van verkeersruimte en diensten kan aan de hand van het aantal vierkante meters evenredig worden verdeeld. Hierbij blijft echter het zelfde probleem bestaan. De frequentie van gebruik is niet gemakkelijk in kaart te brengen.

## 2.6 Ontwikkeling multifunctionele accommodaties

Het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties is aanzienlijk complexer dan het ontwikkelen van monofunctionele accommodaties. In de literatuur zijn verschillende fasen-indelingen voor het ontwikkelen van vastgoed bekend. Zo worden verschillende indelingen opgesomd in het 'Handboek Projectontwikkeling' van Nozeman e.a. (2008). Hij verwijst in het handboek naar de fasen-indelingen van onder ander de NEPROM, Gehner en Elias. De indeling die door deze partijen opgesteld is, wordt gedeeltelijk overgenomen in dit onderzoek. Zij maken een indeling voor het ontwikkelingsproces in vier fasen: initiatiefase, ontwikkelingsfase, realisatiefase en beheer- exploitatiefase. In dit onderzoek wordt de ontwikkelingsfase echter opgesplitst in de definitiefase en de voorbereidingsfase (zie figuur 6). Een scherpe afbakening tussen deze twee fasen creëert meer overzicht voor het beheer en exploitatieproces van multifunctionele accommodaties. Bovendien wordt in de literatuur aangegeven dat pas mag worden overgegaan naar de voorbereidingsfase als alle aspecten in de definitiefase zijn kortgesloten. In het schema hiernaast worden de verschillende fasen op een rijtje gezet. Iedere fase in het proces vertegenwoordigt een noodzakelijke schakel en vervult daarmee een specifieke functie. Het is belangrijk in ogenschouw te houden dat de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties een iteratief proces is. Dit houdt in dat bijvoorbeeld aan het einde van de definitiefase teruggekeppeld kan worden naar de initiatiefase.

**Figuur 6: Ontwikkelingsproces**



*Bron: eigen bewerking*

Het onderzoek gaat in essentie niet om de ontwikkeling van het ruimtelijk concept, maar om beheer en exploitatie tijdens het ontwikkelingsproces. Beheer en exploitatie kan echter niet los gezien worden van andere onderdelen tijdens het ontwikkelingsproces. In de basis gaat de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie uit van vier stromen: het inhoudelijk concept, beheer en exploitatie, het ruimtelijk concept en het financieel concept. Deze indeling is gedeeltelijk overgenomen van Hospitality Consultants (2008) en Hilgenga e.a (2008). Het is belangrijk dat de vier stromen integraal worden betrokken tijdens het ontwikkelingsproces. Dit betekent dat het inhoudelijk concept, de beheer en exploitatie, het ruimtelijk concept en het financieel concept integraal vanaf de initiatiefase, dient te worden uitgewerkt. Op deze manier is het mogelijk om vroegtijdig bij te sturen indien blijkt dat plannen niet realiseerbaar zijn. Bovendien betreft de exploitatie een periode van dertig jaar of meer. De realisatie is daarentegen ‘slechts’ een eenmalige aangelegenheid. Het inhoudelijk concept en beheer en exploitatie loopt dan ook door in de beheer- en exploitatiefase, terwijl het ruimtelijk en financieel concept wordt afgesloten (Hilgenga e.a., 2008, p.4). De vier stromen kunnen dus niet geheel onafhankelijk van elkaar worden onderzocht (zie figuur 7). De focus van het onderzoek ligt echter wel op beheer en exploitatie.

**Figuur 7: Vier stromen tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.**



Bron: eigen bewerking

## 2.7 Adviezen voor beheer en exploitatie

In de literatuur worden verschillende adviezen beschreven over beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties, waarbij verschillende aspecten worden behandeld. De belangrijkste aspecten zijn in deze paragraaf opgesomd en toegelicht. Aan aspect nummer acht, de beheer- en exploitatiemodellen, is extra aandacht besteed in verband met de complexiteit en omvang van het onderwerp. De aspecten die behandeld worden zijn:

1. Inhoudelijk concept
2. Initiatieffase
3. Eigendomsverhoudingen
4. Risicoverdeling
5. Ontwerp
6. Beheer
7. Exploitatie
8. Beheer- en exploitatiemodellen
9. Bouwheerschap
10. Bindende afspraken

### 1. Inhoudelijk concept

Het inhoudelijk concept heeft betrekking op de samenwerking tussen gebruikers en andere betrokken partijen. Een multifunctionele accommodatie is een gebouw met meerdere gebruikers. De gebruikers hebben niet allemaal de zelfde culturele achtergrond. Het samenwerken met partijen uit verschillende culturen blijkt in de praktijk niet altijd gemakkelijk. Het is de kunst om de kundigheden en producten van de verschillende gebruikers met elkaar te verbinden (Delfgaauw, 2005). Het is echter niet gemakkelijk om overeenstemming te bereiken tussen alle gebruikers en overige betrokken partijen. Ervaring leert dat een vruchtbare inhoudelijke samenwerking essentieel is voor het welslagen van iedere multifunctionele accommodatie (Hilgenga e.a., 2008). Het is dan ook noodzakelijk om in de initiatieffase ruim de tijd te besteden aan het inhoudelijk concept. Er zou pas moeten worden overgegaan naar de definitiefase nadat alle betrokken partijen op één lijn zitten. Dit zou moeten worden vastgelegd in een intentieovereenkomst. Ook in het 'Handboek brede school' (Oberon & Sardes, 2007) wordt gesteld dat tijdens de ontwikkeling van een brede school de samenwerking tussen partners centraal moet staan. Hierin wordt aangegeven dat 'het raadzaam is om een werkgroep te vormen waarin de partners op uitvoerend niveau zijn vertegenwoordigd. Deze werkgroep krijgt onder meer de taak om een eerder opgestelde visie te vertalen in aanbod en activiteiten. Het is van belang dat de werkgroepsleden gemandateerd zijn om hierover beslissingen te nemen. Binnen de werkgroep is een coördinatiefunctie onmisbaar: een sleutelfiguur die als voortrekker functioneert, onderlinge afspraken bewaakt, de inhoudelijke ontwikkeling coördineert en de interne en externe communicatie verzorgt' (p.19). Communicatie tussen alle partijen staat hierbij centraal.

### 2. Initiatieffase

Het ene onderzoek is aanzienlijk uitgebreider en/of specifiekter over de initiatieffase tijdens het ontwikkelingsproces dan het andere onderzoek. Zo heeft Aedes-Arcare Kenniscentrum Wonen-Zorg in 2004 een onderzoek gepresenteerd met als titel 'Organisaties onder één dak: beheer en onderhoud van multifunctionele gebouwen'. Hierin komt naar voren dat in de initiatieffase veel tijd moet worden ingeruimd om na te denken over de wijze waarop de accommodatie in een later stadium gebruikt gaat worden en besproken moet worden welke afspraken daarvoor nodig zijn. Een zelfde soort conclusie is getrokken in het 'Handboek Brede School' (Oberon & Sardes, 2007). Hierin komt naar voren dat bij veel projecten beheer en exploitatie als leerpunten worden gezien. Dit wordt ingegeven doordat in de initiatieffase niet altijd voldoende aandacht wordt geschonken aan het uiteindelijk gebruik van de accommodatie. In het proces van het bijeenbrengen van verschillende partijen, het ontwikkelen van plannen, het opstellen van een programma van eisen en het vinden van fondsen en budgetten, wordt het makkelijk uit het oog verloren. Afspraken over het beheer en de exploitatie, over een gezamenlijke invulling, ontwikkeling of aanbod van activiteiten komen in veel gevallen pas aan de orde als het gebouw er al staat (Alliantie School en Sport en Vereniging Sport en Gemeenten, 2007; DMO Amsterdam, 2007). Het is belangrijk om in de initiatieffase vast te stellen wie de gebruikers zijn en



deze zo goed mogelijk te committeren aan het project (Oberon & Sardes, 2007). Tevens komt naar voren in een onderzoek van de DMO Amsterdam dat in deze fase een visie op samenwerking gemaakt moet worden, een inhoudelijk concept dient te worden opgesteld en de verantwoordelijkheden moeten worden vastgelegd (DMO Amsterdam, 2008). Het verloop van de initiatieffase en de mate waarin alle partijen achter het inhoudelijk concept staan is bepalend voor het verloop van de rest van het proces.

### ***3. Eigendomsverhoudingen***

Gemeenten nemen in veel gevallen het besluit om een multifunctionele accommodatie te ontwikkelen. De laatste jaren nemen woningcorporaties deze taak steeds vaker op zich. Ook is het mogelijk dat beide partijen gezamenlijk ontwikkelen. Neemt bijvoorbeeld de gemeente het besluit tot de bouw van een multifunctionele accommodatie, dan is de gemeente niet vanzelfsprekend de eigenaar. Hierover moeten goede afspraken worden gemaakt. In een multifunctionele accommodatie worden diverse organisaties gehuisvest. Het is daarom van belang een eigendomsconstructie te kiezen die past bij de functies in de multifunctionele accommodatie. De wijze waarop het eigendom van een multifunctionele accommodatie wordt geregeld loopt sterk uiteen (Oberon, 2006). De meest voorkomende varianten worden hieronder beschreven. Vijf eigendomsvarianten kunnen worden onderscheiden, waarbij de volgende partij eigenaar is: gemeente, woningcorporatie, Vereniging van Eigenaren, één hoofdgebruiker en derden (ontleend aan Oberon & Sardes, 2007; Dienstmaatschappelijke Ontwikkeling Amsterdam, 2007; Oberon, 2006). Tevens wordt er aandacht besteed aan de overwegingen om te kiezen voor die bepaalde eigendomsconstructie (zie figuur 8).

**Figuur 8: Veel voorkomende eigendomsconstructies**

Eigendom	Beschrijving	Overwegingen
<i>Gemeente</i>	De gemeente is eigenaar en betrokken partijen mogen de accommodatie gebruiken. Met alle partijen wordt over het algemeen een huurovereenkomst afgesloten waarbij gedifferentieerde tarieven (commercieel versus sociaal) kunnen worden gehanteerd.	Gemeente heeft zeggenschap over de accommodatie en het terrein er omheen. De gemeente bepaalt, welke organisaties van de accommodatie gebruik mogen maken en bepaalt het huur-prijsbeleid. De gemeente doet dit om haar maatschappelijk taak zo goed mogelijk uit te voeren
<i>Woningcorporatie</i>	Een woningcorporatie is eigenaar en bepaalt over het algemeen de huursom. Woningcorporaties kunnen een rol spelen in het beheer en brengen daarvoor kosten in rekening.	Woningcorporaties hebben veel kennis van en ervaring met het bouwen en onderhouden van vastgoed en willen tevens hun maatschappelijke taak vervullen. De gemeente en instellingen dragen vaak invloed over het gebruik en beheer gedeeltelijk over aan woningcorporaties. Corporaties kunnen risico's van leegstand op zich nemen
<i>Vereniging van Eigenaren (VvE)</i>	De accommodatie is gesplitst in 'appartementenrechten'. Elke eigenaar heeft exclusief gebruik voor het eigen bouwdeel. Daarnaast wordt het mede-eigendom geregeld voor de gemeenschappelijke delen van de accommodatie.	Partijen houden in principe volledige zeggenschap over het eigen gedeelte. De organisatie van deze eigendomsverdeling is echter zeer complex. Instellingen kunnen hun appartementsrechten aan een andere instelling verkopen, waardoor deze lid wordt van VvE.
<i>Accommodatie is in handen van één hoofdgebruiker</i>	De accommodatie is juridisch in handen van één hoofdgebruiker. Dit kan het geval zijn als één gebruiker groter en meer bepalend is voor de accommodatie dan de overige gebruikers.	Deze constructie maakt het voor de verhuurder zeer inzichtelijk. Het primaat ligt bij de hoofdgebruiker. De zekerheden voor de andere instellingen zijn beperkt. Het exploitatierisico ligt bij de hoofdgebruiker.
<i>Derden (belegger, ontwikkelaar of een overkoepelende private organisatie)</i>	Een derde is eigenaar en bepaalt een huursom en een vergoeding voor servicelasten. Beheer wordt over het algemeen uitbesteed.	Derden investeren over het algemeen met een winstperspectief. Deze vorm komt bij maatschappelijke voorzieningen niet vaak voor. Het risico ligt volledig in handen van deze partij. Gemeenten hebben er niet tot nauwelijks zeggenschap over.

Bron: eigen bewerking, Oberon & Sardes, 2007; Dienstmaatschappelijke Ontwikkeling Amsterdam, 2007; Oberon, 2006,

Is er één eigenaar van de accommodatie dan is deze in de praktijk over het algemeen verantwoordelijk voor het technisch beheer. De aspecten die hierbij horen komen aan bod in paragraaf 2.5.1. De eigenaar is zelfs juridisch verplicht op grond van de Huurwet om het verhuurde in zodanige staat te houden dat het geschikt is en blijft voor de functie waarvoor het verhuurd wordt. De discussies ontstaan over verschillen tussen huurders en eigenaren of beheerders. Is één partij eigenaar, dan is het voor de hand liggend dat deze diverse zaken rond inbouw aanschaft en onderhoudt. Op deze wijze is de verantwoordelijkheid direct duidelijk (Aedes Arcades, 2004). Zijn er meerdere eigenaren, dan zal overeenstemming bereikt moeten worden tussen de eigenaren onderling, hetgeen tot complexe situaties kan leiden. Het grootste knelpunt van de eigendomsverhoudingen ligt vooral bij wie er verantwoordelijk is voor de risico's, bijvoorbeeld bij leegstand. Desondanks is de risicoverdeling als apart onderdeel in het onderzoek opgenomen. De reden hiervoor is dat risicoverdeling niet alleen gericht is op het eigendom, maar ook op andere aspecten bij beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties, zoals economische risico's.

Het is belangrijk vroeg in het proces te bepalen wie eigenaar wordt van de accommodatie en op welke wijze de eigendomsverdeling geëffectueerd wordt. Dit creëert duidelijkheid, waardoor alle partijen hun rol in het proces kunnen bepalen. Indien mogelijk moet gekozen worden voor een eigendomsconstructie met één eigenaar (Oberon & Sardes, 2007).

#### **4. Risicoverdeling**

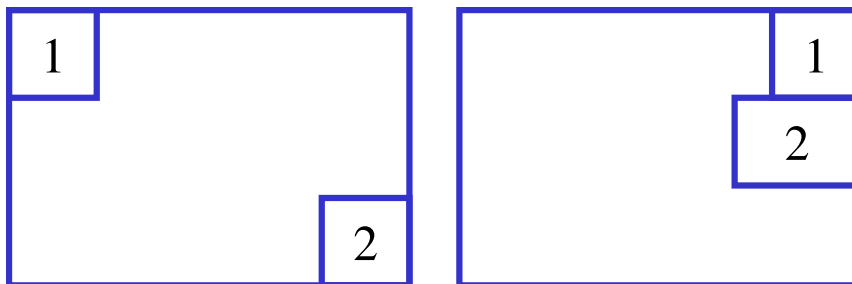
Tijdens de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie treedt een groot aantal risico's op. Het is daarom verstandig dat de opdrachtgever de risico's, zoals ontwerprisico's, aanbestedingsrisico's, uitvoeringsrisico's, en exploitatierisico's grondig inventariseert en vaststelt in hoeverre de opdrachtgever de risico's kan en wil dragen (Oberon & Sardes, 2007). In het kader van dit onderzoek is het niet nodig om hier uitgebreid om in te gaan. Extra aandacht wordt hieronder besteed aan het exploitatierisico.

Risico's moeten verdeeld worden tussen de betrokken partijen. Voor het verdelen hiervan is het met name belangrijk wie verantwoordelijk is voor bepaalde kosten en bij welke partij het risico ligt als huur- of beheerkosten niet worden afgedragen. In eerste instantie zijn de huurders verantwoordelijk voor het betalen van een kostendekkende huur en moeten zij de kosten afdragen voor beheer (interview Gorter, 2008). Mochten er problemen ontstaan dan ligt de verantwoordelijkheid over het algemeen bij de eigenaar. Deze risico's kunnen echter overgedragen worden aan een derde. Ook komt het voor dat gemeenten huurgaranties voor een bepaalde periode geven aan woningcorporaties. Hierdoor verschuift het exploitatierisico (gedeeltelijk) naar de gemeente. Dit voorkomt risico's voor de verhuurende partij bij leegstand van een deel van de accommodatie. In het geval van brede scholen is het niet gemakkelijk dit uit te besteden aan derden. Dit wordt veroorzaakt doordat brede scholen afhankelijk zijn van het politieke klimaat. Kortom, het is belangrijk vooraf duidelijkheid te scheppen over de mate waarin iedere deelnemer bereid en in staat is, financiële verantwoordelijkheid te nemen (DMO Amsterdam, 2008).

#### **5. Ontwerp**

Het ontwerp is belangrijk voor de ontwikkeling van een succesvolle multifunctionele accommodatie. Fouten in het ontwerp leiden tot problemen tijdens de beheer- en exploitatiefase. In het verleden heeft dit menigmaal tot problemen geleid. Te weinig aandacht werd besteed aan beheer- en exploitatie in het ontwerp. Problemen die hierdoor kunnen ontstaan, worden toegelicht aan de hand van een voorbeeld. Stel: er zijn twee functies in een accommodatie die 's avonds plaatsvinden. Het linker figuur (figuur 9) stelt een accommodatie voor, waar de functies die tegelijk plaatsvinden in de twee uithoeken zijn gevestigd. Het rechter figuur laat twee functies zien, die naast elkaar plaatsvinden. In de laatste geschetste situatie hoeft er maar één beheerder te zijn in tegenstelling tot de situatie in het linker figuur waar twee beheerders nodig zijn of het gehele gebouw moet opengesteld worden. Daarentegen moet er ook worden nagedacht welke twee functies naast elkaar geplaatst kunnen worden. Het orkest kan niet op het zelfde tijdstip naast de salsavereniging de activiteiten uitvoeren, tenzij uitgebreide isolatie maatregelen worden getroffen. Dit lijkt voor de hand liggend, maar in de praktijk blijkt hier niet altijd even goed over te zijn nagedacht. (interview: Leisink en Vos, 2008).

**Figuur 9: Problemen ontstaan door het ontwerp**



Bron: Van der Knaap, 2009

Tevens komt naar voren in de literatuur dat bijvoorbeeld twee kopieerplekken in de accommodatie worden gerealiseerd, omdat onvoldoende samenwerking tussen de partijen is geweest in de fasen voorafgaand aan de realisatie. Dit terwijl twee partijen ook gezamenlijk een kopieerplek kunnen delen, wat tot grote kostenbesparingen zou leiden. Tijdens het ontwikkelingsproces is onvoldoende nagedacht over het gebruik tijdens de beheer- en exploitatiefase. Dit terwijl het gebruik en de gebruikstijden van de accommodatie van grote invloed op het beheer en exploitatie van de accommodatie zijn. Het is van belang dit in een vroeg stadium duidelijk in kaart te brengen. In het onderzoek van DMO Amsterdam (2008) worden meer expliciete uitspraken gedaan over de aanpak. Zo komt in het onderzoek naar voren dat niet over mag worden gegaan tot de ontwerpfase voordat er duidelijke afspraken over beheer en exploitatie zijn gemaakt.

## **6. Beheer**

Uit de literatuur blijkt dat het opstellen van een beheerplan een belangrijke opgave is. Het draagt bij aan het goed functioneren van de accommodatie. Alle aspecten die vallen onder de beheertaken dienen uitgebreid besproken en beschreven te worden. Hierbij moet gedacht worden aan het technisch, facilitair en programma beheer. Het kan zeer tijdrovend zijn, veel energie kosten en tot ergernissen leiden als er bijvoorbeeld onenigheid ontstaat over schoonmaak, het energiebeheer en het opruimen van multifunctionele ruimten (Oberon & Sardes, 2007). Het succes of falen van een multifunctionele accommodatie hangt dan ook voor een groot deel samen met een concreet beheerplan (Kenniscentrum Wonen-Zorg, 2004). Afspraken dienen gemaakt te worden met betrokken partijen over de wijze waarop het beheer georganiseerd wordt. Ook dienen volgens Oberon & Sardes afspraken gemaakt te worden over het groot en klein onderhoud, de wijze waarop omgegaan dient te worden met het waardebewoud en de kwaliteit en uitstraling van de accommodatie. Tevens dient volgens hun aandacht besteed worden aan de wijze waarop de dagelijkse gang van zaken en de coördinatie wordt geregeld rondom het beheer.

Een concrete taakverdeling voor alle beheersaspecten is essentieel voor een succesvolle multifunctionele accommodatie. Indien van toepassing kan een rechtsvorm voor een beheerende organisatie worden gekozen (bijvoorbeeld een stichting). Dit is een probleem waar veel partijen in het ontwikkelingsproces tegenaan lopen. (interview: Van Asch, 2008). Tevens komt in de literatuur naar voren dat het belangrijk is het schaalniveau van het beheer zo veel mogelijk te vergroten, in verband met kostenbesparingen (DMO Amsterdam, 2007).

## **7. Exploitatie**

Het is belangrijk de exploitatielasten zo laag mogelijk te houden. Ook blijkt volgens Hoogeveen (2008) dat de exploitatielasten van een multifunctionele accommodaties lang niet altijd lager zijn dan bij een monofunctionele accommodatie. De exploitatielasten van een multifunctionele accommodatie kunnen bijvoorbeeld voor zowel de huurder als de verhuurder hoger zijn dan een optelsom van de exploitatielasten van een monofunctionele accommodatie. De belangrijkste redenen hiervoor zijn de omvang van de accommodaties en de ruimere openingstijden. Door de omvang, de verschillende gebruikers en de ruimere openingstijden kan het overzicht worden verloren over de mensen die de accommodatie in- en uit gaan. Dit kan voorkomen worden door een beheerder aan te stellen. De

kosten voor deze beheerder zorgen echter voor een surplus op de exploitatie ten opzichte van een monofunctionele accommodatie.

Uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is de financiële consequenties tijdig met de betrokken partijen te bespreken. Geldstromen, inkomsten en uitgaven dienen in kaart te worden gebracht. Uitkomsten van financiële analyses van eigendom, beheer en exploitatie dienen te worden besproken met de gebruikers, opdrachtgever(s) en overige belanghebbende. Indien mogelijk dienen afspraken over meerjarige financiering voor beheer en exploitatie gemaakt te worden. Voor het sturen van de financieringsstromen wordt het aangeraden om de administratie bij één persoon te leggen. Brede scholen zijn sterk afhankelijk voor de onderhoud van een multifunctionele accommodatie voor de Materiële Instandhoudingvergoeding (MI-vergoeding) per leerling van het Rijk. Het is belangrijk goed de gevolgen ervan in kaart te brengen. Ook als de accommodatie er al staat, dienen exploitatielasten regelmatig onder de loep worden genomen. Het beleid dient jaarlijks met de betrokkenen te worden geëvalueerd. Het takenpakket van beheerders zal heroverwogen dienen te worden en waar nodig te worden aangestuurd. Houdt ook de contracten van dienstverleners periodiek tegen het licht (Oberon & Sardes, 2007). Tevens is belangrijk in kaart te brengen wat de consequenties zijn mocht een partij tijdens het ontwikkelingsproces afhaken of als een huurcontract niet wordt verlengd (DHV, 2008).

### **8. Beheer- en exploitatiemodellen**

De wijze van beheer en exploitatie is niet gemakkelijk in hokjes te plaatsen. Na uitvoerig onderzoek is gebleken dat de verschillende varianten zijn te herleiden tot een vijftal hoofdmodellen. Exploitatie en beheer worden hierbij in één model verwerkt, omdat de twee aspecten nauw met elkaar verbonden zijn. Het toewijzen van bepaalde ruimten voor activiteiten is immers verbonden met de daarbij behorende exploitatiekosten. De vijf modellen zijn een combinatie van modellen die gehanteerd worden in onderzoeken van Hospitality Consultants (2007); Oberon (2008), Oberon, (2006), KAW (2007) en Oberon & Sardes (2007). Het neemt niet weg dat in de praktijk ook combinaties van verschillende hoofdmodellen mogelijk zijn. Tevens is belangrijk op te merken dat, zoals in paragraaf 2.5.1 beschreven is, er verschillende soorten beheer zijn. In de praktijk wordt het technische beheer over het algemeen bij de eigenaar neergelegd. De modellen zijn dan ook gericht op het facilitair en het programma beheer. Het is echter mogelijk dat de verschillende soorten beheer gecombineerd worden. De keuze voor een bepaald model hangt in de basis af van vier aspecten:

- financiële overwegingen
- juridische overwegingen
- organisatievorm
- psychologische overwegingen

Op basis van deze vier overwegingen dient een keuze gemaakt te worden voor een model. Per model wordt ter ondersteuning ingegaan op de voor- en nadelen van het model. De pijltjes in de modellen geven de geldstromen weer voor de huur en het beheer. Vijf beheer- en exploitatiemodellen zijn er te onderscheiden. Op de volgende pagina's wordt uitgebreid ingegaan op deze modellen.

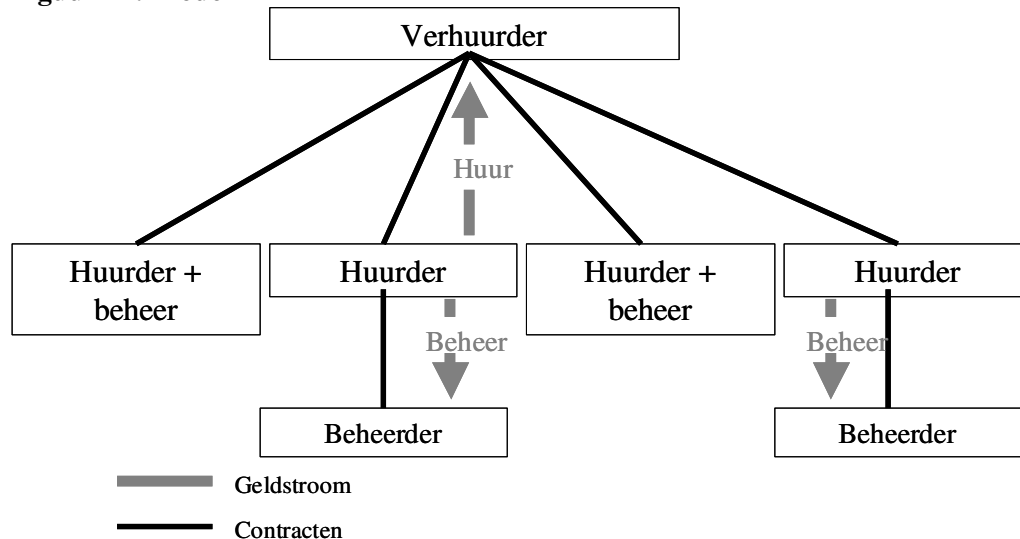
*Model 1: Individueel beheer en exploitatie*

Iedere huurder beheert afzonderlijk zijn deel van de accommodatie en betaalt rechtstreeks huur aan de eigenaar. Het model is moeilijk te implementeren als de accommodatie meerdere eigenaren kent. Het voordeel van het model is dat de gebruikers sterk betrokken zijn bij hun eigen accommodatiedeel. Bovendien hoeft geen nieuwe beheerorganisatie opgezet te worden, waardoor deze wijze van beheer relatief gemakkelijk te realiseren valt. Het nadeel is dat instellingen minder betrokken zijn bij de ‘algemene’ delen van de accommodatie. Ook wordt het beheer inefficiënt georganiseerd, omdat schaalvoordelen niet worden benut. Hier komt nog bij dat deze wijze van beheer haaks staat op de uitgangspunten in een multifunctionele accommodatie op het gebied van samenwerking. Hieronder wordt een schematisch overzicht geven van model 1.

**Figuur 10: Voor- en nadelen model 1**

Voordelen	Nadelen
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grote betrokkenheid en autonomie ten aanzien van beheer van individuele ruimten;</li> <li>2. Er hoeft geen complexe beheerorganisatie opgezet te worden.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gebruikers zijn minder betrokken bij de accommodatie als geheel;</li> <li>2. Schaalvoordelen worden niet benut;</li> <li>3. Staat haaks op de uitgangspunten op het gebied van samenwerking;</li> <li>4. Niet gemakkelijk te implementeren bij een groot aantal gebruikers;</li> <li>5. Mogelijk onduidelijkheden over wie verantwoordelijk is voor beheer van gezamenlijke ruimten.</li> </ol>

**Figuur 11: Model 1**



Bron: eigen bewerking

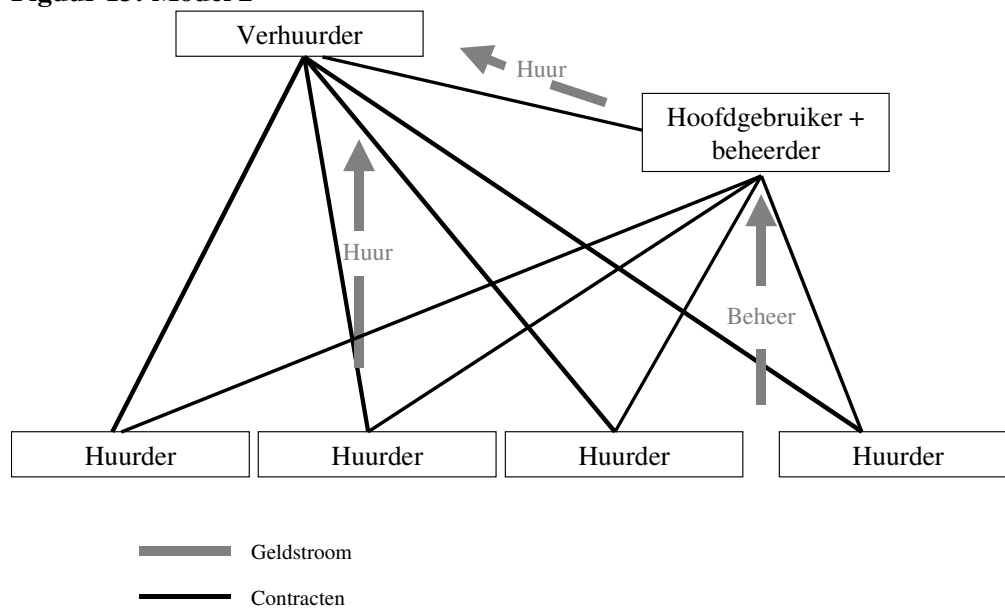
*Model 2: Eenzijdig beheer en exploitatie*

Bij éézijdig beheer leggen de gebruikers het beheer neer bij één hoofdgebruiker. Dit model wordt hoofdzakelijk toegepast als één gebruiker een significant groter oppervlak gebruikt van de accommodatie. Deze partij coördineert en regelt het beheer van de hele accommodatie, maar draagt tevens ook de grootste risico's. Deze wijze van beheer is relatief gemakkelijk te organiseren en overheadkosten kunnen laag worden gehouden. Een voordeel is ook dat er één duidelijk aanspreekpunt is. Niet iedere organisatie is geschikt en voldoende commercieel ingesteld of communicatief vaardig om deze taak op zich te nemen. Tevens is er een ongelijke situatie voor gebruikers. Zoals de acceptatie van andere huurders dat één huurder de zeggenschap over beheer in handen neemt. De hoofdgebruiker kan daarvan voordelen of juist nadelen van ondervinden. In dit model kan de huur worden betaald aan de verhuurder of de hoofdgebruiker. De hoofdgebruiker draagt het op zijn beurt af aan de verhuurder.

**Figuur 12: Voor- en nadelen model 2**

Voordelen	Nadelen
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Één duidelijk aanspreekpunt;</li> <li>2. Gemakkelijk te realiseren;</li> <li>3. Geringe financiële consequenties door geringe overheadkosten;</li> <li>4. Beheerconstructie is eenvoudig van opzet.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er is ongelijke situatie voor gebruikers (dit kan voor- of nadelen opleveren voor de hoofdgebruiker);</li> <li>2. Niet iedere organisatie is geschikt voor deze aanpak.</li> </ol>

**Figuur 13: Model 2**



Bron: eigen bewerking

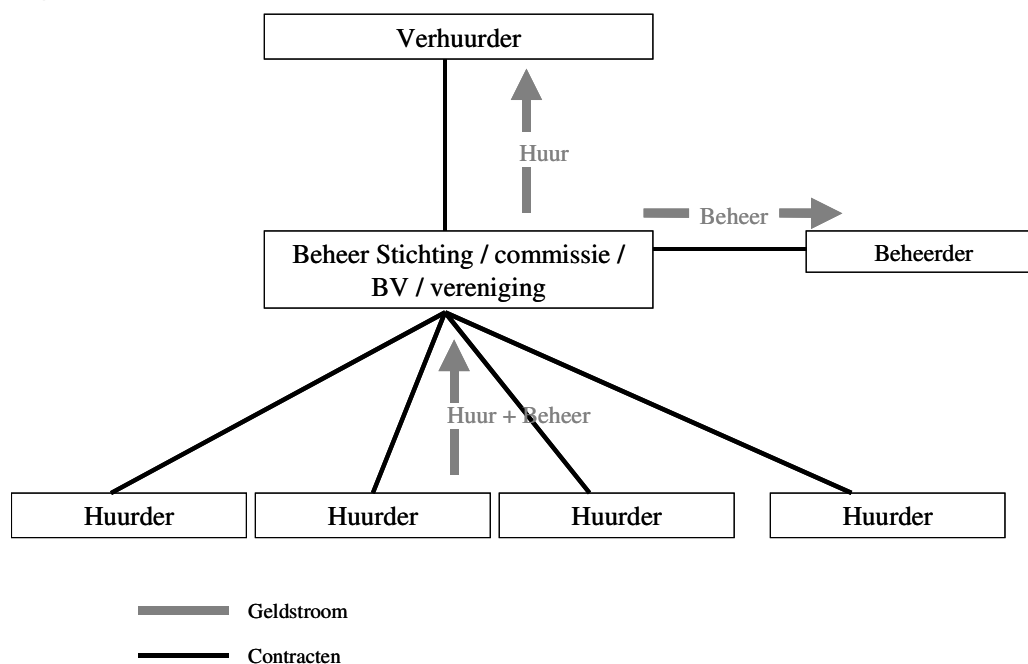
### Model 3: Gebundeld beheer en exploitatie

Bij gebundeld beheer zorgen gebruikers gezamenlijk voor beheer en exploitatie. Hierbij kan gedacht worden aan een samenwerkingsovereenkomst, een rechtspersoon, een commissie, een BV of een vereniging. Over het algemeen kan worden gesteld dat naarmate meer taken onderling verricht worden, het interessanter wordt om een aparte rechtspersoon op te richten. Hierbij is bijvoorbeeld de rechtspersoon verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van de ruimten die door meer dan één gebruiker wordt gebruikt (bijvoorbeeld de gezamenlijke entree of een vergaderruimte voor algemeen gebruik). Het is ook mogelijk dat gebruikers het beheer van de ruimten die alleen door henzelf worden gebruikt, overdragen aan een rechtspersoon of samenwerkingsverband. Doordat meerdere partijen participeren kan beheer op maat worden gesneden. Geen van de gebruikers wordt op deze wijze bevoor- of benadeeld. Hierbij is het mogelijk dat huur aan de verhuurder en het beheer door de stichting wordt betaald of dat beide aspecten gesplitst worden. Dit hangt er van af of het gaat om een maatschappelijke of een commerciële instelling. Door het gering aantal gebruikers in de meeste organisaties is relatief weinig winst te behalen op het gebied van schaalvoordelen en professionaliteit. Bovendien is het overleg tussen de gebruikers complex en kost het de gebruikers tijd. Het model sluit aan bij de samenwerkingsgedachte.

**Figuur 14: Voor- en nadelen model 3**

Voordelen	Nadelen
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beheer is op maat gesneden door grote betrokkenheid;</li> <li>2. Het model past goed bij de samenwerkingsgedachte;</li> <li>3. Door gezamenlijk het beheer te regelen wordt niet één partij bevoor- of benadeeld;</li> <li>4. Schaalvoordelen kunnen worden benut.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Overleg is complex en kost tijd door gedeelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden;</li> <li>2. De organisatie is over het algemeen betrekkelijk klein waardoor weinig winst te behalen is.</li> </ol>

**Figuur 15: Model 3**



Bron: eigen bewerking



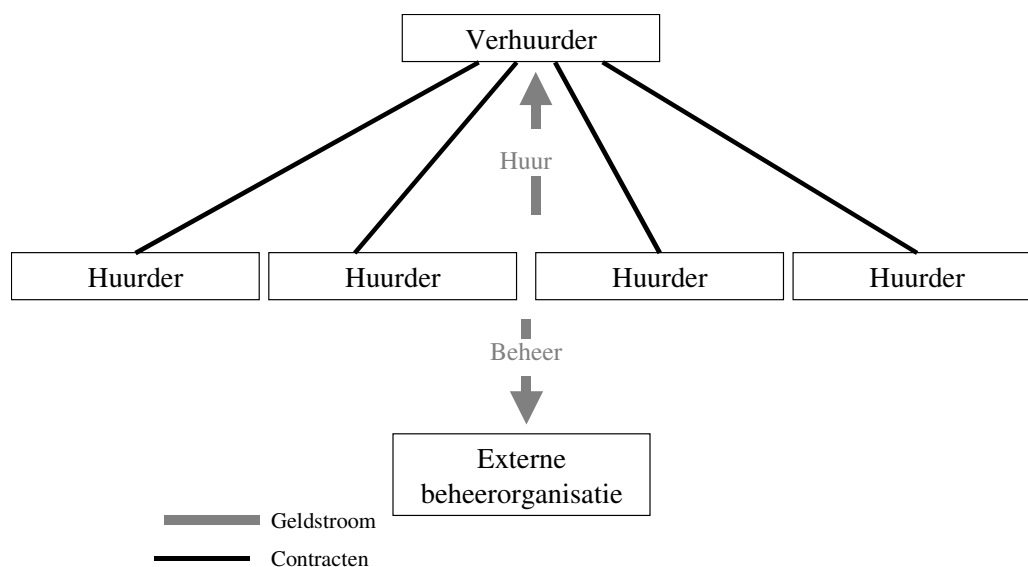
*Model 4: Extern beheer en exploitatie*

Bij extern beheer en exploitatie wordt het beheer van de accommodatie ondergebracht bij een bestaande of nieuw op te richten overkoepelende organisatie op het gebied van beheer. Die ingeschakeld is door de huurders of door de verhuurder. Het gaat om een organisatie die voldoende schaalgrootte en professionaliteit heeft, om het beheer van de accommodatie kwalitatief goed te verzorgen. Kenmerkend voor dit model is dat gebruikers zelf geen bemoeienis meer hebben met de dagelijkse beslommeringen en zich volledig op de kerntaken kunnen richten. Daarnaast is er de mogelijkheid schaalvoordelen en professionaliteit te behalen. Ook kan het exploitatierisico, tegen een financiële vergoeding, over worden gedragen aan de beherende instelling. Een overkoepelende organisatie kan meer kwaliteit en continuïteit bieden. Het nadeel is dat gebruikers minder direct betrokken worden bij de accommodatie. Ook dienen er goede afstemming en afspraken worden gemaakt tussen huurders en externe beheerorganisaties. Het probleem dat over het algemeen ontstaat bij dit model is de wijze waarop de kosten van overhead inzichtelijk wordt gemaakt en in rekening wordt gebracht bij huurders. De facilitaire kosten stijgen hierdoor in vergelijking met eigen beheer door gebruikers.

**Figuur 16: Voor- en nadelen model 4**

Voordelen	Nadelen
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een dergelijke organisatie heeft voldoende schaalgrootte om te profiteren van efficiency- en schaalvoordelen en professionaliteit;</li> <li>2. De organisatie is onafhankelijk;</li> <li>3. De organisatie kan meer kwaliteit (deskundigheid) en continuïteit (bijvoorbeeld vervanging van beheerpersoneel) bieden.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minder betrokkenheid gebruikers;</li> <li>2. De beheerconstructie vraagt goede afstemming en afspraken;</li> <li>3. Over het algemeen stijgen de facilitaire kosten;</li> <li>4. Overheadkosten worden zeer inzichtelijk gemaakt.</li> </ol>

**Figuur 17: Model 4**



Bron: eigen bewerking

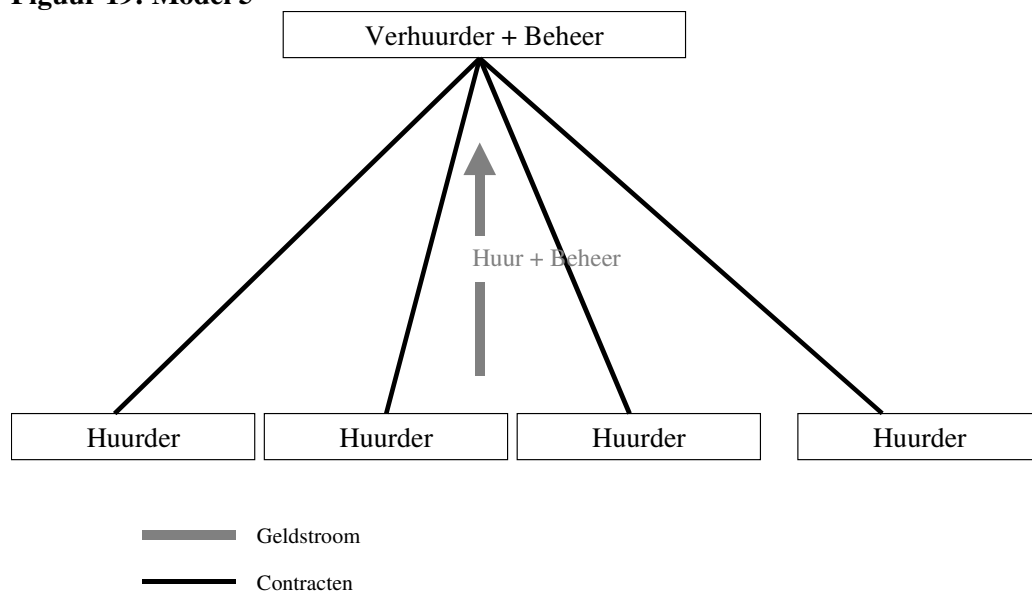
### Model 5: Gecombineerd beheer en exploitatie

In model 5 is de verhuurder en de beheerder dezelfde partij. Deze constructie wordt over het algemeen gehanteerd door woningcorporaties. Woningcorporaties hebben vaak ervaring met het beheren van panden en doen dat dan ook bij multifunctionele accommodaties. Het voordeel van deze aanpak is dat er één duidelijk aanspreekpunt is en dat het gemakkelijk te realiseren valt. Daarnaast kan kwaliteitsverbetering ontstaan doordat beheer en verhuur door één partij wordt georganiseerd. Verantwoordelijkheden kunnen niet aan een andere partij worden toegeschreven. Het nadeel is dat de verantwoordelijkheden en risico's volledig in handen liggen van één partij. De verhuurder is volledig aansprakelijk bij bijvoorbeeld leegstand.

**Figuur 18: Voor- en nadelen model 5**

Voordelen	Nadelen
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Eén duidelijk aanspreekpunt</li><li>2. Beheerconstructie is eenvoudig van opzet;</li><li>3. Kwaliteitsverbetering doordat beheer en verhuur door één partij wordt georganiseerd.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Verantwoordelijkheden en risico's liggen volledig in handen van één partij.</li></ol>

**Figuur 19: Model 5**



Bron: eigen bewerking

Het meest geschikte beheer- en exploitatiemodel hangt af van het aantal en type gebruikers en de rol en verantwoordelijkheid die gebruikers beogen. De modellen geven een goed houvast voor het model dat in een specifiek geval dient gekozen te worden. Geadviseerd wordt door Oberon & Sardes om eigendom en beheer in één hand te houden. Momenteel lijken gemeenten en woningcorporaties hiervoor de meest aangewezen partij (Oberon & Sardes, 2007).

## **9. Bouwheerschap**

De Wet op het Primair Onderwijs (WPO) is belangrijk voor scholen. In deze wet is voorgeschreven dat, voor de afhandeling van verzoeken, een verordening dient te worden vastgesteld door het gemeentebestuur. In de praktijk is het schoolbestuur veelal eigenaar van een schoolgebouw. De WPO gaat daar ook in eerste instantie vanuit. Volgens de wet kan in overleg met schoolbesturen overeengekomen worden dat afgeweken wordt van overdracht van eigendom naar het schoolbestuur. De wet biedt de mogelijkheid om het eigendom van het gebouw aan een derde, zoals een corporatie over te dragen. Een corporatie zal immers het gebouw niet onder regie van een schoolbestuur oprichten (waarbij het schoolbestuur bouwheer is) als de corporatie vervolgens eigenaar is. Het schoolbestuur zal wel nauw betrokken worden bij het ontwerp en de realisatie. Dit gebeurt in de praktijk al vaak (DHV, 2008). De eigenaar van de accommodatie zal immers nadrukkelijk invloed willen uitoefenen op de vorm en kwaliteit van de huisvesting. Eigendom en bouwheerschap worden daarom meestal in één hand gelegd. Bij gesplitst eigendom dienen de gezamenlijke eigenaren te kiezen wie hen formeel als opdrachtgever vertegenwoordigt gedurende het proces. De bouwheer vervult in de bouwprocessen een centrale rol. De bouwheer is de opdrachtgever voor de ontwerpende en uitvoerende partij. Deze zeggenschap over het ontwikkelingsproces brengt risico's met zich mee. In een ontwikkelingsproces zijn de opdrachtgever en de opdrachtnemer risicogever en risicodragers. Het is daarom verstandig dat de opdrachtgever de risico's grondig inventariseert en vaststelt in hoeverre de opdrachtgever de risico's kan en wil dragen. Wordt een multifunctionele accommodatie ontwikkeld door een woningcorporatie of projectontwikkelaar, dan zal deze partij het bouwheerschap op zich willen nemen. Is de gemeente initiatiefnemer, dan wordt in de praktijk over het algemeen het bouwheerschap bij het schoolbestuur of één van de schoolbesturen gelegd (Oberon & Sardes, 2007). De voorkeur gaat echter uit om het bouwheerschap bij de opdrachtgever en/of de eigenaar te leggen.

## **10. Bindende afspraken**

In het onderzoek van Hilgenga e.a. (2008) wordt geconstateerd dat de laatste tijd een verzakelijking optreedt tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. 'In het verleden was de vrijheid van diverse partijen tijdens ontwikkelingsprocessen (te) groot, door mondelinge overeenkomsten en summiere schriftelijke afspraken of zelfs geen afspraken. Nu worden de afspraken steeds meer geborgd in deugdelijke, partijen passende overeenkomsten'. De ervaring van Hilgenga e.a. is dat duidelijke afspraken voor alle partijen doorgaans een handige houvast bieden om te bepalen waar zij zich in het proces bevinden. Geadviseerd wordt om intentieovereenkomsten, samenwerkingsovereenkomsten, huur- en gebruikersovereenkomsten en huurcontracten te ondertekenen (Hilgenga e.a., 2008). Het is belangrijk om gedurende het ontwikkelingsproces bindende afspraken te maken, zodat partijen niet halverwege het traject afhaken. Partijen dienen gecommitteerd te worden aan het proces. In deze overeenkomsten dienen ook duidelijke afspraken te worden gemaakt hoe wordt omgegaan met beheer en exploitatie. Het maken van bindende afspraken komt de voortgang van het ontwikkelingsproces ten goede.

### **2.8 Witte vlekken en hypothesen**

Met 'witte vlekken' wordt geduid op de inzichten die niet of onvoldoende naar voren komen in de literatuur om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De witte vlekken worden beschreven in deze paragraaf. Aan de hand hiervan worden hypothesen opgesteld die dienen als basis voor het eigen onderzoek in hoofdstuk 4.

In de verschillende onderzoeken op het gebied van beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties komen aanbevelingen en adviezen naar voren die als handvat dienen voor een goed lopend beheer- en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Deze zijn hoofdzakelijk opgebouwd uit adviezen voor brede scholen. De vraag is of de adviezen volledig zijn of dat er aanvullende adviezen zijn te geven.

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is het belangrijk dat de adviezen niet alleen over brede scholen in multifunctionele accommodaties gaan, maar ook over woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties in multifunctionele accommodaties. Hieromtrent is nauwelijks wat

bekend in de literatuur. In het onderzoek van Delfgaauw in opdracht van Aedes Arcades Kenniscentrum Wonen-Zorg wordt een poging gedaan om een duidelijk hanteerbaar model te ontwikkelen voor de bouw, financiering en exploitatie van multifunctionele accommodaties voor welzijn en zorg. Dit onderzoek biedt echter niet voldoende inzicht in de wijze waarop het beste kan worden omgegaan met beheer en exploitatie. Het is dan ook maar de vraag of de adviezen die voor een groot deel gelden voor brede scholen ook van toepassing zijn op de woonzorg en gemeenschapsaccommodaties in multifunctionele accommodaties;

Een ander aspect dat ontbreekt in de huidige literatuur is een stappenplan voor het opzetten van goed beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie ontbreekt. Een stappenplan zou beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties aanzienlijk inzichtelijker maken. Dit geldt met name voor partijen die nauwelijks te maken hebben gehad met het opzetten van beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties.

Om de witte vlekken in de literatuur in te vullen zijn hieronder drie hypothesen opgesteld.

#### *Hypothesen:*

Verschillende adviezen zijn in de literatuur naar voren gekomen. De adviezen komen voort uit gedegen onderzoek, maar door de omvang van het onderzoeksonderwerp zijn niet altijd alle aspecten voldoende belicht. De verwachting is dan ook dat aan de hand van een empirisch onderzoek aanvullingen op deze adviezen gemaakt kunnen worden. De volgende hypothese is hiervoor opgesteld:

*1. De adviezen over beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties die in de literatuur naar voren komen zijn onvolledig.*

Beschreven is dat de onderzoeken hoofdzakelijk gericht zijn op brede scholen in multifunctionele accommodaties. De verwachting is dat beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties op verschillende wijze dient te worden aangepakt. Bij de drie concepten zijn verschillende soorten gebruikers betrokken met andere eisen. Hierdoor is het naar verwachting niet de adviezen voor brede scholen volledig toe te passen op woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties. De volgende hypothese is hiervoor opgesteld: De onderstaande hypothese is hiervoor opgesteld:

*2. Beheer en exploitatie wordt tijdens het ontwikkelingsproces van brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodatie op verschillende wijze aangepakt.*

De verwachting is dat de drie concepten te veel verschillen van elkaar, waardoor het niet mogelijk is om één handvat is op te stellen, waarin alle aspecten die belangrijk zijn voor de beheer en exploitatie worden meegenomen. Met name gemeenschapsaccommodaties zullen naar verwachting te veel afwijken van woonzorg en gemeenschapsaccommodaties. Naar verwachting zijn bij gemeenschapsaccommodaties meer vrijwilligers betrokken, waardoor het proces minder gemakkelijk verloopt. De volgende hypothese is hiervoor opgesteld:

*3. Het is niet mogelijk één handvat op te stellen voor de aanpak van beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties.*

## **2.9 Conclusie**

In dit hoofdstuk zijn de zes deelvragen beantwoord. De eerste drie deelvragen die betrekking hebben op de definities van ‘maatschappelijk vastgoed’, ‘multifunctionele accommodaties’ en beheer en exploitatie zijn beantwoord. Voor de definities wordt verwezen naar de begrippenlijst (zie p. 57). De derde deelvraag gaat over de wijze waarop het ontwikkelingsproces van multifunctionele accommodaties verloopt. Het blijkt dat beheer en exploitatie als integraal onderdeel tijdens het

ontwikkelingsproces van een multifunctionele accommodatie dient te worden meegenomen in combinatie met het inhoudelijk concept, het ruimtelijk en financieel concept. De vijfde deelvraag heeft betrekking op de adviezen die gegeven worden over het onderzoeksonderwerp in de literatuur. Een groot aantal adviezen zijn hiervoor opgesomd in dit hoofdstuk. De laatste deelvraag heeft betrekking op wat ontbreekt in de huidige literatuur, de zogenaamde ‘witte vlekken’. Ten eerste is het niet duidelijk eerst of er aanvullingen op de adviezen gemaakt kunnen worden. Ten tweede zijn de adviezen hoofdzakelijk gericht op brede scholen in multifunctionele accommodaties en het is de vraag of deze adviezen ook van toepassing zijn op woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties in multifunctionele accommodaties. Ten derde ontbreekt het in de literatuur aan een handvat voor de aanpak voor beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Deze witte vlekken in de literatuur worden ingevuld door empirische onderzoek uit te voeren.

### 3. Onderzoekskader

#### 3.1 Inleiding

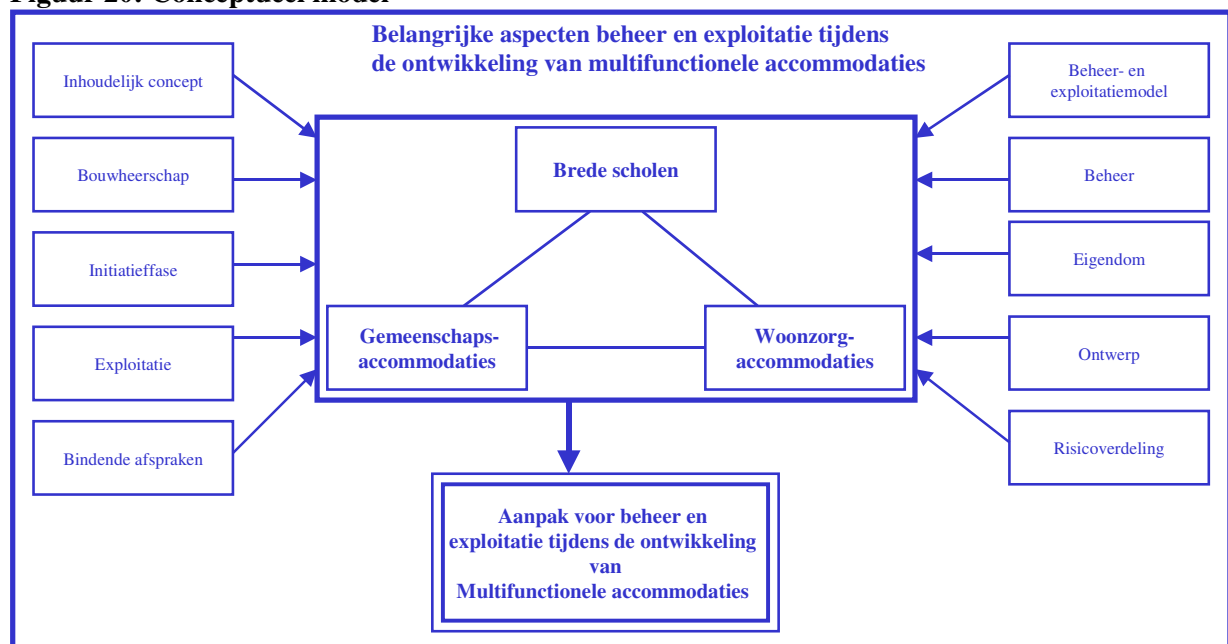
In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze het onderzoek naar beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties plaatsvindt. De te hanteren onderzoeksmethoden worden verantwoord en er wordt ingegaan op de validiteit van het onderzoek. Tot slot wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijze de geïnterviewde sleutelpersonen geselecteerd zijn.

#### 3.2 Aanpak en conceptueel model

De structuur is opgebouwd volgens een toetstingsonderzoek, zoals naar voren gekomen is in paragraaf 1.3. De literatuur over beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties is samengevoegd. Het blijkt dat de literatuur omtrent dit onderwerp hoofdzakelijk gericht is op brede scholen in multifunctionele accommodaties. Het is nog maar de vraag of de adviezen afdoende zijn voor brede scholen en of de adviezen te gebruiken zijn voor de concepten woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties. Om uitspraak te kunnen doen over een aanpak voor beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties, moet getoetst worden of de adviezen afdoende zijn en of de aanpak van brede scholen ook toepasbaar is tijdens de ontwikkeling van woonzorg en gemeenschapsaccommodaties. Een drietal hypothesen is geformuleerd (zie paragraaf 2.7) op basis van wat ontbreekt in de literatuur.

Om de hypothesen te toetsen wordt het tiental aspecten dat in de literatuur naar voren komt onderzocht voor de drie verschillende concepten. De aspecten zijn: inhoudelijk concept, initiatieffase, eigendomsverhoudingen, risicoverdeling, ontwerp, beheer, exploitatie, beheer- en exploitatiemodellen, bouwheerschap en bindende afspraken. Verschillende interviews worden gehouden met adviesbureaus, woningcorporaties en gemeenten, waarin gevraagd wordt welke adviezen deze partijen geven over de tien aspecten tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Door op deze wijze het onderzoek uit te voeren kan de hoofdvraag worden beantwoord. Het onderzoek resulteert in hoofdstuk 5 ‘Aanbevelingen’ in een advies voor beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties die hoofdzakelijk maatschappelijke voorzieningen herbergen.

**Figuur 20: Conceptueel model**



Bron: eigen bewerking

### 3.3 Verantwoording

In deze paragraaf worden de onderzoeksmethoden en technieken verantwoord.

#### *Kwalitatief onderzoek*

De informatie die verzameld wordt tijdens het empirisch onderzoek is kwalitatief van aard. Kwalitatief onderzoek richt zich hoofdzakelijk op het begrijpen en interpreteren van processen, gebeurtenissen en ontwikkelingen (Bergsma, 2003). In dit onderzoek gaat het om beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. In het onderzoek is het niet mogelijk om te toetsen aan de hand van cijfermateriaal door de complexiteit en onoverzichtelijkheid van het vraagstuk en vanwege het feit dat ontwikkelingsprocessen nauwelijks te kwantificeren zijn (Bryman, 2004). Door te kiezen voor een kwalitatieve methode kan hier op worden ingespeeld en kan bovendien dieper in het vraagstuk worden gedoken. Het nadeel hiervan is dat de informatieverzamelingsmethode arbeidsintensief en enigszins subjectief is. Dit heeft als gevolg dat in het onderzoek met een relatief klein aantal waarnemingen gewerkt moet worden (idem.).

#### *Diepte-interviews*

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van diepte-interviews aan de hand van een vragenlijst. Deze vinden face-to-face plaats. Volgens Breakwell (1995) is een diepte-interview een flexibele onderzoeksmethode. Bij een dergelijk interview voert de interviewer een gesprek met de respondent aan de hand van een lijst met te behandelen onderwerpen. In het onderzoek worden echter open vragen gesteld die leidend zullen zijn voor het gesprek. Hierbij wordt voldoende ruimte geboden om andere relevante onderwerpen aan te bespreken. Personen worden gekozen die in staat zijn over de te bespreken aspecten een kloppend en diepgaand inzicht te verschaffen, zodat een algeheel beeld gevormd kan worden (Longhurst, 2003). Voordelen van het face-to-face interview is dan ook dat de interviewer direct kan inspelen op de persoon of de situatie (Bryman, 2004). Het gesprek, het uitschrijven ervan en de analyse van het materiaal bij een diepte-interview zijn zeer tijdrovend. Het aantal geïnterviewde personen is daarom doorgaans beperkt. Deze techniek wordt gebruikt om beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties te analyseren aan de hand van de daarbij behorende aspecten (Baarda & De Goede, 2001; Christiaans e.a., 2004; Verschuren & Doorewaard, 2003).

### 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Onafhankelijk van welke onderzoeksmethode gebruikt wordt, moeten bij de evaluatie van verzamelde gegevens en de daaruit voortvloeiende conclusies altijd twee fundamentele vragen gesteld worden. De eerste vraag luidt: 'meten/verklaren de verzamelde gegevens datgene wat zij dienen te meten/verklaren?'. Deze vraag heeft betrekking op de validiteit van het onderzoek. De tweede vraag die beantwoord dient te worden heeft betrekking op de betrouwbaarheid van het onderzoek, en luidt: 'ervan uitgaande dat het bedoelde gemeten/verklaard wordt, in hoeverre zijn deze metingen/verklaringen dan zonder fouten en/of verstoringen?' (Bergsma, 2003). Dit heeft betrekking op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

#### *Validiteit*

Binnen een kwalitatief onderzoek is iets valide wanneer hetgeen is bestudeerd wat bedoeld is te bestuderen. In essentie is de invulling van het begrip validiteit dus gelijk in beide onderzoeksmethoden. Binnen kwalitatief onderzoek ligt de nadruk op de validiteit van interpretaties (King, 1994). Twee soorten validiteit zijn te onderscheiden: 'interne' en 'externe' validiteit (Baarda en De Goede, 2001). Handley (2002) omschrijft interne validiteit als de mate waarin (p.1) 'the results of the study are legitimate because of the way the groups were selected, data were recorded or analyses performed'.

Triangulatie is de methode die gehanteerd wordt om interne validiteit te creëren. Het toepassen van triangulatie is bedoeld om aan te tonen dat een bevinding ondersteund wordt door meerdere, onafhankelijk van elkaar verkregen waarnemingen. De strategie bij triangulatie is gericht op het vinden van overeenkomstige patronen, waarbij gebruik wordt gemaakt van verschillende bronnen

(Bergsma, 2003). Het is in het onderzoek daarom belangrijk om meerdere sleutelpersonen te spreken, tot het moment dat geen nieuwe informatie wordt verkregen. Tijdens de interviews is het belangrijk goede vragen te stellen en de sleutelpersonen niet te beïnvloeden. Er van uitgaande dat de geïnterviewden reageren op een manier zoals ze normaal ook zouden doen moet aangenomen worden dat de data intern valide zijn.

Volgens Bickman e.a. (1998) is externe validiteit de mate waarin het onderzoek generaliseerbaar is. Meerdere experts in verschillende werkvelden verspreid over het hele land worden geïnterviewd om een advies op te stellen die toepasbaar is voor heel Nederland. De aanbevelingen zijn dan ook voor iedereen die in Nederland betrokken is bij het ontwikkelingsproces van multifunctionele accommodaties van toepassing.

#### *Betrouwbaarheid*

Het betrouwbaarheidsvraagstuk richt zich binnen kwalitatief onderzoek op de vraag in hoeverre de verkregen onderzoeksresultaten ‘verstoord’ worden door veronderstellingen en vooroordelen (Baarda en De Goede, 2001). Kwalitatief onderzoek vereist niet van de onderzoeker dat deze naar objectiviteit streeft en afstand neemt van het object van onderzoek. Sterker nog, dit zou het uitvoeren van goed kwalitatief onderzoek onmogelijk maken aangezien de relatie tussen onderzoeker en onderzochte een essentiële rol in het onderzoeksproces speelt (King, 1994). Volgens Kvale (1983) leidt dit tot bredere en meer informatierijke kennis van het object van onderzoek. Dit betekent niet dat bij het analyseren van kwalitatief verkregen onderzoeksdata voorbij mag worden gegaan aan het aspect van mogelijke ‘onderzoekseffecten’. Volgens Baarda en De Goede (2001) is het onderzoek betrouwbaar als andere onderzoekers bij het uitvoeren van hetzelfde onderzoek dezelfde uitkomsten krijgen. Er kan vanuit worden gegaan dat dezelfde resultaten worden gevonden wanneer andere binnen een niet al te lange periode hetzelfde onderzoek zouden doen. In het onderzoek worden de multifunctionele accommodaties die onderzocht worden, de personen die geïnterviewd worden en de vragen die worden gesteld bijgevoegd in de bijlage. Dat geeft een overzicht en komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede komt.

### **3.5 De geïnterviewden**

Het empirisch hoofdstuk is gerealiseerd op basis van diepte-interviews met sleutelpersonen. Na het bestuderen van de praktijk omtrent beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties blijkt dat drie partijen een belangrijke rol spelen. Deze partijen zijn: gemeenten, woningcorporaties en adviesbureaus. Minimaal vier interviews per partij zijn gehouden. Op deze wijze is inzicht verkregen in de wijze waarop omgegaan wordt met beheer en exploitatie vanuit meerdere werkvelden. In eerste instantie zou aan het onderzoek een vierde groep worden toegevoegd, beheerorganisaties. Deze blijken zich echter vooral met facilitaire zaken bezig te houden en hebben over het algemeen minder zicht op beheer en exploitatie tijdens het ontwikkelingsproces. Ook zijn er verschillende grote zorginstellingen die de trekkersrol op zich nemen tijdens de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie. Om ook enigszins inzicht te krijgen in de werkwijze in deze partijen te kijken wordt met één van ervan gesproken.

#### *Selectie geïnterviewden*

De selectie van sleutelpersonen heeft plaatsgevonden aan de hand van het bestuderen van internetsites. Gezocht is naar bedrijven en instellingen die meegewerkt hebben aan de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Tevens is gevraagd aan geïnterviewden welke personen interessant zijn om te interviewen. Op deze wijze zijn een vijftiental diepte-interviews gehouden met partijen die ervaring hebben met het ontwikkelen van een multifunctionele accommodatie.

#### *Response*

De sleutelpersonen zijn per mail en telefoon benaderd. In totaal zijn achttien partijen benaderd. Twee partijen hebben aangegeven pas twee maanden later een afspraak te willen maken, wat de voortgang van het onderzoek niet ten goede zou komen. Van één partij was van te voren de verwachting dat door de omvang van de corporatie dat ze meerdere multifunctionele accommodaties ontwikkeld zouden



hebben. Dit bleek echter niet het geval. In het kader van dit onderzoek was het dan ook niet noodzakelijk met deze partij een interview te houden. Kortom, de response bij het onderzoek was ongeveer 90 tot 95%.

**Figuur 21: Aantal interviews per onderzoeksgroep**

	Adviesbureaus	Gemeenten	Woningcorporaties	Zorginstelling*
<i>Aantal benaderde sleutelpersonen</i>	6	6	5	1
<i>Response</i>	6	4	4	1

\* Deze is niet als aparte onderzoeksgroep meegenomen in het empirisch onderzoek.

### 3.6 Beperkingen onderzoek

Het onderzoek biedt een uitgebreid handvat voor beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Het onderzoek heeft echter ook zijn beperkingen. Deze beperkingen zouden in vervolgstudies kunnen worden onderzocht

#### *'Harde kant' vs. 'zachte kant'*

Het onderzoek is gefocust op de harde kant van het ontwikkelingsproces. Met de harde kant worden de aspecten die doorlopen dienen te worden tijdens dit proces. De zachte kant blijft in het onderzoek onderbelicht. Met de zachte kant wordt het aanvoelen en het op juiste wijze aansturen van het proces bedoeld. Onvoldoende aandacht wordt geschonken aan de wijze waarop personen en instellingen moeten worden aangestuurd.

#### *Beheer- en exploitatiekosten*

In het onderzoek wordt aandacht besteed aan wat beheren en exploiteren is en op welke wijze deze twee aangepakt dienen te worden. Geen inzicht wordt verschaft in de kosten die bij die beheer en exploitatie horen. Het zou een aanvulling voor het onderzoek zijn geweest als er bijvoorbeeld rekenmodellen voor zouden worden opgesteld of kerngetallen worden gegeven voor beheer en exploitatie. Tevens is geen koppeling gemaakt tussen een bepaald beheer- en exploitatiemodel en de kosten die daarbij horen. Dit zou in het kader van dit onderzoek te veel tijd in beslag nemen.

#### *Risico's*

Risico's zijn een zeer belangrijk onderdeel tijdens de ontwikkeling van vastgoed. Het is belangrijk voldoende aandacht te besteden om deze risico's in te perken. In het onderzoek is naar voren gekomen dat de risico's in kaart moeten worden gebracht. Er zijn echter geen adviezen aangedragen op welke wijze dit gedaan dient te worden. In het onderzoek is gekozen om dit niet te doen omdat de risico's een zeer omvangrijk onderwerp is, waardoor de focus van het onderzoek minder zou worden.

#### *Commerciële gebruikers*

In het onderzoek is geen aandacht besteed aan commerciële gebruikers, terwijl deze gebruikers in de praktijk wel een onderdeel vormen van een multifunctionele accommodatie. Ook hiervoor is gekozen om de focus van het onderzoek te verliezen.

#### *Onderzoeksgroepen*

In het onderzoek is gekozen om adviesbureaus, gemeenten en woningcorporaties te onderzoeken. De onderzoeksgroepen kunnen worden uitgebreid met zorginstellingen en beheerorganisaties. Om het onderzoek enigszins in te perken is gekozen voor deze drie groepen. Eén zorginstelling is wel onderzocht om ook enigszins zicht te krijgen welke rol deze partijen spelen. Beheerorganisaties zijn niet onderzocht. Het niet meenemen van zorginstellingen en beheerorganisaties kan als beperking

worden gezien. Desondanks kan door middel van het onderzoek een goed onderbouwd handvat worden aangereikt.

## H4. Empirisch onderzoek

### 4.1 inleiding

In dit hoofdstuk zijn de drie hypothesen die voortgekomen zijn uit de literatuur getoetst middels diepte-interviews met sleutelpersonen. De interviews zijn afgenomen onder een drietal onderzoeksgroepen: adviesbureaus, gemeenten en woningcorporaties. Ten eerste is getoetst of in de drie onderzoeksgroepen hetzelfde wordt geadviseerd voor multifunctionele accommodaties. Ten tweede wordt onderzocht of er bestaat tussen de adviezen voor brede scholen, woonzorg en gemeenschaps- accommodaties. Ten derde wordt ingegaan of er één model is op te stellen die toepasbaar is voor alle multifunctionele ontwikkelingen in Nederland. Ten vierde wordt aandacht besteed aan de verschillen tussen de onderzoeksgroepen. Dit was geen doel van het empirisch onderzoek, maar dit bleek desondanks belangrijk om mee te nemen. Het cijfer dat voor de alinea is geplaatst heeft betrekking op het cijfer dat bij een bepaalde hypothese hoort (zie paragraaf 2.8).

### 4.2. Aanvullingen op adviezen en de verschillen tussen de drie concepten

#### 1. Inhoudelijk concept.

1) In de literatuur komt naar voren dat het ontwikkelingsproces van een multifunctionele accommodatie en de daarbij behorende beheer en exploitatie staat of valt met een goed inhoudelijk concept. Hetzelfde beeld wordt bevestigd door alle geïnterviewden in de drie onderzoeksgroepen. In elk ontwikkelingsproces doen zich onenigheden voor tussen partijen waar vooraf geen rekening mee is gehouden. Is de synergie tussen de partijen goed, dan kunnen problemen over het algemeen op gemakkelijke wijze worden opgelost. Wordt de synergie verstoord dan kunnen kleine onenigheden uitgroeien tot conflicten. Het creëren van een inhoudelijk concept tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties waar iedereen achter staat is een complex proces. Door de geïnterviewden werd aangegeven dat tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties een groot aantal partijen betrokken zijn uit verschillende culturen. Met verschillende culturen wordt bedoeld op het verschil in denkwijze tussen personen bij bijvoorbeeld onderwijsinstellingen, zorginstellingen, welzijnorganisaties, professionele partijen en non-professionele partijen, maar ook binnen deze groepen kunnen cultuurverschillen zijn. Partijen zijn geneigd te veel vanuit de eigen achtergrond te redeneren (hokjes denken). Uit de interviews blijkt dat met name mensen werkzaam bij scholen hiertoe sterk toe geneigd zijn. In de literatuur wordt aangegeven dat synergie tussen partijen gecreëerd kan worden door middel van een werkgroep. Dit advies wordt door verschillende geïnterviewden uit verschillende onderzoeksgroepen geopperd, maar er zijn meerdere mogelijkheden om dit te bewerkstelligen. Het belangrijkste is dat alle partijen in het proces betrokken worden en de tijd krijgen om aan elkaar te wennen. Op deze wijze kunnen conflicten gemakkelijker worden opgelost of worden vermeden.

Een belangrijk advies dat door verschillende adviesbureaus wordt gegeven is dat het niet alleen belangrijk is te zorgen voor inhoudelijke samenwerking tussen de 'mensen aan tafel', maar ook voor inhoudelijke samenwerking op directieniveau. Het ontwikkelen van een multifunctionele accommodatie en dus ook het opzetten van beheer en exploitatie is een langdurig proces en de mensen, waarmee afspraken worden gemaakt zijn soms een jaar later niet meer in die functie. Door draagvlak op directieniveau te creëren kunnen problemen die hierdoor kunnen ontstaan worden voorkomen.

2) Geen duidelijk beeld is te schetsen per onderzoeksgroep als het gaat om de verschillen tussen brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties bij het opzetten van het inhoudelijk concept. De adviezen die gegeven worden over het inhoudelijk concept verschillen tussen drie concepten niet tot nauwelijks. Het beeld dat door de geïnterviewden geschetst wordt is, dat zowel bij brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties voor een belangrijk deel welzijnorganisaties betrokken zijn. Het enige verschil is dat bij een brede school onderwijs oververtegenwoordigd is en bij een woonzorgaccommodaties geldt dit voor de zorg. Het blijkt, dat mensen met name werkzaam bij onderwijsinstellingen vaak geneigd zijn te veel vanuit hun eigen cultuur te denken. Volgens de

geïnterviewden moet bij brede scholen tijdens het opzetten van een inhoudelijk concept meer tijd worden besteed aan het loslaten van de traditionele werkwijze in een monofunctionele accommodatie. Hierbij is wel belangrijk op te merken dat elk ontwikkelingsproces uniek is. In iedere situatie zijn andere mensen en andere instellingen betrokken.

## **2. Initiatieffase**

1) In de literatuur is naar voren gekomen dat beheer en exploitatie vaak te laat in het ontwikkelingsproces wordt meegenomen. In de initiatieffase is het belangrijk aan te geven wie de gebruikers zijn, de inhoudelijke samenwerking dient te worden uitgewerkt en de verantwoordelijkheden dienen te worden vastgelegd. Deze adviezen zijn ook naar voren gekomen tijdens de interviews. De initiatieffase wordt als belangrijkste fase van het ontwikkelingstraject gezien. Zowel gemeenten, woningcorporaties als adviesbureaus gaven aan dat de initiatieffase bepalend is voor het verloop van het ontwikkelingsproces en de uiteindelijke beheer- en exploitatiefase. Zo is gezegd door één van de geïnterviewde “het venijn zit hem in het begin”. Het is belangrijk dat alle partijen aan het eind van de fase qua gedachtegang grotendeels op één lijn zitten. De kern van de initiatieffase wordt gevormd door een aantal vragen die beantwoord dienen te worden:

- Waarom wordt de multifunctionele accommodatie ontwikkeld?
- Wat hebben de gebruikers gemeenschappelijk?
- Wie zijn de partners gedurende het ontwikkelingstraject?
- Wie neemt de regie?
- Wat wordt individueel gedaan?
- Wat wordt gemeenschappelijk gedaan?
- Hoe wordt de accommodatie op hoofdlijnen gebruikt?

Deze vragen dienen gezamenlijk door alle betrokken partijen te worden beantwoord. Door een groot aantal geïnterviewden uit verschillende onderzoeksgroepen is aangegeven dat het belangrijk is niet te veel concreet te maken gedurende de initiatieffase. Het ontwikkelingstraject van een multifunctionele accommodatie is een traject dat over het algemeen enkele jaren duurt. Gedurende deze periode kunnen veel dingen veranderen. Werk in de initiatieffase beheer en exploitatie op hoofdlijnen uit. Concrete uitwerking is in deze fase nog niet gewenst.

Een advies dat door een groot aantal geïnterviewden werd gegeven is, dat het belangrijk is te leren van succesvolle en minder succesvolle projecten. Het blijkt belangrijk in een vroeg stadium van het ontwikkelingsproces met alle betrokkenen te kijken bij andere projecten. Door dit gezamenlijk op te pakken wordt bovendien de inhoudelijke samenwerking versterkt.

Door verschillende geïnterviewden wordt naar voren gebracht dat het belangrijk is een communicatieplan op te stellen, waarin de communicatie naar naar mogelijke gebruikers dient te worden beschreven. Hierdoor komen veel mensen te weten welke plannen worden gerealiseerd. Mocht een gebruiker willen en kunnen deelnemen, dan kan dat opgepakt worden in de initiatieffase en niet pas in de voorbereidingsfase. In het communicatieplan dient ook te worden beschreven hoe wordt omgegaan met de communicatie naar de buurt. Hierdoor wordt draagvlak gecreëerd en kunnen problemen tijdens de realisatiefase worden voorkomen.

2) De verschillende geïnterviewden uit de verschillende onderzoeksgroepen zijn het over eens dat de initiatieffase bij de drie concepten net zo belangrijk is. In deze fase wordt het fundament gelegd voor de rest van het ontwikkelingsproces en de beheer en exploitatiefase. Het is belangrijk in ogeschouw te houden dat elk ontwikkelingsproces uniek is.

## **3. Eigendomsconstructie**

1) In de literatuur is naar voren gekomen dat de keuze voor een bepaalde eigendomsconstructie belangrijk is voor het ontwikkelingsproces van multifunctionele accommodaties. Dit creëert duidelijkheid voor alle partijen. Is het mogelijk te kiezen voor een eigendomsconstructie met één eigenaar dan dient hiervoor gekozen te worden. Dit advies wordt door één van de geïnterviewden

bevestigd. Verschillende meningen bestaan over de vraag 'hoe belangrijk is de eigendomsconstructie tijdens de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie en het beheer en exploitatie hiervan?'. Adviesbureaus gaven aan dat de eigendomsconstructie niet zo belangrijk is. De reden die hiervoor wordt aangedragen is dat partijen gelijk zijn gedurende het ontwikkelingsproces. Binnen de onderzochte woningcorporaties bestaat verdeeldheid rondom de belangrijkheid van de eigendomsconstructie. Daarentegen hechten gemeenten veel belang aan de eigendomsconstructie. Middels het eigendom kunnen volgens gemeenten en enkele woningcorporaties gemakkelijk bepaalde activiteiten gerealiseerd worden. Gemeenten kunnen hierdoor gemakkelijk lage huurprijzen aanbieden. Adviesbureaus en woningcorporaties die de eigendomsconstructie minder belangrijk vinden onderkennen dat gemeenten deze voordelen bij een bepaalde eigendomsconstructie heeft. Deze geïnterviewden pleiten ervoor het eigendom niet in handen van gemeenten te leggen. Gemeenten verhuurt over het algemeen niet marktconform, waardoor geld bij partijen terecht komt die geen subsidie behoeven. Directe subsidies aan bepaalde instellingen zouden hiervoor een betere oplossing zijn. Het is belangrijk dat het eigendom tijdens de ontwikkeling in handen is van een partij die belang heeft bij het goed functioneren van de accommodatie in de beheer- en exploitatiefase. Mocht dit zo zijn dan is de kans groter dat voldoende aandacht wordt besteed aan beheer en exploitatie.

2) De adviezen omtrent het eigendom zijn voor brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties volgens de drie onderzoeksgroepen hetzelfde. Opvallend verschil bij de eigendomsconstructie tussen de drie concepten ligt vooral in de partij die eigenaar is. Bij brede scholen en gemeenschapsaccommodatie is in veel gevallen de gemeente eigenaar van de accommodatie. Met name gemeenschapsaccommodaties zijn de laatste jaren steeds vaker in handen van woningcorporaties. Woonzorgaccommodaties zijn in veel gevallen in handen van woningcorporaties, zorginstellingen of ontwikkelaars. Zoals reeds aan bod gekomen is, maakt het voor ontwikkelingstraject en de daarbij behorende beheer en exploitatie nauwelijks uit wie eigenaar is.

#### **4. Risicoverdeling**

1) In de literatuur staat beschreven dat duidelijk in kaart dient te worden gebracht in welke mate partijen bereid zijn financiële verantwoordelijkheid te nemen. Uit de interviews komt hetzelfde beeld naar voren. De risico's liggen voor een groot deel bij de eigenaar, maar kunnen ook overgedragen worden aan andere partijen. De gemeente is in veel gevallen de bepalende partij. De gemeente zorgt in hoge mate voor de inkomsten voor maatschappelijk instellingen middels een wettelijke bijdrage en subsidies. Gemeenten zien dit als hun maatschappelijke taak. De risico's komen de laatste jaren echter steeds vaker bij woningcorporaties te liggen. Woningcorporaties nemen steeds vaker de maatschappelijke taken en de daarbij behorende risico's op zich. Het algemene beeld dat door de geïnterviewden geschetst wordt is dat het belangrijk is dat de risico's op een goede wijze worden verdeeld en dat hierover duidelijke afspraken worden gemaakt.

Daarnaast wordt door verschillende geïnterviewden gepleit om een stichting op te zetten voor de beheer- en exploitatiefase. Op deze wijze kunnen risico's voor de eigenaar worden verminderd.

2) Een verschil tussen de drie concepten die in de interviews met de drie groepen naar voren is gekomen heeft betrekking op brede scholen. Onderwijsinstellingen zijn afhankelijk van het leerlingenaantal. Per leerling wordt door het rijk een subsidie verstrekt. Aan de hand van een toekomstvisie is het belangrijk de verwachtingen hieromtrent in kaart te brengen. Mocht een leegloop van leerlingen plaatsvinden, dan is dit de verantwoordelijkheid van het schoolbestuur. Deze zal op zijn beurt aankloppen bij de gemeente. Een gemeente heeft als primaire taak te zorgen voor onderwijs en moet dus zorgen voor een oplossing. In gemeenschapsaccommodaties zijn veel welzijnorganisaties gevestigd die afhankelijk zijn een wettelijke bijdrage (Wet Maatschappelijke Ontwikkeling) en subsidies van de gemeenten.

Bij zorginstellingen verschilt het in grote mate of het gaat om een commerciële of maatschappelijke zorginstelling. Bij woonzorgaccommodaties zijn bovendien grote veranderingen aan de gang door de invoering van het nieuwe zorgstelsel. Zorginstellingen dienen meer marktconform te werk te gaan. De uitwerking die dit heeft op ontwikkeling en daaraan gekoppelde beheer en exploitatie is nog onduidelijk.

## **5. Ontwerp**

1) In de literatuur is naar voren gekomen dat in veel gevallen te vroeg in het ontwikkelingsproces over gegaan wordt op het ontwerp waardoor problemen ontstaan in de beheer- en exploitatiefase. Voordat het ontwerp wordt gemaakt dienen duidelijke afspraken te worden gemaakt over beheer en exploitatie. Zo is aangegeven dat vaak onvoldoende gezorgd wordt voor opbergruimte. In een ruimte die voor meerdere functies wordt gebruikt is het belangrijk dat spullen opgeborgen kunnen worden. Verspreid over de groepen bleek er een tweedeling te zijn over de wijze waarop gedacht wordt over het ontwerp. De ene groep wilde het ontwerp vroeg oppakken in het ontwikkelingsproces omdat het mensen enthousiasmeert en meeneemt in het proces. Een andere, grotere, groep pleitte er voor het ontwerp niet te vroeg mee te nemen. Het gevaar zou bestaan dat partijen te veel bezig zijn met het ontwerp en onvoldoende aandacht schenken aan het inhoudelijk concept en beheer en exploitatie, hetgeen in een later stadium van het proces tot conflicten kan leiden. Deze verdeeldheid onder geïnterviewden is in de latere interviews voorgelegd. Hieruit is naar voren gekomen dat het de taak is van diegene die de trekkersrol vervult, over het algemeen is dit de adviseur. De adviseur dient per proces in te schatten wat het beste moment is om het ontwerp mee te nemen.

2) De verschillen tussen brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties zitten volgens verschillende geïnterviewden hoofdzakelijk in het feit dat bij scholen het gebruik duidelijk is. Bij een brede school wordt vaak een groot deel gebruikt door één of meerdere scholen. Een klaslokaal wordt over het algemeen alleen door de onderwijsinstelling zelf gebruikt. Bij gemeenschapsaccommodatie is het gebruik volgens verschillende geïnterviewden een stuk complexer. Andere geïnterviewden gaven daarentegen aan dat het ontwerpen van een onderwijsinstelling het meest complex is. Het vergt veel kennis en ervaring om het ontwerp van een onderwijsinstelling te realiseren omdat het gaat om kinderen. Kinderen zijn minder flexibel, dit vergt extra capaciteiten voor de architect. Voor woonzorgaccommodaties geldt dat over het algemeen gesproken wordt van multifunctionele accommodatie, maar dat dit in de praktijk niet vaak het geval is. Nauwelijks worden ruimten gedeeld en er is lang niet altijd sprake van synergie tussen partijen. Dit zorgt er voor dat ten opzichte van gemeenschapsaccommodaties minder problemen zijn tijdens het maken van het ontwerp, maar of het dan gaat om een multifunctionele accommodaties is een tweede.

## **6. Beheer**

1) In de literatuur komt naar voren dat het belangrijk is om een beheerplan op te stellen. De beheertaken dienen hierin uitgebreid te worden besproken, beschreven en contractueel worden vastgelegd. Tevens zou het belangrijk zijn om het schaalniveau van het beheer zo veel mogelijk te vergroten in verband met kostenbesparing. Het is belangrijk op te merken dat hierbij een onderscheid gemaakt dient te worden tussen technisch, facilitair en programma beheer. Het technisch beheer ligt over het algemeen in handen van de eigenaar, het facilitair en programma beheer ligt over het algemeen in handen van de gebruikers zelf. Dit is ook het beeld dat in bijna alle gesprekken naar voren is gekomen. De adviezen omtrent beheer worden door de verschillende groepen bevestigd. Er is echter verdeeldheid over het feit dat de schaal van beheer zo veel mogelijk dient te worden vergroot. Verschillende geïnterviewden gaven aan dat dit inderdaad aantrekkelijk is, met name op financieel gebied. Andere geïnterviewden gaven aan dat de schaal niet te veel vergroot dient te worden, omdat schaalvergroting een nieuwe overleglaag met zich meebrengt, hetgeen de doelgerichtheid niet ten goede komt. Deze geïnterviewden pleitten er voor om beheer zo dicht mogelijk bij de gebruikers te houden. Hierbij wordt nadrukkelijk aangegeven dat het beheer wel gezamenlijk geregeld dient te worden. De geïnterviewden zijn van mening dat als gebruikers beheer in eigen hand houden dit in strijd is met de doelstelling van multifunctionele accommodaties omtrent de samenwerking tussen gebruikers.

Opvallend aspect is dat woningcorporaties het facilitair beheer in veel gevallen bij de eigen organisatie neerleggen en dit als zeer logisch beschouwen, terwijl gemeenten en adviesbureaus het facilitair beheer zoveel mogelijk bij gebruikers neerleggen. Adviesbureaus en gemeenten zijn van mening dat het niet uitmaakt hoe het geregeld wordt als het maar goed gebeurt.

Een advies dat veelvuldig naar voren komt is dat in een vroeg stadium van de ontwikkeling een schema dient te worden gemaakt voor het gebruik van de accommodaties (een gebruikersschema). Op

deze wijze kan inzichtelijk worden gemaakt in welke frequentie bepaalde ruimten gebruikt worden en of dit wenselijk en rendabel is. Tevens helpt dit overzicht bij het maken van een ontwerp.

2) Het organiseren van het programma, facilitair en technisch beheer is volgens alle onderzoeksgroepen voor de brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties hetzelfde. Het beheer is een taak die voor alle multifunctionele accommodaties op hetzelfde neer komt en ook tijdens de ontwikkeling op dezelfde wijze dient te worden opgepakt. In de interviews wordt aangegeven dat al in de initiatiefase nagedacht behoort te worden over beheer.

## **7. Exploitatie**

1) In de literatuur is naar voren gekomen dat het belangrijk is de financiële consequenties tijdig met alle partijen te bespreken. Geldstromen dienen in kaart te worden gebracht en de uitkomsten van financiële analyses omtrent het eigendom, beheer en exploitatie met gebruikers, gemeente en overige belanghebbenden dienen besproken te worden. Hetzelfde beeld wordt geschetst door de geïnterviewden in de drie onderzoeksgroepen. Ook is in de literatuur naar voren gekomen dat in de definitiefase afspraken over afnamegarantie gemaakt dienen te worden. Door de geïnterviewden wordt echter aangegeven dat het wenselijk is om aan het eind van de voorbereidingsfase te komen tot een afnamegarantie. De reden voor dit verschil kan liggen in de verschillende fase-indelingen die in de praktijk gehanteerd worden. Een ander advies, dat door verschillende geïnterviewden wordt voorgedragen is dat tijdens het ontwikkelingsproces de investeringskosten zo laag mogelijk worden gehouden, zodat de lasten voor de gebruikers in de beheer- en exploitatiefase laag blijven. Dit mag echter niet ten koste gaan van de kwaliteit van de multifunctionele accommodaties, omdat een lage bouwkwiteit kan leiden tot hogere kosten in de beheer- en exploitatiefase. Er wordt bijvoorbeeld door een geïnterviewde gepleit voor een warmtewisselaar. De investeringkosten zijn hierdoor hoger, maar de exploitatielasten op lange termijn lager.

Tijdens het ontwikkelingsproces wordt in veel gevallen te weinig onderzocht of er subsidiemogelijkheden zijn, met name naar Europese subsidiemogelijkheden wordt onvoldoende gekeken. Door extra subsidies te genereren kunnen investeringskosten lager uitvallen en daarmee kunnen exploitatielasten voor gebruikers laag worden gehouden

2) Gebruikers bij brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties genereren op verschillende manieren inkomsten. Onderwijsinstellingen krijgen hun inkomsten via de MI-vergoeding en subsidies van de gemeente. Welzijnorganisaties krijgen het overgrote deel van de financiering via de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO), verschillende subsidies van de gemeente en daarnaast door middel van bijvoorbeeld het lidmaatschapsgeld van leden. Zorginstellingen hebben vaker een eigen vermogen, maar zijn ook vaak afhankelijk van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). De inkomsten van scholen zijn over het algemeen inzichtelijker. Het leerlingenaantal van een onderwijsinstelling kan echter fluctueren. Het voordeel bij brede scholen en gemeenschapsaccommodaties is, omdat welzijnorganisaties en onderwijsinstellingen die in deze twee concepten aanwezig zijn, dat de gemeente verantwoordelijk is voor een belangrijk deel van de inkomsten. Bij woonzorgaccommodaties is dit minder het geval. Is er binnen de gemeentelijke politiek een belangrijke trekker voor multifunctionele accommodaties dan zullen volgens geïnterviewden brede scholen en gemeenschapsaccommodaties aanzienlijk sneller van de grond komen. De exploitatielasten liggen volgens de geïnterviewden bij voorkeur bij de gebruikers zelf, maar mochten deze het niet kunnen betalen dan wordt over het algemeen de gemeente ingeschakeld. Bij woonzorgaccommodaties wordt dit meer door de markt gestuurd. Zorgpartijen hebben volgens de geïnterviewden relatief gezien een meer professionele aanpak. Zorgpartijen zijn vaker zelf verantwoordelijk voor tekorten op de exploitatie. Kortom, de financiering is voor de drie concepten verschillend, maar de aanpak van de exploitatie tijdens het ontwikkelingsproces is hetzelfde.

### **8. Beheer- en exploitatiemodellen**

1) In de literatuur zijn een vijftal beheer- en exploitatiemodellen weergegeven, waarbij alle voor- en nadelen van de modellen zijn besproken. Uit de interviews is gebleken dat alle vijf beheer- en exploitatiemodellen in de praktijk voorkomen. Hierbij bestaat geen significant verschil tussen de opvattingen van de geïnterviewden in de drie onderzoeksgroepen. Het ene model zorgt voor meer synergie tussen de betrokken partijen dan het andere model. Het model waarbij de partijen gezamenlijk een stichting oprichten voor de beheer en exploitatie wordt door de geïnterviewden als het meest wenselijk gezien (model 3). Dit model zorgt voor synergie tussen de partijen. Het model waarbij gebruikers onafhankelijk van elkaar verantwoordelijk zijn voor het facilitair beheer (model 1) wordt door de geïnterviewden als niet geschikt gezien voor het creëren van synergie. In elk ontwikkelingsproces dient afzonderlijk te worden bekeken welk model het best gekozen kan worden. De voor- en nadelen van de vijf modellen die in de literatuur worden weergegeven vormen een handvat voor de keuze van een model.

2) Er is in het onderzoek geen verschil geconstateerd tussen de keuze voor een bepaald model bij brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties.

### **9. Bouwheerschap**

1) In de literatuur is het begrip 'bouwheerschap' veelvuldig naar voren gekomen. Het schoolbestuur heeft volgens de Wet op Primair Onderwijs (WPO) het recht om tijdens de bouw van de onderwijsinstelling het bouwheerschap op zich te nemen. De voorkeur gaat echter uit om het bouwheerschap in de handen van de opdrachtgever en/of eigenaar te leggen. Deze mening wordt gedeeld door alle geïnterviewden. Tijdens een bijeenkomst in Amsterdam over multifunctionele accommodaties (zie literatuurlijst) bleek dat het bouwheerschap in de praktijk nog vaak wordt neergelegd bij het schoolbestuur. Dit komt echter volgens de meeste geïnterviewden de gelijkheid en de synergie tussen de betrokken partijen niet ten goede. Doordat bij de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties een groot aantal partijen betrokken is wordt dit als niet wenselijk beschouwd.

2) Het bouwheerschap ligt over het algemeen in handen van de eigenaar en/of opdrachtgever. Alleen als er een onderwijsinstelling bij de ontwikkeling betrokken is dient te worden besproken hoe wordt omgesprongen met de regels in de WPO omtrent het bouwheerschap.

### **10. Bindende afspraken**

1) In de literatuur is naar voren gekomen dat in het verleden de vrijheid van gebruikers tijdens het ontwikkelingsproces van een multifunctionele accommodatie groot is. Mondelinge en summier schriftelijke overeenkomsten werden gesloten. Het is belangrijk om gedurende het proces regelmatig bindende afspraken te maken om partijen te committeren aan het proces. Hierin dienen afspraken over beheer en exploitatie te worden meegenomen. De geïnterviewden hebben dezelfde adviezen gegeven. In de verschillende onderzoeksgroepen is geconstateerd dat in het verleden vaak fouten zijn gemaakt door gebruikers onvoldoende te committeren aan het proces. Aangegeven werd dat gebruikers pas gaan nadenken als ze iets moeten ondertekenen. Soortgelijke opvattingen zijn in meerdere interviews naar voren gekomen. Daarom is het belangrijk om te zorgen voor goede inhoudelijke samenwerking tussen partijen, waarbij regelmatig gedurende het proces bindende afspraken worden gemaakt. Net als in de literatuur wordt een viertal bindende afspraken gedurende het proces gemaakt. Over het algemeen wordt de initiatieffase afgesloten met een intentieovereenkomst. In de basis geven partijen hierin aan dat ze willen samenwerken en de eerste beheer en exploitatie, ruimtelijke en financiële aspecten worden hierin verwerkt. Afhaken na het ondertekenen van een intentieovereenkomst heeft geen juridische gevolgen. De definitiefase wordt afgesloten met een samenwerkingsovereenkomst. Hierin wordt de samenwerking, de beheer en exploitatie, de financiën en de ruimtelijke aspecten nader uitgewerkt. Na het ondertekenen van deze overeenkomst committeren partijen zich definitief aan het proces. Mocht een partij nog afhaken dan zijn er financiële gevolgen aan verbonden. De voorbereidingsfase wordt afgesloten met een intentie-huurovereenkomst. Hierin wordt een voorlopig huurcontract getekend (een afnameverplichting). Wijkt het definitieve huurcontract niet af van deze intentie-huurovereenkomst dan kan een gebruiker niet gemakkelijk van de huur afzien. Ten slotte



wordt aan het einde van de realisatiefase een huur- en gebruikers overeenkomst getekend. Hierin wordt het huurcontract definitief en wordt een contract ondertekend over het gebruik van de accommodatie. Het is dus wenselijk om tijdens de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie partijen middels contracten te committeren aan het proces.

2) De bindende afspraken die gemaakt dienen te worden zijn voor de drie concepten hetzelfde. Onder de geïnterviewden bleken verschillende opvattingen te zijn over de mate waarin gebruikers bij bepaalde concepten geïnterviewden geïnterviewden kunnen worden. Hierbij is geen beeld van de opvattingen van een bepaalde onderzoeksgroep te schetsen. Een deel van de geïnterviewden gaf aan dat het niet uitmaakt of het gaat om een brede school, een woonzorg- of gemeenschapsaccommodatie en de gebruikers die daar bij horen. Een andere groep geïnterviewden gaf aan dat het minder gemakkelijk is om met minder professionele partijen bindende afspraken te maken. Om dit te voorkomen is aangegeven dat bijvoorbeeld de gemeente of de woningcorporatie een externe adviseur inhuurt die de minder professionele partijen tijdens het ontwikkelingsproces begeleidt. Het ontwikkelingsproces verloopt hierdoor soepeler.

#### **4.3. De mogelijkheid om één handvat op te stellen**

3) In het empirisch onderzoek is aan de geïnterviewden gevraagd of het mogelijk is één handvat op te stellen dat toepasbaar is voor alle multifunctionele accommodaties. Uit de interviews blijkt dat het grotendeels mogelijk is één handvat op te stellen die van toepassing is op brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties. In het handvat worden alle aspecten die van belang zijn tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties opgenomen. De aspecten zijn in een bepaalde fase in het handvat verwerkt. De uitwerking is vervolgens projectspecifiek. In het onderzoek worden voor de meeste aspecten adviezen aangedragen. Hieronder wordt uitgebreid ingegaan op de verschillen tussen brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties.

3) Door de geïnterviewden wordt aangegeven dat het grootste verschil tussen brede scholen en gemeenschapsaccommodaties in multifunctionele accommodaties is, dat bij de ontwikkeling van een brede school een onderwijsinstelling betrokken is. Met name onderwijsinstellingen voor jonge kinderen dient extra rekening te houden met aspecten, zoals veiligheid en duurzaamheid. Ook kunnen volgen de geïnterviewden onderwijsinstellingen moeilijker omgaan met veranderingen, waardoor multifunctioneel ruimtegebruik niet altijd aan te raden is. Onderwijsinstellingen hebben volgens de geïnterviewden hiernaast nadrukkelijk meer moeite de situatie in een monofunctionele accommodatie los te laten. In de 'oude situatie' hadden personen werkzaam bij een onderwijsinstellingen alles zelf voor het zeggen en zij hebben moeite dit los te laten in een multifunctionele accommodatie. Dit blijkt in de praktijk regelmatig voor spanningen te zorgen. Dit is een probleem dat bij meerdere soorten instellingen speelt, maar door de geïnterviewden wordt aangegeven dat dit zich met name bij scholen voordoet. Onderwijsinstellingen hebben bovendien volgens de WPO het recht tijdens de ontwikkeling het bouwheerschap op zich te nemen. Dit is niet van toepassing op woonzorg- of gemeenschapsaccommodaties. Het komt voor dat in een gemeenschapsaccommodatie ook een onderwijsinstelling is gevestigd. Is dat het geval, dan gelden ook de verschillen die hierboven genoemd worden. Over het algemeen zijn dezelfde partijen betrokken bij de ontwikkeling van brede scholen en gemeenschapsaccommodaties. Beheer en exploitatie dienen dan ook op dezelfde wijze te worden aangepakt. Ook het verschil tussen brede scholen en gemeenschapsaccommodaties ten opzichte van woonzorgaccommodaties blijkt niet groot zijn. Zorginstellingen krijgen bijvoorbeeld wel op een andere wijze hun inkomsten, maar dit heeft nauwelijks invloed op het verloop van het ontwikkelingsproces. Bovendien zijn in woonzorgaccommodaties ook veel welzijnorganisaties vertegenwoordigd. Dit wordt versterkt doordat zorg steeds vaker gericht wordt op de gemeenschap, waardoor zorg vaker wordt gecombineerd met een wijkcentrum. In de zorg heeft men te maken met meer professionele partijen die in veel gevallen voor een belangrijk deel voor de eigen inkomsten zorgen. Deze partijen hebben echter nauwelijks ervaring met het ontwikkelen van vastgoed. Kortom, de verschillen tussen de brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties zijn klein en het is dus mogelijk één handvat op te stellen dat op de ontwikkeling van de drie concepten van toepassing is.

3) Het handvat is van toepassing op brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties. Het handvat is voorgelegd aan alle geïnterviewden en is geleidelijk ontwikkeld. Zo is een handvat dat is voorgelegd in de beginfase van het empirisch onderzoek opgenomen in de bijlage (Bijlage 2). Het blijkt uit de interviews in combinatie met de literatuur dat het ontwikkelingsproces van een multifunctionele accommodatie bestaat uit drie stromen die integraal in het ontwikkelingsproces dienen te worden meegenomen. De stromen zijn het inhoudelijk concept, beheer en exploitatie en ruimtelijk en financieel concept. Beheer en exploitatie kunnen niet onafhankelijk worden opgenomen in het handvat zonder het inhoudelijk concept en ruimtelijk en financieel concept mee te nemen. Een goede samenwerking is immers essentieel voor het goed verlopen van het beheer en exploitatie tijdens het ontwikkelingsproces. In het handvat dat is voorgelegd is zodoende een driedeling gemaakt. Het ruimtelijk en financieel concept wordt hierin samengevoegd. In het kader van dit onderzoek is het niet nodig deze twee concepten op te splitsen. Het handvat dat is gerealiseerd is weergegeven in figuur 22. In de bijlage (bijlage 2) is een uitvergroete versie van het handvat opgenomen.

**Figuur 22: Handvat beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties**

## Handvat Beheer en Exploitatie tijdens de ontwikkeling van Multifunctionele Accommodaties

	Initiatieffase	Definitiefase	Vorbereidingsfase	Realisatiefase	Beheer- en exploitatiefase
<b>Inhoudelijk concept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visie / Doelstellingen</li> <li>- Bepaal de gebruikers</li> <li>- Wat kan wel en wat kan niet samen?</li> <li>- Ontwerp gezamenlijk een inhoudelijk concept</li> <li>- Regel de eigendomsverhoudingen</li> <li>- Leg de verantwoordelijkheden vast</li> <li>- Neem beslissingen over het regie / opdrachtgeverschap</li> <li>- Maak procesafspraken</li> <li>- Communicatieplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werk het inhoudelijk concept verder uit</li> <li>- Inhoudelijk en functioneel PVE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderhoud de samenwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderhoud de samenwerking</li> <li>- Stel een inspraakmodel/gebruikers overleg vast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderhoud de samenwerking</li> <li>- Evalueer om de 2 jaar de samenwerking</li> </ul>
<b>Beheer en exploitatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maak een visie op beheer en exploitatie</li> <li>- Eerste globale uitwerking beheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maak verdeling beheer, wat wel en wat niet samen</li> <li>- Maak een gebruikersschema</li> <li>- Kies beheer- en exploitatiemodel</li> <li>- Bepaal wie regie neemt over beheer</li> <li>- Beschrijf de beheertaken</li> <li>- Maak een raming voor beheer- en exploitatie</li> <li>- Bekijk hoe inventaris wordt gebruikt en bekostigd</li> <li>- Denk na over het energiebeleid</li> <li>- Denk na over installatie concept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maak een ondernemingsplan</li> <li>- Beheer en exploitatie raming vaststellen</li> <li>- Verantwoordelijkheid servicekosten</li> <li>- Organisatieontwikkeling</li> <li>- Wijs een beheerder aan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stel het alomvattend beheerplan vast</li> <li>- Stel het energiebeleid vast</li> <li>- Stel het veiligheidsbeleid vast</li> <li>- Zorg voor één aanspreekpunt voor de gebruiker</li> <li>- Sluit gezamenlijke contracten</li> <li>- Maak een huishoudelijk reglement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stel één meerjarenplan vast voor vervanging (groot) onderhoud</li> <li>- Evalueer het beheer en exploitatie in het gebruikersoverleg</li> </ul>
<b>Ruimtelijk en Financieel concept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stel de globale financiële kaders vast</li> <li>- Ruimtelijke verkenning maken</li> <li>- Globale ruimtelijke kaders opstellen</li> <li>- Globale stichtingsraming</li> <li>- Haalbaarheidsonderzoek</li> <li>- Toetsen aan het bestemmingsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruimtelijk en technisch PVE</li> <li>- Kies architect met ervaring</li> <li>- Regel het bouwheerschap (geldt bij scholen)</li> <li>- Maak een financieel sluitend plan</li> <li>- Breng financiële risico's in kaart</li> <li>- Maak een globale stichtingskostenraming</li> <li>- Maak een ruimterelatieschema</li> <li>- Maak een vlekkenplan / SO</li> <li>- Houd rekening met evt. BTW teruggave</li> <li>- evt. subsidies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maak een voorlopig ontwerp</li> <li>- Stel een modelhuurovereenkomst op</li> <li>- Maak een definitief ontwerp</li> <li>- Stichtingskostenraming</li> <li>- Maak concrete afspraken over ruimtetoewijzing</li> <li>- Stel een bestek op</li> <li>- Regel de (openbare) aanbesteding</li> <li>- Hoe wordt de accommodatie opgeleverd?</li> <li>- evt. bestemmingsplan procedure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouwbegeleiding</li> <li>- Proces-verbaal van oplevering</li> <li>- Zorg voor bewegwijzering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingebruikname accommodatie</li> </ul>
<b>Procesovereenkomsten</b>	<b>Intentieovereenkomst</b>	<b>Samenwerkingsovereenkomst</b>	<b>Intentie-huurovereenkomst</b>	<b>Huur- en gebruikersovereenkomst</b>	



Bron: eigen bewerking

#### 4.4 De onderzoeksgroepen nader belicht

Het is niet een primair onderdeel van het onderzoek om de verschillen tussen de onderzoeksgroepen in kaart te brengen. Dit is ook de reden dat hiervoor geen hypothese is opgesteld. Uit het onderzoek komen echter een aantal opmerkelijke feiten naar voren die beschreven dienen te worden. Het blijkt, dat gemeenten en woningcorporatie is veel gevallen niet zijn ingespeeld op het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties. Gemeenten en woningcorporaties hebben in veel gevallen nog een structuur die is ingericht op monofunctionele ontwikkelingen. Er zijn bijvoorbeeld afdelingen vastgoed, beheer, onderwijs, welzijn en financiën. Voor de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie is het belangrijk dat er een goede afstemming bestaat tussen deze afdelingen. Volgens adviseurs en woningcorporaties schort het hier bij gemeenten regelmatig aan. Deze structuur heeft als gevolg dat veel overlegd dienen te worden tussen de afdelingen, wat resulteert in vertragingen tijdens het ontwikkelingsproces. De ontwikkeling van multifunctionele accommodaties vereist een integrale aanpak. Niet alleen tussen de partijen, maar ook binnen de partijen. Een manier om een ontwikkeling integraal aan te pakken is door het oprichten van een werkgroep, waarbij één persoon de trekkersrol op zich neemt. Een andere manier is de hele organisatiestructuur van de woningcorporatie of gemeente op de schop te nemen. Zo worden op dit moment bij steeds meer woningcorporaties en gemeenten een afdeling maatschappelijk vastgoed opgericht. De verwachting is dat dit het ontwikkelingsproces van een multifunctionele accommodatie ten goede komt, omdat hierdoor het gemakkelijker is de ontwikkelingen integraal aan te pakken.

Een ander verschil tussen de onderzoeksgroepen is dat gemeenten zich nauwelijks bezighouden met woonzorgaccommodaties. Hierbij dient opgemerkt te worden dat in een woonzorgaccommodatie veel zorgfuncties gecombineerd worden met welzijnsfuncties, waardoor de invloed van de gemeente relatief groter wordt. Woonzorgaccommodaties worden dan ook over het algemeen geïnitieerd door woningcorporaties en zorginstellingen.

Voor het overige zijn geen wezenlijke verschillen tussen de onderzoeksgroepen omtrent de opvattingen over de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Wel blijkt dat bij een adviesbureau veel meer kennis aanwezig is omtrent de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Hiernaast kunnen volgens adviesbureaus problemen ontstaan als woningcorporaties of gemeenten de ontwikkelingen geheel in eigen hand houden. De gemeente is in zo een geval trekker van het project en financier, hetgeen tot scheve verhoudingen en onbedoelde eindresultaten kan leiden. Zo komt het vaak voor dat de ontwikkelingskosten hierdoor onnodig hoog worden.

#### 4.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de hypothesen gedistilleerd zijn uit de literatuur getoetst. De eerste hypothese luidde:

*1. De adviezen over beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties die in de literatuur naar voren komen zijn onvolledig.*

De hypothese kan worden aangenomen. In het empirisch onderzoek zijn tal van aanvullingen op de aspecten die in de literatuur naar voren komen gemaakt. Gebleken is dat de adviezen in de literatuur adviezen zijn die ook door adviesbureaus, gemeenten en woningcorporaties worden bevestigd. Tevens is gebleken dat adviesbureaus de meeste aanvullingen op de adviezen konden maken. De volgende aanvullingen kunnen worden gemaakt ten opzichte van de literatuur. De belangrijkste adviezen komen terug in de conclusies en aanbevelingen.

Binnen de onderzoeksgroepen bestaat echter ook verdeeldheid. Zo zijn er bijvoorbeeld adviesbureaus die pleiten om het ontwerp vroeg in het proces mee te nemen terwijl andere adviesbureaus pleiten om juist niet te vroeg in het proces mee te nemen. Het komt er op neer dat het de keuze van de adviseur is, die per project aan dient te voelen wanneer het ontwerp wordt meegenomen in het proces. De ene adviseur kiest er voor om het eerder mee te nemen dan de ander. Het is niet mogelijk aan de hand van dit onderzoek te stellen welke methode beter is. Tevens was er verdeeldheid of het schaalniveau wel of niet moet worden vergroot.

*2. Beheer en exploitatie wordt tijdens het ontwikkelingsproces van brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodatie op verschillende wijze aangepakt.*

Hypothese 2 kan worden verworpen. Beheer en exploitatie dienen tijdens het ontwikkelingsproces van een brede school, een woonzorg- en een gemeenschapsaccommodatie op dezelfde wijze aangepakt te worden. Het bouwheerschap vormt hierop een uitzondering. Dit aspect is alleen van toepassing als er een onderwijsinstelling in de accommodatie gerealiseerd is en is dus hoofdzakelijk van toepassing op brede scholen. Tussen de concepten kunnen wel nuanceverschillen worden aangegeven. Ten eerste speelt de gemeente een kleinere rol bij de ontwikkeling van woonzorgaccommodaties ten opzichte van brede scholen en gemeenschapsaccommodaties. Ten tweede ligt het eigendom bij woonzorgaccommodaties over het algemeen bij een woningcorporatie of een zorginstelling. Bij brede scholen of gemeenschapsaccommodaties ligt over het algemeen het eigendom in handen van een gemeenten, woningcorporaties of schoolbesturen (voor het schoolgedeelte). Ten derde krijgen gebruikers op andere wijze inkomsten, maar hierbij is geen verschil geconstateerd voor het verloop van het ontwikkelingsproces. Het enige is dat de gemeentelijke politiek de ontwikkeling van een brede school gemakkelijker kan bewerkstelligen. Mocht binnen de gemeente bijvoorbeeld een wethouder groot voorstander zijn van een brede school, dan zal deze eerder van de grond komen. Ten vierde zijn bij de drie concepten ander soort gebruikers die het meest nadrukkelijk aanwezig zijn. Desondanks kan geformuleerd worden dat bij de ontwikkeling van de drie concepten veel dezelfde soort partijen betrokken zijn. Zo zijn welzijnorganisaties te vinden in brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties. Kortom, de adviezen uit de literatuur die van toepassing zijn op brede scholen zijn over het algemeen ook van toepassing op woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties.

*3. Het is niet mogelijk één handvat op te stellen voor de aanpak van beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties.*

De hypothese kan worden verworpen. Uit het onderzoek is gebleken dat het ontwikkelingsproces van brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties nauwelijks verschillen. De aspecten moeten in de basis op dezelfde wijze worden aangepakt bij brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties. Het is dus mogelijk één handvat op te stellen die van toepassing is op alle drie de concepten (zie figuur 22).

## 5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag luidt: *‘Op welke wijze dient beheer en exploitatie te worden aangepakt tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties’*. Het is niet mogelijk om éénduidig antwoord te geven op deze vraag. In het onderzoek zijn een groot aantal adviezen naar voren gekomen. De belangrijkste adviezen zijn aan het eind van de aanbeveling opgesomd. In de rest van dit hoofdstuk wordt een advies op hoofdlijnen gegeven die in combinatie met het handvat dat is opgesteld in paragraaf 4.3 en de adviezen aan het einde van aanbevelingen een goed houvast bieden voor alle betrokkenen bij de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.

Tijdens het proces van het bijeenbrengen van verschillende partijen, het ontwikkelen van plannen, het opstellen van een programma van eisen en het vinden van fondsen en budgetten, wordt beheer en exploitatie makkelijk uit het oog verloren. Beheer en exploitatie dient echter te worden opgepakt als een integraal onderdeel van het ontwikkelingsproces in combinatie met het inhoudelijk, ruimtelijke en financieel concept. Ook het inhoudelijk concept wordt in de praktijk vaak ondergesneeuwd door ruimtelijke en financiële aspecten. Het is dan ook niet wenselijk om te vroeg tijdens het proces over te gaan tot het ontwerp. De ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie staat of valt met het inhoudelijk concept. Het ontwikkelingsproces dient van start te gaan in de initiatieffase met het opzetten van het inhoudelijk concept. In deze beginfase dient gezamenlijk antwoord gezocht te worden op de volgende vragen:

- Waarom wordt de multifunctionele accommodatie ontwikkeld?
- Wat hebben de gebruikers gemeenschappelijk?
- Wie zijn de partners gedurende het ontwikkelingstraject?
- Wie neemt de regie?
- Wat wordt individueel gedaan?
- Wat wordt gemeenschappelijk gedaan?
- Hoe wordt de accommodatie op hoofdlijnen gebruikt?

Is er overeenstemming omtrent deze vragen dan kan op hoofdlijnen worden nagedacht over beheer, exploitatie en het ruimtelijk en financieel concept. Synergie tussen de betrokken partijen is essentieel. Wordt de synergie verstoord dan kunnen kleine onenigheden uitgroeien tot conflicten. Het creëren van een inhoudelijk concept tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties waar iedereen achter staat is een complex proces. Het is belangrijk hier voldoende tijd voor uit te trekken. Het is immers niet altijd gemakkelijk om synergie te creëren tijdens het ontwikkelingsproces tussen een groot aantal partijen uit ‘verschillende culturen’ en professionals en vrijwilligers. Synergie tussen betrokken partijen kan worden gerealiseerd door bijvoorbeeld een werkgroep op te zetten, waarbij alle partijen zeggenschap krijgen. Partijen met een minder professionele achtergrond zouden tijdens het proces ondersteund kunnen worden door een onafhankelijke adviseur. Dit is met name van belang als de gemeente of woningcorporatie trekker is van het proces. Dit komt de voortgang en het uiteindelijke resultaat ten goede. Deze onafhankelijke adviseur kan zonder belangenverstrengeling de partijen ondersteunen.

Het opzetten van een inhoudelijk concept kan worden versterkt door gezamenlijk succesvolle en minder succesvolle accommodaties te gaan bekijken. Tevens is het belangrijk niet alleen overeenstemming te bereiken met de ‘mensen aan tafel’, maar ook op directieniveau. Het ontwikkelen van een multifunctionele accommodatie en dus ook het opzetten van beheer en exploitatie is een langdurig proces en de mensen waarmee afspraken worden gemaakt, zijn soms een jaar later niet meer in die functie. Door draagvlak op directieniveau te creëren kunnen problemen die hierdoor kunnen ontstaan worden voorkomen. Geadviseerd wordt ook om een communicatieplan op te stellen, waarin de communicatie naar ‘buiten’ wordt beschreven. Aandacht dient besteed te worden besteed aan de

communicatie naar de buurt en andere mogelijke partijen die zouden kunnen participeren in de multifunctionele accommodatie.

Het is belangrijk in een vroeg stadium in het ontwikkelingsproces na te denken over beheer en exploitatie. Gebeurt dit niet dan kunnen problemen ontstaan op het moment dat de accommodatie er staat. Het is belangrijk in ogenschouw te nemen dat de bouw van een accommodatie een éénmalige aangelegenheid is en beheer en exploitatie nog tientallen jaren van belang is. Beheerplannen dienen te worden opgesteld, waarin de beheertaken uitgebreid moeten worden besproken, beschreven en worden vastgelegd. Maak hierbij onderscheid tussen het facilitair beheer, technisch beheer en programma beheer. Tevens is het belangrijk dat in kaart wordt gebracht op welke tijden welke gebruiker gebruik wil maken van een bepaalde ruimte. Op deze wijze kan inzichtelijk worden gemaakt in welke frequentie de ruimten gebruikt worden en of dit wenselijk en rendabel is. Bovendien helpt dit overzicht voor een maken van een ontwerp en het opstellen van inhoudelijk concept. Op het gebied van exploitatie is het belangrijk dat financiële consequenties tijdig met alle betrokken partijen worden besproken. Het is belangrijk een goede afweging te maken tussen zo laag mogelijke investeringskosten en kwaliteit. Lage investeringskosten komen ten goede aan de exploitatielasten gedurende 30 tot 50 jaar. Dit mag echter niet ten koste gaan van de kwaliteit, omdat een lage bouwkwaliteit kan leiden tot hogere kosten in de beheer- en exploitatiefase. Dit lijkt voor de hand liggend, maar in de praktijk komt het veel voor dat ambitieuze projecten leiden tot veel te hoge exploitatielasten voor de gebruikers. Het is voor de exploitatie ook belangrijk dat voldoende aandacht wordt besteed aan het genereren van subsidies. In de praktijk worden veel subsidies laten liggen.

Het is belangrijk dat tijdens het ontwikkelingsproces partijen worden gecommiteerd aan het proces door middel van bindende afspraken. Het blijkt dat als geen bindende afspraken worden gemaakt dat op het moment dat het huurcontract ondertekend moet worden problemen ontstaan. Zolang niks vast staat blijven partijen in de praktijk vaak achterover leunen. Partijen dienen echter meegenomen te worden in het proces en moeten gecommiteerd worden aan het proces.

Het eigendom dient, indien mogelijk, bij één partij neergelegd te worden. Dit voorkomt complexiteit omtrent het eigendom. Ligt het eigendom in handen van meerdere partijen dan dienen hierover goede afspraken te worden gemaakt. Het is niet mogelijk een éénduidig kader op te stellen voor het beheer- en exploitatiemodel dat gekozen dient te worden, omdat iedere ontwikkeling uniek is. Iedere ontwikkeling zijn andere mensen en organisaties betrokken. Het is echter wel zo dat bij het ene model meer mogelijkheden tot synergie worden gecreëerd dan bij het andere modellen.

Een integrale aanpak is niet alleen tijdens het ontwikkelingsproces van belang, maar ook binnen de betrokken organisaties. Gemeenten en woningcorporaties zijn in veel gevallen ingericht om monofunctionele ontwikkelingen van de grond te krijgen. Een groot aantal verschillende afdelingen zijn aanwezig die over verschillende aspecten beslissingen nemen, hetgeen leidt tot vertraging tijdens het ontwikkelingsproces. Het oprichten van een werkgroep binnen gemeenten en woningcorporaties komt het ontwikkelingsproces ten goede. Een stap die door deze partijen genomen kan worden is het opzetten van een afdeling maatschappelijk vastgoed, waardoor beter ingespeeld kan worden op het integrale karakter van multifunctionele accommodaties. Verschillende gemeenten en woningcorporaties hebben inmiddels een afdeling maatschappelijk vastgoed opgezet.

Onderzocht is of het ontwikkelingsproces van brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties verschilt. Het blijkt dat de drie concepten nauwelijks te onderscheiden zijn. De adviezen die worden gegeven zijn op zowel brede scholen, woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties van toepassing. Het gaat hierbij alleen om nuanceverschillen. Het bouwheerschap vormt hier een uitzondering op en is alleen van toepassing als een onderwijsinstelling bij de ontwikkeling betrokken is. De adviezen die gedaan worden in de literatuur die voor een groot deel voortkomen uit adviezen voor brede scholen, zijn over het algemeen ook van toepassing op woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties.

Het is gebleken dat het mogelijk is één handvat op te stellen die op alle multifunctionele ontwikkelingen van toepassing is. Het handvat (figuur 22) biedt een overzicht voor woningcorporaties, gemeenten en adviesbureaus. Op deze manier hoeft het wiel niet ieder ontwikkelingsproces opnieuw te worden uitgevonden. Het handvat zorgt er voor dat alle betrokkenen meer inzicht hebben in het verloop van het proces, hetgeen de voortgang van het proces ten goede komt. Het is niet zo dat ieder ontwikkelingsproces exact op deze wijze zal verlopen. Ieder ontwikkelingsproces is immers uniek. Bovendien is het ontwikkeling van vastgoed een iteratief proces, waarbij vaak wordt teruggekoppeld naar eerdere fasen.

Met dit onderzoek is inzichtelijk gemaakt op welke wijze beheer en exploitatie behoort te worden meegenomen tijdens het ontwikkelingsproces van multifunctionele accommodaties. De aanbevelingen en het handvat bieden een duidelijk overzicht aan alle betrokkenen tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.

Op de volgende pagina is een kort overzicht gegeven van de belangrijkste aanbevelingen die voortkomen uit dit onderzoek.



### **Aanbevelingen op basis van de literatuur:**

- Het is essentieel om te zorgen voor een goede inhoudelijke samenwerking tussen de betrokken partijen.
- Probeer te zorgen voor een belangrijke, liefst onafhankelijke, trekker van het proces. Dit komt de voortgang van het proces ten goede.
- Betrek beheer en exploitatie en het inhoudelijk concept al in de initiatieffase bij de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie.
- Maak duidelijke afspraken omtrent het eigendom.
- Probeer het eigendom neer te leggen bij één partij.
- Breng de risico's in kaart en maak goede afspraken wie verantwoordelijk is voor die risico's
- Ga niet over tot een ontwerp, voordat een goed inhoudelijk concept is opgesteld en beheer en exploitatie op hoofdlijnen is uitgewerkt.
- Stel een beheerplan op.
- Breng de financiële consequenties voor de exploitatie vroegtijdig in kaart.
- Kies een beheer- en exploitatiemodel. Maak hierbij gebruik van de voor- en nadelen die per model worden aangegeven.
- Probeer het bouwheerschap bij de opdrachtgever en/of eigenaar neer te leggen.
- Zorg dat mensen geëngageerd worden aan het proces, middels bindende afspraken.

### **Aanvullende aanbevelingen op basis van het empirisch onderzoek:**

- Trek ruim voldoende tijd uit om een inhoudelijk concept te vormen waar partijen achter staan.
- Creëer draagvlak op directieniveau.
- Beantwoord in de initiatieffase de zeven vragen die onder het kopje 'initiatieffase' aan bod komen.
- Stel een communicatieplan op.
- Maak een juiste afweging voor het schaalniveau van beheer.
- Probeer te leren van succesvolle en minder succesvolle projecten.
- Werk in de begin van het ontwikkelingsproces de aspecten op hoofdlijnen uit. Een ontwikkelingsproces kan soms enkele jaren duren en in die periode kan veel veranderen.
- Stel een gebruikersschema op.
- Maak een goede afweging voor het moment dat het ontwerp meegenomen wordt tijdens het proces.
- Zorg dat investeringskosten niet te hoog worden, omdat dit niet ten goede komt van de exploitatielasten. Dit mag niet ten koste gaan van de kwaliteit.
- Onderzoek subsidiemogelijkheden.
- Gemeenten en woningcorporaties moeten proberen een integrale organisatiestructuur op te zetten.

# Begrippenlijst

<b><i>Beheer</i></b>	Beheer is de organisatie van (en het toezicht op) het gebruik en het gebruik geschikt houden van de accommodatie voor de gebruikers. Beheer omvat werkzaamheden op de gebieden huisvesting, diensten en middelen.
<b><i>Beheer- en exploitatiemodel</i></b>	Model voor de aanpak voor de beheer- en exploitatiestructuur voor multifunctionele accommodaties.
<b><i>Betrouwbaarheid</i></b>	Betrouwbaarheid gaat over het feit of de metingen/verklaringen betrouwbaar zijn. Hierbij gaat het over dat er geen fouten en verstoringen in het onderzoek plaatsvinden.
<b><i>Bouwheerschap</i></b>	De bouwheer is de opdrachtgever voor de ontwerpende en uitvoerende partij tijdens de bouw.
<b><i>Brede school</i></b>	Een brede school is een samenhangend netwerk van toegankelijke en goede voorzieningen voor kinderen, ouders en buurt, met één of meerdere onderwijsinstelling als middelpunt.
<b><i>Eigenaarbeheer</i></b>	Onder eigenaarbeheer worden de taken verstaan die horen het groot onderhoud, het voldoen aan de veiligheidsvoorschriften, verzekeringen, het opstellen van vervangingsplannen en het verdelen van de elektriciteitskosten .
<b><i>Exploitatie</i></b>	Exploitatie is de verantwoordelijkheid voor het dragen van kosten, het genereren van inkomsten en het dragen van risico's. Exploitatie bevat aspecten, zoals afspraken maken over huurprijzen en beheerkosten, de wijze waarop gemeenschappelijke delen worden doorberekend en het exploiteren van voorzieningen.
<b><i>Facilitair beheer</i></b>	Het facilitair beheer omvat taken die voortvloeien uit het gebruik van ruimten. Gedacht kan worden aan schoonmaak, klein onderhoud en het ontvangst van bezoekers.
<b><i>Gemeenschapsaccommodatie</i></b>	Een gemeenschapsaccommodatie is een plek waar delen van de gemeenschap kunnen samenkomen, met een grote verscheidenheid aan maatschappelijke voorzieningen en dienstverlening, waarbij scholen of zorginstellingen geen centrale rol spelen.
<b><i>Inhoudelijk concept</i></b>	Het inhoudelijk concept heeft betrekking op de inhoudelijke samenwerking tussen alle betrokken partijen.
<b><i>Kwalitatief onderzoek</i></b>	Kwalitatief onderzoek richt zich op het begrijpen en interpreteren van processen, gebeurtenissen en ontwikkelingen.

<b><i>Maatschappelijk vastgoed</i></b>	Maatschappelijk vastgoed is het vastgoed dat maatschappelijk functies mogelijk maakt. Bijvoorbeeld scholen, buurthuizen, speeltuinen, kinderopvang, kinderboerderijen en zorginstellingen.
<b><i>Monofunctionele accommodatie</i></b>	Een monofunctionele accommodatie is in principe qua inhoud, oppervlakte en/of inrichting geschikt voor één functie en niet makkelijk in te richten voor verschillende soorten gebruikers en / of soorten activiteiten.
<b><i>Multifunctionele accommodatie</i></b>	Een multifunctionele accommodatie is één gebouw waarbij tenminste twee functies fysiek geïntegreerd zijn en synergie plaatsvindt tussen functies onderling.
<b><i>Programmabeheer</i></b>	Het programmabeheer betreft de inhoudelijke component van de (gezamenlijke) huisvesting. Het betreft bijvoorbeeld het opstellen en beheren van het activiteitenprogramma en het opstellen en bewaken van het inhoudelijk concept.
<b><i>Technisch beheer</i></b>	Onder technische beheer worden de taken verstaan die horen bij het groot onderhoud, het voldoen aan de veiligheidsvoorschriften, verzekeringen, het opstellen van vervangingsplannen en het verdelen van de elektriciteitskosten.
<b><i>Toetsingsonderzoek</i></b>	Een toetsingsonderzoek is een type onderzoek waarbij je vooraf één of meer hypothesen formuleert die je confronteert met de empirie. De hypothese(n) wordt (worden) afgeleid uit een theorie
<b><i>Triangulatie</i></b>	Triangulatie is de methode die gehanteerd wordt om interne validiteit te creëren. Het toepassen van triangulatie is bedoeld om aan te tonen dat een bevinding ondersteund wordt door meerdere, onafhankelijk van elkaar verkregen waarnemingen. De strategie bij triangulatie is gericht op het vinden van overeenkomstige patronen, waarbij gebruik wordt gemaakt van verschillende bronnen.
<b><i>Validiteit</i></b>	Metten/verklaren de verzamelde gegevens wat zij dienen te meten/ verklaren.
<b><i>Woonzorgaccommodatie</i></b>	In een woonzorgaccommodatie zijn tenminste een tweetal aan elkaar gerelateerde functies die onder één dak worden gehuisvest, waarbij zorgfuncties worden gecombineerd met wonen.

## Bronnen

Alliantie School en Sport en Vereniging Sport en Gemeenten (2007) Handboek Multifunctionele Accommodaties voor Sport en Gemeenten: inspireren, realiseren en innoveren. Oosterbeek: Sport en gemeenten.

Baarda, D.B., M.P.M. De Goede (2001) Basisboek Methoden en Technieken. 3<sup>e</sup> druk. Groningen: Stenfert Kroese.

Ball, S. & Kooij, A. van der, (2004) Meer dan één gebouw: een formule voor het vormgeven van een succesvolle multifunctionele accommodatie. Utrecht: NZIW sociaal beleid.

Bergsma, M. (2003) Betrouwbaarheid en Validiteit van kwalitatief georiënteerde 'Operational Audits'. Methoden en technieken die de betrouwbaarheid van kwalitatief georiënteerde audits waarborgen.

Bickman, L. e.a. (1998) Applied research design: A practical approach. In: L. BICKMAN & D.J. ROG, eds. Handbook of applied social research methods. Thousand oaks: Sage, 5-37.

Breakwell, G.M. (1995) Interviewing. In: G.M. Breakwell, S. Hammond and C. Fife-Schaw (Eds.), Research Methods in Psychology. Londen: Sage.

Bredeschool, 2008. Bredeschool.nl. Te vinden op [www.bredeschool.nl](http://www.bredeschool.nl) [geciteerd op 11 november 2008].

Bryman, A. (2004) Social research Methods. 2<sup>e</sup> druk. Oxford: Oxford University Press.

De Jong, P. (2006) Vastgoed in de leisure sector. Combinaties van activiteiten in de leisure sector. Afstudeerscriptie Rijksuniversiteit Eindhoven.

De Klerk, L.A. (1980) Op zoek naar de ideale stad. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Delfgaauw, L. (2005) Bouwen en beheren van multifunctionele accommodaties voor welzijn en zorg. In opdracht van: Aedes Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg.

De Wilde, T.S. (2007) Rail Estate, Multiple use of space and infrastructure. Utrecht: Movares.

DHV (2008) Brede scholen in Amsterdam Noord. Corporaties als ontwikkelaar, eigenaar en beheerder van schoolgebouwen. In opdracht van Stadsdeel Amsterdam Noord.

Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling Amsterdam (2007) Beheer en exploitatie van Amsterdamse brede scholen in multifunctionele accommodaties. Amsterdam: gemeente Amsterdam.

Handley, C. (2002) Validity and reliability in research [online]. Baltimore. Beschikbaar op: [http://www.natco1.org/research/files/Validity-ReliabilityResearchArticle\\_000.pdf](http://www.natco1.org/research/files/Validity-ReliabilityResearchArticle_000.pdf) [bezoekt op 22 november 2008].

Harts, J.J. e.a. (1999) Meervoudig stedelijk ruimtegebruik: Methode en analyse. Delft: Onderzoeksinstituut OTB.

Hilgenga, E., C. Schouten, T. Willems, (2007). Bouwen en beheren van multifunctionele accommodaties, werken aan samenwerking? In: Vastgoedrecht oktober 2008 nr. 5.

Hoogeveen A (2008) Multifunctionele gebouwen: de 'meerkosten' en 'meeropbrengsten'. Afstudeerscriptie aan de faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen.  
Hospitality Consultants (2007) Beheer en exploitatie van multifunctionele accommodaties. Te vinden op [http://www.hospitalityconsultants.nl/files\\_content/BE\\_MFA.pdf](http://www.hospitalityconsultants.nl/files_content/BE_MFA.pdf).

KAW architecten en adviseurs (2008) Beleidsnota Wooncom beheer Multifunctionele Accommodaties.

Kei Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing (2008) Te vinden op <http://www.kei-centrum.nl> [geciteerd op 28 oktober 2008].

Kenniscentrum Wonen-Zorg (2008) Te vinden op: <http://www.kenniscentrumwonzorg.nl>

Kulturhus, 2009. Kennis Knooppunt Kulturhus. Te vinden op [www.kulturhus.nl](http://www.kulturhus.nl) [geciteerd op 20 januari 2009].

Kulturhusborne, 2009. Kulturhus De Bijenkorf. Te vinden op [Kulturhusborne.nl](http://www.kulturhusborne.nl) [geciteerd op 20 januari 2009].

Longhurst, R. (2003) Semi-structures interviews and focus groups. In: N.J. Clifford & G. Valentine (Eds.), *Key methods in geography*. Londen: Sage.

Middelveld, H. (2002) Kulturhus. Concept voor een lokaal netwerk. Den Haag: Biblion Uitgeverij.

Nozeman, E.F. e.a. (2008) Handboek Projectontwikkeling. Voorburg: Neprom.

Oberon (2006) Beheer en exploitatie van brede scholen. In opdracht van Vereniging Nederlandse Gemeenten.

Oberon & Sardes (2007) Handboek brede school. In opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Quintis (2009) Maatschappelijk vastgoed. Te vinden op: [www.quintismaatschappelijkvastgoed.nl](http://www.quintismaatschappelijkvastgoed.nl) [geciteerd op 10 januari 2009].

Sanders, L. (2004) Organisaties onder één dak. Beheer en onderhoud van multifunctionele accommodaties. In opdracht van: Aedes-Arcades Kenniscentrum Wonen-Zorg.

Verlaak, M. (2007) Multifunctionele gebouwen: nut of noodzaak? Masterthesis MSRE. Amsterdam: ASRE.

Vereniging Nederlandse Gemeenten (2008) Spoorboekje voor maatschappelijke voorzieningen: in uw gemeenten, werk of kern. Den Haag: VNG.

Verschuren, P., H. Doorewaard (2005) *Het ontwerpen van een onderzoek*. 2<sup>e</sup> druk. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.

VROM-RAAD (2006) Werklandschappen: een regionale strategie voor bedrijventerreinen. Den-Haag: VROM-raad.

Yin, R.K. (1998) *The abridged version of case study research: Design and method*. Londen: Sage.

**Overige bronnen:**

- Uitwerking interview van Leisink en Vos van woningcorporatie Mitros. Het interview is gehouden en uitgewerkt door A. Hoogeveen.
- Werkconferentie ‘Brede School in samenwerking met woningcorporaties’ woensdag 26 november 2008. Tijdens deze conferentie zijn de volgende presentaties gehouden:

*Over ontwikkeling en eigendom van brede scholen in multifunctionele accommodaties:*

1. Woningcorporatie Goede Stede in Almere, over MFA Het Vlechtwerk. Door: Henk Klinkenberg projectleider
2. Gemeente Enschede over de ervaringen met de bouw van een MFa met woningcorporatie De Woonplaats. Door: Louis Brands Beleidsmedewerker onderwijshuisvesting.

*Over beheer en exploitatie in multifunctionele accommodaties:*

3. Woningcorporatie Ymere over MFA Het Meesterwerk. Door: J. van Velsen, adviseur (spreekt uit perspectief woningcorporatie Ymere)

*Juridische aspecten eigendom en beheer van MFa's door woningbouwcorporaties:* Door: Els Le Large, juriste die zich bezighoudt met juridische aspecten rondom eigendom, exploitatie en de vorm van samenwerking.

- Introductie cursus ‘Onderhoud en Beheer’. Gehouden door Quintis op 3 februari 2009 in het Mercure Hotel in Nieuwegein door J. de Kleine en H.M. Olde Bijvank.

Tijdens deze presentatie is door Quintis gepresenteerd hoe omgegaan zou moeten worden met beheer en onderhoud bij multifunctionele accommodaties. Tevens was er de mogelijkheid om met de aanwezigen gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen te discussiëren over beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.

## Bijlagen

**Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden**

Onderzoeks- groep	Naam	Functie	Bedrijf/ instelling	Locatie	Datum	Tijd
<b>Algemeen</b>	T. van Asch	Management Consultant	HC Consultants	Amersfoort	27 okt.	14.00 15.30
	E. Everaert	Projectleider wonen, zorg en welzijn	Eigen Haard	Amsterdam	27 okt.	11.00 12.30
	J. Haanstra	Beheerder	Vensterschool- SPT	Groningen	13 jan.	09.45 10.15
<b>adviesbureaus</b>	F. Hustinx	Adviseur	PRIMO-NH	Purmerend (telefonisch)	10 dec.	10.00 11.30
	E. Le Large	(Juridisch) adviseur	DHV	Amersfoort	17 dec.	10.00 11.30
	H. Kieft	Adviseur/ procesmanager	KAW architecten en adviseurs	Groningen	19 dec.	09.00 10.30
	L. Sanders	Adviseur	Sanders Advies en Projecten	Weesp	29 dec.	10.00 11.30
	F. Korster	Adviseur	ICS-advies bv.	Den Haag	9 jan.	14.30 16.00
	E. Veneklaas- Slots	Adviseur	ICSadviseurs	Zwolle	21 jan.	14.00 16.00
	<b>Woningcor- poraties</b>	M. Schermer	Beleidsmedewerker	Vestia	Naaldwijk	22 dec.
J-W. Gouverneur		Woonmensen stafmedewerker innovatie en bijzondere projecten	De Woonmensen (nu: RIBW Oost- Veluwe)	Apeldoorn	9 jan.	10.00 11.30
H. Loof		Coördinator gebiedsontwikkelin- g	Woonconcept	Meppel	23 jan.	09.30 11.00
R.Otten		Wijkontwikkelaar Vastgoed Ontwikkeling	Nijestee	Groningen	27 jan.	13.30 15.00
<b>Gemeenten</b>	D. Mulder	Beleidsmedewerker	Gemeente Zwolle	Zwolle (telefonisch)	6 jan.	11.45 12.00
	K. Hilhorst	Locatiemanager / VensterschoolSPT	Gemeente Groningen	Groningen	13 jan.	08.30 09.30
	C. Onderwater	Adviseur management en bestuur	Gemeente Midden-Drenthe	Beilen	22 jan.	11.00 12.00
	J. van der Duim	Senior projectleider / adviseur afdeling vastgoed	Gemeente Assen	Assen	23 jan.	13.15 14.30
	<b>Zorginstelling</b>	L. Bekking	Manager Facilitaire Dienst	Travers	Zwolle	8 jan

## ***Bijlage 2: Vragenlijst***

*De vragenlijst is gedurende het proces aangescherpt. Alle geïnterviewden hebben dus niet exact dezelfde vragen voorgeschiedt gekregen. De gesprekspunten zijn wel bij iedereen aan de orde gekomen, zodat wel een vergelijking tussen de onderzoeksgroepen en de concepten gemaakt kon worden. Ook het handvat met de punten per fasen is gedurende het gehele proces ontwikkeld. In de bijlage staat niet de definitieve versie, maar een handvat dat na enkele gesprekken opgesteld is. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt hoe het onderzoeksproces is verlopen.*

### ***Vragenlijst beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties***

In de literatuur is veel bekend over de aanpak van beheer en exploitatie van brede scholen, maar nauwelijks wordt er geschreven over beheer en exploitatie van woonzorg- en gemeenschapsaccommodaties. In de eerste hoofdstukken van mijn scriptie worden alle adviezen die naar voren komen in de literatuur samengevoegd. In het empirisch deel wordt onderzoek gedaan naar de verschillen in het beheer en exploitatieproces van brede scholen ten opzichte van woonzorg en gemeenschapsaccommodaties om dit gat in de literatuur op te vullen. Hiervoor worden face-to-face interviews gehouden met gemeenten, woningcorporaties en adviesbureaus. In de literatuur zijn verschillende punten naar voren gekomen die belangrijk zijn in het beheer- en exploitatieproces. Deze punten dienen als handvat voor het empirisch deel van het onderzoek. Deze punten zijn:

1. Initiatieffase
2. Risicoverdeling
3. Ontwerp
4. Beheer
5. Exploitatie
6. Afspraken
7. Eigendomsverhoudingen
8. Inhoudelijk concept
9. Bouwheerschap
10. Beheer en exploitatiemodellen

Aan de hand van deze punten zijn de volgende vragen gesteld:

a) Met welke van de drie concepten heeft u ervaring tijdens de ontwikkeling?

1. Hoe bepalend is de initiatieffase voor het opzetten van beheer- en exploitatie? Bestaat er verschil bij de initiatieffase tussen brede scholen, woonzorg en gemeenschapsaccommodaties?

2. Op welk moment in het ontwikkelingsproces wordt er overgegaan naar het ontwerp. Waarom wordt er gekozen voor dit moment. Hoe belangrijk is dit moment voor beheer en exploitatie?

3. Hoe bepalend is het eigendom voor een multifunctionele accommodatie en bestaat er verschil tussen het soort eigendomsconstructie tussen brede scholen, woonzorg en gemeenschapsaccommodaties en de partijen die het eigendom in handen nemen?

4a) Op welke wijze wordt de verantwoordelijk en de financiële risico's verdeeld? Wat zijn de gevolgen hiervan voor het beheer- en exploitatie? Bestaat er verschil bij de drie concepten?

4b) Welke invloed heeft het politieke klimaat?

5. Op welke wijze hebben jullie beheerplan gebruikt en hoe zag deze eruit? Zijn deze ook contractueel vastgelegd? En hoe belangrijk is een beheerplan? Bent u voorstander het schaalniveau zo veel



mogelijk te vergroten? Bestaat er verschil tussen de concepten? (bijvoorbeeld bij het contractueel vastleggen)

6. Hoe belangrijk is het inhoudelijk concept voor beheer en exploitatie? Bestaat er verschil bij de drie concepten?

7. Is het gemakkelijk om een sluitende exploitatie te maken en op welke wijze wordt dit gedaan? Bestaat er verschil tussen de drie concepten?

8. Welke bindende afspraken worden gemaakt tijdens het proces? Bestaat hierbij verschillen tussen de concepten?

9. Hoe belangrijk is het bouwheerschap geweest tijdens het ontwikkelingsproces en bestaat er verschil tussen de drie concepten?

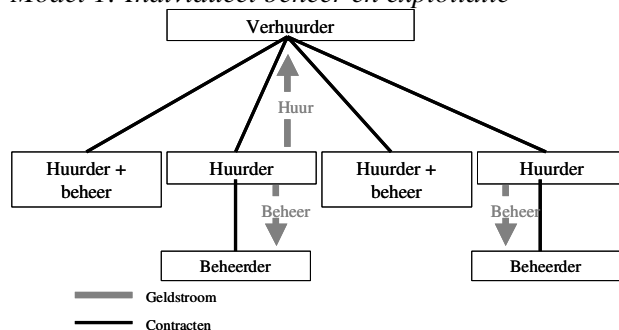
10. Welke beheer- en exploitatiemodellen worden het meest gebruikt? Bestaat er verschil tussen de drie concepten? (modellen staan onderaan de pagina)

11. Op welke wijze verloopt het beheer- en exploitatieproces idealiter? Bestaat hierbij verschil tussen de drie concepten?

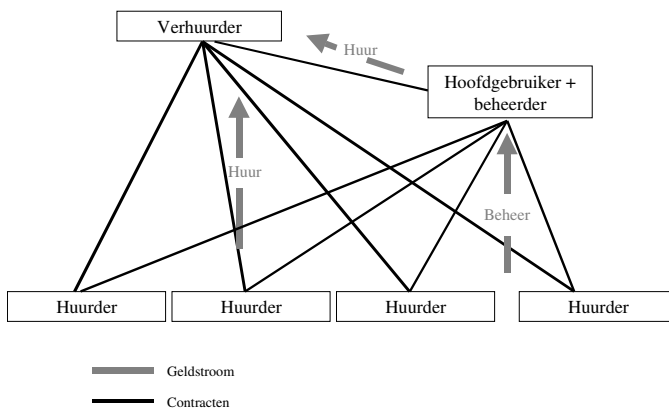
12. Heeft u nog tijdens het interview iets gemist dat u belangrijk acht?

### **Beheer- en exploitatiemodellen bij de vragenlijst**

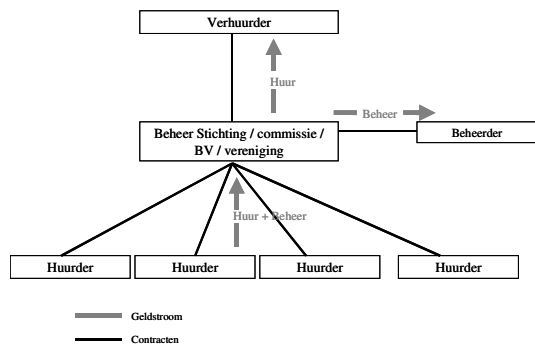
*Model 1: Individueel beheer en exploitatie*



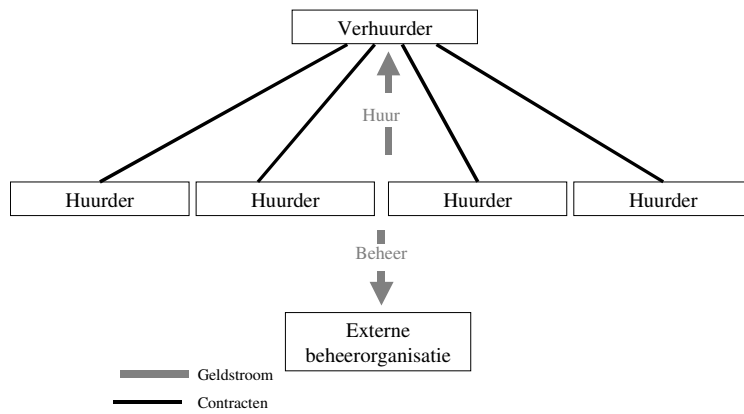
*Model 2: Eenzijdig beheer en exploitatie*



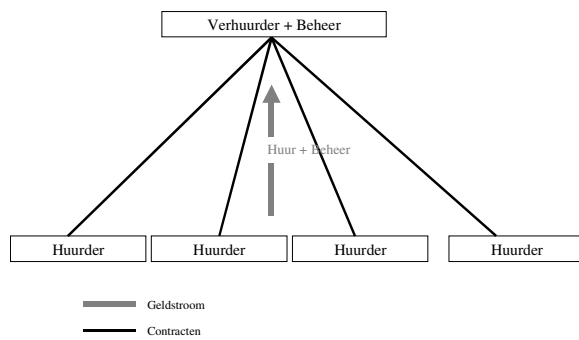
*Model 3: Gebundeld beheer en exploitatie*



Model 4: Extern beheer en exploitatie



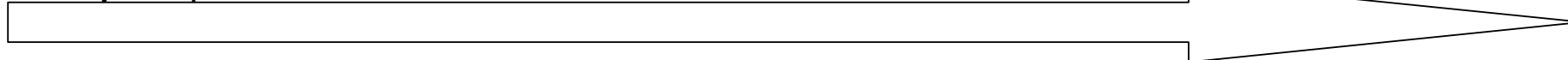
Model 5: Gecombineerd beheer en exploitatie



**Schema beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties bij de vragenlijst:**

<b>Initiatieffase</b>	<b>Definitiefase</b>	<b>Vorbereidingsfase</b>	<b>Realisatiefase</b>	<b>Exploitatiefase</b>
Ontwerp samen een inhoudelijk concept	Kies een beheer en exploitatiemodel	Maak een praktische indeling	Onderhoud de samenwerking	Stel het beheerplan vast
Bepaal de gebruikers	Laat één partij de regie voor beheer nemen	Maak een definitief ontwerp		Stel een exploitatiebegroting vast
Opstellen PVE	Leg het ruimtegebruik vast			Maak afspraken omtrent ruimtetoewijzing
Neem beslissingen over de regie	Stel de openingstijden vast			Stel het energiebeleid vast
Leg de verantwoordelijkheden/risico's vast	Beschrijf de beheertaken			Stel een inspraakmodel vast
Regel de eigendomsverhoudingen	Stel een beheerplan vast			Wijs een beheerder aan
Maak procesafspraken	Breng de beheer- en exploitatiekosten in kaart			Evalueer om de 2 jaar het beleid
	Stel modelhuurcontracten op			
	Maak een voorlopig ontwerp			
Procesafspraken:				
<b>Intentieovereenkomst</b>	<b>Samenwerkingsovereenkomst</b>			<b>Huur- gebruikersovereenkomst</b>

**inhoudelijk concept:**



***Bijlage 3: Handvat beheer en exploitatie tijdens de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties (op A3 formaat)***

Zie volgende pagina.