



Foto: Gitaarles Maslokaal ZIMHC Utrecht

Vier organisatiemodellen voor multifunctionele accommodaties

Organisatie volgt ambitie

Een multifunctionele accommodatie bouwen is één ding, maar zo'n complex gebouw met meerdere gebruikers goed laten draaien is een tweede. Bij dat beheerproces gaat het nog wel eens mis. Als de organisatie niet is afgestemd op de ambitie, komt van de aanvankelijke idealen weinig terecht.

Auteur Marc van Leent, Wijkplaats

Die dagelijkse gang van zaken vraagt meer dan met het begrip beheer wordt gesuggereerd. Natuurlijk moet een gedeelde accommodatie toegankelijk, schoon, verwarmd en goed onderhouden zijn. Dit zou je de basis kunnen noemen. Maar er is meer nodig. De verhuur van meervoudig te gebruiken ruimtes, het bieden van horecaservices, communicatie en marketing zijn essentieel, evenals de inzet van social media daarbij. Ook de onder-

trum te realiseren, dan hoort daar een andere organisatie bij dan wanneer alleen het delen van ruimte en faciliteiten van belang is. Competenties, personeel en wijze van aansturen zijn verschillend. In de praktijk passen organisatie en ambities vaak niet goed bij elkaar. Terwijl de ambities doorgaans torenhoog zijn – én ruimte delen, én een bruisend middelpunt zijn én ook nog de samenwerking tussen partijen willen versterken – blijft de organisa-

parische organisatiemodellen worden onderscheiden. Veel organisatievormen die we in de praktijk tegen komen, zijn afgeleide van één van deze archetypes. Deze basismodellen zijn handig te gebruiken bij het gesprek over de organisatievorm in relatie tot de ambitie.

Er bestaat geen ideaal model. Alles hangt af van de situatie en de ambities waarop gekoerst wordt: wat wil men op deze plek bereiken? In bijgaand schema zijn de basismodellen samengebracht.

Gebruikers doen het zelf past bijvoorbeeld goed bij situaties waarin de verscheidenheid van het aanbod centraal staat. Concepten die lijken op winkelcentra lenen zich hier goed voor. Samenwerkingsgerichte gebruikers zijn wel nodig om dit model te laten werken. Vrijblijvendheid ligt immers op de loer.

Coöperatieve samenwerking is geschikt in situaties waarin een gezamenlijk vehikel nodig is om gestelde ambities te kunnen realiseren. Via zo'n serviceorganisatie kunnen de gebruikers zaken regelen als de gezamenlijke inkoop van energie tot het verhuren van gemeenschappelijke ruimtes. De gebruikers zijn in dit model de 'baas', niet de serviceorganisatie.

tielkracht soms ver achter. De ene keer heeft dat te maken met de competenties van het personeel; beheerders blijken veelal geen ondernemers. De andere keer betreft het de organisatiestructuur. Soms beschikt een locatie over een gastvrije en gedreven manager, maar heeft deze nauwelijks iets te zeggen. Dat gaat snel wringen.

Vier basismodellen
Belangrijk is te onderkennen dat er niet één ideale organisatievorm bestaat. Op basis van onderzoek en gesprekken in Bouwstenen-verband kunnen vier exem-

linge samenwerking tussen de betrokken partijen vraagt aandacht. Die samenwerking gaat niet vanzelf. Kortom, het 'runnen' van een multifunctionele accommodatie is een onderneming op zich.

Ambitie centraal
'Structure follows strategy' is een bekend credo uit de organisatiekunde. Dat credo geldt ook hier: 'organisatie volgt ambitie'. Eerst dient duidelijk te zijn waar het bij een locatie om draait (de ambitie) voordat de vraag over de organisatie (de structuur) kan worden beantwoord. Is het de ambitie om een integraal kindcen-

"Het 'runnen' van een multifunctionele accommodatie is een onderneming op zich"

Eerste onder gelijken staat voor een model waarbij één van de gebruikers de rol van exploitant op zich neemt. Deze partij is als eerste aanspreekbaar op de programmering van (wijk)activiteiten, verhuur van gemeenschappelijke ruimtes en facilitaire zaken. In wezen ontzorgt deze partij de andere partijen, zoals de basisscholen, die zich vervolgens kunnen concentreren op hun 'core business'. Essentieel is dat deze gebruiker-exploitant een adequaat verdienmodel heeft en over voldoende ondernemerschap beschikt.

Eén kapitein op een schip biedt de mogelijkheid om de locatie als een eenheid neer te zetten. Dit model lijkt niet op een winkelcentrum maar op een shop-in-shop concept, waarvan de Bijenkorf een bekend voorbeeld is. Dit model ligt voor de hand wanneer de ambities hoog zijn en het nodig is om een sterk profiel neer te zetten. Dan is het erg aantrekkelijk als er één eindverantwoordelijke partij is. In een dienstverleningsconcept als het Integraal Kind Centrum (IKC) kan dat de basisschool zijn, in een sociaal-cultureel centrum kan dat een organisatie van wijkbewoners zijn.

Mes erin

Zoals eerder gezegd, zijn er tal van tussenmodellen mogelijk. Er leidt niet één weg

De vier basismodellen voor multifunctionele accommodaties



naar Rome. Dit artikel wil duidelijk maken dat er een relatie gelegd dient te worden tussen de gezamenlijke ambities die gekoerst worden en de wijze waarop de multifunctionele accommodatie georganiseerd wordt: organisatie volgt ambitie. In veel situaties is die relatie er niet. Vaak worden torenhoge ambities gecombineerd met een onderontwikkelde organisatie. Dat werkt niet. Maar het omgekeerde evenmin. Het komt ook voor dat van de aanvankelijke ambities niet veel over is, en partijen vast zitten aan een veel te dure centrale organisatie. Ook in dat geval

is het gewenst het mes er in te zetten. Daarmee kan aan veel frustraties een eind worden gemaakt.



Dit artikel is gebaseerd op onderzoek van en discussies in het Bouwstenen-netwerk 'Samen onder één dak' waarin gemeenten, scholen en exploitanten van MFA's participeren. Meer informatie www.bouwstenen.nl

jaarcongres met expositie

hrm & het onderwijs

Een nieuw perspectief op (be)sturing en organisatie van het onderwijs

De strategische bijdrage van HR aan een flexibele, lerende school

Keynote sprekers



- **Uw dagvoorzitter Joany Krijt**
Rector Comenius College en oud-voorzitter CNV Onderwijs
- **Jaap Peters**
Managementgoeroe, Auteur van o.a. 'Het Rijnland Praktijkboekje' en de bestsellers 'Intensieve menshouderij' en 'Nieuw Europees Organiseren', en organisatieactivist, DeLimes organisatieontwikkeling
- **Leo Bormans**
International Ambassador of Happiness & Quality of Life en auteur 'The World Book of Happiness'
- **Claire Boonstra**
Oprichter o.e Operation Education, Young Global Leader World Economic Forum en vaste rubriek #Onderwijsvragen BNR Nieuwsradio

SPONSOREN Capra Advocaten • Effactory • Fysergo • Mercés • TeekensKarsten advocaten
EXPOSANTEN AFAS Software • Metafoor Personeelsbank • Qualogy Applications • Vinna BV • WIS Services

Participanten bekend op 22 september 2016

VOOR MEER INFORMATIE EN AANMELDEN GAAT U NAAR WWW.HRMENHETONDERWIJS.NL

DINSDAG 29 NOVEMBER 2016 - SPANT! BUSSUM

INITIATIEF EN ORGANISATIE
ckcseminars
HOOFDSPONSOR
driessen
HRM

Al 8 jaar, met jaarlijks ruim 200 deelnemers, het platform voor directie, HR, bestuurders en schoolleiders in het onderwijs (PO-VO-MBO-HBO-WO) en voorschoolse opvang.

KOM MET 2 PERSONEN VOOR SLECHTS € 245,-

Geniet als abonnee van **Schoolfacilities €50,- korting op de deelnameprijs van €295,-**

Uw kortingscode: HROKSFT502

Interesse als participant? Neem dan contact op met CKC Seminars, Nicole Slats.
040 2146206 of nicole@ckc-seminars.nl

Vier modellen voor MFA's



Marco Polo School in Utrecht

In 2015 werd het multifunctionele schoolgebouw Marco Polo door twee basisscholen en een voorschool in de wijk Kanaleneiland in Utrecht in gebruik genomen. Het nieuwe gebouw wordt ook door buurtbewoners gebruikt. De partijen hebben een eigen gebruiks- of huurcontract met de gemeente als eigenaar. De verwevenheid van de ruimtes maakt het noodzakelijk om de taken onderling te verdelen. De Da Costaschool heeft daarbij het dagelijks beheer op zich genomen. Dat geeft directeur Jolanda Verbon wel gemengde gevoelens: "Dat beheer is niet onze competentie, maar iemand moet het doen. Het geeft zo zijn dagelijkse problemen. Wanneer bijvoorbeeld de schooltijden van de partners verschillen is dat niet erg handig". Tegenover dit samenwonen staat echter ook een positieve kant: "De ruimtes zijn mooier en groter dan in de oude situatie en dus makkelijker op te delen."

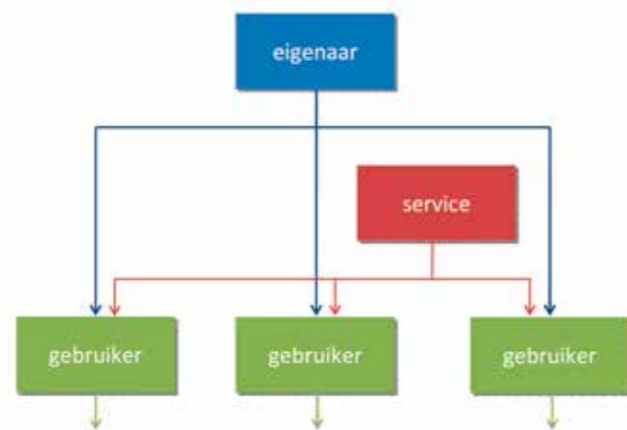
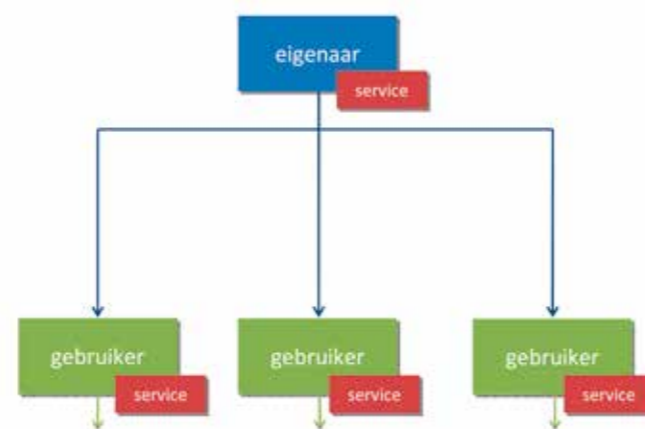
ICOON in Amersfoort

ICOON is een bijzondere voorziening in de Amersfoortse nieuwbouwwijk Vathorst. Het gebouw met een oppervlakte van 15.000 vierkante meter herbergt een VO-school met cultuurprofiel, een bibliotheek, een theaterzaal, een cultuureducatiecentrum en een kinderopvangorganisatie. Elk van hen heeft een huur- of gebruikscontract met de gemeente die de eigenaar is. Om de facilitaire zaken goed te regelen hebben de partijen een coöperatie opgericht waarvan elke gebruiker lid is. Deze coöperatie is een gezamenlijke serviceorganisatie die zorg draagt voor energie, schoonmaken en andere gemeenschappelijke zaken.



Gebruikers doen het zelf

De eigenaar stelt de ruimte direct aan gebruikers ter beschikking die vervolgens hun services zelf regelen. Eventuele gemeenschappelijke ruimtes en diensten worden verrekend via de eigenaar. Dit model wordt ook wel bedrijfsverzamelgebouw genoemd. Dit model kan alleen functioneren als de beschikbare ruimte geheel of grotendeels wordt toegerekend aan de afzonderlijke gebruikers. Dit model is in beginsel zeker geschikt om gezamenlijke doelstellingen te realiseren en dient op basis van vrijwilligheid te gebeuren. Dat is de kracht van dit model, maar ook de zwakte.

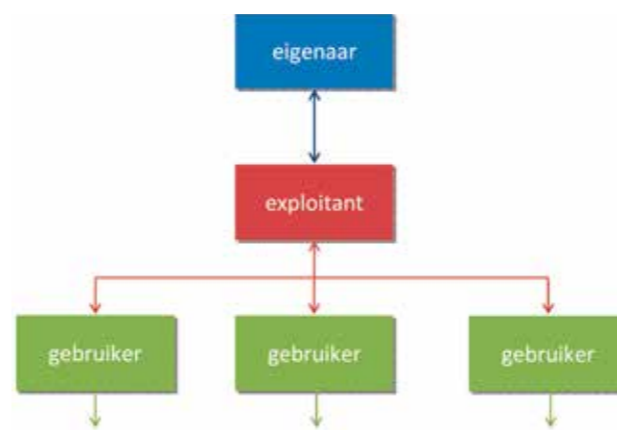
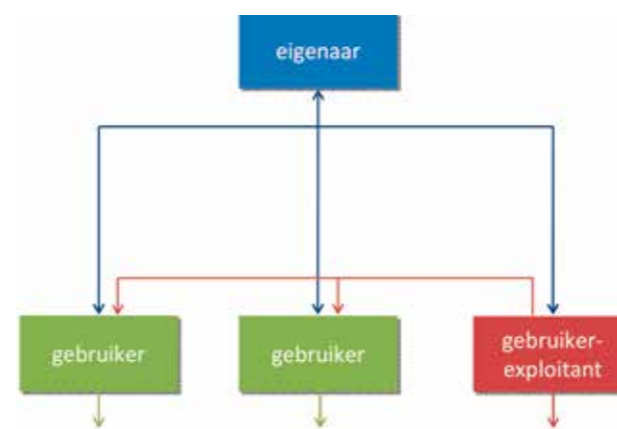


Coöperatieve samenwerking

De eigenaar verhuurt direct aan de gebruikers. Het beheer van de gemeenschappelijke ruimtes en de gezamenlijke diensten, denk aan schoonmaken, energie en dergelijke, worden door een gezamenlijke serviceorganisatie geregeld. Zaken als communicatie en programmering kunnen hier ook worden ondergebracht. De serviceorganisatie kan een commerciële dienstverlener zijn waarvan de gebruikers klant zijn, maar de gebruikers kunnen ook bestuurlijk vertegenwoordigd zijn in de serviceorganisatie. Dat geeft de gebruikers meer invloed.

Eerste onder gelijken

De eigenaar verhuurt het gebouw aan de afzonderlijke gebruikers waarvan één van hen als 'eerste onder gelijken' de exploitatie op zich neemt. Deze gebruiker-exploitant is als eerste verantwoordelijk voor de programmering van de (gezamenlijke) activiteiten, de verhuur van gemeenschappelijke ruimtes en de services aan andere gebruikers. De gebruiker-exploitant 'verdient' zich terug via de externe opbrengsten uit zaalverhuur en horeca en uit vergoedingen (subsidies, giften, sponsoring) voor het leveren van sociale en culturele meerwaarde.



Eén kapitein op een schip

De eigenaar verhuurt het hele gebouw aan een aparte, professionele dienstverlener. Deze is als centrale exploitant de baas. Hij is niet verantwoordelijk voor wat de afzonderlijke gebruikers doen, maar wel voor de realisatie van de gezamenlijke ambitie, de onderhuur en de services aan alle andere gebruikers. Dat kan er in het uiterste geval toe leiden dat een gebruiker die onvoldoende bijdraagt aan de centrale ambities, de huur wordt opgezegd.



Lumen in Enschede

Wijkvoorziening Lumen is het nieuwe hart van de wijk Velve-Lindenhof. Dat betekent dat de bewoners elkaar hier kunnen ontmoeten, dat er leuke sociale contacten zijn en dat men zich verbonden voelt met de wijk. Het moderne, prachtig vormgegeven wijkgebouw is ook de thuisbasis van het Integraal Kindcentrum (IKC) Velve-Lindenhof. Daarnaast biedt Lumen ruimte aan cultuur, gezondheid en bewegen. Het team wijkvoorzieningen aan gestuurd door Evert van den Beld, die zich 'verbindingsofficier' noemt, vervult de rol van exploitant en aanjager. Alle gemeenschappelijke ruimtes vallen in hun domein. Evert: "wij hanteren het symbool van het dartbord; als een gebruiker zijn pijl centraal staat, doet deze met veel activiteiten en services mee. Gebruikers mogen hun pijl ook aan de rand neerzetten, dan doen ze minder actief mee. De pijl buiten het dartbord zetten, kan echter niet".

Het Timpaan in Wehl

Kindcentrum Het Timpaan ligt in het Achterhoekse Wehl. Er is een basisschool en een kinderopvangorganisatie gevestigd. De basisschool is de hoofdgebruiker van het gebouw en verhuurt ruimte aan haar partner die de zorg voor dagopvang, buitenschoolse opvang en peuterspeelzaalwerk op zich neemt. Van de huuropbrengst wordt tien procent afgedragen aan de gemeente. De school stelt ruimte beschikbaar voor uiteenlopende maatschappelijke activiteiten. De vergoeding daarvoor is kostendekkend. "Winst hoeft er niet gemaakt te worden," zo stelt Wout Derksen, directeur van basisschool Timpaan. Volgens hem draait het allemaal om vertrouwen: "Als dat vertrouwen er is, kan je zonder formele afspraken veel bereiken."

