

3. REKENEN AAN MFA'S; SIMULATIEMODEL EN KENGETALLEN

Auteurs:

Nicole Huisman

George Müller

Deelnemers Ontwikkelgroep

Ron Huisman

Martin Peters

Erik Leisink

Edwin van der Terp

Wybe Zijlstra

Co Vrouwe

Roland Kruijsman

Ewoud van 't Veer

Ronald van Lith

John Brakel

George Müller

Nicole Huisman

Marc van Leent

de Key

gemeente Nijmegen

Mitros

Pameijer

gemeente Arnhem

Ons Doel

Stichting KBA

Stadsdeel West, gemeente Amsterdam

Woonstede

WSD-groep.nl

Realink Consultancy

MFA Lab

de Wijkplaats

Nicole Huisman

Nicole Huisman is in dienst van de Wijkplaats van waaruit ze werkzaam is voor het MFA Lab als onderzoeksassistent. Ze heeft in 2009 haar Master Vastgoedkunde behaald aan de Rijksuniversiteit Groningen. Haar afstudeerscriptie had betrekking op het inzichtelijk maken van de kosten van beheer en exploitatie voor de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Nicole is tevens werkzaam als redacteur voor Bouwstenen voor Sociaal.

George Müller

George Müller is eigenaar van Realink Consultancy en is expert op het gebied van gebouw gerelateerde exploitatiemodellen. Hij ontwikkelt levensduurkostenmodellen voor o.a. ziekenhuizen, kantoren en woningen. Daarnaast is hij als trainer en auteur van de publicatie "Bouwen is vooruitzien" actief bij diverse open en besloten trainingen op het gebied van sturen op levensduurkosten. Als adviseur en interimmanager hielp hij de afgelopen jaren diverse woningbouwcorporaties en zorginstellingen met het opstellen van business cases en financiële haalbaarheidsstudies en schreef hij het boek "Rekenen aan zorgvastgoed". www.realink.nl

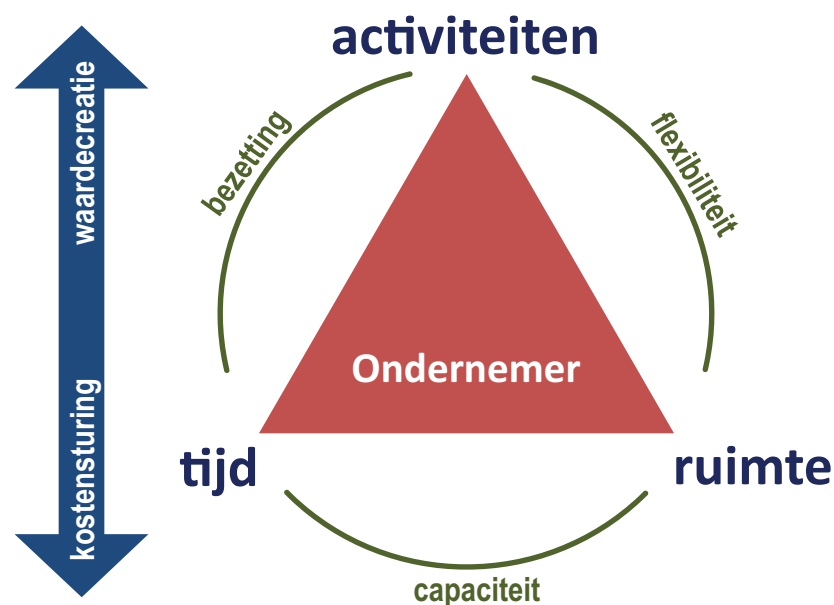
3.1 Inleiding

Rode draad door dit hele boek is de noodzaak van ondernemerschap; een MFA is in de eerste plaats een bedrijf en geen gebouw. Dat vergt ook een bijpassende financiële blik. Niet alleen op de gebouwgebonden kosten, maar ook op de bedrijfsgebonden kosten en – niet te vergeten – de opbrengsten. Veel financiële analyses van MFA's blijven steken in een gebouwgeoriënteerde benadering. Dat zijn vooral vastgoedanalyses waarin hooguit wat gebruikgebonden gebouwkosten als schoonmaak en energie zijn meegenomen. Deze analyses gaan echter voorbij aan wat een MFA in de kern is.

In dit hoofdstuk wordt geprobeerd de verbreding van gebouwexploitatie naar bedrijfsexploitatie wel te maken. Na een beschouwende inleiding volgt een beschrijving van het simulatiemodel dat in het kader van het MFA Lab is gemaakt en tot slot volgen de resultaten van een kengetallenstudie.

3.1.1 Ondernemer centraal

Het succes van een multifunctionele accommodatie hangt sterk af van de onderlinge samenhang tussen de deelnemers en een proactieve programmering van activiteiten. Te vaak is de focus beperkt tot het realiseren van het gebouw. Als het gebouw dan staat blijkt na een aantal jaar dat de exploitatieresultaten tegenvallen. Te snel wordt dan gegrepen naar bezuinigingen of het aanvragen van aanvullende (exploitatie)subsidies. Naar onze mening draait het om het vinden van de juiste balans tussen de elementen activiteiten, tijd en ruimte.

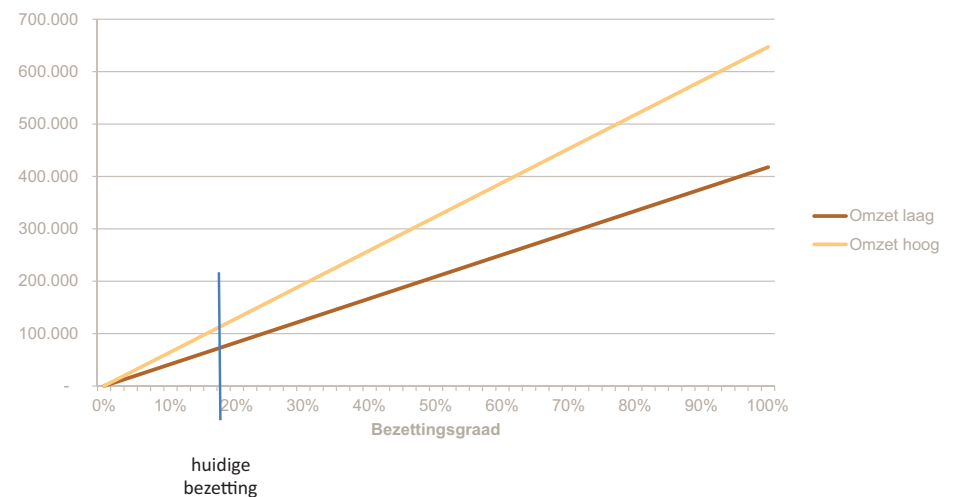


Figuur 1: Sturen op waarde bij de exploitatie van multifunctionele accommodaties

De top van de driehoek wordt gevormd door de activiteiten. Zij vormen als waardedragers het bestaansrecht van multifunctionele accommodaties. Met activiteiten worden naast de dagactiviteiten van primaire deelnemers ook nadrukkelijk de meer ad hoc geprogrammeerde activiteiten in de avonduren en het weekend bedoeld. Het duurzaam kunnen programmeren van een rijk activiteitenprogramma is de primaire succesfactor van een multifunctionele accommodatie. De kwaliteit van de activiteiten bepaalt wat bezoekers en overheid financieel willen bijdragen. Daarnaast speelt ook de kwantiteit van de activiteiten een belangrijke rol. Hoe meer activiteiten in een bepaalde tijd en ruimte kunnen worden geprogrammeerd, hoe hoger de financiële bijdragen zullen zijn.

Als waardecreator vormen de activiteiten de top van de driehoek. De basis van de driehoek wordt gevormd door de elementen tijd en ruimte. Tijd en ruimte bepalen samen de capaciteit en omvang van de huisvesting en de daaraan gerelateerde facilitaire diensten. Zij verschaffen onderdak aan de activiteiten, en zijn als zodanig kostendragers. Immers hoe groter de multifunctionele accommodatie hoe hoger de investerings- en exploitatiekosten zullen zijn. Hoe langer de multifunctionele accommodatie open is hoe hoger de bijdragen voor beheer en facility management zullen zijn. In die zin zijn het schaarse kostenbepalende elementen die zo efficiënt mogelijk dienen te worden ingezet ter ondersteuning van de activiteiten.

De as 'activiteiten-tijd' bepaalt de bezetting van de multifunctionele accommodatie. Zoals gezegd; hoe meer activiteiten er in de tijd per ruimte kunnen worden geprogrammeerd, hoe hoger de opbrengsten zullen zijn voor die ruimte. Deze as bepaalt ook de geschiktheid van de ruimte om voor verschillende activiteiten ingezet te kunnen worden (flexibiliteit). Deze combinatie is daarmee een bepalende factor voor het meervoudig gebruik van ruimten. Een succesvolle multifunctionele accommodatie weet de juiste balans tussen deze drie elementen te vinden, waarbij naast de traditionele kostensturing (tijd en ruimte), het denken in waardecreatie (activiteiten) voorop staat. Dat dit loont blijkt uit figuur 2. Deze figuur is gebaseerd op een geanonimiseerde casus van een MFA die een tarievenlijst met hoge (commerciële) en lage (maatschappelijke) tarieven hanteert. Illustratief is de lage werkelijke bezettingsgraad van 17% van de extra te verhuren ruimten tijdens de openingstijden. Bij een bezetting van 50% kan een extra omzet gerealiseerd worden van 150.000 á 200.000 euro per jaar! Uit een nadere analyse van de achtergrond van deze lage bezetting bleek dat er geen partij was die de centrale regie over de programmering na schooltijd op zich nam.



Figuur 2: Bezetting versus omzet

Vanuit het MFA Lab hebben we ervaren dat dit fenomeen niet op zichzelf staat. Veelvuldig staat de realisatie van het gebouw voorop. Als dan later de exploitatieresultaten tegenvallen wordt vaak maar al te snel naar bezuinigingen gegrepen. Hierbij wordt zelden de potentie voor waardecreatie door actieve programmering gepeild. Dit is begrijpelijk omdat vaak de verantwoordelijkheid voor de centrale programmering van activiteiten niet is gedefinieerd. Een centrale, voor iedereen herkenbare ondernemer die boven de activiteiten van de primaire deelnemers uitstijgt, kan er in voorzien dat er ook in de avonden en in het weekend een rijk en gevuld activiteitenprogramma aanwezig is. In het MFA Lab werd al eerder geconcludeerd dat 'ondernemerschap' meer is dan een houding. Als er niemand wakker ligt van een lage bezetting, dan is er principieel iets verkeerd geregeld.

3.2 Simulatiemodel

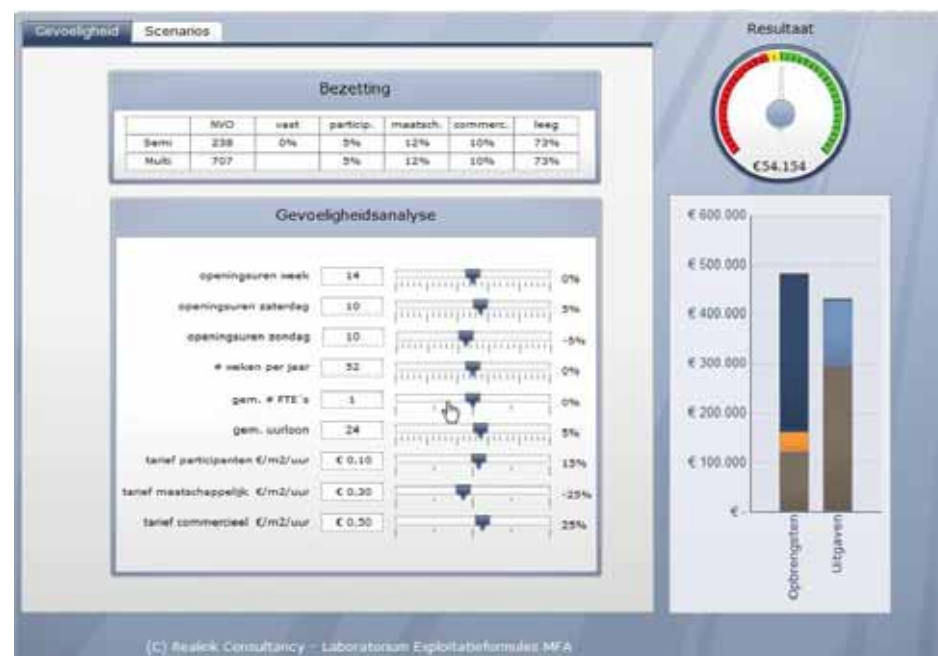
Om in een vroeg stadium van de planvorming grip te krijgen op de verdienpotenties van MFA's is vanuit het MFA Lab een simulatiemodel ontwikkeld. Een simulatiemodel moet je echter ook met wijsheid kunnen vullen. Immers: 'Garbage in, Garbage out'. Daarom is tevens het initiatief genomen om kengetallen met betrekking tot de exploitatie van MFA's te verzamelen. Daarover meer in het volgende hoofdstuk.

Het simulatiemodel is samengesteld uit een uitgebreide spreadsheet en een bijbehorende simulatieversie in Flash (zie figuur 3). De Flash versie ondersteunt partijen om in de initiatieffase van MFA's al na te denken over een gezonde exploitatieopzet. Op hoofdlijnen zijn er twee verdienmodellen:

- Kostenbesparing: beperkte openingstijden, inzet van goedkope krachten/vrijwilligers, eenvoudige afwerking, enzovoort;
- Opbrengstverhoging: goede locatie, hoogwaardige afwerking, verhuur (ook) aan de markt, hoogwaardig personeel, hogere horecaopbrengst, enzovoort.

Met het ontwikkelde simulatiemodel kunnen beide strategieën uitgeprobeerd worden: een kwestie van 'aan de knoppen draaien'.

In deel 1 zijn drie archetypes gepresenteerd, de Hotspot, het Dorpsplein en de Huiskamer. Het verdienmodel van de Huiskamer moet beslist gezocht worden in de kostenbesparing. De sleutel van het succes van de Huiskamer is immers zelfsturing. Aan de andere kant ligt het verdienmodel van de Hotspot aan de kant van opbrengstverhoging. Kwaliteit staat daar voorop. Het Dorpsplein kan ergens in het midden gepositioneerd worden. Daar wordt naar een balans tussen beide verdienmodellen gezocht.



Figuur 3: simulatiemodel in Flash

3.2.1 Simulatiemodel nader toegelicht

Het simulatiemodel start met een blok waar de openingstijden van de MFA in kunnen worden opgegeven voor de dagen door de week, en afzonderlijk voor zaterdag en zondag. Ook kan worden opgegeven hoeveel weken per jaar de MFA open is. Op basis hiervan wordt het totaal aantal openingsuren berekend.

In het volgende blok kan de gemiddelde personeelsbezetting in FTE worden aangegeven samen met het gemiddelde uurloon. De jaarlijkse personeelskosten worden dan berekend door het aantal openingsuren te vermenigvuldigen met het gemiddeld aantal FTE's en het gemiddelde uurloon.

Het blok daarna gaat over de opbrengsten van de zaalverhuur. Er dient eerst te worden aangegeven hoeveel m² NVO semifunctioneel en hoeveel m² NVO multifunctioneel verhuurd wordt. Voor beide kan vervolgens worden aangegeven hoeveel procent van de tijd de ruimten aan participanten, maatschappelijke en commerciële huurders verhuurd is. Door deze percentages te vermenigvuldigen met de bijbehorende uurtarieven per m² NVO, de bijbehorende oppervlakten en de openingstijden, kunnen de opbrengsten uit zaalverhuur worden bepaald.

Nu kunnen alle variabele kosten en opbrengsten worden bepaald. Deze worden in een eenvoudige verlies- en winstrekening gezet. Door deze verlies- en winstrekening aan te vullen met de overige niet-variabele kosten en opbrengsten kan het resultaat van de MFA worden geraamd. Nu is het mogelijk door aan de knoppen van openingstijden, bezetting en personeel te draaien, een passend resultaat te vinden.

3.3 Kengetallen

Elke 'knop' uit het simulatiemodel is nader onderzocht. De praktijk wijst uit dat er maar weinig kengetallen beschikbaar zijn van de exploitatie van MFA's. Als er al gegevens zijn, dan zijn dat 'harde' cijfers zoals kostenkengetallen voor onderhoud, energie en schoonmaak. Over de 'opbrengstenkant', zoals de bezettingsgraad en bezoekersaantallen, is veel minder bekend. Het MFA Lab heeft daarom het initiatief genomen om ook deze kengetallen boven tafel te krijgen en om daarmee de weg in te slaan van een landelijk benchmark voor exploitatiegegevens van MFA's.

Allereerst hebben deelnemers van het MFA Lab een case ter beschikking gesteld met bijbehorende gegevens. Door deze met elkaar te vergelijken is het mogelijk een gemiddelde en een bandbreedte te bepalen. Vooral-

nog zijn negen MFA's met elkaar vergeleken op zaken als dienstenaanbod, openingstijden, vaste en incidentele verhuur, horeca, subsidies, personeel, enzovoort. Eenduidigheid hierin is cruciaal. Het vergelijken van exploitatiegegevens begint daarom ook bij het definiëren van begrippen. In de praktijk worden namelijk zeer uiteenlopende definities gehanteerd. Neem bijvoorbeeld de bezettingsgraad: bereken je die op basis van de openingstijden of op basis van 24 uur? De afmetingen van ruimten, bereken je die op basis van VVO, NVO of BVO? Voor een theatterruimte, reken je de kledruimte dan mee of niet? En wat valt er eigenlijk allemaal onder servicekosten? Zolang de definities niet eenduidig en helder zijn, valt er weinig te vergelijken. In samenspraak met de deelnemers van het MFA Lab zijn de te verzamelen gegevens gestructureerd en nader gedefinieerd. Structuur en definities zijn opgenomen in de bijlage van dit hoofdstuk.

Thema	Item	Score MFA	Score referentie
gebruik	openstelling		
	tarieven horeca		
	tarieven en bezetting zalen		
opbrengsten	bezoekers		
	(zalen)verhuur		
	facilitaire dienstverlening		
	horeca		
	programmering (kaartverkoop)		
	subsidie gemeente		
	overige bijdragen		
kosten	gebouw en terrein		
	middelen en diensten		
	personeel en organisatie		

De tabel hiervoor toont de structuur van de exploitatiegegevens. Op basis van deze structuur is een invulformulier ontwikkeld dat begint met zaken omtrent het gebruik van de MFA, zoals de diensten die er worden aangeboden en wie daar verantwoordelijk voor is. Ook zaken als uitstraling, omvang, bereikbaarheid, ligging van het gebouw, openingstijden, bezetting en tarieven van ruimten (zowel vaste als incidentele verhuur), tarieven en het assortiment van de horeca zijn hierin verwerkt. Verder wordt ingegaan op personeel, organisatie, communicatie en bestuur. Tot slot wordt aan de hand van een jaarrekening of begroting gekeken naar de opbrengsten en kosten. De hoeveelheid subsidie ten opzichte van inkomsten uit verhuur van ruimten speelt hierin bijvoorbeeld een belangrijke rol en zegt iets over de afhankelijkheid en continuïteit van een MFA.

3.3.1 Eerste resultaten


De negen MFA's die zijn vergeleken geven nog geen algemeen geldend beeld. Toch zijn er een aantal interessante vingerwijzingen te maken, bijvoorbeeld over de bezettingsgraad. Bij nieuwe MFA's (nog niet of nog geen jaar open) wordt de bezettingsgraad vaak ingeschat op meer dan 50% en soms zelfs ver daarboven. Uit de bestaande MFA-praktijk (5 jaar of langer open) blijkt echter dat een bezettingsgraad van 20% al moeilijk te halen is. Een ander voorbeeld is de variëteit in de prijs voor een kop koffie. In MFA's varieert deze prijs van € 0,50 tot € 2,00. De lage prijzen voor een kop koffie zijn vaak historisch zo gegroeid. Er is vaak geen relatie met de kwaliteit of de doelgroep. Ook interessant zijn de prijsverschillen van zaalruimte. Hier worden ook zeer uiteenlopende tarieven gehanteerd. Uitgaande van een zaal van 50 m² variëren de commerciële tarieven van € 50,- tot € 175,- per dagdeel. MFA's onder gemeentelijk beheer kennen doorgaans lagere tarieven dan andere MFA's, ook als het om 'commerciële' tarieven gaat.

Veel MFA's zijn direct afhankelijk van subsidies. Eén van de cases, een cultureel centrum dat bekend staat als succesvol en op papier kostendekkend draait, draait voor de helft (een ruime drie ton) op subsidie. Andere MFA's zijn voor meer dan 70% afhankelijk van (al dan niet tijdelijke) subsidies. Er zijn MFA's die met veel minder subsidie of soms zonder subsidie draaien. Deze MFA's kenmerken zich door meer ondernemerschap en deze maken slim gebruik van de commerciële verdienmogelijkheden. Wat je in de praktijk met de vergelijking van exploitatiegegevens kan, laat een Brabantse ondernemer in culturele centra zien. Hij kwam erachter dat de opbrengst vanuit sociale zalenverhuur in vergelijking met andere opbrengsten relatief laag is. Hij heeft ervoor gekozen om de zalen voortaan gratis ter beschikking te stellen. De extra horecaopbrengst weegt daar ruimschoots tegenop. De besturen van de verenigingen die gebruik maken van zijn zalen profiteren mee; een (klein) deel van de omzet gaat in de verenigingskas.

3.3.2 Op weg naar een benchmark exploitatiegegevens

Het verzamelen van vergelijkbare exploitatiegegevens is een weerbarstig proces. Het blijkt dat veel gegevens niet of nauwelijks traceerbaar zijn. Daar zijn grofweg vier redenen voor:

- Administratieve functie is doorgaans slecht ontwikkeld bij MFA's; heeft weinig prioriteit.
- Aantal MFA's worden als geheel geadministreerd; uitsplitsing per MFA blijkt vaak niet (goed) mogelijk.
- Exploitatie van de MFA vormt integraal onderdeel van bijvoorbeeld het welzijnswerk; ook hier geldt dat gegevens niet goed te scheiden zijn.
- Delen van de exploitatie zijn uitbesteed aan een derde, bijvoorbeeld horeca en zalenverhuur; hoofdexploitant heeft daar geen goed inzicht in.



Hoe moeilijk het ook is om eenduidige gegevens te verzamelen en te vergelijken, het is geen reden om ervan af te zien. De behoefte om de eigen prestaties te kunnen spiegelen aan anderen lijkt bij partijen groter dan ooit. Dat opent een weg naar een landelijke benchmark exploitatiegegevens. In het maatschappelijk vastgoed zijn afgelopen jaren twee benchmarks, één voor gemeenten en één voor corporaties, tot wasdom gekomen. Gelet op de bedragen die in de exploitatie omgaan, is een benchmark voor de bedrijfsvoering van MFA's een logische vervolgstap. Voorwaarde is dat er partijen zijn die graag over zulke gegevens willen beschikken. Dat zijn er in beginsel twee: de gemeente als subsidieverstrekker en de exploitant zelf die zich laat aanspreken op zijn/haar performance.

Bijlage: exploitatiegegevens MFA's

Benchmark cases	Case 1: Cultureel centrum	Case 2: Cultureel centrum	Case 3: Brede School	Case 4: Brede School/ wijkcentrum	Case 5: Brede School/ wijkcentrum	Case 6: Brede school	Case 7: Wijkcentrum	Case 8: Wijkcentrum	Case 9: Wijkcentrum
Algemeen									
Aantal m2 BVO	3.600	695	5.679	4.895	20.500	10.300	1.556	901	350
Jaar opening	2005	2008	2006	2011	2010	2012	2006	1976	2009
Dominante functie(s)	cultuur	cultuur	onderwijs	multifunctioneel	multifunctioneel	multifunctioneel	zorg en welzijn	zorg en welzijn	multifunctioneel
Huurtarieven (zaal van 50 m2 per 4 uur)									
Participanten	€ 16	Korting op maat	€ 8 / € 48	Nvt	€ 15	€ 20	Nb	Nb	€ 26
Sociaal	€ 22	Korting op maat	€ 32 / € 76	€ 59	€ 40	€ 60	€ 20	Nb	€ 26
Commercieel	€ 49	€ 175	€ 58	€ 98	€ 60	€ 100	Nvt	Nb	€ 39
Bezetting									
Uren bezet per week	90	Nb	184	581	Nb	315	12	Nb	46
Aantal mf ruimten	17	Nb	11	10	Nb	17	4	5	5
Openingsuren per week	>75	112	91	83	>63	109	96	100	45
Bezettingsgraad	7%	Nb	17%	65% (schatting)	Nb	17% (schatting)	12%	80%	23%
Horeca									
Kop koffie	€ 2,00	Nb	€ 1,75	Nvt	€ 0,95	Nb	€ 0,50	Nb	€ 0,65
Glas bier	€ 2,50	Nb	Nvt	€ 1,30	€ 1,25	Nb	Nvt	Nvt	€ 1,40
Broodje kroket	€ 3,00	Nb	Nvt	€ 2,25	€ 2,00	Nb	Nvt	Nvt	Nvt
Bedrijfsresultaat									
Opbrengsten	€ 315.000	€ 238.000	€ 124.000	€ 401.000	Nb	€ 1.543.000	€ 35.600	€ 64.550	€ 37.000
Subsidies	€ 315.000	€ 233.000	€ 300.000	€ 758.000	Nb	€ 411.000	€ 296.000	€ 54.000	€ 118.000
Kosten	€ 632.000	€ 470.000	€ 442.000	€ 1.169.000	Nb	€ 1.963.000	€ 282.000	€ 166.000	€ 149.000
Bedrijfsresultaat	-€ 2.000	€ 1.000	-€ 18.000	-€ 10.000	Nb	-€ 9.000	€ 50.000	-€ 47.000	€ 6.000

Bijlage: opzet Benchmark Exploitatiegegevens MFA's

Welkom bij de Benchmark Exploitatiegegevens MFA's

Dit is het invulblad voor het invoeren van gegevens van uw MFA. In de rechterkolom wordt een uitleg gegeven van de gevraagde gegevens. Mocht u de gegevens niet hebben, geef dan een schatting of gemiddelde. Mocht ook dit niet lukken, laat het dan leeg. Indien het ingevulde gegeven een schatting is, geef dit dan aan door dit tussen haakjes er achteraan te zetten.

Basisinformatie

Definitie/Toelichting

Let op! Bij sommige cellen kan uit een keuzemenu gekozen worden. Zie 'menu'. Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies een optie uit de lijst.

Locatie	Naam	<input type="text"/>	Zoals plaatselijk bekend
	Buurt/wijk/dorp	<input type="text"/>	Zoals bij CBS bekend (ga naar http://www.cbsinuwbuurt.nl)
	Gemeente	<input type="text"/>	Zoals bij CBS bekend (ga naar http://www.cbsinuwbuurt.nl)
Dominante functie	Functie die > 50% gebouw beslaat	menu <input type="text"/>	Kies 'multifunctioneel' indien geen van de functies dominant is
Algemene omschrijving	Doelstellingen, doelgroep en activiteiten	<input type="text"/>	Benoem hier de doelstellingen, doelgroep en activiteiten
Partijen	exploitant MFA	<input type="text"/>	partij die de MFA exploiteert of bekend is als de beherende instelling
	vastgoedeigenaar MFA	<input type="text"/>	partij eigenaar is van het gebouw
	andere partijen	<input type="text"/>	andere partijen die een belangrijke rol spelen bij MFA of totstandkoming daarvan
Jaar in gebruikname		<input type="text"/>	Jaar dat MFA voor het eerst in gebruik genomen is of wordt
Website	webadres	<input type="text"/>	website van de MFA zelf
Contactpersoon	naam	<input type="text"/>	Contactpersoon van MFA zelf, bijv. de beheerder of directeur/manager
	functie en organisatie contactpersoon	<input type="text"/>	
	telefoon	<input type="text"/>	
	emailadres	<input type="text"/>	
Locatie	straat en huisnummer	<input type="text"/>	
	postcode	<input type="text"/>	

Bijlage: opzet Benchmark Exploitatiegegevens MFA's

Profiel MFA		Definitie/toelichting	
<p>Let op! Bij sommige cellen kan uit een keuzemenu gekozen worden. Zie 'menu'. Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies een optie uit de lijst.</p>			
exploitatiejaar	kalenderjaar profiel	jaar	<input type="text"/>
aanbod diensten	Horeca	menu	<input type="text"/>
	Receptie	menu	<input type="text"/>
	Zalenverhuur	menu	<input type="text"/>
	Werkplekverhuur	menu	<input type="text"/>
	Vaste verhuur	menu	<input type="text"/>
	Facilitaire dienstverlening	menu	<input type="text"/>
	Communicatie	menu	<input type="text"/>
	Onderwijs	menu	<input type="text"/>
	Kinderopvang	menu	<input type="text"/>
	Gezondheidszorg	menu	<input type="text"/>
	Sport en beweging	menu	<input type="text"/>
	Kunst en cultuur	menu	<input type="text"/>
	Recreatie	menu	<input type="text"/>
	Informatie en advies	menu	<input type="text"/>
gebouw en ligging	ligging	menu	<input type="text"/>
	bereikbaarheid	menu	<input type="text"/>
	parkeergelegenheid	menu	<input type="text"/>
	oppervlakte m2 BVO	m2	<input type="text"/>
	oppervlakte m2 NVO	m2	<input type="text"/>
	aantal bouwlagen	menu	<input type="text"/>
	uitstraling gebouw	menu	<input type="text"/>
	bouwtechnische kwaliteit	menu	<input type="text"/>
horeca	verantwoordelijkheid	menu	<input type="text"/>
	personeel	menu	<input type="text"/>
	horecavergunning	menu	<input type="text"/>
	assortiment	menu	<input type="text"/>
	beschikbaarheid alcoholische drank	menu	<input type="text"/>
	prijs kopje koffie	€	<input type="text"/>
	prijs glas bier	€	<input type="text"/>
prijs broodje kroket (of vglb)	€	<input type="text"/>	
Communicatie	verantwoordelijkheid	menu	<input type="text"/>
	personeel	menu	<input type="text"/>
	website	menu	<input type="text"/>
Personeel en org.	rechtsvorm exploitant	menu	<input type="text"/>
	(dagelijkse) leiding - opleiding	menu	<input type="text"/>
	(dagelijkse) leiding - aantal Fte	Fte	<input type="text"/>
	overige beroepskrachten - aantal	aantal	<input type="text"/>
	overige beroepskrachten - Fte	Fte	<input type="text"/>
	vrijwilligers - aantal	aantal	<input type="text"/>
	vrijwilligers - Fte	Fte	<input type="text"/>
<p><i>BVO: de som van de bepaalde BVO van alle tot het gebouw behorende binnenruimten plus de oppervlakte van een trapgat, een lijtschacht en leidingschacht op elk vloerniveau plus de oppervlakte van een vrijstaande uitwendige kolom, indien deze groter is dan 0,5 m2. De oppervlakte van buitenruimten zoals loggia's, balkons, niet gesloten galerijen, dakterrassen en dergelijke worden niet tot de BVO van een gebouw gerekend.</i></p> <p><i>NVO: de som van de netto vloeroppervlakten van meerdere ruimten, gemeten op vloerniveau tussen de begrensd opgaande scheidingsconstructie van de afzonderlijke daartoe behorende ruimte(n). NIET meegerekend wordt een schalmgat of een vide, indien de oppervlakte daarvan groter is dan 4 m2, de oppervlakte van delen van vloeren, waarboven de netto hoogte kleiner is dan 1,5 m, een vrijstaande kolom of een vrijstaande dragende wandschijf, indien het grondvlak daarvan groter is dan 0,5 m2, de oppervlakte van een vrijstaande niet-toegankelijke leidingschacht, indien het grondvlak daarvan groter is dan 0,5 m2</i></p> <p><i>aantal bouwlagen die in de MFA actief gebruikt worden (incl. begane grond, lagen onder de grond kunnen worden meegerekend als deze daadwerkelijk gebruikt worden voor activiteiten); Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies één van de opties</i></p> <p><i>Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies één van de opties</i></p> <p><i>Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies één van de opties</i></p> <p><i>inclusief BTW</i></p> <p><i>inclusief BTW</i></p> <p><i>inclusief BTW</i></p> <p><i>aard communicatiepersoneel</i></p> <p><i>aard website</i></p> <p><i>in dienst of gedetacheerd bij exploitant</i></p> <p><i>Fte staat voor 36 uur</i></p> <p><i>in dienst of gedetacheerd bij exploitant</i></p> <p><i>Fte staat voor 36 uur</i></p> <p><i>werkzaam voor exploitant</i></p> <p><i>Fte staat voor 36 uur</i></p>			

Bijlage: opzet Benchmark Exploitatiegegevens MFA's

Gebruik MFA

Let op! Bij sommige cellen kan uit een keuzemenu gekozen worden. Zie 'menu'. Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies een optie uit de lijst.

Openstelling	openstelling - maandag tm vrijdag	uur		<i>gemiddelde openstelling in uren per dag op doordeweekse dagen</i> <i>openstelling in uren op zaterdag</i> <i>openstelling in uren op zondag</i> <i>aantal weken open per jaar</i> <i>openingsuren doordeweeks + openingsuren weekend x aantal weken open per jaar</i>																																																																													
	openstelling - zaterdag	uur																																																																															
	openstelling - zondag	uur																																																																															
	openstelling - aantal weken per jaar	weken																																																																															
	totale openstelling per jaar	reken	0																																																																														
vaste verhuur	oppervlakte M2 NVO	m2		<i>aantal m2 vast verhuurbaar aan gebruikers</i> <i>gemiddelde prijs (incl. BTW) per m2 NVO per jaar voor 'sociale' gebruikers</i> <i>gemiddelde prijs (incl. BTW) per m2 NVO per jaar voor 'commerciële' gebruikers</i> <i>servicekosten per m2 NVO per jaar</i> <i>gemiddelde bezetting in kalenderjaar (aantal verhuurde uren gedeeld door totale openingsuren)</i>																																																																													
	tarief - sociaal	€																																																																															
	tarief - commercieel	€																																																																															
	servicekosten	€																																																																															
	bezetting	%																																																																															
zalenverhuur	totaaloppervlakte m2 NVO	m2		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ruimte 1</th> <th>ruimte 2</th> <th>ruimte 3</th> <th>ruimte 4</th> <th>ruimte 5</th> <th>ruimte 6</th> <th>ruimte 7</th> <th>ruimte 8</th> <th>ruimte 9</th> <th>ruimte 10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>--></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>--></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>--></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>--></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>--></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>--></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		ruimte 1	ruimte 2	ruimte 3	ruimte 4	ruimte 5	ruimte 6	ruimte 7	ruimte 8	ruimte 9	ruimte 10	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		ruimte 1	ruimte 2		ruimte 3	ruimte 4	ruimte 5	ruimte 6	ruimte 7	ruimte 8	ruimte 9	ruimte 10																																																																					
	-->	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
	-->	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
	-->	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
	-->	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
	-->	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																							
oppervlakte m2 NVO per ruimte	m2																																																																																
tarief - participanten per uur (incl. BTW)	€																																																																																
tarief - sociaal per uur (incl. BTW)	€																																																																																
tarief - commercieel per uur	€																																																																																
bruikbare uren per week	gem.																																																																																
gebruikte uren per week	gem.																																																																																
Bezoekers	bezoek centrum - totaal	aantal		<i>geschat totaal aantal bezoeken aan centrum in kalenderjaar</i> <i>geschat aantal unieke bezoekers aan centrum in kalenderjaar</i> <i>geschat totaal aantal bezoeken van website in kalenderjaar</i> <i>geschat aantal unieke bezoekers van website in kalenderjaar</i>																																																																													
	bezoek centrum - uniek	aantal																																																																															
	bezoek website - totaal	aantal																																																																															
	bezoek website - unike	aantal																																																																															

Bijlage: opzet Benchmark Exploitatiegegevens MFA's

Exploitatieresultaat MFA			Definitie/toelichting
<p>Let op! Bij sommige cellen kan uit een keuzemenu gekozen worden. Zie 'menu'. Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies een optie uit de lijst.</p>			
Algemeen	kalenderjaar van fin. gegevens	jaar	<p>Vul het jaartal in van de gegevens Vul in waar de gegevens vandaan komen (document of bestandsnaam, bijv. jaarrekening of begroting) Ga op het vakje staan, klik op het pijltje en kies één van de opties</p>
	herkomst gegevens	menu	
	gegevens incl. of excl. BTW	menu	
Opbrengsten			
facilitair	vaste verhuur van ruimten	€	opbrengst uit vaste verhuur van ruimten
	tijdgebonden verhuur van ruimten	€	opbrengst uit incidentele en periodieke verhuur van zalen, kamers en werkplekken
	verkoop facilitaire diensten	€	verkoop of doorbelasting van facilitaire diensten aan vaste en incidentele gebruikers
	(af) inkoopkosten omzet facilitair	€	omzetgebonden inkoopkosten
horeca	verkoop maaltijden en dranken	€	opbrengst uit verkoop van maaltijden en dranken
	(af) inkoopkosten omzet horeca	€	omzetgebonden inkoopkosten
programma	verkoop activiteiten	€	opbrengst door (kaart)verkoop en sponsorship van activiteiten als voorstellingen, cursussen, evenementen e.d.
	(af) inkoopkosten programma	€	omzetgebonden inkoopkosten voor contractering artiesten, docenten en specifieke faciliteiten
maatschappelijk	gemeente	€	bijdrage van gemeente op basis van vooraf gemaakte afspraak (dus niet afdekken exploitatietekorten)
	overig	€	bijdragen van fondsen, andere overheden, corporaties, particulieren, bedrijven e.d.
Totale opbrengsten		reken	Totale opbrengsten
			€ 0
Kosten			
gebouwen en terreinen	huur / eigenaarslasten	€	jaarlijkse huur of fictieve huur in de vorm van gemiddelde eigenaarslasten(kostprijsuur)
	belastingen en verzekeringen (gebruiker)	€	gebouwbonden belastingen, heffingen en verzekeringen voor rekening gebruiker
	onderhoud (gebruiker)	€	planmatig onderhoud en reparaties voor rekening van gebruiker
	energie en water	€	kosten voor gas, water, electra enz.
	overig	€	
	Subtotaal	reken	€ 0
middelen en diensten	toezicht en receptie	€	externe kosten ivm toezicht, receptie en calamiteiten
	schoonmaken	€	externe kosten ivm schoonmaken en afvoer reststoffen
	inventaris	€	externe kosten ivm aanschaf, huur, reparatie en/of afschrijving van inventaris voor gebruik derden
	ICT en andere faciliteiten	€	externe kosten voor netwerken, beamers, schermen, computers, koffieapparaat voor gebruik derden
	communicatie en promotie	€	externe kosten ivm website, reclame, nieuwsbrieven, brochures enz.
	overig	€	
	Subtotaal	reken	€ 0
Personeel en org.	salarissen en sociale lasten	€	salarissen, vakantiewetgeving, sociale lasten, pensioenkostenpremies
	inhuur van derden	€	kosten van detachering en interimmanagement
	vergoedingen	€	vergoedingen voor vrijwilligers, stagiairs, bestuursleden e.d.
	overige personeelskosten	€	arbeidsomgeschiktheidsverzekeringen, verzuimbegeleiding, reiskosten, opleidingen
	facilitaire kosten exploitant	€	kosten voor telefoons, computers en kantoorbenodigden voor gebruik eigen organisatie
	administratie en accountant	€	externe kosten voor administratie en accountancy
	overig	€	
	Subtotaal	reken	€ 0
Totale kosten		reken	€ 0
Bedrijfsresultaat		reken	€ 0 zonder bijzondere en financiële baten en lasten