

Afstudeerscriptie

Een succesvolle multifunctionele accommodatie

Een onderzoek naar de succes- en faalfactoren

Auteurs

Piet Romme
John Schepens

Opleiding

Bouwmanagement
& Vastgoed

Academie

AB&I

Datum

12-06-2014

Versie

Definitief

Contactgegevens betrokken partijen

Bedrijfsgegevens:

Naam: Matrix Onderwijshuisvesting
Adres: Hintham 156
5246 AK Rosmalen
Telefoon: (073) 692 44 90
Fax: (073) 692 44 55
E-mail: info@matrixonderwijshuisvesting.nl
Website: www.matrixscholen.nl

Bedrijfsbegeleider:

Naam: Dhr. B. Ripper
Functie: Commercieel manager
Telefoonnummer: (073) 692 44 90
E-mail: bri@onderwijshuisvesting.nl

Onderwijsinstelling:

Naam: Avans Hogeschool
Opleiding: Academie voor bouw en infra
Adres: Professor Cobbenhagenlaan 13
5037 DA Tilburg
Telefoonnummer: (013) 595 81 00
Website: www.avans.nl

Begeleiders Avans Hogeschool:

Naam: Dhr. B. van Berkel
Functie: Afstudeerbegeleider 1, Avans Hogeschool
Telefoonnummer: (013) 595 81 00
E-mail: ba.vanberkel@avans.nl

Naam: Dhr. J. Overeem
Functie: Afstudeerbegeleider 2, Avans Hogeschool
Telefoonnummer: (013) 595 81 00
E-mail: jpg.overeem@avans.nl

Afstudeerders:

Naam: Dhr. P.J.M. Romme
Adres: Molenaarsstraat 4
4871 NW Etten-Leur
Telefoonnummer: 06 34 70 71 02
E-mail: pj.m.romme@student.avans.nl

Naam: Dhr. J.A. Schepens
Adres: Mauritslaan 3
5684 LD Best
Telefoonnummer: 06 38 63 83 49
E-mail: ja.schepens@student.avans.nl



Samenvatting

Tegenwoordig wordt basisonderwijs bijna altijd gehuisvest in multifunctionele accommodaties met een combinatie van de volgende functies: kinderopvang, welzijn, zorg, kunst, cultuur, sport en recreatie. De reden hiervan is dat het onderbrengen van basisonderwijs in een multifunctionele accommodatie verschillende voordelen kan hebben. Enkele voorbeelden hiervan zijn: lagere exploitatie en stichtingslasten, het creëren van een doorlopende leerlijn en het gemak voor ouders dat de kinderen op één locatie zitten. In de praktijk blijkt echter dat multifunctionele accommodaties niet altijd goed presteren. Beoogde voordelen worden vaak niet behaald en de wensen en eisen van gebruikers sluiten niet goed aan bij de multifunctionele accommodaties (Berger Barnett Architecten, 2013). Er kan dus worden gesteld dat multifunctionele accommodaties niet altijd succesvol zijn. Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waarin basisonderwijs is ondergebracht en daarnaast een advies uitbrengen over het toepassen van deze succes- en faalfactoren. Deze adviezen kunnen worden gebruikt door partijen die nu of in de toekomst te maken hebben met dit soort multifunctionele accommodaties. Het doel hiervan is de kans op een succesvolle multifunctionele accommodatie te vergroten. De hoofdvraag welke dit onderzoek beantwoordt is: Wat zijn de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waarin basisonderwijs samen met andere functies is gehuisvest?

Om de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Er is literatuurstudie verricht om verdiepende kennis op te doen over het afstudeeronderwerp, te achterhalen wat een succesvolle multifunctionele accommodatie is, om vast te stellen wat er onder succes en faalfactoren wordt verstaan en welke factoren invloed uitoefenen op het wel dan niet succesvol zijn van een multifunctionele accommodatie waar basisonderwijs in is gehuisvest. Daarnaast zijn er interviews afgenomen en vragenlijsten verstrekt om de succes- en faalfactoren te achterhalen. Tevens hebben de interviews gediend als aanvulling op de bestaande literatuur. Om de cirkel rond te maken zijn de onderzoeksresultaten geverifieerd door een aantal professionals die gedurende hun dagelijkse werkzaamheden te maken hebben met onderwijshuisvestingsvraagstukken.

Uit het onderzoek is gebleken dat een succesvolle multifunctionele accommodatie bestaat uit een inhoudelijk en fysieke dimensie. Een multifunctioneel accommodatie is inhoudelijk een succes als het de ontwikkelingskansen van kinderen helpt te optimaliseren, een doorlopende pedagogische leerlijn aanwezig is voor kinderen, een binnen- en buitenschools curriculum heeft en een doorlopende en op elkaar aansluitende opvang heeft. Een multifunctionele accommodatie is fysiek een succes wanneer het gebouw de gebruikers optimaal faciliteert met het behalen van hun idealen en doelen, meer mogelijkheden en kwaliteit biedt dan monofunctionele huisvesting. Daarnaast moet het gebouw de onderlinge samenwerking tussen partijen afdwingen en hierin optimaal faciliteren, dit alles binnen een kostendekkende exploitatie. Voor een succesvolle multifunctionele accommodatie moeten de idealen en doelen van beide dimensies gerealiseerd worden. Daarnaast is eruit het onderzoek gebleken dat er verschillende factoren (genaamd thema's) zijn welke invloed uitoefenen op een multifunctionele accommodatie waar basisonderwijs in is gehuisvest. De thema's welke invloed uitoefenen zijn: locatie, proces, de situatie (tijdsgeest/trends), samenstelling, gebouw, inhoudelijk concept, beheer, exploitatie en de wet en regelgeving. In dit onderzoek zijn de thema's locatie en situatie niet meegenomen. De reden hiervan is dat de thema's lastig of niet te beïnvloeden zijn of buiten het kennisgebied van de onderzoekers vallen. De verschillende thema's zijn onder te verdelen onder de inhoudelijke en fysieke dimensie van een succesvolle multifunctionele accommodatie. Uit het onderzoek zijn succes- en faalfactoren voortgekomen welke een bijdrage kunnen leveren aan het wel dan niet succesvol zijn van een multifunctionele accommodatie waar basisonderwijs in is gehuisvest. Deze succes- en faalfactoren zijn onderverdeeld onder de verschillende thema's. Aan deze succes- en faalfactoren is geen weging toegekend, de factoren geven aan wat er binnen het onderzoeksgebied leeft. Echter is er geconcludeerd dat er geen blauwdruk/ dekkende standaard lijst is om een succesvolle multifunctionele accommodatie te realiseren. Elke multifunctionele accommodatie is namelijk uniek en streeft zijn eigen idealen en doelen na, dit is de reden waarom er geen vaste lijst met succes en faalfactoren te realiseren is die in iedere situatie de formule tot succes is. Daarnaast is er op een deel van thema's (factoren) geen invloed is uit te oefenen. Op basis van deze resultaten zijn er een aantal aanbevelingen gedaan:



- III Ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie durven staken
- III Succes- en faalfactoren kenbaar maken aan alle betrokken partijen
- III Initiatiefnemer en/of projectmanager succes- en faalfactoren laten implementeren
- III Hanteer de succes- en faalfactoren niet als een blauwdruk

Nader onderzoek zou kunnen uitwijzen hoe groot de invloed van bepaalde succes en faalfactoren is. Tevens zouden de thema's die niet zijn onderzocht kunnen worden betrokken in dit vervolgonderzoek.

Summary

Today, primary education is almost always located in multifunctional accommodations with a combination of the following functions: childcare, welfare, health care, arts, culture, and sports and recreation. The reason for this is that the incorporation of primary education in a multifunctional accommodation can have several advantages. Some examples of these are: Lower operating and investment expenses, the creation of a continuous learning track, and the convenience for parents that the children are at one location. In practice, however, it seems that multifunctional accommodations do not always perform well. The intended benefits are often not met and the needs and demands of users do not fit with the multifunctional accommodation (Berger Barnett Architecten, 2013). It can therefore be argued that the multifunctional accommodations are not always successful. The purpose of this research is to provide insights in the success- and failure factors of multifunctional accommodations in which primary education is located and also to give advice regarding the application of these success- and failure factors. The success- and failure factors can be used by parties who are currently, or in the future, dealing with these multifunctional accommodations. The aim is to increase the chances for a successful multifunctional accommodation. The main question this research answers is: What are the success- and failure factors of multifunctional accommodations in which primary education is located together with other functions?

To answer the main question of this research several research methods have been used. A literature study has been conducted to gain in-depth knowledge about the thesis topic, to figure out when a multifunctional accommodation is successful, to determine the success- and failure factors, and to see what factors influence the success of a multifunctional accommodation in which primary education is located. In addition interviews and questionnaires have been used to identify the success- and failure factors. Also, the interviews served as a supplement to the existing literature. To complete the circle the research results have been verified by a number of professionals who are dealing with education housing problems on a daily basis.

The research has shown that a successful multifunctional accommodation consists of a substantive and physical dimension. A multifunctional accommodation is a substantive success when it helps to optimize the development chances of children, has a continuous pedagogical learning track for the children, when there is an indoor- and outdoor curriculum, and a continuous and successive child care. A multifunctional accommodation is a physical success when the building optimally facilitates the users to achieve their ideals and goals, and when it provides more possibilities and quality compared to monofunctional accommodation. In addition, the building should enforce and facilitate cooperation between parties, this all within budget constraints. For a successful multifunctional accommodation the ideals and goals of both dimensions should be realised. In addition, research has shown that there are different factors (called themes) that exert influence on the multifunctional accommodation in which primary education is located. The themes that exert influence are: location, process, situation (zeitgeist/trends), composition, building, substantive concept, facility management, exploitation, and laws and regulations. In this study the themes location and situation have not been taken into account. The reason is that these are hard to influence or are outside the expertise of the researchers. The different themes can be subdivided in the substantive and physical dimension of a successful multifunctional accommodation. The research has identified success- and failure factors that contribute to the success or failure of a multifunctional accommodation in which primary education is located. These success- and failure factors are subdivided amongst the different themes. These success- and failure factors have not been weighed; they indicate what is happening within a certain research field. However, the research has shown that there is no blueprint/complete standard list to realise a successful multifunctional accommodation. Every multifunctional accommodation is unique and pursues its own goals and ideals, this is the reason why there is no fixed list with success- and failure factors that forms the key to success in every situation. In addition, it is impossible to influence certain themes (factors). On the basis of these results the following recommendations are proposed:

- III Dare to cease the development of a multifunctional accommodation
- III Make success- and failure factors known to parties involved
- III Let the initiator and/or project manager implement the success- and failure factors
- III Do not use the success- and failure factors as a blueprint

Further research could reveal the degree of influence of certain success- and failure factors. Also, the themes which have not been researched could be included in this future research.



Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie van Piet Romme en John Schepens met de titel 'Een succesvolle multifunctionele accommodatie, gemaakt ter afsluiting van de opleiding Bouwmanagement en Vastgoed aan Avans Hogeschool te Tilburg. Het afstudeeronderwerp van dit onderzoek is de huisvesting van basisonderwijs. Beiden waren we zeer geïnteresseerd in het onderwerp waarna besloten is om een actueel probleem binnen dit onderzoeksgebied te kiezen als aanleiding van ons afstudeeronderzoek.

Het is een onderzoek naar de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waarin een school voor basisonderwijs is gehuisvest. Het onderzoek levert een overzichtslijst op van succes- en faalfactoren. Deze lijst kunnen betrokkenen van dit soort multifunctionele accommodaties gebruiken tijdens de ontwikkeling en exploitatiefase. Uit de praktijk bleek het namelijk regelmatig voor te komen dat dit soort multifunctionele accommodaties worden gerealiseerd maar niet aansluiten bij de wensen en eisen van de gebruikers en betrokkenen (Berger Barnett Architecten, 2013).

Het onderzoek heeft plaats gevonden in de periode van januari 2014 tot juni 2014 onder begeleiding van Avans Hogeschool te Tilburg en Matrix Onderwijshuisvesting te 's-Hertogenbosch. Vanuit Avans Hogeschool heeft de begeleiding plaatsgevonden door dhr. B. van Berkel en dhr. J. Overeem. De begeleiding door Matrix Onderwijshuisvesting heeft plaatsgevonden door dhr. B. Ripper. Graag zouden wij hen bedanken voor de professionele begeleiding en beoordeling van het onderzoek.

Zonder het houden van de interviews hadden wij dit onderzoek nooit kunnen verrichten. Graag willen wij alle geïnterviewde personen bedanken voor hen medewerking. Wij waren aangenaam verrast door het enthousiasme waarmee de geïnterviewde personen deelnamen aan de interviews. Ook personen die een vragenlijst hebben ingevuld willen wij bedanken.

Rest ons om u als lezer veel plezier te wensen met het lezen van onze afstudeerscriptie.

Piet Romme en John Schepens

Juni 2014

Inhoud

Samenvatting	2
Summary	4
Voorwoord	6
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling, doelstelling en vraagstelling	9
1.3 Maatschappelijke relevantie	10
1.4 Conceptueel model	10
1.5 Afbakening en definiëring	11
1.5.1 Afbakening	11
1.5.2 Definiëring	11
1.6 Leeswijzer	12
2 Matrix Onderwijshuisvesting	13
2.1 Het bedrijf	13
2.2 Werknemers	13
2.3 Organigram	13
3 Opzet en uitvoering van het onderzoek	14
3.1 Onderzoeksmethodiek	14
3.2 Selectie van organisaties voor interviews en vragenlijsten	15
3.3 Selectie voor verificatie	17
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	17
4 Literatuurverkenning	18
4.1 Basisonderwijs	18
4.2 Soorten scholen	18
4.3 Multifunctionele accommodaties	19
4.4 Soorten multifunctionele accommodaties	22
4.5 Thema's	24
4.6 Succes- en faalfactoren	25
4.7 Combinaties (samenstelling)	26
4.8 Eigendomsverhoudingen en huurconstructies	27
4.9 Beheer	30
4.10 Exploitatie	32
4.11 Ontwikkelingsproces onderwijshuisvesting	33
4.12 Voor- en nadelen van een multifunctionele accommodatie	34
4.13 Conclusie en afbakening	35
5 Een succesvolle multifunctionele accommodatie	37
5.1 Definiëring	37
5.2 Thema's	39
6 Onderzoeksresultaten	40
6.1 Conclusie interviews en vragenlijsten	40
6.1 Succes en faalfactoren	40
6.2.1 Proces	40
6.2.2 Samenstelling	46
6.2.3 Inhoudelijk concept	49
6.2.4 Gebouw	52
6.2.5 Beheer	55
6.2.6 Exploitatie	58
7 Verificatie	63
7.1 Organisaties	63
7.2 Conclusie	63
8 Conclusie en aanbevelingen	65
8.1 Conclusie	65
Beantwoording deelvragen	65
Beantwoording hoofdonderzoeksvraag	67
8.2 Aanbevelingen	68
9 Discussie	69
10 Literatuurlijst	71
11 Bijlagen	74



Bijlage 1: Plan van aanpak	74
Bijlage 2: Basisonderwijs in Nederland.....	74
Bijlage 3: Soorten multifunctionele accommodaties	74
Bijlage 4: Uitgewerkte interviews en topiclijsten	74
Bijlage 5: Verwerking interviews	74
Bijlage 6: Opgenomen interviews (USB-stick)	74
Bijlage 7: Vragenlijsten	74
Bijlage 8: Verwerking vragenlijsten	74
Bijlage 9: Verificatie	74
Bijlage 10: Opmerkingen verificatie	74



1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de aanleiding, probleemstelling, doelstelling en vraagstelling van dit onderzoek beschreven. Verder zijn de maatschappelijke relevantie, het conceptuele model, de afbakening en definiëring toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

De laatste jaren worden er bijna geen monofunctionele schoolgebouwen voor basisonderwijs meer ontwikkeld. Nieuwe huisvesting voor basisonderwijs wordt tegenwoordig bijna altijd ondergebracht in multifunctionele accommodaties (van Midden, 2014). In een multifunctionele accommodatie wordt basisonderwijs meestal gecombineerd met de volgende functies: kinderopvang, welzijn, zorg, kunst, cultuur, sport en recreatie. In de praktijk komt iedere combinatie voor.

Er zijn diverse redenen om een multifunctionele accommodatie te ontwikkelen. Zo zijn in een multifunctionele accommodatie waar basisonderwijs en kinderopvang zijn gehuisvest, werk en opvoeding beter te combineren voor de ouders (Aedes, 2013). Daarnaast is de samenwerking tussen organisaties eenvoudiger omdat de organisaties in één gebouw te zitten. Uit de samenwerking tussen organisaties kunnen weer diverse voordelen ontstaan 'synergie'. Verder is het voor organisaties mogelijk om efficiency voordelen te behalen (Abbel, 2011).

In de praktijk blijkt echter dat multifunctionele accommodaties vaak niet goed presteren. De beoogde voordelen worden in veel gevallen niet behaald en de kosten op het gebied van ontwikkeling, beheer en exploitatie vallen geregeld hoger uit dan geraamd (Runhaar, 2010). Verder sluiten de multifunctionele accommodaties niet altijd goed aan op de eisen en wensen van de gebruikers en andere belanghebbenden (Berger Barnett Architecten, 2013).

1.2 Probleemstelling, doelstelling en vraagstelling

In deze paragraaf is de probleemstelling, doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek beschreven.

Probleemstelling

In de aanleiding komt naar voren dat veel multifunctionele accommodaties niet goed presteren en de beoogde voordelen vaak niet worden behaald.

Het slecht presteren van een multifunctionele accommodatie kan diverse oorzaken hebben. Het is echter nog niet inzichtelijk welke factoren dit zijn. Dit geldt ook voor de factoren die een bijdrage kunnen leveren aan een succesvolle multifunctionele accommodatie.

Wanneer er inzicht ontstaat in de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waar basisonderwijs in is gehuisvest, kan hier tijdens de ontwikkeling en exploitatie van nieuw te ontwikkelen multifunctionele accommodaties rekening mee worden gehouden. Daarnaast is het mogelijk om bij bestaande multifunctionele accommodaties deze punten te herkennen en hierop actie te ondernemen.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties met basisonderwijs, en beschrijven hoe de succes- en faalfactoren kunnen worden toegepast in het ontwikkelings- en exploitatieproces.

De succes- en faalfactoren en de daaruit voortvloeiende aandachtspunten bieden inzichten die ondersteunend kunnen zijn tijdens de ontwikkeling en exploitatie van een multifunctionele accommodatie.

Het doel van dit onderzoek is partijen die nu of in de toekomst deelnemen aan een multifunctionele accommodatie er bewust te maken van wat wel en niet werkt. Met deze kennis over het ontwikkelings- en exploitatieproces wordt de kans op een succesvolle multifunctionele accommodatie vergroot.

Vraagstelling

Het onderzoek is uitgezet in een hoofdvraag en meerdere deelvragen. De hoofdvraag voor dit onderzoek:

Wat zijn de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waarin basisonderwijs is gehuisvest?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden moeten een aantal deelvragen worden beantwoord. De deelvragen voor dit onderzoek zijn:

1. *Wat is basisonderwijs?*
2. *Wat is een multifunctionele accommodatie?*
3. *Welke soorten multifunctionele accommodaties zijn er?*
4. *Welke thema's hebben invloed op de ontwikkeling en exploitatie van een multifunctionele accommodatie?*
5. *Wat zijn succes- en faalfactoren?*
6. *Wanneer is een multifunctionele accommodatie als succesvol aan te merken?*

1.3 Maatschappelijke relevantie

Het basisonderwijs gaat vaak met verschillende partijen en uiteenlopende motivatie over tot het realiseren van een multifunctionele accommodatie. De multifunctionele accommodatie biedt niet altijd de beoogde voordelen en presteert vaak slechter dan monofunctionele gebouwen. Dit onderzoek biedt praktische en maatschappelijke relevantie doordat de succes- en faalfactoren zijn achterhaald van multifunctionele accommodaties waarin een basisschool is gehuisvest. De uitkomsten van dit onderzoek bieden inzicht in de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties en tevens wordt vermeld hoe de succesfactoren kunnen worden toegepast. Hier kan rekening mee worden gehouden tijdens het ontwikkelings- en exploitatieproces van dergelijke multifunctionele accommodaties.

Door inzicht in de succes- en faalfactoren neemt de kans op een succesvolle multifunctionele accommodatie toe. Wat weer meerder positieve gevolgen heeft: op het gebied van financiën, tijdsduur, draagvlak en tevredenheid.

1.4 Conceptueel model

Dit onderzoek richt zich op het achterhalen van de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waar basisonderwijs in is gehuisvest.

Figuur 1.1 toont het conceptueel model dat de inhoud van het onderzoek weergeeft. In het model geven de blauwe vlakken de gebieden weer die zijn meegenomen in het onderzoek en geven de grijze vlakken de gebieden aan die niet zijn meegenomen. Uit dit conceptueel model is te herleiden dat het onderzoek zich richt op de ontwikkelings- en exploitatiefase van multifunctionele accommodaties met basisonderwijs.



Figuur 1.1: Conceptueel model

1.5 Afbakening en definiëring

In deze paragraaf is de afbakening van het onderzoek beschreven. Daarnaast zijn de belangrijkste begrippen die voorkomen in het onderzoek gedefinieerd.

1.5.1 Afbakening

Dit onderzoek richt zich op het achterhalen van de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waar basisonderwijs in is gehuisvest. Het onderzoeksgebied beperkt zich tot Nederland, omdat multifunctionele accommodaties en het onderwijs in het buitenland op een andere manier zijn gefinancierd, een ander onderwijssysteem kennen en een andere visie hebben op onderwijs. In de literatuurverkenning is verdiepend onderzoek gedaan naar multifunctionele accommodaties en de aspecten die invloed hebben op het succes van een multifunctionele accommodatie. Wanneer de literatuurverkenning is verricht, zal het onderzoeksgebied nog verder worden afgebakend op basis van de bevindingen.

Het betreft een kwalitatief, verkennend onderzoek dat, zoals al eerder is gezegd, gericht is op het achterhalen van succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waarin basisonderwijs is gehuisvest. Multifunctionele accommodaties zonder basisonderwijs zijn niet onderzocht. Dit geldt ook voor andere vormen van onderwijshuisvesting. De resultaten uit het onderzoek zijn niet statistisch representatief maar geven een indicatie van wat er leeft binnen het onderzoeksgebied. Daarnaast is de impact van de achterhaalde succes- en faalfactoren niet inzichtelijk gemaakt. De reden hiervoor is dat dit een verkennend onderzoek is wat gericht is op het achterhalen van de succes- en faalfactoren en niets zegt over de impact van de succes- en faalfactoren. Daarnaast is in het rapport niet vermeld hoe vaak de succes- en faalfactoren door de geïnterviewde personen zijn genoemd. Omdat dit niets zegt over hoe vaak de succes- en faalfactoren daadwerkelijk voorkomen en wat het effect hiervan is. Wat de impact van de succes- en faalfactoren is zou met een vervolgonderzoek inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

1.5.2 Definiëring

In deze paragraaf zijn de begrippen toegelicht die belangrijk zijn voor het begrijpen van dit onderzoek. De definiëring van de begrippen is tot stand gekomen middels de literatuurverkenning en interviews.

Beheersplan: Het beheersplan is een document waarin beschreven staat wat er wordt gedaan, hoe het beheer moet worden uitgevoerd (plan van aanpak), wie waarvoor verantwoordelijk is, onderhoudsplanningen en alle andere afspraken omtrent het beheer.

Exploitatieopzet: In de exploitatieopzet zijn alle zaken rond financiering van de multifunctionele accommodatie vastgelegd, zoals kasstroomoverzichten, huuropbrengsten, onderhoudskosten, facilitaire kosten, investeringskosten en financieringslasten.

Visie: De term visie verwijst naar het gewenste langetermijnperspectief van een organisatie. Er kan slechts één visie per organisatie bestaan. De visie wordt afgeleid van, en is in overeenstemming met de mission statement (van Dam & Marcus, 2005).

Pedagogische visie: Een pedagogische visie is een geheel van opvattingen over de opvoeding van kinderen waaruit richtlijnen voor het handelen afgeleid kunnen worden (De Wit, 2003).

Ideaal: Een ideaal is iets wat je graag wilt bereiken (Van Dale).

Doel: Een doel is een gewenste situatie, iets dat je wilt bereiken (Van Dale).

Voorziening/functie: Een organisatie die activiteiten organiseert.

Betrokken partijen: Organisaties die nu of in de toekomst eigenaar zijn van de multifunctionele accommodatie en/of er ruimte gaan huren of gebruiken.

Eigenaar: Degene die het gebouw bezit en opdraait voor eventuele financieringslasten. Een multifunctionele accommodatie kan meerdere eigenaren hebben.



Gebruiker: Het begrip gebruiker heeft twee betekenissen in het verslag. Het begrip gebruiker kan slaan op een organisatie die gebruik maakt van ruimte in het gebouw maar hiervoor geen huur afdraagt. Dit kan een eigenaar zijn of een organisatie die is vrijgesteld van huur. Verder kan het begrip slaan op bezoekers van voorzieningen in de multifunctionele accommodatie.

Huurder: Een persoon of een organisatie die ruimte huurt in de multifunctionele accommodatie.

Vaste huurder: De huurders die een huurovereenkomst voor een langere tijd is aangegaan met de eigenaar en de ruimte gebruikt voor het uitvoeren van zijn primaire bedrijfsvoering.

Flexibele huurder: Een persoon of organisatie die voor een klein aantal uren/ korte periode/ sporadisch ruimte huurt.

Bezoeker: Een persoon of organisatie die gebruik maakt van de aanwezige voorzieningen. Dit kan een kind, ouder, buurtbewoner of ander persoon zijn.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is informatie opgenomen over Matrix Onderwijshuisvesting die betrokken is bij het onderzoek. Het biedt inzicht in de achtergrond van de organisatie en de organisatiestructuur. In hoofdstuk 3 is de opzet en uitvoering van het onderzoek toegelicht. De onderzoeksmethodiek, selectie van te interviewen personen en verificatie, geldigheid en betrouwbaarheid zijn beschreven en beargumenteerd in dit hoofdstuk. Hoofdstuk 4 betreft de literatuurverkenning van het afstudeeronderwerp, op basis waarvan het onderzoeksgebied verder is afgebakend. In hoofdstuk 5 is beschreven wat een succesvolle multifunctionele accommodatie is en welke thema's hier invloed op uit oefenen. De uitkomsten van het literatuuronderzoek, interviews en vragenlijsten zijn in hoofdstuk 6 terug te vinden. De onderzoeksresultaten bestaan uit de succes- en faalfactoren en aanbevelingen op basis van de onderzoeksresultaten. De onderzoeksresultaten zijn geverifieerd en de uitkomsten van de verificatie zijn in hoofdstuk 7 ondergebracht. In hoofdstuk 8 zijn de conclusies en aanbevelingen te vinden, waarna in hoofdstuk 9 de discussie is opgenomen. Afsluitend is in hoofdstuk 10 de literatuurlijst opgenomen en in hoofdstuk 11 de bijlagen.

2 Matrix Onderwijshuisvesting

Het onderzoek is verricht bij Matrix Onderwijshuisvesting vanaf februari 2014 tot en met juli 2014. In dit hoofdstuk wordt een bondige omschrijving van het bedrijf gegeven.

2.1 Het bedrijf

Matrix Onderwijshuisvesting werd in 2009 opgericht en is gevestigd aan de Hintham 156 te Rosmalen. Het bedrijf is aangesloten bij de ASVB groep (Aan de Stegge Verenigde Bedrijven), een groep bedrijven die allen aan de bouwsector zijn verbonden. Het merendeel van de bedrijven is gevestigd in Nederland, drie zijn er gevestigd in België en één bedrijf is gevestigd in Duitsland.

Matrix Onderwijshuisvesting is sinds de oprichting een bouwadviseur en huisvestingspartner op het gebied van onderwijs en maatschappelijk vastgoed. Het bedrijf adviseert en begeleidt gemeenten en schoolbesturen in het primair onderwijs (PO), het voortgezet onderwijs (VO), en het speciaal onderwijs (SO en VSO), maar ook in het beroepsonderwijs, hoger onderwijs en universiteiten.

Enkele voorbeelden van uitgevoerde opdrachten zijn tendermanagement en contractonderhandelingen voor Brede School SOM in Coevorden en het maken van een integraal huisvestingsplan voor gemeente Eindhoven

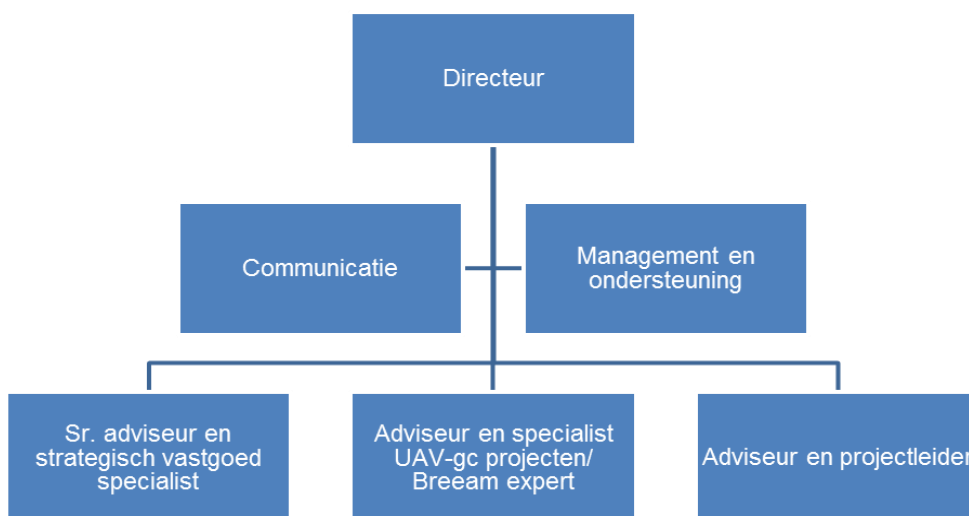
2.2 Werknemers

Matrix Onderwijshuisvesting bestaat uit 6 medewerkers, deze staan hieronder vermeldt:

- Eén directeur
- Eén communicatiedeskundige
- Eén management medewerker/ ondersteunend medewerker
- Eén adviseur /specialist UAV gc projecten/ Breeam expert
- Eén adviseur/projectleider
- Eén adviseur/strategisch vastgoed specialist

2.3 Organigram

In figuur 2.1 staat de organigram van Matrix Onderwijshuisvesting weergegeven. Gedurende het afstudeeronderzoek is Barrel Ripper de bedrijfsbegeleider. Hieronder/hiernaast kan de plek van ons worden weergegeven.



Figuur 2.1: Organigram Matrix Onderwijshuisvesting

3 Opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de opzet en uitvoering van het onderzoek beschreven. De gebruikte onderzoeksmethoden zijn benoemd en toegelicht. Daarnaast is aangegeven waarom er is gekozen voor de gebruikte onderzoeksmethoden.

3.1 Onderzoeksmethodiek

In het onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethodieken toegepast om de informatie te verzamelen die nodig is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De volgende onderzoeksmethodieken zijn toegepast in dit onderzoek: literatuuronderzoek, interviews, vragenlijsten en verificatie. Er zijn meerdere onderzoeksmethodieken gekozen om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van het onderzoeksgebied.

Literatuuronderzoek

Het onderzoek is gestart met een inventarisatie die het afstudeeronderwerp in kaart heeft gebracht. Gedurende het Voorbereiden Afstuderen zijn bestaande onderzoeken, rapporten, boeken en andere publicaties op het gebied van onderwijshuisvesting doorgenomen. Aan de hand hiervan is een literatuurverkenning geformuleerd die betrekking heeft op de huidige stand van zaken in het basisonderwijs en multifunctionele accommodaties. Aan het eind van deze literatuurverkenning is het onderzoeksgebied verder afgebakend. Het resultaat van de literatuurverkenning is in hoofdstuk 4 terug te vinden. Na het afronden van de literatuurverkenning is er een literatuuronderzoek gedaan naar de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waar basisonderwijs in is gehuisvest. Tevens is onderzocht wanneer een multifunctionele accommodatie als succesvol aan te merken is. De uitkomsten van dit literatuuronderzoek zijn gecombineerd met de uitkomsten van de interviews en vragenlijsten, en zijn terug te vinden in hoofdstuk 5 en 6.

Interviews

De interviews zijn afgenomen na afronding en afbakening van de literatuurverkenning. De interviews zijn afgenomen met personen die in de dagelijkse praktijk te maken hebben met de huisvestingsvraagstukken waar het onderzoeksgebied zich op richt. De interviews zijn gebruikt als aanvulling op de bestaande literatuur over basisonderwijs en multifunctionele accommodaties. Verder dienden de interviews als middel voor het achterhalen van de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties. De gegevens uit de interviews zijn verwerkt in hoofdstuk 5 en 6.

Voor de interviews is gebruikt gemaakt van half-gestandaardiseerde interviews. Voor deze interviews zijn zogenaamde 'topiclijsten' opgesteld. Deze zijn opgesteld om alle relevante onderwerpen in het interview aan bod te laten komen. Door een eenduidigheid in de topiclijsten aan te brengen is getracht een hoge validiteit te realiseren.

De topiclijsten, het overzicht met geïnterviewde personen en uitgewerkte interviews zijn terug te vinden in bijlage 4. Tevens zijn de audiobestanden van de interviews ter beschikking gesteld op een USB-stick die is opgenomen in bijlage 6.

Vragenlijsten

De vragenlijsten zijn net als de interviews afgenomen na afronding en afbakening van de literatuurverkenning. De vragenlijsten zijn voorgelegd aan partijen die gehuisvest zijn in een multifunctionele accommodatie of hier direct bij betrokken zijn.

De vragenlijsten bestaan uit meerdere open vragen. Er is gekozen voor open vragen om de respondent vrij te laten bij het invullen en suggesties te voorkomen. De vragen hadden betrekking op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Elke organisatie heeft een dezelfde vragenlijst ontvangen, waardoor de antwoorden vergeleken konden worden.

De ingevulde vragenlijsten en het overzicht met ondervraagde personen is terug te vinden in bijlage 8.

Verificatie

Aan de hand van de gegevens uit het literatuuronderzoek, de interviews en de vragenlijsten kan antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. Het onderzoek is hiermee nog niet afgerond. Als laatste stap zijn de onderzoeksresultaten voorgelegd aan een aantal professionals op het gebied van multifunctionele accommodaties. Aan hun is gevraagd of zij zich kunnen vinden in de onderzoeksresultaten. Deze feedback is verwerkt in dit onderzoeksrapport. De verificatie is uitgevoerd om de geldigheid en plausibiliteit te vergroten.

Zoals eerder is aangegeven is de verificatie uitgevoerd door verschillende experts die in hun dagelijkse werkzaamheden betrokken zijn bij multifunctionele accommodaties waar basisonderwijs in is ondergebracht. Een overzicht van de organisaties en personen die de verificatie hebben uitgevoerd is terug te vinden in paragraaf 3.2.

Een overzicht met de betrokken organisaties en de beoordelingen zijn terug te vinden in bijlage 9 en de conclusie van de verificatie is in hoofdstuk 7 van dit onderzoek opgenomen.

3.2 Selectie van organisaties voor interviews en vragenlijsten

Tijdens de literatuurverkenning is onderzocht welke organisaties betrokken zijn bij de ontwikkeling en exploitatie van multifunctionele accommodaties waar basisonderwijs in is ondergebracht. Aan de hand van deze selectie zijn verschillende organisaties geselecteerd en benaderd. Er is een onderverdeling aangebracht in de manier waarop de organisatie betrokken zijn. Hieronder staat een overzicht van deze onderverdeling:

- Belangenorganisatie
- Advies/onderzoeksbureaus
- Gemeenten
- Schoolbesturen
- Beheerders en programmamanagers
- Huurders/gebruikers van het vastgoed

Belangenorganisatie

Voor het onderzoek zijn twee grote belangenverenigingen geïnterviewd. Dit zijn de PO-Raad en het Landelijk Steunpunt Brede Scholen. De PO-raad behartigt de belangen van het primair onderwijs in Nederland, voert regelmatig zelf onderzoek uit en is betrokken bij onderzoek op het gebied van onderwijsgerelateerde zaken. Het interview is afgenomen met Gertjan van Midden, adviseur onderwijshuisvesting. Het Landelijk Steunpunt Brede Scholen ondersteunt scholen, kinderopvangorganisaties, gemeenten en andere organisaties die betrokken zijn bij de ontwikkeling van een brede school of een integraal kindcentrum. Het interview bij het Landelijk Steunpunt Brede Scholen is afgenomen met projectleider Job van Velsen (en eigenaar Etuconsult)

Deze twee organisaties zijn om meerdere redenen geïnterviewd. Beide organisaties hebben veel contact met eigenaren, huurders en gebruikers van multifunctionele accommodaties. Hierdoor hebben de organisaties een goed beeld van wat werkt en wat niet. Daarnaast hebben de organisaties inzicht in de belangen van de betrokken organisaties. Doordat de geïnterviewde dagelijkse met verschillende partijen samenwerken weten zij goed wat er op dit moment speelt binnen de onderwijssector en de multifunctionele accommodaties.

De uitgewerkte interviews zijn terug te vinden in bijlage 4.

Advies/onderzoeksbureaus

Voor het onderzoek zijn zes advies/onderzoeksbureaus geïnterviewd die adviesdiensten en/of onderzoeken uitvoeren op het gebied van onderwijshuisvesting. Alle geïnterviewde organisaties opereren landelijk waardoor regionale variabelen geen vertekende invloed hebben gehad op de onderzoeksresultaten. De geïnterviewde organisaties zijn:

- HEVO: Wouter Houët, adviseur onderwijshuisvesting (specialisatie multifunctionele accommodaties)
- Sardes: Frank Studulski, adviseur
- Oberon: Michiel van der Grinten, adviseur onderwijshuisvesting (specialisatie multifunctionele accommodaties)
- Nul25: Wendie Hardeman en Jean Paul Hofkens, beiden mede-eigenaar Nul25
- M3V: Harry Vedder, mede-eigenaar M3V
- BOAG: Ruud Jansen, Unitmanager onderwijs

Er is voor gekozen om deze experts en organisaties te benaderen vanwege hun ruime ervaring met het begeleiden van ontwikkelingsprocessen. Hierdoor weten zij wat werkt en wat niet, en wat belangrijke punten zijn in het proces. Daarnaast hebben zij inzicht in de belangen en kennen zij de vereisten voor een succesvolle multifunctionele accommodatie. Verder verrichten de onderzoeksbureaus onderzoek naar onderwijs in het algemeen en onderwijshuisvesting. Hierdoor hebben zij een goed beeld van de vereisten voor een succesvolle multifunctionele accommodatie en de actualiteiten binnen deze sector.

De uitgewerkte interviews zijn terug te vinden in bijlage 4.

Gemeenten

Voor het onderzoek zijn twee gemeenten geïnterviewd en hebben zeven gemeenten een vragenlijst ingevuld. Namens de gemeente 's-Hertogenbosch is projectmanager Brede Bossche Scholen Marcel Roovers geïnterviewd en namens de gemeente Etten-Leur werd vastgoedmanager maatschappelijk vastgoed Willy Gommeren aan het woord gelaten. Daarnaast hebben gemeenten Oosterhout, Assen, Coevorden, Groningen, Leeuwarden, Maastricht en Roosendaal een vragenlijst ingevuld. Door het interviewen van verschillende gemeenten en het laten invullen van vragenlijsten is een breed beeld ontstaan over de motivatie en succes- en faalfactoren vanuit de invalshoek van gemeenten. Door deze mix van gemeenten door het gehele land hebben regionale variabelen geen vertekend beeld gegeven.

Er is voor gekozen om gemeenten te interviewen en te enquêteren omdat gemeenten bijna altijd zijn betrokken bij het ontwikkelen en exploiteren van multifunctionele accommodaties. Een gemeente kan verschillende rollen op zich nemen. Zo kunnen ze eigenaar zijn van het gebouw, maar kunnen ook optreden als (hoofd)huurder van ruimten. Daarnaast verstrekken zij vaak subsidie aan organisaties die zich vaak huisvesten in deze gebouwen. Tevens bezitten gemeenten in de meeste gevallen het economisch eigendom/economisch claimrecht van het onderwijsgedeelte. De gemeente is een belangrijke betrokken partij.

De interviews met de gemeenten zijn terug te vinden in bijlage 4 en de ingevulde vragenlijst zijn terug te vinden in bijlage 7.

Schoolbesturen

Dit onderzoek richt zich expliciet op multifunctionele accommodaties waar basisonderwijs in is gehuisvest. Onderwijs staat meestal centraal en vormt daardoor meestal de grootste gebruiker en vormt het inhoudelijke centrum in multifunctionele accommodaties. Daarom is ervoor gekozen om een interview af te nemen met een vertegenwoordiger van een schoolbestuur.

Het interview is afgenomen met Leon Hanssen van het schoolbestuur Signum. Er is gekozen om een interview af te nemen met Signum omdat dit schoolbestuur meerder scholen onder zich heeft die zijn gehuisvest in multifunctionele accommodaties. Daarnaast hebben diverse schoolbesturen een vragenlijst ingevuld die in een multifunctionele accommodaties zijn gehuisvest.

Het interview met Hanssen is terug te vinden in bijlage 4 en de ingevulde vragenlijsten zijn terug te vinden in bijlage 7.

Beheerders en programmamanagers

In veel multifunctionele accommodaties zijn beheerders en programmamanagers aanwezig. Een beheerder houdt zich bezig met facilitaire en beheergerelateerde zaken terwijl een programmamanager zich bezighoudt met activiteiten en het programma van de multifunctionele



accommodatie. De beheerders en programmamanager zijn voor hun dagelijkse werkzaamheden in een multifunctionele accommodatie werkzaam. Dit is de reden dat zij zijn geïnterviewd voor het onderzoek. Er is een interview afgenomen met een beheerder en een programmamanager van brede school het Bosschveld. Daarnaast zijn er verschillende vragenlijsten door beheerders en programmamanagers ingevuld.

De uitgewerkte interviews zijn terug te vinden in bijlage 5 en de ingevulde vragenlijst zijn terug te vinden in bijlage 7.

Huurders/gebruikers van het vastgoed

Huurders en gebruikers van multifunctionele accommodaties zijn de eindgebruiker, want zij zijn de partijen waarvoor de multifunctionele accommodatie wordt ontwikkeld. Deze partijen kunnen ook goed bepalen of zij hun idealen en doelen bereiken en hoe een multifunctionele accommodatie daarin faciliteert. Daarnaast hebben deze partijen ervaring met het gehuisvest zijn in een multifunctionele accommodatie waardoor zij een goed beeld hebben van wat wel en niet werkt.

In dit onderzoek hebben verschillende huurders en gebruikers een vragenlijst ingevuld: basisscholen, kinderopvangorganisaties, welzijnsorganisaties en wijkvoorzieningen. Er is voor gekozen om deze partijen te benaderen omdat dit de kernpartners zijn en in de praktijk het vaakst voorkomen.

De ingevulde vragenlijsten zijn terug te vinden in bijlage 7.

3.3 Selectie voor verificatie

De verificatie van dit onderzoek is uitgevoerd door de volgende experts afkomstig van belangenorganisaties en advies/onderzoeksbureaus:

- Gert Jan van Midden van de PO-raad, onderwijshuisvestingsexpert
- Job van Velsen van het landelijk steunpunt brede scholen, oprichter en projectleider
- Harry Vedder van M3V, oprichter en mede-eigenaar
- Frank Studulski van Sardes, senior adviseur/procesbegeleider
- Jean Paul Hofkens van Nul25, mede-eigenaar

De experts die de verificatie hebben uitgevoerd beschikken hebben veel kennis en ervaring met onderwijshuisvesting en multifunctionele accommodaties. Er is voor gekozen om experts van belangenorganisaties, adviesbureaus en onderzoeksbureaus de verificatie te laten uitvoeren omdat deze organisaties veel ervaring en veel verschillende referenties hebben. Door de verificatie van twee invalshoeken te laten uitvoeren is de kans op grijze gebieden kleiner geworden.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit van een onderzoek geeft aan of er is gemeten wat beoogd was om te meten. In het gehele onderzoeksproces is het doel van het onderzoek voor ogen gehouden. De koppeling tussen het plan van aanpak en het onderzoeksproces heeft hier mede voor gezorgd. Tevens is gebruik gemaakt van half-gestandaardiseerde interviews om uit de interviews de beoogde informatie te halen.

Een onderzoek is betrouwbaar wanneer het dezelfde resultaten weergeeft als het onderzoek onder dezelfde condities nogmaals wordt uitgevoerd. Om dit te kunnen realiseren dient het onderzoek transparant te zijn. In de literatuurverkenning en het literatuuronderzoek zijn bronnen weergegeven zodat de informatie eenvoudig valt te achterhalen. Tevens zijn de geïnterviewden terug te vinden in bijlage 4 met naam, bedrijfsnaam en functie. Om deze interviews nog betrouwbaarder te maken zijn de interviews opgenomen met een dictafoon en hierna uitgewerkt. De opnames zijn beschikbaar gesteld voor het beoordelen van het onderzoek en zijn op te vragen bij Piet Romme of John Schepens voor eventuele vervolgonderzoeken.

4 Literatuurverkenning

In dit hoofdstuk is de literatuurverkenning van dit onderzoek opgenomen. De literatuurverkenning is bedoeld om een beter begrip en beeld te krijgen van het basisonderwijs, multifunctionele accommodaties en factoren die invloed uitoefenen op het succesvol van een multifunctionele accommodatie. Deze literatuurverkenning is uitgevoerd middels literatuuronderzoek en is aangevuld met informatie uit interviews. Een uitgebreide versie van de literatuurverkenning is in bijlage 2 opgenomen.

In paragraaf 4.1 is beschreven wat basisonderwijs is. In paragraaf 4.2 is aangegeven welke soorten basisonderwijs er bestaan. In paragraaf 4.3 is in kaart gebracht wat een multifunctionele accommodatie is en welke definitie wordt aangehouden in dit onderzoek. In paragraaf 4.4 staat beschreven welke soorten multifunctionele accommodaties er zijn. In paragraaf 4.5 is beschreven wat succes- en faalfactoren zijn, om later in het onderzoek antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. In paragraaf 4.6 is onderzocht welke voorzieningen er worden gecombineerd met basisonderwijs om inzicht te bieden welke voorzieningen in een multifunctioneel accommodatie vaak naast basisonderwijs worden gehuisvest.

In paragraaf 4.7 zijn de verschillende eigendoms- en huurconstructies van multifunctionele accommodaties beschreven. Het eigendom, de huur en eventuele gebruiksconstructie van een multifunctionele accommodatie moeten in het begin van het proces worden bepaald omdat dit gepaard gaat met beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dit vormt de basis voor het opstellen van de exploitatie en het regelen van de financiering. In paragraaf 4.8 zijn de meest voorkomende beheersconstructies van multifunctionele accommodaties beschreven. In paragraaf 4.9 is de exploitatie van multifunctionele accommodaties beschreven. Hier komt onder andere de financiering en andere financiële zaken rond de multifunctionele accommodatie terug.

In paragraaf 4.10 is het ontwikkelingsproces van multifunctionele accommodatie en van schoolvastgoed beschreven. In paragraaf 4.11 zijn de beoogde voordelen en mogelijke nadelen van de multifunctionele accommodatie benoemd.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie en een samenvatting van de literatuurverkenning. Tot slot zal het onderzoeksgebied opnieuw worden afgebakend naar aanleiding van de ingewonnen informatie uit de literatuurverkenning.

4.1 Basisonderwijs

Basisonderwijs is bedoeld voor kinderen van 4 tot en met 12 jaar en maakt deel uit van het primair onderwijs. Het basisonderwijs is bedoeld voor kinderen die geen extra hulp nodig hebben met de opvoeding of leren en ook geen beperking hebben die dit in de weg staan. In het totaal volgden er 1.489.095 kinderen basisonderwijs in het schooljaar 2012/2013 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014).

4.2 Soorten scholen

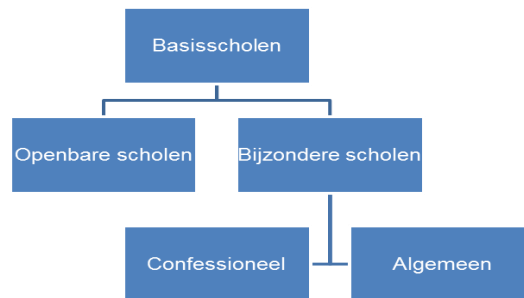
In Nederland zijn er verschillende soorten basisscholen waaruit ouders van leerlingen kunnen kiezen. De belangrijkste scheiding is de scheiding van openbare basisscholen en bijzondere basisscholen (Rijksoverheid, Onbekend). Figuur 4.1 geeft de scheiding aan van typen basisonderwijs in Nederland.

Openbare scholen

De openbare basisscholen staan open voor iedere leerling, ongeacht zijn of haar godsdienst of levensbeschouwing. Soms werken openbare scholen volgens een specifiek pedagogisch concept, dit hoeft echter niet. Ongeveer een derde van alle Nederlandse kinderen gaat naar een openbare school.

Bijzondere scholen

Op de bijzondere school krijgen kinderen les vanuit een godsdienstige, levensbeschouwelijke of opvoedkundige overtuiging. Ongeveer twee derde van alle Nederlandse kinderen gaat naar een bijzondere school. Binnen de bijzondere scholen is een scheiding te maken tussen confessionele en algemene scholen.



Figuur 4.1: Overzicht soorten onderwijs in Nederland

In figuur 4.1 is te zien dat in de bijzondere scholen een verdere splitsing te maken is in confessionele scholen en algemene scholen. Op confessionele scholen krijgen leerlingen les vanuit een godsdienstige of levensbeschouwelijke grondslag. Op de algemene scholen krijgen leerlingen les vanuit een opvoedkundige overtuiging.

Richting en inrichting

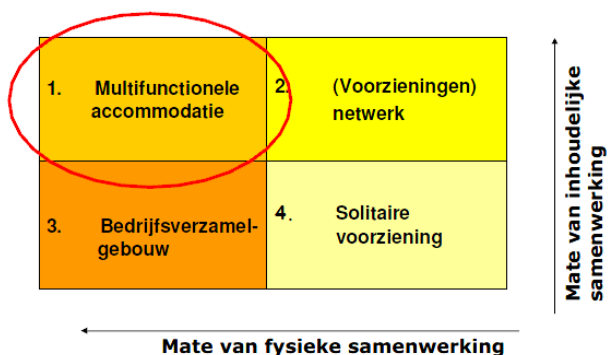
Een school kan kiezen voor een richting en een inrichting. Een richting is de grondslag van de school. Dit kan zijn, bijvoorbeeld op basis van een bepaalde levensovertuiging. Een inrichting van een school is de manier waarop onderwijs wordt gegeven, dit zegt dus iets over de pedagogisch-didactische uitgangspunten van de school. Een school met een bepaalde grondslag (bijvoorbeeld protestant-christelijk), kan kiezen voor een bepaalde inrichting (bijvoorbeeld montessori), dit heet dan een protestant-christelijke montessori school (Peters, Schooltypen in het basisonderwijs, 2014).

4.3 Multifunctionele accommodaties

Een multifunctionele accommodatie is een gebouw waar meerdere functies onder één dak zijn gehuisvest. In de praktijk is dit vaak een combinatie van de volgende functies; onderwijs, opvang, zorg, welzijn, sport en cultuur. Het typerende van een multifunctionele accommodatie is dat de partijen die er zijn gehuisvest een inhoudelijke samenwerking hebben. Deze inhoudelijke samenwerking kan variëren van het gezamenlijk organiseren van activiteiten tot het oprichten van een doorlopende pedagogische leerlijn. De inhoudelijke samenwerking vormt een randvoorwaarde en het onderscheidend vermogen van een multifunctionele accommodatie. Wanneer verschillende partijen in één gebouw zijn gehuisvest en er geen inhoudelijke samenwerking plaatsvindt dan is het geen multifunctionele accommodatie maar een bedrijfsverzamelgebouw (De Rooy et al 2002). In de praktijk wordt vaak onterecht het label multifunctionele accommodatie op een bedrijfsverzamelgebouw geplakt.

(De Rooy et al. 2002) stellen in hun 'leidraad voor multifunctionele accommodaties' dat in een multifunctionele accommodatie zowel een inhoudelijke- als fysieke samenwerking plaatsvindt tussen partijen. Inhoudelijke samenwerking is gericht op activiteiten en primaire bedrijfsvoering. Fysieke samenwerking is gericht op ondersteunende processen. In alle andere gevallen is er volgens hen geen sprake van een multifunctionele accommodatie, maar van een bedrijfsverzamelgebouw, (voorzieningen)netwerk of een solitaire voorziening.

In een bedrijfsverzamelgebouw zijn verschillende functies gehuisvest in één gebouw maar er is geen inhoudelijke samenwerking. Bij een (voorzieningen)netwerk is de samenwerking gericht op inhoud en activiteiten maar niet op huisvesting, de partijen zitten niet in één gebouw. Een solitaire voorziening is de traditionele manier van diensten aanbieden zonder inhoudelijke en fysieke samenwerking. Figuur 4.2 visualiseert het verschil tussen een multifunctionele accommodatie en andere huisvestings- en samenwerkingsverbanden.



Figuur 4.2: Inhoudelijke en fysieke samenwerking multifunctionele accommodaties. Bron: (Markink, Veneklaas Slots, Ahlers & van Straten, 2010)

Het is dus van belang dat er zowel een inhoudelijke als fysieke samenwerking aanwezig is wil men spreken van een multifunctionele accommodatie.

Inhoudelijke samenwerking

Een vereiste voor een multifunctionele accommodatie is dat er een inhoudelijke samenwerking plaatsvindt tussen de partijen (Markink et al 2010). De mate van samenwerking verschilt echter per situatie. Wel is er een onderscheid te maken in de intensiteit waarin de samenwerking plaatsvindt. (Ball en Van der Kooij, 2004) onderscheiden in 'Meer dan één gebouw' twee niveaus van samenwerkingsintensiteit: samenwerken en samengaan.

Samenwerken

Bij deze samenwerkingsvorm houden de gebruikers in de multifunctionele accommodatie hun eigen identiteit maar werken ze inhoudelijk samen met de andere organisaties in de accommodatie. Zo is het mogelijk dat verschillende organisaties uit een multifunctionele accommodatie samen activiteiten organiseren waar gebruikers van beide organisaties aan deelnemen (Ball et al, 2004).

Samengaan

Samengaan is de meest vergaande vorm van de samenwerkingsvormen. De partijen geven in deze samenwerkingsvorm (gedeeltelijk) hen eigen identiteit op en opereren als één team. Een voorbeeld hiervan is een integraal kindcentrum waarbij vaak basisonderwijs en kinderopvang worden gecombineerd (Ball et al, 2004). Figuur 1.3 geeft de samenwerkingsvormen samenwerken en samengaan weer.

	Samenwerken	Samengaan
Gezamenlijke visie en doelen	X	X
Gezamenlijke activiteiten organiseren	X	X
Gezamenlijk programma	X	X
Eén aansturing		X
Eén organisatie		X
Eén gezamenlijke identiteit		X

Figuur 4.3: Overzicht inhoudelijke samenwerkingsvormen

Fysieke samenwerking

Er kan op verschillende manieren worden omgegaan met de ruimte binnen een multifunctionele accommodatie. (Ball et al, 2004) maken binnen multifunctionele accommodaties een onderscheid tussen dakdelers en de ruimtedelers.

Dakdelers

Bij deze variant zijn verschillende organisaties gehuisvest in een accommodatie maar hebben zij ieder hun eigen ruimtes in het gebouw. Bij deze variant is het mogelijk om bepaalde zaken met elkaar te delen, bijvoorbeeld een cv-installatie, schoonmaak- en onderhoud of een beheerder. Het voordeel hiervan is dat de exploitatiekosten verlaagd kunnen worden (Ball et al,

2004). Daarnaast is het voor bezoekers makkelijker dat verschillende functies in één accommodatie zijn gehuisvest, zoals kinderopvang en onderwijs.

Ruimtedeler

De ruimtedeler is een variant die verder gaat dan de dakdeler. Het is voor organisaties mogelijk om naast een dak ook ruimtes met elkaar te delen. Het voordeel hiervan is dat de investeringskosten en exploitatiekosten nog lager kunnen uitvallen. Er hoeven immers minder vierkante meters te worden gebouwd en geëxploiteerd. Daarnaast kan er meer kwaliteit in de ruimtes worden geïnvesteerd, doordat er meer geld beschikbaar is per vierkante meter. Verder is de kans op leegstand kleiner en stimuleert het de organisaties tot samenwerking.

Het delen van ruimtes hoeft niet te betekenen dat alle ruimtes in een accommodatie worden gedeeld. Er kan er een onderscheid worden gemaakt tussen eigen ruimtes en gedeelde ruimtes. Daarnaast is voor de gedeelde ruimtes ook een onderverdeling te maken in een tweetal soorten gedeelde ruimtes. Het volgende ruimtegebruik is te onderscheiden:

- III individueel gebruik: een ruimte wordt exclusief door één deelnemer gebruikt
- III semi-multifunctioneel: het primaat van het gebruik ligt bij één deelnemer, maar deze deelnemer stelt de ruimte ook aan derden beschikbaar
- III multifunctioneel: de ruimte is voor iedereen beschikbaar

Organisaties kunnen zelf bepalen welke ruimtes ze willen delen en welke niet (Ball et al., 2004) (Deloitte, 2003). Figuur 1.4 geeft de fysieke samenwerkingsvormen weer.

	Individueel ruimtes	Semi-multifunctionele ruimtes	Multifunctionele ruimtes
Dakdeler	X		
Ruimtedeler	X	X	X

Figuur 4.4: Fysieke samenwerkingsvormen

Definiëring

Er bestaan veel verschillende invullingen voor het begrip multifunctionele accommodatie. Dit komt door de verbondenheid tussen de inhoudelijke samenwerking en het gebouw dat hierin faciliteert.

(Deloitte, 2003) zegt: "Een gebouw moet worden gezien als een instrument en niet als een doel op zich. De multifunctionele accommodatie (of het netwerk van deelnemers) vormt de infrastructuur die het (mede) mogelijk maakt de doelstellingen van de Brede school te realiseren"

Dit wordt nog eens versterkt door het gegeven dat elke multifunctionele accommodatie tot op zekere hoogte uniek is; samenstelling van organisaties, diensten en voorzieningen.

(Ball et al., 2004) definiëren een multifunctionele accommodatie op de volgende manier: "Een multifunctionele accommodatie is een gebouw waarin meerdere voorzieningen onderdak krijgen" (van der Kooij & Ball, 2004). Deze definitie zegt echter niets over de inhoudelijke samenwerking tussen partijen en het gezamenlijke gebruik van ruimtes terwijl deze punten in dit onderzoek wel zijn meegenomen.

'Leidraad multifunctionele accommodaties' samengesteld door De Rooy, Weerdenburg, (De Jong en Born, 2002) geeft de volgende definitie aan een multifunctionele accommodatie: "Een multifunctionele accommodatie is een voorziening met verschillende participanten onder één dak, waarbij de inrichting en het ontwerp zo zijn vormgegeven dat bepaalde ruimten geschikt zijn voor meervoudig gebruik". Deze definitie schiet bij dit onderzoek tekort omdat er in de definitie niets wordt gezegd over onderlinge samenwerking terwijl dit onderzoek ervan uitgaat dat inhoudelijke samenwerking een essentieel onderdeel is van een multifunctionele accommodatie.

(Deloitte, 2003) geeft een definitie die de onderlinge samenwerking duidelijk benoemt: "Een multifunctionele accommodatie is een gebouw met meerdere gebruikers onder één dak, waarin naast samenwonen ook wordt samengewerkt". Echter ontbreekt het gezamenlijk gebruik van ruimtes in deze definitie. Partijen in een multifunctionele accommodatie moeten naast het samenwerken ook gezamenlijk gebruik maken van ruimten. Verder moet een multifunctionele accommodatie een meerwaarde opleveren voor de interne (gebruikers ruimten) en externe (bezoekers voorzieningen) gebruikers.

Van der Knaap (2009) geeft een definitie die al bevredigender is: "Een multifunctionele accommodatie is één gebouw waarbij ten minste twee functies fysiek geïntegreerd zijn en synergie plaatsvindt tussen functies onderling" (Van der Knaap, 2009).

De meest volledige definitie werd gevonden in (Quintis, 2007): "Gebouwen waarin meerdere partijen zijn gehuisvest en waarin verschillende diensten worden aangeboden. De ruimten in een multifunctionele accommodatie worden voor meerdere doelen gebruikt. Door de combinatie van specifieke diensten leveren multifunctionele accommodaties een bijdrage aan de leefbaarheid van de wijk en de instandhouding van voorzieningen".

Uit de literatuurverkenning zijn meerdere definities naar voren gekomen waaruit wij hebben geconcludeerd dat er pas sprake is van een multifunctionele accommodatie als verschillende partijen zijn gehuisvest in één gebouw en er een inhoudelijke en fysieke samenwerking aanwezig is tussen partijen. Om deze reden is er een nieuwe definitie opgesteld in het kader van dit onderzoek voor het begrip multifunctionele accommodatie.

Een multifunctionele accommodatie is één gebouw waarin twee of meer maatschappelijke functies zijn gehuisvest. De in het gebouw gehuisveste partijen werken inhoudelijk en fysiek met elkaar samen.

Het begrip multifunctionele accommodatie is in dit onderzoek expliciet gedefinieerd. Vooral de meerwaarde die beoogd wordt door gezamenlijk ruimtes en samenwerking is belangrijk. Zonder afbakening zou het begrip multifunctionele accommodatie op andere manieren te interpreteren zijn.

4.4 Soorten multifunctionele accommodaties

Er zijn verschillende soorten multifunctionele accommodaties te onderscheiden: brede scholen, woon-zorgcomplexen, multifunctionele sportaccommodaties, cultuurhuizen, gemeenschapsaccommodaties/kultuurhuizen en zorgaccommodaties. Figuur 4.5 geeft op de volgende pagina de verschillende soorten multifunctionele accommodaties weer.



Figuur 4.5: Soorten multifunctionele accommodaties

Van welke variant sprake is wordt bepaald door de visie, idealen, doelen, en de organisaties die erin zijn gehuisvest. De brede schoolvariant is de enige multifunctionele accommodatie waarin onderwijs is gehuisvest.

De samenstelling van partijen kan sterk verschillen per brede school. Zo kunnen er in een brede school ook commerciële organisaties en woningen zijn ondergebracht. In de praktijk komen de gehuisveste organisaties meestal uit de volgende categorieën: onderwijs, opvang, zorg en welzijn, kunst en cultuur en sport en recreatie.

Brede school

In de praktijk wordt het begrip brede school op meerdere manieren gebruikt. Zo kan een inhoudelijke samenwerking of een netwerk van voorzieningen al worden aangemerkt als een brede school wanneer er minimaal een school aanwezig is. In dit rapport wordt met het begrip brede school een van multifunctionele accommodatie varianten bedoeld. In principe komen beide definities van het begrip brede school overeen, het enige verschil is dat de gehanteerde definitie, een brede school als MFA variant, uitgaat van gezamenlijke huisvesting en het andere begrip niet noodzakelijk.

Onderwijs maakt altijd deel uit van een brede school en heeft veel invloed op de doelen en de samenstelling van partijen. Er zijn verschillende vormen van onderwijs te onderscheiden die worden gehuisvest in brede scholen; ROC/MBO, voorgezet onderwijs, voortgezet speciaal onderwijs, speciaal onderwijs en het basisonderwijs. In de praktijk wordt het basisonderwijs het meest frequent ondergebracht in een brede school, daarom gaat het in dit onderzoek vooral over brede scholen waar basisonderwijs een onderdeel van is.

Een brede school is een samenwerkingsverband tussen verschillende organisaties op het gebied van kinderopvang, welzijn, zorg, sport en cultuur. Er zijn grote verschillen in de samenstelling van organisaties in een brede school. Dit heeft te maken met de locatie, visie en het beleid van de verschillende organisaties. In de kern bestaat een brede school uit een structurele samenwerking tussen onderwijs en opvang. Dit samenwerkingsverband kan worden uitgebreid met andere organisaties die zich richten op thema's als welzijn, zorg, sport en cultuur. Figuur 4.6 geeft verschillende functies uit de brede school aan.

Basisvariant brede school	Plusvariant brede school
• Basisonderwijs • Peuterspeelzaal • Kinderopvang • Buitenschoolse opvang	Basisvariant brede school aangevuld met bijvoorbeeld: • Sociaal-cultureel werk • Sport • Bibliotheek • Zorgvoorzieningen • Wijkvoorzieningen • Politiepost • Commerciële voorzieningen

Figuur 4.6: Overzicht functies brede school

Frank Studolski van Sardes (2014) geeft de volgende definitie voor een brede school: “Een samenwerkingsverband tussen één of meerdere scholen en instellingen voor kinderopvang, welzijn, zorg, cultuur en sport. Dit samenwerkingsverband heeft vrijwel altijd tot doel de ontwikkelingskansen van kinderen vergroten. Met zijn programma richt de brede school zich daarom primair op kinderen en hun ouders. Daarnaast kan het gaan om het in stand houden van het voorzieningenpeil in wijken en dorpen en het versterken van de sociale samenhang.” Deze definitie is aangehouden tijdens dit onderzoek.

Conclusie en afbakening

Dit onderzoek richt zich op multifunctionele accommodaties waarin basisonderwijs is gehuisvest. Daarom kan gesteld worden dat het gaat om brede school als multifunctionele accommodatie variant. De andere multifunctionele accommodatie varianten zijn niet expliciet onderzocht. In bijlage 3 is meer informatie te vinden over de andere soorten multifunctionele accommodaties.

Binnen de brede schoolvariant zijn weer verschillende soorten te onderscheiden: basisonderwijs, speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs (MBO). De brede schoolvariant voor basisonderwijs is aangehouden in dit onderzoek.

Verder bestaan er in de praktijk verschillende opvattingen over het begrip ‘brede school’. Dit onderzoek gaat uit van een brede school als multifunctionele accommodatievariant waar basisonderwijs in is ondergebracht. De brede school als netwerk tussen organisaties zonder gezamenlijke huisvesting is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Tenslotte wordt in dit onderzoek hetzelfde verstaan onder een multifunctionele accommodatie met basisonderwijs en een brede school (basisonderwijs) als multifunctionele accommodatie variant.

4.5 Thema's

Er zijn verschillende factoren te onderscheiden die invloed hebben op een multifunctionele accommodatie. Deze factoren kunnen op basis van eigenschappen worden geclusterd in thema's. Uit de literatuurverkenning en interviews is een lijst met thema's voortgevloeid. Elk thema wordt in deze alinea bondig beschreven.

Locatie

Locatie is een onderwerp dat niet in deze literatuurverkenning is genoemd maar in iedere vastgoedkundige situatie belangrijk is voor het succes van het vastgoed. Dit geldt ook voor multifunctionele accommodaties. Het thema locatie richt zich vooral op de factoren demografie, omgeving en ontsluiting.

Proces

Onder het thema ‘proces’ vallen alle factoren die zich richten op het ontwikkelings- en exploitatieproces van multifunctionele accommodaties.

Situatie

De situatie bestaat uit factoren zoals de tijdsgeest en aanwezige trends. Deze factoren hebben een grote invloed op multifunctionele accommodaties omdat ideeën over onderwijs en huisvesting continu in ontwikkeling zijn.

Samenstelling

Het thema 'samenstelling' richt zich op de organisaties die in een multifunctionele accommodatie zijn gehuisvest.

Gebouw

Het thema 'gebouw' bestaat uit drie deelgebieden: functioneel, technisch en esthetisch/architectonisch. De factoren die onder het thema gebouw zijn gekoppeld aan een van deze deelgebieden

Inhoudelijk concept

Onder het thema 'inhoudelijke concept' vallen de factoren die betrekking hebben op de inhoudelijke samenwerking en het activiteitenprogramma.

Beheer

Het beheer van een multifunctionele accommodatie kan worden opgesplitst in het programmabeheer, technisch beheer en facilitair beheer. Het programmabeheer gaat over het inhoudelijke plan van het gebouw; hoe werken functies tezamen, naar welke synergie wordt gestreefd, hoe wordt het concept naar buiten toe in beeld gebracht, hoe is de indeling en roostering? Het technisch beheer omvat de planning ten aanzien van groot onderhoud, vervangingsplannen en verzekeringen. Het facilitair beheer speelt in op taken in relatie met het gebruik van het gebouw zoals afvalbeheer, schoonmaak en bewaking (Briels, 2013).

Exploitatie

Exploiteren is het beheren van een zaak of bedrijf om er winst mee te maken. Bij de exploitatie van een multifunctionele accommodatie is het streven vaak een kostendekkende exploitatie er hoeft niet perse winst te worden gemaakt. Volgens de NEN (dit is een norm) is de exploitatie van een gebouw opgebouwd uit een aantal kostenposten. Dit zijn vaste kosten, onderhoudskosten (onderhoud en schoonmaak), energiekosten, administratieve kosten en specifieke bedrijfskosten (Briels, 2013).

Wet en regelgeving

De factoren die vallen onder het thema 'wet en regelgeving' bestaan uit regels, procedures en verordeningen.

Mensen

Het thema 'mensen' richt zich op menselijke factoren. De menselijke factor heeft betrekking op de medewerkers van de organisaties, de bezoekers en de medewerkers van andere betrokken partijen.

Conclusie en afbakening

Niet alle thema's zijn onderzocht in dit onderzoek dit kan zijn omdat de factoren die onder de thema's vallen lastig of niet zijn te achterhalen of beïnvloeden.

De thema's die in dit onderzoek zijn onderzocht zijn proces, samenstelling, inhoudelijk concept, gebouw, beheer en exploitatie. De succes- en faalfactoren die onder deze thema's vallen zijn achterhaald en genoteerd in paragraaf 6.2. Verder is in de literatuurverkenning achtergrondinformatie over elk thema's genoteerd. Deze achtergrondinformatie biedt inzicht in de onderzochte thema's.

4.6 Succes- en faalfactoren

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden dient inzichtelijke te worden gemaakt wat de succes- en faalfactoren zijn van multifunctionele accommodaties die basisonderwijs huisvesten. Hiervoor is het noodzakelijk om te achterhalen wat een succesfactor en een faalfactor is.

Succesfactor

Succes is een begrip waar veel uiteenlopende meningen over bestaan. In dit onderzoek is de definitie van succes afgeleid van de visie van (Nightingale, 1956): "Succes is de daadwerkelijke realisatie van een waardig ideaal of doel". Dit betekent dat een succesfactor een onderdeel is van het geheel van het realiseren van het daadwerkelijk ideaal of doel. Dit betekent dat de som van succesfactoren gezamenlijk de realisatie van het daadwerkelijke ideaal of doel zijn.

Een succesfactor wordt in dit onderzoek gedefinieerd als:

Een succesfactor is een onderdeel van het totaal van factoren welke gezamenlijk de realisatie van het daadwerkelijk doel of ideaal zijn.

Faalfactor

In dit onderzoek wordt met een faalfactor exact het tegenovergestelde van een succesfactor bedoeld. Vaak wordt falen uitgedrukt in termen van 'het niet halen van doelen'. Dit betekent dat een faalfactor een onderdeel is van het geheel van het niet-realiseren van het daadwerkelijke ideaal of doel. Dit betekent dat de som van faalfactoren gezamenlijk ervoor zorgt dat het ideaal of doel niet wordt gerealiseerd.

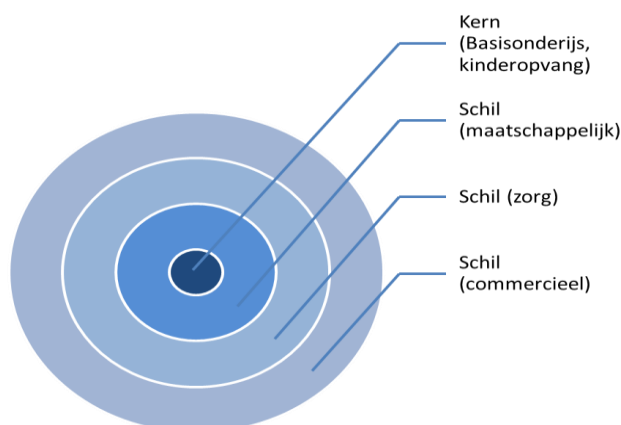
Een faalfactor wordt in dit onderzoek gedefinieerd als:

Een faalfactor is een onderdeel van het totaal van factoren welke gezamenlijk ervoor zorgen dat het daadwerkelijk doel of ideaal niet wordt gerealiseerd.

Het dient wel vermeld te worden dat er een verschil kan zitten tussen verschillende succes- of faalfactoren. Sommige faalfactoren hebben een grotere impact dan de andere. Hierdoor kan een bepaalde faalfactor een verhoudingsgewijs groot aandeel hebben in het niet-succesvol zijn van het geheel. De kans dat een succes- of faalfactor zich voordoet evenals de impact is niet inzichtelijk gemaakt in dit onderzoek.

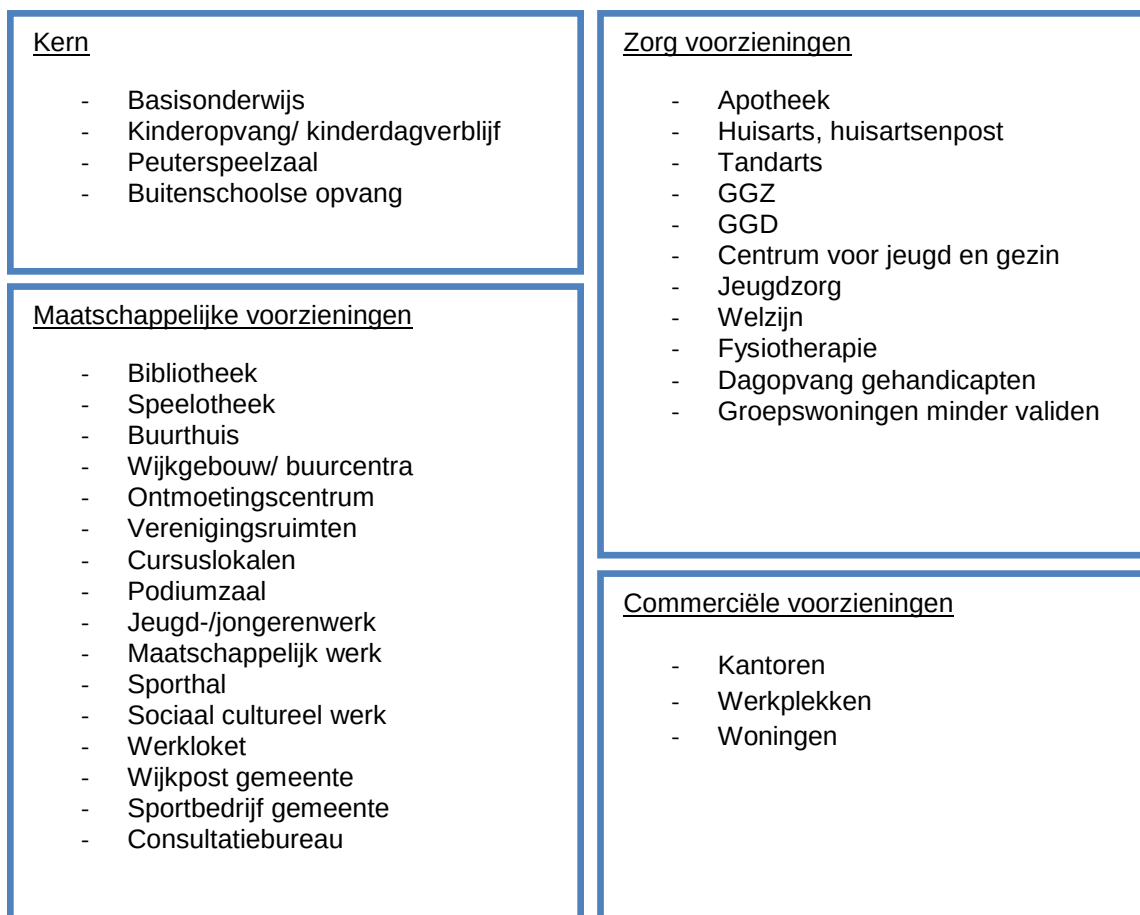
4.7 Combinaties (samenstelling)

Basisonderwijs wordt in de praktijk met veel uiteenlopende voorzieningen gecombineerd. De kern van de voorzieningen die wordt gehuisvest bestaan vaak uit basisonderwijs en kinderopvang. Daarnaast kunnen er verschillende schillen aan de kern worden toegevoegd. Dit zijn de zorgschillen, maatschappelijke en commerciële schillen. In figuur 4.6 staat de kern met aanvullende schillen gevisualiseerd.



Figuur 4.6: Soorten gecombineerde partners

In figuur 4.7 zijn voorbeelden weergegeven van type organisaties die in de kern en in de verschillende schillen gehuisvest kunnen zijn.



Figuur 4.7: Soorten gecombineerde partners

4.8 Eigendomsverhoudingen en huurconstructies

Een multifunctionele accommodatie huisvest verschillende organisaties. Het eigendom kan op verschillende manieren zijn geregeld. In deze paragraaf zijn de meest voorkomende eigendomsverhoudingen beschreven. Figuur 4.8 toont welke eigendomsverhoudingen dit zijn.



Figuur 4.8: Eigendomsverhoudingen multifunctioneel gebouw met basis onderwijs

1. De gemeente is eigenaar

Een veelvoorkomend model is dat de gemeente eigenaar is van de gehele multifunctionele accommodatie. De gemeente geeft de accommodatie in gebruik aan de betrokken partijen. De gemeente kan hiervoor een vergoeding vragen in de vorm van een bijdrage in de exploitatiekosten en/of huurpenningen. In de meeste gevallen wordt met het basisonderwijs een gebruiksovereenkomst afgesloten. De school ontvangt dan gebruiksrechten die vergelijkbaar

zijn met een eigendomssituatie. Met de overige gebruikers sluit de gemeente meestal huurovereenkomsten af. Dit geeft de gemeente de mogelijkheid tot huurdifferentiatie. Ze kunnen bij dit model de huurprijzen aan de huurder aanpassen (van Midden, 2014) (Van der Grinten, Kruiter & Franssen, 2006).

Kenmerken wanneer gemeente eigenaar is:

- De gemeente houdt zeggenschap over het gebouw
- De gemeente kan de gebruikers/huurders bepalen
- De gemeente kan de huurprijzen van het gebouw in overeenstemming brengen met het huurprijsbeleid voor andere accommodaties
- De gemeente houdt minder geld over om te investeren/besteden dan wanneer bijvoorbeeld een andere partij eigenaar is van het gebouw en verschillende lasten hiervan draagt
- De waardevermeerdering en -vermindering van het vastgoed zijn voor de gemeente
- De gemeente moet een huurdersadministratie opzetten en bijhouden
- In de meeste gevallen heeft de gemeente ervaring met het ontwikkelen, exploiteren en verhuren van vastgoed

2. Een woningbouwcorporatie is eigenaar

Woningbouwcorporaties kunnen ook eigenaar zijn van multifunctionele gebouwen. Binnen deze eigendomsvorm kan de gemeente zelf (hoofd)huurder zijn van de woningbouwcorporatie. Ook is het mogelijk dat de gebruikers direct huren van de woningbouwcorporatie.

Wanneer de gemeente huurt van de woningbouwcorporatie stelt de gemeente het gedeelte voor onderwijs beschikbaar aan het schoolbestuur en ontvangt hier geen huur voor. Wanneer de verschillende organisaties huren bij de woningbouwcorporatie betalen deze organisaties de woningbouwcorporatie. In dit geval ontvangt het schoolbestuur een vastgestelde vergoeding van de gemeente voor de huur van het onderkomen.

Kenmerken wanneer woningbouwcorporatie eigenaar is:

- Woningbouwcorporaties hebben over het algemeen veel ervaring met bouwen en onderhouden van gebouwen. Hierbij is wel een kanttekening bij te plaatsen omdat deze ervaring geldt voor woningen en niet voor multifunctionele gebouwen (Hofkens, 2014)
- Wanneer gebruikers direct huren bij de woningbouwcorporatie dan worden de risico's voor leegstand door de woningbouwcorporatie overgenomen. De woningbouwcorporatie neemt hiervoor meestal wel een opslag voor op in de huurprijs
- De gemeente draagt een gedeelte van de inspraak over het beheer en gebruik over aan de woningbouwcorporatie

3. Het schoolbestuur is eigenaar

Een multifunctioneel gebouw kan ook in eigendom zijn van een schoolbestuur. Er zijn drie situaties te onderscheiden wanneer een schoolbestuur eigenaar is van een multifunctioneel gebouw.

III Verhuur leegstaande lokalen/ruimtes (onderverhuur)

Wanneer een school leegstaande lokalen heeft dan kunnen ze deze aanbieden aan de gemeente. De gemeente mag de leegstaande lokalen weigeren; ze zijn niet verplicht om terug ze terug te nemen. Daarnaast kan een school de ruimtes verhuren aan andere organisaties. In de praktijk wordt de vrijstaande ruimte meestal gebruikt als kinderopvang op peuterspeelzaal. Het verhuren van leegstaande lokalen mag volgens de wet WPO (Wet op het Primair Onderwijs) met de zogenaamde medegebruiksregeling, hier zijn wel aantal regels aan verbonden. Zo moet een school eerst toestemming vragen aan de gemeente. Verder is het afhankelijk van de gemeentelijke verordening over de kwestie wat er gebeurt met de huur. De gemeente is namelijk in eerste instantie rechtmatig eigenaar van de huurpenningen. De praktijk leert dat de gemeente meestal in de verordening vastlegt dat de school recht heeft op het gehele huurbedrag of een gedeelte. De school is in alle gevallen wel gerechtigd om de huurpenningen te verminderen met servicekosten zoals gas, water, licht en schoonmaak. De school is namelijk verantwoordelijk voor deze kosten en krijgt bij leegstand van lokalen hiervoor geen vergoeding. Het binnenonderhoudsbudget dat de

school ontvangt is gebaseerd op leerlingen en niet op vierkante meters. Dit is het probleem van leegstaande lokalen en de motiveert scholen om leegstaande lokalen te verhuren (van Midden, 2014) (Hofkens, 2014).

III Extra ruimte (zelf ontwikkeld)

Een schoolbestuur kan ook eigenaar zijn van een multifunctioneel gebouw waarin zij extra ruimte hebben gebouwd voor andere organisaties. Een schoolbestuur kan dus ook eigenaar zijn van een multifunctioneel schoolgebouw dat ontwikkeld is met de intentie om een multifunctioneel gebouw te zijn en niet voortvloeit uit de leegstand van lokalen. Schoolbesturen verhuren bij dit eigendomsmodel de ruimte aan andere organisaties. Het verschil is dat de huur altijd ten goede komt aan de school, ongeacht de verordening. Daarnaast hoeft de school geen toestemming te vragen aan de gemeente voor het verhuren van ruimtes doordat de extra meters feitelijk geen schoolgebouw zijn dat bekostigd is door de overheid. Hierdoor heeft de school bij dit model de volledige zeggenschap over deze extra ruimtes.

Extra ruimte naast de oppervlakte van de school is niet eenvoudig te realiseren. Doordat ze zijn gebonden aan een aantal regels en beperkingen verbonden. Zo mag een school geen onderwijsgeld besteden aan vastgoed. Daarnaast is het lastig voor een school om een hypotheek aan te vragen omdat de school meestal geen onderpand heeft. Het schoolgebouw kan niet als onderpand dienen omdat het economische eigendom/economisch claimrecht bij de gemeente ligt. Extra ruimte kan worden gerealiseerd met de eigen middelen van een school, want deze vallen niet onder onderwijs gelden. Eigen middelen komen meestal voort uit private middelen uit het heden of het verleden. Private middelen uit het verleden kunnen volledige eigen schoolgebouwen (dit zijn schoolgebouwen voor 1920) en schoolwoning. In de praktijk is het alleen mogelijk voor een schoolbestuur om zelf extra ruimtes te ontwikkelen voor andere gebruikers wanneer zij beschikken over private middelen (Van Midden, 2014).

III Gemeente draagt eigendom over aan schoolbestuur

De gemeente kan het eigendom van een multifunctioneel gebouw ook in het geheel overdragen aan een schoolbestuur. Het schoolbestuur kan dan verantwoordelijk worden gemaakt voor het onderhoud van het hele gebouw, inclusief de niet-schoolse bouwdelen. Het schoolbestuur ontvangt in deze constructie huur van de andere gebruikers waarmee het onderhoud bekostigd wordt. De overige huurinkomsten moet het schoolbestuur afdragen aan de gemeente. Het verhuren van de overige ruimtes is dan geregeld via een medegebruiksregeling. In de gemeentelijke huisvestingsverordening kan de gemeente precies vastleggen wat er gebeurt met de huurinkomsten die de school ontvangt. Dit model is nagenoeg hetzelfde als verhuur extra ruimte; het grote verschil is dat de gemeente een nieuw multifunctioneel gebouw realiseert. Het gebouw is dus al bedoeld en ontwikkeld als een multifunctioneel gebouw. Via wet en regelgeving behoudt de gemeente het recht op huurinkomsten en het kan hiermee eventuele kapitaallasten betalen. Verder is de gemeente economisch eigenaar van het gehele gebouw (schoolruimte plus extra ruimtes) omdat de extra ruimtes als schoolmeters zijn aangemerkt (Van Midden, 2014 ; Van der Grinten, Kruiter & Fransen, 2006).

Kenmerken wanneer schoolbestuur eigenaar is:

- De zekerheden voor niet-onderwijsinstellingen zijn beperkt, omdat de school op grond van de huisvestingsverordening ruimtes kan terugclaimen mochten zij die nodig hebben (denk aan uitbreiding)
- Schoolbesturen hebben over het algemeen weinig ervaring met het beheer en onderhoud van gebouwen
- Het leegstandsrisico ligt bij het schoolbestuur, de school moet bij dit model de onderhoudskosten betalen voor leegstaande ruimtes
- De gemeente heeft in de praktijk beperkt zeggenschap over de ruimten
- De gemeente kan bij leegstand ruimten terugvorderen

(Van der Grinten, Kruiter, & Fransen, 2006)

4. Een vereniging van eigenaren (appartementenrechten)

Het eigendomsmodel vereniging van eigenaren (VvE) is een constructie waarbij het gebouw gesplitst is in 'appartementenrechten'. Met appartementenrechten wordt het gebouw opgesplitst in verschillende bouwdelen. Er bestaan eigen en gezamenlijke bouwdelen. De eigenaar van een eigen bouwdeel heeft exclusieve gebruiksrecht van zijn eigen bouwdeel. Het bezit van gemeenschappelijke bouwdelen is zoals de naam aangeeft gemeenschappelijk. In het appartementenrecht is de mede-aansprakelijkheid en het mede-eigendom van deze gemeenschappelijke delen van het gebouw en het terrein geregeld. In het Burgerlijk Wetboek zijn een aantal dwingendrechtelijke randvoorwaarden opgenomen voor de splitsing van een gebouw, de oprichting en het functioneren van een vereniging van eigenaren.

Er wordt vaak voor dit eigendomsmodel gekozen wanneer een schoolbestuur eigenaar wil zijn van het onderwijsdeel en de gemeente van de overige bouwdelen. Verder wordt er vaak voor dit model gekozen wanneer het multifunctionele gebouw gecombineerd is met woningen (van der Grinten et al, 2006).

Kenmerken wanneer een vereniging van eigenaren eigenaar is:

- Het eigendomsmodel vereniging van eigenaren is complexer dan eigendomsmodellen met één eigenaar
- Dit eigendomsmodel brengt extra transactiekosten met zich mee, zoals extra notariskosten voor het splitsen van het gebouw en het inrichten van de vereniging van eigenaren
- De uitgangspunten liggen voor een belangrijk deel al vast omdat dwingend recht van toepassing is op de vereniging van eigenaren
- Instellingen kunnen het appartementenrecht verkopen waardoor de samenstelling van gebruikers makkelijk kan veranderen. De andere partijen hebben hier geen invloed op

4.9 Beheer

Volgens de Wet Primair Onderwijs is de gemeente verantwoordelijk voor de huisvesting van het onderwijs¹. Onder deze verantwoordelijkheid valt het plegen van nieuwbouw en het plegen van groot onderhoud. Het schoolbestuur is zelf verantwoordelijk voor het klein onderhoud van het gebouw. Wat dit klein onderhoud precies betekent is terug te vinden in de hiervoor opgestelde kruislijst². De school ontvangt via het ministerie van OCW (Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen) een lumpsum financiering waaruit onder andere het onderhoud kan worden bekostigd. Deze financiering vanuit het ministerie van OCW is één van de twee financieringsstromen die er in het onderwijs bestaan.

Echter is het niet altijd zo dat de school of gemeente het beheer regelt van de huisvesting, want ook eigendomsverhoudingen zijn hierbij van invloed. Wanneer een woningcorporatie eigenaar is van de accommodatie zal deze in de meeste gevallen zelf het beheer van de accommodatie regelen. De eigendomsverhouding is in veel gevallen dus onlosmakelijk verbonden met het beheer en ook exploitatie van de huisvesting. In paragraaf 6 van deze literatuurverkenning zijn de verschillende eigendomsverhoudingen genoemd.

Er zijn verschillende manieren om het beheer van een multifunctioneel gebouw te regelen. In dit hoofdstuk zijn tevens de beheervarianten beschreven die in de praktijk worden toegepast.

III Individueel beheer

Bij deze beheervariant zijn de gebruikers grotendeels verantwoordelijk voor het beheer van hun eigen ruimtes. Gebruikers regelen bij deze variant zelf de services, diensten en middelen van hun eigen ruimten. Zij gaan hiervoor individueel contracten aan met leveranciers en dienstverleners. Wel bestaat nog steeds de mogelijkheid om samen met andere gebruikers van het gebouw hier gezamenlijke afspraken over te maken.

De gebruikers hebben bij deze variant rechtstreeks contact met de eigenaar van het gebouw. De eigenaar is bij deze variant alleen verantwoordelijk voor de huisvesting. Het

¹ WPO, Artikel 91

² <http://poraad.nl/node/5679>

beheer van de gezamenlijke delen van het gebouw loopt vaak via de eigenaar maar kan ook door de gebruikers onderling zelf worden geregeld. In dit scenario is meestal de gemeente eigenaar van de accommodatie en huren verschillende organisaties ruimtes van de gemeente.

Deze beheervariant kan een sterk ad-hoc-karakter hebben. Ook kunnen gebruikers ervoor kiezen om een grote mate van autonomie te hebben, door bijvoorbeeld individuele raamovereenkomsten aan te gaan met leveranciers en dienstverleners (Deloitte & Touche, 2002) (Van der Grinten et al, 2006).

Kenmerken individueel beheer:

- Organisatie kunnen zelf keuzes maken over het beheer, schoonmaak en onderhoud. Dit geldt voor het organisatorische en financiële vlak
- Het beheer is gemakkelijk uit te voeren, want er hoeven geen complexe beheers constructies te worden opgezet
- Er is veel betrokkenheid vanuit de organisaties bij het beheer van individuele ruimtes
- Deze beheervariant is niet kostenefficiënt omdat iedereen zelf het beheer moet regelen en de schaalvoordelen wegvallen
- Er kunnen onduidelijkheden ontstaan over het beheer van de gezamenlijke ruimtes
- De organisaties zijn wellicht minder betrokken bij het beheer van gezamenlijke ruimten
- Strookt niet met de samenwerkingsgedachte van multifunctionele gebouwen

III Gezamenlijk beheer door gebruikers

Partijen kunnen ervoor kiezen om het beheer van individuele en gemeenschappelijke ruimtes gezamenlijk uit te voeren. Samenwerking is leidend bij gezamenlijk beheer.

Er zijn twee mogelijkheden voor het uitvoeren van gemeenschappelijk beheer.

1. Gezamenlijk beheer

De gebruikers voeren samen de beheertaken uit en dragen hier gezamenlijk zorg voor. De gebruikers kunnen ervoor kiezen om een beheersorganisatie in te richten die toeziet op de uitvoering van de beheerstaken.

2. Beheersorganisatie

De betrokken partijen kunnen een onafhankelijke beheersorganisatie oprichten waarin het beheer en de exploitatie zijn ondergebracht. Deze organisatie kan alle beheertaken uitvoeren. De beheersorganisatie kan worden ondergebracht in een vereniging of stichting maar dat is geen vereiste.

Daarnaast is het ook mogelijk dat het gehele beheer door één organisatie wordt uitgevoerd. Hieronder staat beschreven hoe deze variant eruit ziet.

1. Beheer door één partij

De gebruikers kunnen er ook voor kiezen om alle beheertaken bij één gebruiker neer te leggen. Deze stuurt en regelt het beheer voor het gehele gebouw. Het voordeel is dat er een centraal aanspreekpunt is voor het beheer. Deze gebruiker is verantwoordelijk voor de voornaamste risico's.

Kenmerken van beheer door één partij:

- Gebundeld beheer is kostenefficiënt
- Instellingen besparen tijd omdat ze niet alles zelf hoeven te regelen
- De gemeenschappelijke ruimtes zijn opgenomen in het beheer
- Past goed binnen de samenwerkingsgedachte van multifunctionele gebouwen
- De gebruikers zijn betrokken bij het beheer van het gehele gebouw
- Het beheer kan flexibel worden ingericht
- Het gezamenlijk gebruik van gemeenschappelijke ruimtes is beter mogelijk. Doordat het beheer samen wordt geregeld zijn de kosten van deze ruimtes evenredig verdeeld onder de gebruikers
- Gebruikers hebben minder zeggenschap/autonomie
- Er dient periodiek overleg plaats te vinden over het beheer tussen partijen

III Beheer uitbesteden

De eigenaar van het gebouw of de gebruikers kunnen ervoor kiezen om het totale beheer uit te besteden aan een andere partij. Partijen waaraan het beheer uitbesteedt kan worden zijn; woningbouwcorporaties, de gemeenten en professioneel facilitaire bedrijven. Het beheer uitbesteden aan één partij kan leiden tot een kostenreductie. Daarnaast nemen de tijdsbesteding voor het aansturen en regelen van het beheer voor de betrokken partijen af.

Kenmerken uitbesteed beheer:

- De gebruikers kunnen zich richten op het primaire proces en hoeven zich niet bezig te houden met ondersteunende taken
- De gebruikers zijn minder tijd kwijt aan het regelen van het beheer
- De gebruikers lopen minder risico bij het uitbesteden van het beheer
- Woningcorporaties, gemeenten en facility bureaus hebben vaak voldoende omvang om schaalvoordelen te realiseren
- Woningcorporaties, gemeenten en facility bureaus hebben vaak over meer deskundigheid over beheer dan de gebruikers
- Vaak kan een facility bureau kan de verhuuradministratie en de exploitatie overnemen, dit bespaart tijd en beperkt risico's
- Gebruikers verliezen een gedeelte van de zeggenschap over het beheer
- Gebruikers zijn minder betrokken bij het beheer
- Er kan afhankelijkheid ontstaan van de partijen aan wie het beheer wordt uitbesteed

Vaak gaat het beheer van multifunctionele accommodaties in de praktijk nog niet goed of zijn de kosten te hoog (Leent, Seebregts, Gerritse, Meijer, Hoor & Craats, 2013).

4.10 Exploitatie

In paragraaf 4.9 is beschreven dat het beheer van onderwijs vaak wordt beïnvloed door de eigendomsverhouding. Dit is ook van toepassing op de exploitatie. De exploitatie van de accommodatie wordt meestal geregeld door de eigenaar van het vastgoed. Het kan echter voorkomen dat een schooldirecteur zelf leegstaande lokalen verhuurd aan derden. Op deze manier is kan de schooldirecteur of het schoolbestuur zich ook bezighouden met de exploitatie. Bij het verhuur van leegstaande lokalen moet een schoolbestuur hier wel toestemming voor vragen aan zijn gemeente. De gemeente mag dit altijd zonder reden weigeren.

De vergoeding van de bekostiging van onderwijshuisvesting loopt via twee geldstromen waarbij één stroom direct naar de gemeente loopt terwijl de andere naar de schoolbesturen loopt.



Figuur 4.9: Financieringsstromen (Uhlenbusch, 2013, p, 3)
http://www.hevo.nl/data/files/alg/id113/Artikel_Onderwijshuisvesting_MiU.pdf

De geldstroom naar de gemeente is voor het bekostigen van nieuwbouw en buitenonderhoud. Deze geldstroom is opgenomen in de algemene uitkering in het gemeentefonds. De gemeente is echter vrij om dit geld aan andere zaken te besteden omdat dit een algemene uitkering is waar de gemeenteraad bestedingsvrijheid over heeft.

De tweede geldstroom loopt direct vanuit het ministerie van OCW naar de schoolbesturen, de zogenaamde lumpsum bekostiging. Deze bekostiging is bedoeld voor materiële instandhouding. Deze kostenpost omhelst onder meer onderhoud, schoonmaak, energie en leermiddelen (Jeroen in 't Veld, 2010).

Toekomstige veranderingen in de wetgeving

Er zijn grote veranderingen op komst voor de financiering van onderwijshuisvesting. Vanaf 1 januari 2015 wordt het bedrag voor buitenonderhoud en aanpassingen vanuit het gemeentefonds naar de lumpsum financiering overgeheveld. De verantwoordelijkheden voor het buitenonderhoud en aanpassingen zijn vanaf 1 januari 2015 ook voor de rekening van schoolbesturen in plaats van voor gemeenten (Ruimte-OK, 2014).

Financiering multifunctionele accommodaties

De financiering van multifunctionele accommodaties kan net als het eigendom (paragraaf 4.8) op verschillende manieren worden geregeld. Vanuit de wet op het primair onderwijs is geregeld dat de gemeenten budget en bouwgrond beschikbaar moeten stellen aan scholen. Tevens is vanuit deze wet geregeld dat het schoolbestuur bouwheer is. Het is voor een school echter mogelijk om dit bouwheerschap over te dragen aan een andere partij zoals een gemeente. Dit wordt vaak gedaan wanneer de bouwopgave te ingewikkeld is voor de school (Midden, 2014).

Zoals eerder is beschreven in deze paragraaf ontvangt de gemeente financiële middelen van de overheid voor de onderwijshuisvesting. De gemeente verstrekt een deel van deze gelden aan schoolbesturen wanneer een schoolbestuur hiervoor in aanmerking komt. Grofweg zijn er een aantal constructies te onderscheiden hoe een multifunctionele accommodatie kan worden gefinancierd. Deze constructies komen overeen met de volgende mogelijke eigendomsverhoudingen:

1. *Gemeente is eigenaar*
2. *Woningcorporatie is eigenaar*
3. *Een derde is eigenaar*
4. *Schoolbestuur is eigenaar*
5. *Een vereniging van eigenaren*

In alle gevallen zal het schoolgebouw de school in gebruik krijgen gesteld door de gemeente, behalve wanneer het schoolbestuur zelf eigenaar is. Wanneer de woningcorporatie eigenaar is zal de gemeente het deel van de corporatie huren en aan het schoolbestuur in gebruik stellen. Een school hoeft in geen enkel geval geen huur te betalen en heeft rechten die vergelijkbaar zijn met eigendom.

4.11 Ontwikkelingsproces onderwijshuisvesting

De gemeente heeft sinds 1997 de zorgplicht voor het onderwijs. Deze zorgplicht geeft de gemeente de verantwoordelijkheid voor de realisatie van voldoende en goede onderwijshuisvesting. Om aan deze verplichting te kunnen voldoen ontvangen gemeenten jaarlijks middelen van de overheid. De gemeente is niet verplicht om deze middelen aan te wenden voor onderwijshuisvestingsdoeleinden. Hierdoor is het mogelijk dat het geld aan andere doeleinden wordt besteed. Zo is het mogelijk dat er geld overblijft in een jaar dat er weinig tot geen aanvragen binnen komen bij de gemeente met betrekking tot onderwijshuisvesting. In deze jaren kan het geld aan andere doeleinden worden besteed (Uhlenbusch, n.d.).

Wanneer een schoolbestuur een aanvraag wil doen voor onderwijshuisvesting dient het schoolbestuur naar de gemeente te gaan. Het schoolbestuur moet onder meer aantonen dat de school voor een aanzienlijke periode voldoende leerlingen zal trekken

De realisatie van een solitaire basisschool verschilt met de realisatie van een multifunctionele accommodatie. Dit ontwikkelingsproces kenmerkt zich door de mate van complexiteit voornamelijk in de initiatief- en de definitiefase.

De betrokken organisaties moeten onder meer afstemmen wie eigenaar wordt en wie het beheer gaat uitvoeren. Tevens zullen zaken zoals de verrekening van het gas, water en licht goed afgestemd moeten worden aan de voorzijde van het traject.

4.12 Voor- en nadelen van een multifunctionele accommodatie

Er zijn verschillende voor- en nadelen te benoemen voor een multifunctionele accommodatie. Hieronder staan de voor- en nadelen vermeldt, afgeleid uit de geraadpleegde literatuur, interviews en vragenlijsten.

Voordelen multifunctionele accommodaties:

- Het concentreren van voorzieningen bevordert de sociale integratie
- Een brede school kan een substantiële meerwaarde bieden voor kind en ouders
- Minder reistijd wanneer meerdere organisaties moeten worden bezocht
- Efficiënt gebruik van grond en gebouwen en ruimtes wat leidt tot kostenbesparing
- Mogelijkheid tot het realiseren van ruimtes die individueel niet gerealiseerd zouden kunnen worden
- Inhoudelijke afstemming tussen organisaties
- Koppeling van verschillende sectoren mogelijk
- Combinaties van private en publieke organisaties mogelijk
- Mogelijkheid tot lagere bouwkosten dan wanneer apart wordt gebouwd
- Mogelijkheid tot lagere beheerskosten door gezamenlijk inkopen

Nadelen multifunctionele accommodaties:

- Schaalvergroting, waardoor het wellicht moeilijker is om te profileren in de accommodatie, drukte in de accommodatie, etc.
- Meer overleg noodzakelijk
- Complexer, verschillende gebruikers stellen andere eisen aan ruimtes
- Langere en complexere ontwikkelingsfase door meerdere organisaties
- Gemeenschappelijke ruimtes hebben geen eigenaar, hiervoor moet een huurconstructie of een gebruiksregeling worden voor gemaakt
- Beperkte flexibiliteit, de organisaties kunnen niet onderling zomaar openingstijden veranderen
- Functiescheiding: de functies uit de wijk trekken mogelijk naar de multifunctionele accommodatie waardoor het aantal voorzieningen centraliseert. Dit kan voordelen hebben voor mensen die dichtbij de accommodatie wonen maar kan een nadeel zijn voor degene voor wie dit niet geldt.

4.13 Conclusie en afbakening

In deze paragraaf is de literatuurverkenning samengevat, waarna de afbakening van het onderzoek opnieuw is vastgesteld. Dit is gedaan omdat met de informatie uit de literatuurverkenning een verdere afbakening mogelijk is.

Conclusie

Een multifunctionele accommodatie is een gebouw met twee of meerdere maatschappelijke functies. De in het gebouw gehuisveste partijen werken inhoudelijk en fysiek met elkaar samen. Er is een mate van intensiteit waarin partijen deze samenwerking met elkaar kunnen hebben. Ze kunnen ervoor kiezen om hun eigen ruimtes te hebben, maar ook om ruimtes met elkaar te delen of gezamenlijke ruimtes te bezitten. Op inhoudelijk gebied kunnen partijen in verschillende gradaties met elkaar samenwerken.

Er zijn meerdere soorten multifunctionele accommodaties te onderscheiden. Hiervan is de brede school de enige soort die onderwijs huisvest. Binnen de brede school-variant zijn ook weer verschillende soorten te onderscheiden. Zo zijn er brede scholen voor het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs. Dit onderzoek beperkt zich tot multifunctionele accommodaties waarin brede scholen met basisonderwijs zijn gehuisvest.

Er zijn verschillende eigendomsverhoudingen te onderscheiden die allemaal hun eigen kenmerken, voor- en nadelen hebben.

In dit onderzoek wordt onder de termen 'brede school' en multifunctionele accommodatie' hetzelfde verstaan. Het gaat om een brede school waarvan het gebouw meer te bieden heeft dan basisonderwijs alleen.

Afbakening

In hoofdstuk 1 is de afbakening van dit onderzoek opgenomen. Met de bevindingen uit de literatuurverkenning is het mogelijk om het onderzoekgebied verder af te bakenen.

Uit de literatuurverkenning is gebleken dat er verschillende soorten multifunctionele accommodaties zijn. Niet alle soorten zullen echter worden meegenomen in dit rapport. Tevens zijn er verschillende onderwerpen die invloed uitoefenen op de multifunctionele accommodatie, maar ook deze zullen niet allemaal meegenomen worden. Figuur 4.7 en figuur 4.8 geven de nieuwe afbakening weer. De blauwe vlakken geven de zaken weer die wel in het onderzoek worden betrokken, de grijze vlakken geven de zaken weer die niet in het onderzoek worden betrokken. Onder deze afbakening is beargumenteerd waarom bepaalde soorten multifunctionele accommodaties en bepaalde onderwerpen niet worden onderzocht.

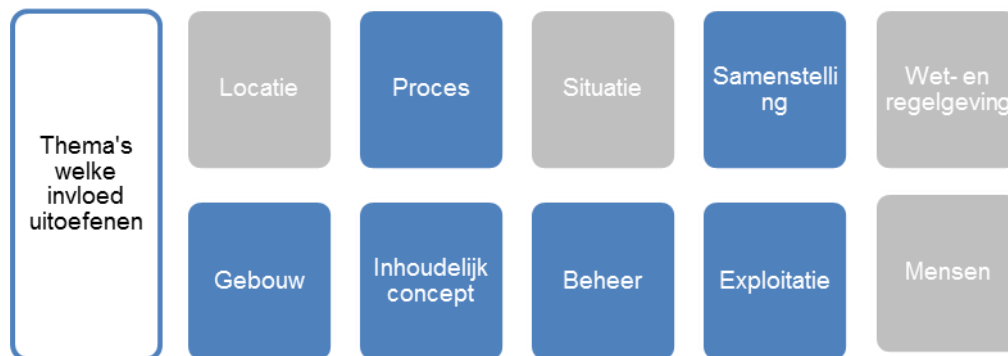


Figuur 4.7: Soorten multifunctionele accommodaties

Uit de literatuurverkenning bleek dat er verschillende soorten multifunctionele accommodaties zijn. De brede school is het enige type waarin onderwijs in verschillende soorten wordt gehuisvest. In dit onderzoek zal enkel het basisonderwijs worden meegenomen. De reden

hiervoor is dat basisonderwijs het meest in dit soort accommodaties wordt gehuisvest. Tevens speelt de tijd die beschikbaar is voor het onderzoek een rol. Verschillende soorten onderwijs hebben te maken met andere wet en regelgeving, problematiek, inhoudelijk concept en samenstelling van partijen. Deze thema's zijn tijdrovend om te onderzoeken, dát is de reden dat de beschikbare tijd een rol speelt.

Uit de literatuurverkenning is tevens gebleken dat er zijn verschillende thema's zijn die invloed uitoefenen op multifunctionele accommodaties. In dit onderzoek worden deze niet allemaal meegenomen. Het onderzoek richt zich niet op de locatie, situatie en wet- en regelgeving. Deze drie thema's zijn grote variabelen die niet direct iets met het gebouw of bouwproces te maken hebben. Het meenemen van deze thema's zou tevens niet reëel zijn met oog op het tijdsplan van het onderzoek



Figuur 4.8: Thema's welke invloed uitoefenen op multifunctionele accommodaties

5 Een succesvolle multifunctionele accommodatie

In paragraaf 5.1 is gedefinieerd wat een succesvolle multifunctionele accommodatie is. In paragraaf 5.2 zijn de onderzochte thema's opgenoemd waarin de succes- en faalfactoren zijn onderverdeeld.

5.1 Definiëring

Om te kunnen bepalen welke zaken een multifunctionele accommodatie succesvol maken, is het van belang om eerst te bepalen wat er wordt verstaan onder een succesvolle multifunctionele accommodatie. Dit is achterhaald met het literatuuronderzoek, interviews en vragenlijsten. De opgestelde definitie vormt het toetsingskader in dit onderzoek.

Succesvolle multifunctionele accommodatie

Wat is een succesvolle multifunctionele accommodatie? Om deze vraag te kunnen beantwoorden moet eerst achterhaald worden hoe succes bepaald kan worden. Earl Nightingale (1956) heeft een goede definitie gegeven van succes: 'Succes is de daadwerkelijke realisatie van een waardig ideaal of doel'.

Wanneer deze definitie wordt vertaald naar dit onderzoek, betekent dit dat een multifunctionele accommodatie succesvol is als de beoogde idealen en doelen worden gerealiseerd. Om dit te kunnen vaststellen, moeten de doelen en idealen eerst worden achterhaald. Het verschil tussen idealen en doelen is dat idealen abstracter zijn dan doelen.

Inhoudelijke en fysieke dimensie

De idealen en doelen van een multifunctionele accommodatie zijn te verdelen in twee dimensies: inhoudelijk en fysiek. De inhoudelijke en fysieke dimensie zijn in paragraaf 4.3 beschreven als inhoudelijke en fysieke samenwerking. Onder de inhoudelijke dimensie van multifunctionele accommodaties valt alles wat direct invloed heeft op de inhoudelijke samenwerking: het (gezamenlijk) organiseren van activiteiten, de doorlopende leerlijn, het uitwisselen van kennis en kunde tussen organisaties, personeel uitwisselen tussen organisaties, organisaties die inhoudelijke zaken over kinderen bespreken, het gezamenlijk opstellen van een (onderwijs)leerprogramma voor het kind en andere primair gerelateerde bedrijfsactiviteiten. De inhoudelijke dimensie ofwel de inhoudelijke samenwerking is breder dan het inhoudelijk concept. Thema's als samenstelling en het proces behoren namelijk ook geheel of gedeeltelijk tot de inhoudelijke dimensie.

De fysieke dimensie richt zich op alles wat ondersteunend is voor de primaire bedrijfsvoering; huisvesting, eigendom, financiën, beheer, exploitatie, etc.

Inhoudelijk succes

In de literatuur zijn verschillende omschrijvingen en definities gegeven voor de inhoudelijke samenwerking binnen multifunctionele accommodaties. Uit deze omschrijvingen en definities zijn inhoudelijke idealen en doelen te herleiden. Verder is in de interviews en vragenlijsten expliciet gevraagd wat de geïnterviewde verstaat onder een succesvolle inhoudelijke samenwerking. Uit deze informatie zijn de volgende inhoudelijke idealen en doelen herleid:

- III Het optimaliseren van de ontwikkelingskansen voor kinderen
- III Eén doorlopende leerlijn voor kinderen
- III Eén pedagogische visie
- III Eén binnen- en buitenschools curriculum
- III Doorlopende en op elkaar aansluitende opvang

De idealen en doelen richten zich voornamelijk op kinderen. In sommige omschrijvingen en definities zijn er naast de idealen en doelen voor het kind ook idealen en doelen voor ouders en andere wijkbewoners meegenomen:

- III Instandhouding voorzieningenpeil
- III Buurt samenbrengen

In de omschrijvingen en definities waar ook idealen en doelen voor de ouders en de buurt zijn opgenomen, staan de kinderen nog steeds centraal en niet de andere organisaties. Gesteld kan worden dat het kind altijd centraal staat in de multifunctionele accommodatievariant brede school en dat andere idealen en doelen op de tweede plaats komen.

Fysiek succes

De fysieke dimensie van een multifunctionele accommodatie komt grotendeels overeen met dat van ander vastgoed. De idealen en doelen van de fysieke dimensie van de multifunctionele accommodatie zijn herleid uit de literatuur, interviews en vragenlijsten. In de interviews is ook expliciet gevraagd aan de geïnterviewde experts wanneer zij een multifunctionele accommodatie als vastgoed succesvol vinden. De idealen en doelen gerelateerd aan het fysieke succes van een multifunctionele accommodatie zijn:

- III Facilitaire zaken in het gebouw goed regelen
- III Een kostendekkende exploitatie
- III Het gebouw moet samenwerking tussen gebruikers afdwingen
- III Extra kwaliteit huisvesting voor gebruikers
- III Een gebouw dat organisaties helpt om doelen te verwezenlijken

Een multifunctionele accommodatie is fysiek een succes als de bovenstaande idealen en doelen zijn gerealiseerd. Verder is het belangrijk dat een gebouw wordt gezien als een middel en niet als een doel op zich. De multifunctionele accommodatie vormt de infrastructuur die het (mede) mogelijk maakt de doelstellingen te realiseren.

Definitie succesvolle multifunctionele accommodatie

Het succes van een multifunctionele accommodatie is te verdelen in een inhoudelijke en fysieke dimensie. Beide dimensies hebben eigen idealen en doelen. Aan de hand van de achterhaalde idealen en doelen zijn hier de definities van inhoudelijk en fysiek succes beschreven. De definities zijn algemeen van aard, maar geven een overzichtelijk beeld voor het vaststellen van succes. Bij de definitie voor inhoudelijk succes zijn de idealen en doelen buiten beschouwing gelaten, omdat deze optioneel, en locatie en situatie afhankelijk.

Inhoudelijk succes

Een multifunctionele accommodatie is inhoudelijk een succes als het de ontwikkelingskansen van kinderen helpt te optimaliseren, een pedagogische leerlijn en een binnen- en buitenschool curriculum heeft en een doorlopende en op elkaar aansluitende opvang.

Fysiek succes

Een multifunctionele accommodatie is fysiek een succes wanneer het gebouw de gebruikers optimaal faciliteert met het behalen van hun idealen en doelen, en meer mogelijkheden en kwaliteit biedt dan monofunctionele huisvesting. Daarnaast moet het gebouw de onderlinge samenwerking tussen partijen afdwingen en hierin optimaal faciliteren. Dit alles binnen een kostendekkende exploitatie.

Conclusie

Een multifunctionele accommodatie is succesvol als het de beoogde idealen en doelen realiseert. Elke multifunctionele accommodatie heeft zijn eigen idealen en doelen. Wel zijn er algemene idealen en doelen te onderscheiden voor de brede school-variant. Deze algemene idealen en doelen zijn de maatstaf voor de succes- en faalfactoren in dit onderzoek.

Verder zijn er twee dimensies van succes te onderscheiden: de inhoudelijke en fysieke dimensie. Dit rapport gaat ervan uit dat beide dimensies succesvol moeten zijn wil er sprake zijn van een succesvolle multifunctionele accommodatie.

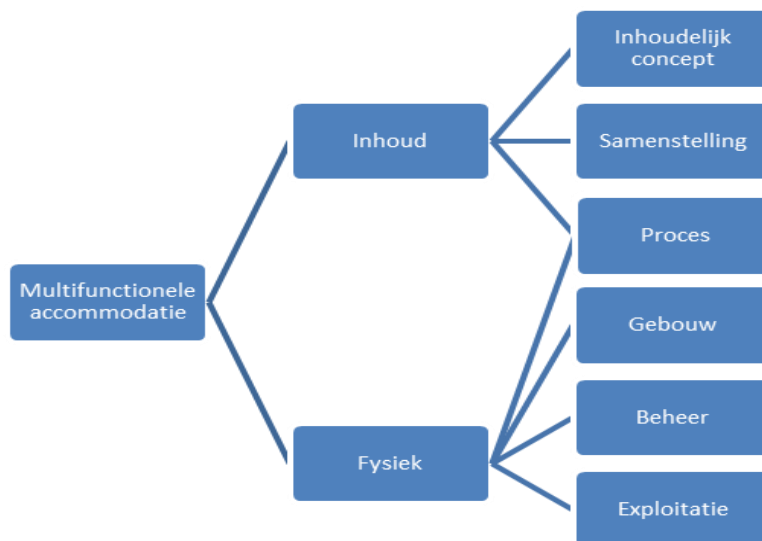
5.2 Thema's

Uit paragraaf 5.1 blijkt dat een multifunctionele accommodatie twee dimensies heeft: inhoudelijk en fysiek. Dit onderzoek gaat ervan uit dat beide dimensies succesvol moeten zijn, wil er sprake zijn van een succesvolle multifunctionele accommodatie. Beide dimensies zijn weer op te delen in verschillende thema's zoals besproken in paragraaf 4.6. In dit onderzoek zijn de volgende thema's onderzocht:

III	Proces	<i>(Het ontwikkelings- en exploitatieproces van een multifunctionele accommodatie)</i>
III	Samenstelling	<i>(Samenstelling van organisaties in de multifunctionele accommodatie)</i>
III	Gebouw	<i>(Het thema gebouw bestaat uit de invalshoeken: Functioneel, esthetisch en technisch)</i>
III	Inhoudelijk concept	<i>(Inhoudelijk samenwerking, gezamenlijk organiseren van activiteiten)</i>
III	Beheer	<i>(Onderhoud, facility management, service en middelen)</i>
III	Exploitatie	<i>(Sturing op kosten en opbrengsten)</i>

Thema's als het functioneren van het personeel, spelen ook een rol in het succes van een multifunctionele accommodatie. Deze thema's zijn echter niet meegenomen in dit onderzoek zoals beschreven in paragraaf 6.

In figuur 5.1 is aangegeven welk thema onder welke dimensie valt. Te zien is dat het thema proces zowel betrekking heeft op beide dimensies.



Figuur 5.1: Thema's inhoudelijk en fysiek succes

Er is geen weging toegekend aan de mate waarop de thema's en de succes- of faalfactoren invloed hebben op het succes van een multifunctionele accommodatie. De reden hiervoor is de wijze van onderzoek. Dit is namelijk een verkennend onderzoek wat de succes- en faalfactoren inzichtelijk maakt. De effecten van de succes- en faalfactoren en de mate waarin zij voorkomen zijn niet kwantitatief in kaart gebracht en niet met elkaar vergeleken. Het heeft dus weinig zin om een weging toe te kennen aan de factoren.

6 Onderzoeksresultaten

In paragraaf 6.1 is aangegeven wat de algemene conclusie uit de interviews en vragenlijsten is. En in paragraaf 6.2 zijn per thema de succes- en faalfactoren benoemd.

6.1 Conclusie interviews en vragenlijsten

In deze paragraaf staan de belangrijkste conclusies uit de interviews en vragenlijsten genoteerd. De punten die hier zijn aangemerkt als conclusie zijn benoemd door bijna alle geïnterviewde experts en zijn niet tegengesproken door andere experts of in de literatuur.

De belangrijkste conclusie uit de interviews en vragenlijsten is dat er geen blauwdruk of standaardformule is voor een succesvolle multifunctionele accommodatie. Dit komt volgens de geïnterviewde experts omdat elke multifunctionele accommodatie uniek is. Zo zijn er bij elke multifunctionele accommodatie andere organisaties en mensen betrokken met hun eigen visies, idealen, doelen en activiteiten. Daarnaast is er altijd sprake van een unieke locatie en situatie.

Naast dit punt geven de experts aan dat het succes van een multifunctionele accommodatie uiteindelijk wordt bepaald door de betrokkenheid van de mensen die het gebouw in gebruik nemen. Alles kan nog zo goed zijn geregeld, als de mensen de doelen niet verwezenlijken, dan zal de multifunctionele accommodatie ook nooit een succes worden.

“Het succes van een multifunctionele accommodatie/brede school wordt uiteindelijk bepaald door de mensen. Zij bepalen uiteindelijk of het een succes wordt.” (Jansen, 2014)

De geïnterviewde experts geven wel aan dat de meeste multifunctionele accommodaties op hoofdlijnen dezelfde visie hebben en algemene idealen en doelen nastreven. Hierdoor zijn er algemene succes- en faalfactoren op te noemen die de kans op een succesvolle multifunctionele accommodatie vergroten. Deze gedachte is in paragraaf 5.1 overgenomen bij het opstellen van een definitie van een succesvolle multifunctionele accommodatie. De succes- en faalfactoren in paragraaf 6.2 en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen moeten worden gezien als opgedane ervaring, die kan worden benut bij het ontwikkelen van nieuwe en het controleren van bestaande multifunctionele accommodaties.

6.1 Succes en faalfactoren

Uit de interviews en vragenlijsten blijkt dat er geen blauwdruk is voor een succesvolle multifunctionele accommodatie. Dit komt zoals eerder al beschreven is door het gegeven dat elke multifunctionele accommodatie uniek is. Wel zijn er een aantal algemene succes- en faalfactoren op te noemen, die de kans op succes vergroten. Deze factoren zijn benoemd in deze paragraaf.

De succes- en faalfactoren zijn per thema beschreven en achterhaald met behulp van interviews, vragenlijsten en een literatuurstudie. Ze zijn gebaseerd op het behalen van idealen en doelen zoals beschreven in paragraaf 5.1. Verder zijn de beschreven succes- en faalfactoren expliciet gericht op de brede school-variant. Tenslotte is op te merken dat de succes- en faalfactoren vaak precies tegengesteld zijn aan elkaar. Een omgekeerde succesfactor is dus een faalfactor. Om geen grijze gebieden te krijgen, is ervoor gekozen om de tegengestelde succes- en faalfactoren allebei te benoemen in het overzicht

6.2.1 Proces

Het thema proces richt zich op het ontwikkelings- en exploitatieproces van een multifunctionele accommodatie. Het thema valt onder de inhoudelijke en fysieke dimensie. In de onderstaande overzichtstabellen zijn de succes- en faalfactoren van dit thema weergegeven.

Succesfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	+	Toekomstige eigenaren, huurders en gebruikers actief betrekken en inspraak geven tijdens het ontwikkelings- en exploitatieproces.
02	+	De gehele organisatie betrekken bij het ontwikkelingsproces: - III De directeur/gemandateerde moet zijn eigen organisatie informeren en communiceren over het project. - III De directeur/gemandateerde moet goed luisteren naar de ideeën van zijn eigen medewerkers en deze meenemen.
03	+	Het personeel tijdens het ontwikkelingsproces voorbereiden op het werken in een multifunctionele accommodatie.
04	+	Beslisbevoegdheid tijdens het ontwikkelingsproces van een multifunctionele accommodatie bij de eigenaren en eindgebruikers houden niet bij derden (adviseurs, aannemers, etc.)
05	+	Het ontwikkelingsproces efficiënt en effectief inrichten: - III Een onafhankelijke procesmanager/-begeleider inschakelen. - III Gefaseerde aanpak. - III Duidelijke beslismomenten inplannen. - III Effectieve vergaderingen houden.
06	+	Opdrachtgever professionaliseren (expertise inschakelen). - III Gespecialiseerde procesmanager inschakelen. - III Bouwkundige en bouwkosten expertise inschakelen.
07	+	Bevoegdheden van partijen in het begin van het ontwikkelingsproces afspreken en vastleggen.

Faalfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	-	Onprofessionele opdrachtgever.
02	-	Geen beslissingsmomenten inplannen (GO/NO GO).
03	-	Eindeloos vergaderen, besluiteloosheid
04	-	Te vroeg in het ontwikkelingsproces een architect inschakelen.
05	-	Het personeel tijdens het ontwikkelingsproces voorbereiden op het werken in een multifunctionele accommodatie.
06	-	Beslisbevoegdheid tijdens het ontwikkelingsproces van een multifunctionele accommodatie bij de eigenaren en eindgebruikers houden niet bij derden (adviseurs, aannemers, etc.).

Belangrijkste aandachtspunten

De aandachtspunten die onder het thema proces vallen hebben betrekking op het goed doorlopen van ontwikkelings- en exploitatieproces. De aandachtspunten richten zich expliciet op de proceseigenschappen. Het is belangrijk dat het proces goed is ingericht en goed wordt doorlopen omdat dit het eindresultaat ten goede komt. Zo wordt in het ontwikkelingsproces niet alleen het gebouw ontwikkeld maar ook de basis gelegd voor een (inhoudelijke) samenwerking tussen partijen.

Betrokken partijen betrekken in het ontwikkelingsproces en rekening houden met hun eisen en wensen

Het succes van een multifunctionele accommodatie wordt uiteindelijk bepaald door de eigenaren, huurders, gebruikers en bezoekers. Volgens diverse geïnterviewde experts is het daarom belangrijk om deze partijen vanaf het begin te betrekken bij het ontwikkelingsproces en goed te luisteren naar hun eisen en wensen. Als dit niet wordt gedaan dan is de kans groot dat de multifunctionele accommodatie niet goed aansluit op hun behoeftes. Dit kan tot gevolg hebben dat de multifunctionele accommodatie niet optimaal functioneert en in het ergste geval

bezoekers wegblijven. Daarnaast neemt het draagvlak en de samenwerking tussen partijen toe als ze wel worden betrokken bij het ontwikkelingsproces (Hardeman, 2014).

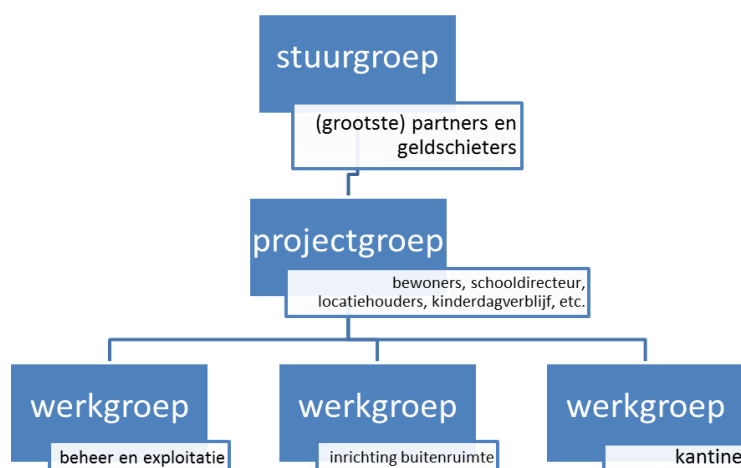
Dit maakt duidelijk dat het belangrijk is om de toekomstige eigenaren, huurders, gebruikers en bezoekers zo vroeg mogelijk te betrekken in het ontwikkelingsproces en rekening te houden met hun eisen en wensen. Marcel Roovers van gemeente 's-Hertogenbosch zegt het volgende over partijen betrekken in het ontwikkelingsproces:

“Partijen moet je op tijd betrekken in het ontwikkelingsproces van een MFA (gebouw) en goed luisteren naar hun eisen en wensen. Als je dit van tevoren niet goed regelt dan gaat het mis.”

Er zijn meerdere manieren om de betrokken partijen te betrekken in het ontwikkelingsproces. Een goed voorbeeld van het betrekken van partijen bij het ontwikkelingsproces zijn de brede Bossche scholen in 's-Hertogenbosch:

“Gemeente 's-Hertogenbosch gaat eerst na welke partners elkaar kunnen versterken in een gebouw en nieuwe huisvesting nodig hebben.

Als de partners zijn bepaald volgt er een vast stramien. Er wordt een stuurgroep gevormd waar de grootste partners en de geldschieters (schoolbestuur, gemeente, etc.) inzitten. Hieronder hangt een projectgroep, welke gevormd wordt door bewoners, schooldirecteur, locatiehouders, kinderdagverblijf, midden manager bibliotheek, etc. Onder deze projectgroep hangen vaak werkgroepen van bijvoorbeeld beheer en exploitatie, inrichting, buitenruimte. Dit is de structuur die vaak wordt gehanteerd voor het gebouwlijke deel van de brede school/MFA door gemeente 's-Hertogenbosch.



Voor het inhoudelijke deel heeft gemeente 's-Hertogenbosch een beraad van beroepskrachten. Hierin zitten musea rijen, bibliotheek, school, kinderdagverblijf, etc. vertegenwoordigd zijn. Deze komen een aantal keer per jaar bij elkaar en bepalen gezamenlijk de lijn van de brede school. Zaken als programma's, samenwerking, etc. worden besproken en vastgesteld.” (Roovers, 2014)

De structuur die gemeente 's-Hertogenbosch hanteert zorgt ervoor dat alle partners worden betrokken bij het ontwikkelingsproces. Maar wel met bijbehorende mate van inspraak. Het is niet de bedoeling dat een bezoeker of omwonende uiteindelijk beslist over het activiteiten programma of een baliefunctie (Hofkens, 2014). De manier van gemeente 's-Hertogenbosch is niet de enige of de juiste manier, er zijn meerdere manieren om de betrokken partijen te betrekken bij het ontwikkelingsproces. Het belangrijkste is dat alle betrokken partijen worden betrokken bij het ontwikkelingsproces.

Tenslotte kan het voorkomen dat de eisen en wensen van gebruikers afwijken of zelfs tegenstrijdig zijn. In deze situaties is het aan te raden om gezamenlijk de dialoog aan te gaan en samen op zoek te gaan naar de beste oplossing. Mocht er geen overeenstemming worden bereikt dan wordt er door de eigenaar een keuze gemaakt.

Gehele organisatie (achterban) betrekken bij het ontwikkelingsproces

Het is belangrijk om de gehele organisatie te betrekken in het ontwikkelingsproces en niet alleen een directeur of gemandateerde. Dit is om meerdere redenen. Zo kan bij een personeelsswisseling een andere persoon worden aangesteld als directeur of gemandateerde. Wanneer hij er niets voor voelt om in een multifunctionele accommodatie deel te nemen dan kan dit het proces bemoeilijken. Daarnaast moeten de organisaties ook in het geheel de beoogde idealen en doelen realiseren. En niet alleen een directeur of gemandateerde. Wanneer de medewerkers het niet eens zijn met ideeën of wijze van uitvoering dan kunnen zij die boycotten. De idealen en doelen, en de wijze van uitvoering moeten voldoende draagvlak hebben binnen de organisatie. Verder kan de praktische invalshoek van het personeel het inhoudelijk concept en het gebouw bevorderen. Dit zijn enkele voorbeelden die laten zien dat het belangrijk is om de medewerkers van de betrokken organisaties te betrekken in het ontwikkelingsproces (Janssen, 2014).

“Het is belangrijk dat de hele organisatie achter de MFA staat en niet alleen een directeur van de organisatie.” (Hofkens, 2014)

Er zijn meerdere manieren en mate van intensiteit om de medewerkers bij het ontwikkelingsproces te betrekken. Maar het is niet handig om alle medewerkers mee te nemen naar overleggen. Het is wel aan te raden om een door medewerkers gekozen werknemer mee te nemen naar de overleggen.

Verder is het belangrijk dat de directeur/gemandateerde zijn achterban informeert en luistert naar hun eisen en wensen. De directeur en/of gemandateerde is verantwoordelijk voor het communiceren over het project en het creëren van draagvlak binnen de organisatie (Van der Grinten, 2014).

Medewerkers voorbereiden op het werken in een MFA

Een multifunctionele accommodatie vraagt om een andere manier van werken dan een monofunctionele accommodatie. Zo moeten medewerkers in een multifunctionele accommodatie rekening houden met andere gebruikers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan; het inroosteren van een speellokaal, medewerkers en gebruikers van verschillende voorzieningen die elkaar tegenkomen en het delen van een teamkamer met medewerkers van andere organisaties. Daarnaast is er vaak een inhoudelijke samenwerking beoogd. Hiervoor moeten medewerkers van verschillende organisaties samen activiteiten bedenken, bepalen en organiseren.

Deze zaken zijn meestal niet vanzelfsprekend voor werknemers die afkomstig zijn uit monofunctionele gebouwen. Het is daarom belangrijk dat medewerkers goed worden voorbereid. Omdat anders de kans groot is dat er spanningen of zelfs conflicten ontstaan en/of de inhoudelijke samenwerking niet tot stand komt.

“Het is belangrijk dat de directeur zijn organisatie voorbereid op het werken in een MFA. Het is namelijk een andere manier van werken dan in een solitair gebouw.” (Hofkens, 2014)

Er zijn meerdere manieren om het personeel voor te bereiden op het werken in een multifunctionele accommodatie. Het is aan te raden om de medewerkers instructies en uitleg te geven. Daarnaast is het aan te raden om aan de voorzijde een kennismakingsbijeenkomst te organiseren voor de medewerkers van de verschillende organisaties (Janssen, 2014). Een ander sterk punt dat al eerder benoemd is, de gehele organisatie betrekken in het ontwikkelingsproces. Als de medewerkers mogen meedenken over het inhoudelijk concept en het gebouw krijgen ze automatisch een goed beeld van de multifunctionele accommodatie (Hofkens, 2014) (Janssen, 2014).

Verder is het voor organisaties die met kinderen werken aan te raden om de kinderen voor te bereiden op de multifunctionele accommodatie. De kinderen zijn namelijk niet gewend zijn om in een multifunctionele accommodatie te zitten. De docenten kunnen dit het best aan de voorzijde meerdere malen duidelijk maken. Daarnaast kunnen de docenten met de kinderen de bouwplaats een keer bezoeken. Een goede voorbereiding van de kinderen zorgt ervoor dat de overstap minder groot is (Hofkens, 2014).

Processturing

Ontwikkelingsprocessen van multifunctionele accommodaties zijn vaak lang en moeizaam. Een lang en moeizaam ontwikkelingsproces kan meerdere vervelende gevolgen hebben. Zo kunnen er spanningen en conflicten ontstaan tussen de partijen. Wat vaak de samenwerking tussen partijen in de weg staat. Daarnaast zorgt een langzaam ontwikkelingsproces vaak voor extra kosten.

“De reden dat veel scholen niet toekomen met de bouwnorm van het rijk is dat het proces te lang duurt, er wordt te veel vergaderd.”(van Velzen, Interview Landelijk Steunpunt Brede Scholen, 2014)

In de meeste gevallen wordt dit veroorzaakt door een inefficiënt en ineffectief ingericht ontwikkelingsproces (Leent, Seebregts, Gerritse, Meijer, Hoor, & Craats, 2013). Kenmerken hiervan zijn het ontbreken van een goede regie en een duidelijke structuur. Deze zaken zijn bij het ontwikkelingsproces van een multifunctionele accommodatie van groot belang omdat hier meerdere partijen zijn betrokken, welke allemaal hun eigen ideeën en belangen hebben (Vedder, 2014). Het ontwikkelingsproces kan verbeterd worden met vooraf ingeplande beslismomenten, gefaseerde aanpak, goede en duidelijke regie en goed procesmanagement.

Beslismomenten (go/ no go momenten) zijn geplande tijdstippen waarop een besluit moet worden genomen over de voortgang van het proces. Door het inplannen van beslismomenten wordt voorkomen dat er besluiteloosheid ontstaat en er eindeloos wordt vergaderd (Colje, 2014). Verder is het goed om het ontwikkelingsproces te faseren. Faseren is het proces opdelen in verschillende fasen. Bij elke fase is aangegeven wat er moet worden gedaan en welke tijd hiervoor staat. Een gefaseerde aanpak zorgt ervoor dat het duidelijk is wanneer wat moet worden gedaan en welke tijd hiervoor staat.

“Het is in het proces belangrijk om continu de besluitvorming te laten plaatsvinden omdat je anders nergens komt. Je moet in het proces steeds verder afdalen in de trechter.” (Hofkens, 2014)

Regie is het aansturen van partijen en richting geven. Het is aan te raden dat er één partij is die de regie neemt in het proces. Deze partij let op de voortgang van het proces en kijkt of de juiste koers wordt uitgezet en gevolgd. Meestal is de initiatiefnemer hier de aangewezen persoon voor. Hij is immers ook de degene die de partijen bij elkaar brengt.

Procesmanagement is het ontwikkelen en uitwerken van ideeën, gekoppeld aan de samenwerking tussen partijen. Een procesmanager houdt zich bezig met het sturen en faciliteren van processen. Met als doel uiteindelijk het besluit te kunnen nemen een project te stoppen of ermee door te gaan. Het procesmanagement van ruimtelijke ontwikkelingsprocessen kenmerkt zich door integraal denken over processen en procedures. De procesmanager schakelt continu tussen inhoud, proces én de belangen van alle partijen. En dat varieert steeds. De ene keer is er behoefte aan het inventariseren van creatieve ideeën en de mogelijke oplossingen, een andere keer is het noodzaak keuzes te maken en besluiten te nemen (managementsite, 2008).

Goed procesmanagement heeft een aantal voordelen:

- Toename effectiviteit en efficiëntie.
- Hogere overdraagbaarheid
- Betere beheersbaarheid
- Groter lerend vermogen

Job van Velsen van het landelijk steunpunt brede scholen gaf aan dat Kors Breijerschool in Weesp een goed voorbeeld is van wat een goed procesmanager kan doen. *De gemeente heeft als initiator vanaf het begin een onafhankelijke procesmanager ingeschakeld. Deze procesmanager begeleidde de betrokken partijen door het proces. Sterk punten waren dat hij duidelijke go/no go momenten in het proces bracht en gebruikers met elkaar liet communiceren over de inhoudelijke samenwerking, en hoe het gebouw hierin moest faciliteren. Het goed doorlopen van het budget heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat deze multifunctionele*

accommodatie een ton onder budget is gerealiseerd. Dit voorbeeld laat zien hoe belangrijk goede procesbegeleiding is en wat ermee gewonnen kan worden.

Procesmanagement kan door de gemeente of een schoolbestuur worden uitgevoerd. Echter is het aan te raden om hiervoor een onafhankelijke procesmanager in te schakelen. Een onafhankelijke procesmanager heeft namelijk geen belang in de multifunctionele accommodatie. Hij of zij is hierdoor beter in staat om het geheel en het uiteindelijke doel te overzien en hierop aan te sturen. Daarnaast hebben gespecialiseerde procesmanagers vaak veel ervaring met het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties. Hierdoor weten zij vaak precies welke stappen wanneer moeten worden genomen (Van der Knaap, 2009).

Marcel Roovers van Gemeente 's-Hertogenbosch zegt het volgende over het inschakelen van een onafhankelijke procesmanager. *“Ik denk dat gespecialiseerde procesbegeleiding meerwaarde biedt. Omdat veel van deze gespecialiseerde partijen een enorme expertise hebben opgebouwd. Ze weten wat belangrijk is in het proces. Het is waardevol om een niet direct belanghebbende te betrekken in het proces. Omdat deze de nodige expertise bezitten en op een andere manier naar het proces kunnen kijken. Ook om het evenwicht te bewaren tussen de partners in de brede school.”* (Roovers, 2014).

Opdrachtgever professionaliseren door het inschakelen van expertise

In de meeste gevallen hebben de toekomstige eigenaren, huurders en gebruikers van een multifunctionele accommodatie weinig tot geen ervaring met het ontwikkelingsproces.

Dit is ook niet vreemd omdat het ontwikkelingsproces van een multifunctionele accommodatie niet tot de dagelijkse werkzaamheden van een school, kinderopvang, buurthuis, etc. behoort. Echter neemt door de ondeskundigheid van deze partijen de kans op fouten, mindere kwaliteit en kostenoverschrijding toe (Studolski, 2014). De ondeskundigheid kan grotendeels worden opgevangen door het inschakelen van de juiste expertise. Het inschakelen van expertise moet meer zijn dan een bouw en bouwkosten adviseur. Het is belangrijk om naast deze expertise ook een procesmanager in te schakelen (Vedder, 2014).

Een procesmanager begeleidt het ontwikkelingsproces en ondersteunt de partijen hierin met intern en extern. Een procesmanager begeleidt de betrokken partijen met het achterhalen van de gezamenlijke visie, idealen, doelen en activiteiten. Daarnaast bewaakt hij of zij de voortgang van het ontwikkelingsproces en ondersteunt de partijen met kennis en kunde over het gehele ontwikkelingsproces. Deze zaken komen de samenwerking, de kwaliteit van het gebouw en het budget ten goede. (Hardeman, 2014).

Beslisbevoegdheid bij de opdrachtgever, huurders en gebruikers

Het is mogelijk om het ontwikkelingsproces uit handen te geven en geheel te laten regelen door externe partijen. Het is zelfs mogelijk om partijen (adviseurs, ontwikkelaars, etc.) tegen een vooraf vastgesteld bedrag de multifunctionele accommodatie te laten ontwikkelen. Dit lijkt ideaal omdat dit tijd bespaart, risico wegneemt en gedoe voorkomt. Echter zijn er tegenstrijdige belangen. In de situatie wanneer een externe partij een multifunctionele accommodatie tegen een vooraf vastgesteld bedrag mag ontwikkelen. Hebben zij er belang bij om zo veel mogelijk geld over te houden. Dit kan ervoor zorgen dat de keuzes vooral gemaakt worden op basis van kosten en niet op aspecten als kwaliteit, gebruiksgemak, levensduur, etc. Verder kunnen adviseurs in het algemeen geneigd kunnen zijn om hun eigen ideeën en voorkeuren te verwezenlijken. Terwijl de eigenaren, huurders en gebruikers degene zijn die het gebouw gaan gebruiken en de andere partijen slechts passanten zijn (Hofkens, 2014).

Het is dus niet goed om de regie in zijn geheel over te dragen aan een adviseur, architect, aannemer, ontwikkelaar, etc. De opdrachtgever, huurders en gebruikers moeten ten alle tijden zelf beslissingen nemen over de multifunctionele accommodatie (Hofkens, 2014). Verder is het aan te raden om in het begin van het voortraject duidelijke afspraken te maken over de bevoegdheden van de interne en externe partijen en deze eenduidig vast te leggen.

“De beslissingen over de multifunctionele accommodatie/brede school bij de toekomstige eigenaren en gebruikers laten. De adviseurs, aannemer en architect zijn immers maar

passanten. De eigenaren en gebruikers gaan het gebouw uiteindelijk gebruiken.” (Hofkens, 2014)

6.2.2 Samenstelling

Dit thema richt zich op de samenstelling van organisaties die in een multifunctionele accommodatie zijn gehuisvest. Het thema valt onder de inhoudelijke dimensie. In de onderstaande tabellen staan de succes- en faalfactoren van dit thema weergegeven.

Succesfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	+	Selectief zijn met het selecteren van organisaties voor de multifunctionele accommodatie: - III Partijen moeten een inhoudelijke samenwerking ambiëren - III Partijen moeten een gezamenlijke visie hebben. Deze mag in ieder geval niet teveel afwijken van elkaar - III Partijen moeten gemeenschappelijke idealen en doelen hebben
02	+	Kostenbesparing moet niet de drijfveer zijn om aan multifunctionele accommodatie deel te nemen.
03	+	De samenstelling van organisaties afstemmen op de vraag naar voorzieningen en activiteiten.
04	+	Rekening houden met de leeftijdscategorieën waarvoor organisaties activiteiten organiseren.

Faalfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	-	Elke organisatie in een multifunctionele accommodatie wil huisvesten zonder te kijken of deze aansluit bij de visie en beoogde idealen en doelen.
02	-	Organisaties die een afwijkende visie hebben bij elkaar huisvesten in een multifunctionele accommodatie.
03	-	Teveel organisaties in een multifunctionele accommodatie huisvesten.
04	-	Functies voor alle leeftijdscategorieën in een multifunctionele accommodatie willen onderbrengen.

Belangrijkste aandachtspunten

De aandachtspunten van het thema samenstelling richten zich op de combinatie van partijen. De aandachtspunten helpen tot een goede samenstelling van organisaties te komen.

Selectief zijn met het selecteren van organisaties voor de multifunctionele accommodatie

In de praktijk komt bijna elke combinatie van voorzieningen in een multifunctionele accommodatie voor. Niet alle combinaties zijn echter even succesvol. Dit komt omdat partijen zich vaak om de verkeerde redenen in een multifunctionele accommodatie huisvesten. Vaak denken ze een kostenbesparing te kunnen realiseren of worden ze simpelweg ‘gedwongen’ door de gemeente. De partijen worden niet letterlijk gedwongen om zich in een multifunctionele accommodatie te huisvesten, maar de gemeente gebruikt in sommige gevallen wel bepaalde drukmiddelen. Dit zijn geen goede drijfveren.

“Men moet vooral de huisvesting onder één dak zoeken voor de inhoudelijke samenwerking en niet voor beheers- en/of exploitatievoordelen.” (Studolski, 2014)

Het heeft vaak geen zin om organisaties die geen gezamenlijke idealen en doelen hebben of inhoudelijke samenwerking ambiëren samen in een multifunctionele accommodatie te huisvesten. Deze partijen kunnen elkaar alleen maar tot last zijn. De gezamenlijke huisvesting biedt dan vaak meer nadelen dan voordelen (Grinten, 2014). Denk hierbij aan geluidsoverlast, onderlinge afstemming voor het gebruik van ruimtes, het regelen van facilitaire zaken, etc.

Het is dus belangrijk om goed na te denken over de samenstelling van organisaties en kritisch te zijn met het selecteren van partners. De organisaties moeten gezamenlijke idealen en doelen hebben en een inhoudelijke samenwerking ambiëren. Verder moeten ze elkaar versterken en meer kunnen aanbieden dan dat ze alleen zouden kunnen doen (Studolski, 2014). De deur moet niet bij voorbaat voor elke organisatie worden opengezet (Van Velsen, 2014) (Rovers, 2014). De initiatiefnemer (gemeente, schoolbestuur, etc.) is de degene die andere organisaties gaat benaderen. Deze partij moet vooraf goed nadenken over welke partijen hij erbij betreft.

De samenstelling van organisaties afstemmen op de vraag naar voorzieningen en activiteiten

Er is geen standaard succesformule voor de samenstelling van voorzieningen. Dit komt omdat de vraag per situatie en locatie anders is en de voorzieningen hier op afgestemd moeten worden. Zo vraagt een brede school in een wijk met sociale achterstand om andere voorzieningen dan een brede school in een vinex wijk. Een brede school in een wijk met sociale achterstanden zal zich in het algemeen meer richten op het wegwerken van achterstanden, terwijl hier in een Vinex-wijk over het algemeen weinig behoefte aan is (Houet, 2014).

Hoewel er geen standaard succesformule is voor de samenstelling van functies, zijn er wel kernpartners van een brede school te benoemen. Deze kernpartners zouden bij elke brede school aanwezig moeten zijn, onafhankelijk van de locatie, en vormen het figuurlijke hart.

Daarnaast zijn er diverse functies die aanvullende accenten kunnen geven aan de brede school. Deze aanvullende voorzieningen moeten afgestemd worden op de vraag. De vraag wordt bepaald door de locatie en situatie. Deze aanvullende functies vormen de zogenoemde schil.

De samenstelling van kernpartners is afhankelijk van situatie en locatie

In paragraaf 4.4 is aangegeven dat de basisvariant van een brede school bestaat uit de functies onderwijs en kinderopvang. Deze twee functies vormen de kernpartners van een brede school en zouden in principe altijd aanwezig moeten zijn.

“De kern van een brede school zou moeten bestaan uit twee organisaties, namelijk de school en de kinderopvang. De kinderopvang moet alle soorten van opvang kunnen aanbieden waar voldoende vraag naar is.” (Van der Grinten, 2014)

Er bestaan wel verschillende ideeën over het punt of meerdere scholen en kinderopvangorganisaties in een brede school moeten worden gehuisvest.

Volgens verschillende geïnterviewde experts zou er in een brede school maar één school en één kinderopvangorganisatie aanwezig moeten zijn. De kinderopvangorganisaties moet alle vormen van opvang (dagopvang, BSO, VSO, PSZ) kunnen aanbieden. Het argument hierbij is dat meerdere partners voor meer onduidelijkheid en frictie zorgen. Meer meningen en ideeën maken het lastiger om overeenstemming te bereiken. De experts geven aan dat hierdoor de samenwerking bij brede scholen vaak oppervlakkig blijft en niet de diepte ingaat. Daarnaast hebben scholen vaak verschillende onderwijsvisies. Dit maakt het nog lastiger om overeenstemming te bereiken. Verder is er altijd een kans dat de scholen elkaar gaan beconcurreren, waardoor de ene school groeit en de ander krimpt en er ruimte leeg komt te staan. Een goed voorbeeld hiervan is brede school ‘de Nieuwe Linde in ’s-Hertogenbosch. In deze multifunctionele accommodatie zaten eerst meerdere scholen gehuisvest maar er is maar één overgebleven. Deze school heeft de rest weggeconcentreerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat er vierkante meters leeg staan in het gebouw. Er is namelijk te veel ruimte aanwezig in het gebouw voor één school. Niet alle leerlingen zijn overgestapt naar de andere school. Tenslotte blijft met een kleine kern (één school en één kinderopvang organisatie) de schaalgrootte beperkt. Dit is gunstig voor de beleving en het overzicht van kinderen (Van der Grinten, 2014) (Houet, 2014).

“Wanneer je twee basisscholen in een brede school vestigt, dienen de partijen zich goed af te vragen of dit een verstandige keuze is. Basisscholen die haast idenktiek zijn op het gebied van aanbod kunnen elkaar beconcurreren.” (Van Midden, 2014)

Een andere groep experts geeft aan dat meerdere scholen en kinderopvangorganisaties goed in een multifunctionele accommodatie kunnen worden gehuisvest. Het is volgens hen belangrijk dat er gezamenlijke doelen worden gesteld en onderlinge afspraken worden gemaakt. Ook is het van belang om goede afspraken te maken over het beconcurreren van elkaar (Van Midden, 2014).

Uit de verificatie komt naar voren dat beide varianten voor- en nadelen hebben, maar dat er geen goed of fout is. Het belangrijkste is dat de keuze door de partijen zelf wordt gemaakt. De partijen moeten niet gedwongen worden. Daarnaast moeten ze een goede reden hebben om bij elkaar te zitten. Dit dienen ze eerst te achterhalen. Verder moeten de organisaties zich bewust zijn van de voor- en nadelen. Het gaat er volgens de deelnemers aan de verificatie uiteindelijk om dat de partijen een weloverwogen besluit maken en het idee goed aftasten.

Organisaties selecteren op basis van de vraag naar activiteiten en voorzieningen uit de omgeving

De kern vormt de basis van een brede school. Om de kern heen kunnen andere functies worden gehuisvest. Denk hierbij aan de functies: welzijn, zorg, sport en cultuur. Deze functies zitten niet standaard in een brede school. De samenstelling van organisaties in de schil is afhankelijk van de vraag, dit wordt bepaald door de locatie en situatie. Bijvoorbeeld: in een wijk met een hoog werkloosheidspercentage kan een werkplein worden geopend. Of in een wijk met taalachterstanden een taalcentrum. Het belangrijkste is dat de voorzieningen aansluiten op de vraag uit de omgeving en elkaar moeten versterken.

Over de buurtfuncties bestaan verschillende zienswijzen. Volgens een deel van de geïnterviewden voegen buurtfuncties weinig toe voor het kind. Zij hebben als argument dat het integreren van buurtfuncties meer nadelen heeft dan voordelen. Denk aan extra regelwerk, drukte door inloep en ruimere openingstijden.

“Een aantal voorzieningen is goed met elkaar te combineren: onderwijs, opvang, welzijn, zorg, sport en cultuur. Eigenlijk alles voor kinderen van 0 tot en met 12 jaar in de wijk en ook wat voor ouders, je zou ook wat voor wijkbewoners kunnen doen maar dat gaat volgens mij te ver en voegt niets toe dit voegt namelijk niets toe voor de kinderen en gaat meer over wijkcohesie.” (Grinten, 2014)

Andere experts geven juist aan dat de buurtfuncties wel een meerwaarde hebben voor kinderen. Zij hebben als argument dat de buurtfuncties een meerwaarde kunnen hebben voor het kind, bijvoorbeeld wanneer wijkbewoners kinderactiviteiten organiseren.

De derde groep experts geeft aan dat je niet bij voorbaat de deuren moet sluiten voor buurtfuncties, maar dat je goed moet kijken naar de visie, idealen en doelen. Vervolgens moet je bepalen of buurtfuncties hier iets aan kunnen toevoegen. Dit geldt volgens hen voor alle functies.

“Welzijnsfuncties en buurtfuncties in de vorm van een buurthuis moeten niet automatisch worden toegevoegd in het gebouw. Het gebouw moet een ontwikkelingsplaats zijn voor kinderen in de meest brede zin van het woord. Het kind staat centraal en de buurt kan erbij betrokken worden maar dit moet iets toevoegen voor het kind.” (Van Velsen, 2014)

Rekening houden met leeftijdscategorieën

Bij een multifunctionele accommodatie is het belangrijk om rekening te houden met de leeftijdscategorieën van kinderen en hierin een scheiding aan te brengen. Onder kinderen zijn namelijk verschillende ontwikkelingsfasen te onderscheiden, en elke fase vraagt om specifieke kenmerken van ruimten en soms aparte ruimten. Zo moet er een scheiding zijn tussen kinderen tot 12 jaar en jongeren van 12 tot 18 jaar. Deze leeftijdscategorieën hebben namelijk heel andere behoeftes. Jongeren van 12 tot 18 willen drukte en lawaai kunnen maken, terwijl kinderen van 0 tot 4 juist veel behoefte hebben aan rust. Verder zitten jongeren van 12 tot 18 jaar er niet op te wachten om met kinderen van 0 tot 12 jaar op dezelfde plek te worden gehuisvest. Om die reden kun je die leeftijdscategorieën beter niet samen onderbrengen in een gebouw (Liempd & Hoekstra, 2011) (Van der Grinten, 2014).

“Je hoeft niet per se een jongerencentrum in hetzelfde gebouw met kinderopvang te hebben. Jongeren zitten er ook niet op te wachten om op dezelfde plek te worden gehuisvest met kleine kinderen” (Van der Grinten, 2014)

6.2.3 Inhoudelijk concept

Onder het inhoudelijk concept vallen zaken als de samenwerking tussen partijen, afspraken en georganiseerde activiteiten. Het thema inhoudelijk concept valt onder de inhoudelijke dimensie. In de onderstaande tabellen staan de succes- en faalfactoren van dit thema weergegeven.

Succesfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	+	Achterhalen of partijen een gemeenschappelijke visie, idealen of doelen hebben. Partijen niet meer betrekken bij de multifunctionele accommodatie of de ontwikkeling helemaal staken wanneer partijen geen gemeenschappelijke visie, idealen of doelen hebben.
02	+	Een inhoudelijk concept creëren
03	+	Het inhoudelijk concept vertalen naar een vlekkenplan. Het vlekkenplan en de uitgangspunten van het inhoudelijk concept vormen de input voor het ontwerp.
04	+	Organisaties zelf laten beslissen of ze zich willen vestigen in een multifunctionele accommodatie.
05	+	De inhoudelijke samenwerking ondersteunen/faciliteren.
06	+	Een goede baliefunctie aanbrengen wanneer er meer dan twee verschillende organisaties in het gebouw zitten.
07	+	Goede onderlinge afspraken maken.
08	+	Vaste overlegmomenten inplannen.
09	+	Het kind centraal stellen.
10	+	Een doorgaande leerlijn creëren.
11	+	Een positieve houding creëren bij het personeel van deelnemende partijen.
12	+	Een goede, duidelijke en actieve communicatie onderling en extern.
13	+	Het activiteitenprogramma moet goed geregeld zijn.
14	+	De inhoudelijke samenwerking tussen partijen moet gefaciliteerd worden.
15	+	Partijen moeten allebei voordeel hebben van de samenwerking (synergie 1+1=3).

Faalfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	-	Te weinig rekening houden met gebruikers.
02	-	De multifunctionele accommodatie is niet gebaseerd op een inhoudelijk concept. De organisaties zitten alleen maar samen in een gebouw en werken niet samen.
03	-	Organisaties dwingen tot deelname aan een multifunctionele accommodatie.
04	-	De organisaties in de multifunctionele accommodatie hebben te verschillende visies, idealen en doelen.
05	-	Verwachten dat samenwerking vanzelf gaat.
06	-	Geen eenduidig leiderschap of het leiderschap ontbreekt in het geheel.
07	-	Er is geen activiteitenprogramma in de multifunctionele accommodatie.
08	-	Er is een gebrek aan draagvlak.
09	-	De samenwerking tussen de organisaties verloopt moeizaam.
10	-	Irreële verwachtingen/doelstellingen/ambities.
11	-	Organisaties die niet vernieuwingsgezind zijn.

Belangrijkste aandachtspunten

De aandachtspunten van het thema inhoudelijk concept richten zich op het activiteitenaanbod en de aanwezige programma's in een multifunctionele accommodatie. Het inhoudelijk concept vormt het hart van de multifunctionele accommodatie. De aandachtspunten laten zien wat belangrijk is om tot een goed inhoudelijk concept te komen.

Gemeenschappelijke visie en doelen achterhalen

Partijen in een multifunctionele accommodatie moeten gemeenschappelijke visie, idealen en/of doelen hebben om tot een inhoudelijke samenwerking te komen. Als partijen geen inhoudelijke samenwerking hebben dan heeft het weinig zin om in een multifunctionele accommodatie te zitten (Hofkens, 2014).

Het is daarom belangrijk om met de betrokken partijen in het voortraject na te gaan of er gemeenschappelijke visie, idealen en/of doelen zijn. Dit kan het best gedaan worden in de eerste besprekingen waarbij alle kandidaatpartijen aanwezig zijn. De partijen moeten zich afvragen waarom ze bij elkaar willen zitten en wat ze samen willen bereiken. De gemeenschappelijke idealen of doelen kunnen onder meer bestaan uit:

- III Zoveel mogelijk samen doen
- III Doorlopende leerlijn 0 t/m 12 jaar
- III Elkaar niet wegconcurreren
- III Een meerwaarde voor de wijk te zijn
- III Veilige en prettige omgeving voor de kinderen
- III Zoveel mogelijk samen te doen maar met behoud van eigen identiteit
- III Optimaal gebruik maken van elkaar ruimtes

Partijen mogen naast de gemeenschappelijke visie, idealen of doelen ook hun eigen doelen (subdoelen) nastreven. Als blijkt dat partijen geen gemeenschappelijke idealen en doelen hebben of een heel tegenstrijdige visie, dan heeft het ook niet zoveel zin om in één gebouw te zitten. Het is aan te raden om in die gevallen een deel van de partijen niet meer te betrekken bij het ontwikkelingsproces of het gehele ontwikkelingsproces te staken (Hofkens, 2014). In de praktijk gebeurt dit bijna nooit. Toch is dit in veel gevallen een betere keuze is dan het ontwikkelingsproces voort te zetten.

Een inhoudelijk concept creëren

Een multifunctionele accommodatie bestaat uit een inhoudelijke en fysieke samenwerking zoals beschreven in paragraaf 4.3. De fysieke samenwerking richt zich op de vastgoedkundige kant. De inhoudelijke samenwerking is een samenwerking op basis van de primaire activiteiten. Hierbij kan gedacht worden aan het gezamenlijk organiseren van activiteiten, een doorlopende leerlijn creëren of onderling informatie aan elkaar doorspelen over gepeste kinderen of kinderen die niet lekker in hun vel zitten. Er zijn tal van samenwerkingsmogelijkheden tussen organisaties te bedenken waarbij synergie kan ontstaan. Afspraken rond de inhoudelijke samenwerking vormen het inhoudelijk concept.

Een goede multifunctionele accommodatie is gebaseerd op een inhoudelijk concept. Het is belangrijk dat partijen eerst een inhoudelijk concept met elkaar bedenken voordat er wordt nagedacht over het gebouw en andere zaken (beheer, eigendomsverhoudingen, etc.). In de praktijk wordt vaak geen of te weinig aandacht gegeven aan het inhoudelijk concept. Als dit wordt gedaan dan sluit het gebouw vaak niet goed aan op de activiteiten en doelen van de organisaties, hierdoor blijft er veel potentieel onbenut (Hofkens, 2014).

Er zijn meerdere manieren om een inhoudelijk concept te creëren. Een voorbeeld is om partijen bij elkaar te brengen en hiermee de mogelijkheden te verkennen. Het is aan te raden om dit onder begeleiding van een professionele onafhankelijke procesmanager te doen. Het belangrijkste is dat partijen overeenstemming bereiken over het inhoudelijk concept en er niets wordt opgelegd (Hardeman, 2014).

Het inhoudelijk concept vertalen naar een vlekkenplan en het vlekkenplan als input gebruiken voor het ontwerp

Wanneer het inhoudelijk concept is vormgegeven, is het aan te raden om nog niet direct een architect in te schakelen, maar eerst een vlekkenplan te maken. Als er geen vlekkenplan wordt



gemaakt en direct wordt gestart met het ontwerp, dan is de kans groot dat het gebouw niet goed aansluit op de eisen en wensen van partijen. Daarnaast is de kans groot dat er met behulp van een vlekkenplan minder vierkante meters nodig zijn en de ruimtes efficiënter worden benut. Omdat partijen in het proces vaak inzien dat het om de activiteiten gaat en niet om de ruimtes, zijn ze meestal eerder bereid ruimtes met elkaar te delen.

De eerste stap voor het opstellen van een vlekkenplan is het inventariseren van de activiteiten die in de multifunctionele accommodatie plaatsvinden. Daarna kan gekeken worden of het mogelijk is om activiteiten met elkaar te combineren.

Partijen hebben bijvoorbeeld een plek nodig om te lunchen, drinken, eten of te koken. De partijen kunnen ervoor kiezen om een grote gezamenlijke kantine te realiseren in plaats van eigen kleine kantines. Als de activiteiten zijn bepaald en bepaald is of partijen bereid zijn om ruimtes te delen, worden de ruimtes ingedeeld (Hardeman, 2014).

Organisaties niet dwingen tot huisvesting in een multifunctionele accommodatie

Het komt in de praktijk regelmatig voor dat de gemeente organisaties 'dwingt' om zich in één multifunctionele accommodatie te huisvesten. Dit is niet bevorderend voor de samenwerking en werkt juist averechts.

Gertjan van Midden van de PO-raad geeft aan dat de gemeente in sommige gevallen druk uitoefent op scholen om zich te vestigen in een multifunctionele accommodatie. *"Je kunt een school niet dwingen om samen te werken met andere instellingen. Maar soms pusht de gemeente verschillende organisaties wel. De gemeente heeft dan een bepaalde visie op huisvesting en ziet dat er een aantal scholen vervangen moet worden. Een gemeente zegt vaak, we willen die scholen wel vervangen maar dan stoppen we die wel netjes in één gebouw. Dat is heel legitiem en daar is niks mis mee. Maar het schoolbestuur moet wel het finale besluit mogen nemen.*

Het komt voor dat een gemeente drukmiddelen gebruikt. Als een schoolbestuur 'nee' zegt tegen een multifunctionele accommodatie dan kan een gemeente zeggen: dan blijf je toch lekker in je oude school zitten. Of we gaan praten over een nieuw gebouw maar dat betekent wel dat 1,2,3 en 4 mee gaan. Dit is een drukmiddel dat de gemeente kan toepassen." (Van Midden, 2014)

Het is niet verkeerd dat de gemeente de initiator is van een multifunctionele accommodatie. Maar het is belangrijk om partijen zelf de beslissing te laten maken of ze zich hier willen vestigen. De gemeente moet dus geen druk uitoefenen op partijen. Dit werkt juist averechts.

"Foute voorbeelden van MFA's en brede scholen zijn gevallen waar partijen van de gemeente onder één dak moesten zitten. De gemeente dacht: een gebouw is goedkoper en ik voldoe zo eenvoudig aan mijn zorgplicht. Voorbeelden hiervan zijn brede school Merenwijk in Leiden en brede school Den Dolder in Zeist. Deze scholen hebben een beheersstichting maar werken verder niet samen." (Hofkens, 2014)

Inhoudelijke samenwerking tussen partijen faciliteren

De samenwerking tussen partijen in een multifunctionele accommodatie ontbreekt vaak omdat gebruikers vanuit hun oude situatie niet gewend zijn om samen te werken met andere organisaties. Het is aan te raden om de samenwerking te ondersteunen. Dit kan op verschillende manieren. Een goede manier om de samenwerking tussen partijen te ondersteunen is het inschakelen van een persoon die de gebruikers hierin begeleidt. Veelgebruikte benamingen in de praktijk hiervoor zijn bredeschoolmanager, activiteitenmanager of beheerder. Het is afhankelijk van de situatie en de partijen of de begeleiding altijd moet plaatsvinden of alleen in de beginfase (Pentarho, 2014). Verder is de tijdsduur van de begeleiding per situatie verschillend. Hoeveel uur per week en hoe lang de begeleiding moet plaatsvinden kan het best worden ingeschat door een procesmanager. Het belangrijkste is dat de samenwerking tussen partijen van de grond komt en er een goed activiteitenprogramma ontstaat (Gommeren, 2014).

"Het is belangrijk dat de partijen gefaciliteerd worden bij de inhoudelijke samenwerking. Dit kan gedaan worden door bijeenkomsten te organiseren en partijen te laten nadenken over de inhoudelijke samenwerking." (Gommeren, 2014).

Een goede inhoudelijke samenwerking en een goed activiteitenprogramma helpen kinderen in hun ontwikkeling. En indien gewenst trekt dit ook extra bezoekers aan (Vedder, 2014). Het is al eerder gezegd maar de beoogde voordelen worden alleen behaald wanneer er inhoudelijke samenwerking is tussen partijen.

Goede baliefunctie aanbrengen

Het is aan te raden om een goede baliefunctie in een multifunctionele accommodatie aan te brengen. De baliefunctie helpt bij het ontvangen van gasten en houdt in de gaten wie er in het gebouw binnenkomen. Dit verhoogt de servicegerichtheid richting bezoekers en het veiligheidsgevoel van huurders en gebruikers (Vedder, 2014).

Goede afspraken maken en vaste overleggen inplannen

In een multifunctionele accommodatie zitten meerdere gebruikers die gebruik maken van dezelfde ruimtes. Goede afspraken zijn een vereiste om een multifunctionele accommodatie succesvol te laten zijn. Zonder goede afspraken is het zo goed als zeker dat er spanningen of conflicten ontstaan. Denk aan het gebruik van ruimtes, hoe ruimtes achtergelaten dienen te worden, wie de externe huurder moet faciliteren, wie welke sleutel heeft en wie het gebouw afsluit. Dit zijn slechts enkele voorbeelden. Het is belangrijk om over de volgende onderwerpen goede onderlinge afspraken te maken:

- III Ruimtegebruik
- III Wanneer welke activiteit (i.v.m. geluidshinder e.d.)
- III Beheer en exploitatie

Gemaakte afspraken dienen transparant te zijn. Verder is het aan te raden om een aantal vaste vergadermomenten in te plannen tussen de gebruikers, waarin de leidinggevendenden van de locatie met elkaar overleggen. Deze overleggen gaan over onderwerpen uit de inhoudelijke en fysieke dimensie. De vaste overleggen zorgen ervoor dat zaken snel worden opgepakt en besproken. Verder bevordert dit de communicatie tussen de verschillende organisaties (Jansen, 2014) (Van Velsen, 2014).

Het kind centraal stellen

In een brede school voor basisonderwijs is het zaak dat het kind centraal staat. Het activiteitenprogramma moet voornamelijk gericht zijn op het kind. Er kunnen ook activiteiten worden georganiseerd voor de ouders en de buurt maar het kind blijft het middelpunt. De ontwikkeling van het kind is namelijk het belangrijkste in een brede school (Van Velsen, 2014).

Een doorgaande leerlijn voor kinderen creëren

Het is aan te raden om een doorgaande leerlijn te organiseren. Omdat dit de ontwikkeling van het kind ten goede komt. Een doorgaande leerlijn biedt meerwaarde voor de kinderen en ouders. Hierin werken onderwijs, opvang en eventueel andere functies samen om een programma te realiseren voor kinderen in een leeftijd van 0 tot 12 jaar. De activiteiten in het programma kunnen gevarieerd zijn. Het is ook mogelijk om meerdere activiteitenprogramma's aan te bieden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een sport- of muziekprogramma voor kinderen. Er zijn tal van mogelijkheden te bedenken. Daarnaast is er bij een doorgaande leerlijn intensief contact tussen organisaties. Hierdoor worden eventuele problemen met het kind eerder signaleerd en kunnen deze effectiever worden aangepakt (Van Velsen, 2014).

6.2.4 Gebouw

Het gebouw is de fysieke omgeving van de multifunctionele accommodatie. In het gebouw vinden de activiteiten van de organisaties plaats. In de onderstaande tabellen staan de succes- en faalfactoren weergegeven die betrekking hebben op het gebouw.

Succesfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	+	De ruimtes in het gebouw moeten aansluiten op de activiteiten, en eisen en wensen van de toekomstige gebruikers
02	+	Rekening houden met de activiteiten in de ruimtes tijdens positioneren van ruimtes
03	+	Afgesloten ruimte voor onderwijs en opvang
04	+	Ruimtes multifunctioneel gebruiken
05	+	Multifunctionele ruimtes centraal in het gebouw positioneren
06	+	Het binnenklimaat en het geluidsniveau moeten voldoen aan de norm (PO-raad)
07	+	Het gebouw moet technisch flexibel zijn
08	+	Een goede architect inschakelen die ruime ervaring heeft met het ontwerpen van multifunctionele accommodaties
09	+	Het inhoudelijk concept moet eerst gerealiseerd zijn voordat er wordt begonnen met het ontwerp.
10	+	Een overzichtelijke schaal in het ontwerp aanbrengen (kleine schaalgrootte ruimtes) (korrelgrootte aanbrengen)
11	+	Voldoende bergruimte in het gebouw realiseren
12	+	Lage drempels in gebouw (rolstoelgebruikers)

Faalfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	-	Gebouw zien als middel i.p.v. doel.
02	-	Afdwingen hoe het gebouw eruit moet zien zoals een gezamenlijke voorkeur.
03	-	Het gebouw sluit niet aan op het inhoudelijk concept.

Belangrijkste aandachtspunten

Een goed multifunctioneel gebouw is een doorvertaling van het inhoudelijk concept. Het moet de organisaties ondersteunen met het bereiken van hun idealen en doelen (Van Velsen, 2014). In de praktijk blijkt dit echter vaak niet zo te zijn. Hiervoor zijn meerdere redenen (Leent, Seebregts, Gerritse, Meijer, Hoor, & Craats, 2013) (Hofkens, 2014).

Er bestaat helaas geen blauwdruk voor een succesvol multifunctioneel gebouw. Dit komt omdat elke multifunctionele accommodatie een uniek inhoudelijk concept heeft. Wel zijn er algemene succes- en faalfactoren op te noemen die een bijdrage kunnen leveren aan een succesvol multifunctioneel gebouw. In deze paragraaf zijn de succes- en faalfactoren toegelicht en is geadviseerd hoe hiermee moet worden omgegaan. De toelichting van de succes- en faalfactoren en bijbehorend advies zijn onderverdeeld per dimensie en komen voort uit de interviews, vragenlijsten en literatuur. In een multifunctioneel gebouw zijn drie dimensies te onderscheiden: functioneel, technisch en esthetisch/architectonisch.

- **Functioneel:** Het functionele gedeelte richt zich op het gebruik van ruimtes. Het is belangrijk dat in het gebouw de beoogde activiteiten goed kunnen worden uitgevoerd.
- **Technisch:** Het technische gedeelte heeft een ondersteunende functie in het gebouw. Zaken als energiegebruik, luchtkwaliteit en licht vallen onder de technische dimensie.
- **Esthetisch/architectonisch:** Het esthetische gedeelte is de vormgeving van het gebouw. Dit heeft een grote invloed op de belevingswaarde van het gebouw.

Alle drie dimensies zijn even belangrijk.

Functionele aspecten

De ruimtes in het gebouw moeten aansluiten op de activiteiten, en eisen en wensen van de toekomstige gebruikers

De ruimtes in het gebouw moeten geschikt zijn voor de activiteiten van de gehuisveste organisaties. Ongeschikte ruimtes maken het fysieke gedeelte van een multifunctionele



accommodatie onsuccesvol. Dit kan er voor zorgen dat de inhoudelijke idealen en doelen niet worden behaald. Daarnaast zijn de huurders en gebruikers sneller tevreden als hun eisen en wensen worden meegenomen in het ontwerp.

Het is dus belangrijk dat de ruimtes geschikt zijn voor de activiteiten van de gehuisveste organisaties en aansluiten bij hun eisen en wensen. Dit kan bereikt worden door de beoogde activiteiten, en de eisen en wensen van de toekomstige gebruikers te achterhalen en te vertalen in het programma van eisen. Een procesmanager biedt vaak uitkomst met het achterhalen van deze informatie. Het is belangrijk dat deze informatie niet alleen achterhaald wordt maar ook daadwerkelijk wordt vertaald naar het ontwerp.

Rekening houden met de activiteiten in de ruimtes tijdens positioneren van ruimtes

De positionering van activiteiten in een multifunctionele accommodatie is belangrijk. Er zijn namelijk activiteiten die niet goed naast elkaar combineren. Denk hierbij aan een muziekles naast een docent die les geeft. Het is niet handig om de ruimtes voor deze activiteiten naast elkaar te positioneren. Tijdens de ontwerpfase moet goed worden nagedacht over waar welke activiteiten in het gebouw moeten plaatsvinden.

Het is aan te raden om verschillende zones in het gebouw aan te brengen, waar de ruimtes voor activiteiten die goed combineren (geluidsniveau, drukte, leeftijdscategorie, etc.) naast elkaar worden geplaatst. Verder is het is aan te bevelen om voorzieningen die een groot raakvlak met elkaar hebben naast elkaar te positioneren, bijvoorbeeld een basisschool en kinderopvangorganisatie. Door goed na te denken over de positionering van activiteiten wordt overlast voorkomen en de samenwerking tussen partijen vergroot (Hardeman, 2014).

Afgesloten ruimte voor onderwijs en opvang

Een multifunctionele accommodatie vergroot de inloop van mensen in het gebouw. Dit kan de veiligheid van kinderen in gevaar brengen, omdat in principe iedereen het gebouw binnen kan lopen. Daarom is het aan te raden om onderwijs en opvang voor de primaire activiteiten een afgebakend terrein te geven in het gebouw.

Dit gebied moet af te sluiten zijn voor buitenstaanders. Het moet namelijk niet mogelijk zijn voor een willekeurig persoon de school of de opvang binnen te komen. Door dit te voorkomen, wordt de veiligheid en rust van de kinderen bewaakt (Hanssen, 2014).

Ruimtes multifunctioneel gebruiken

Het delen van ruimtes kan meerdere voordelen opleveren. Zo hoeven er minder vierkante meters te worden gebouwd, kan er een hoger kwaliteitsniveau worden gerealiseerd en kunnen de huurders en gebruikers goedkoper uit zijn. Verder zorgt het gebruik van multifunctionele ruimtes er ook voor dat partijen niet de mogelijkheid hebben om zich terug te trekken op eigen grondgebied. Omdat partijen letterlijk in dezelfde koffiekamer komen te zitten, ontstaat er eerder een goede inhoudelijke samenwerking (Vedder, 2014). Voorbeelden van ruimtes die in de praktijk vaak worden gebruikt door meerdere organisaties:

- III Teamkamer/koffiekamer
- III Sanitaire ruimtes
- III Repro-ruimtes
- III Verkeersruimtes
- III Entree

Het is ook mogelijk om andere ruimtes te delen dan hierboven staan opgesomd. Hier is wel een nog betere afstemming tussen de gehuisveste organisaties voor nodig. De volgende ruimtes lenen zich hiervoor:

- III Schoollokaal (handenarbeid)
- III Schoollokaal (les)
- III Aula
- III Gymzaal
- III

Multifunctionele ruimtes centraal in het gebouw positioneren

Het is aan te bevelen om de semi-multifunctionele en multifunctionele ruimtes centraal in het gebouw te positioneren. Op deze manier blijven de ruimtes voor de verschillende gebruikmakende organisaties toegankelijk. Daarnaast wordt voorkomen dat partijen zich bezwaard voelen om zich op andermans terrein te begeven (Studolski, 2014) (Jansen, 2014).

Technische aspecten

Het gebouw moet technisch flexibel zijn

Het is belangrijk om flexibiliteit aan te brengen in het gebouw. Bij multifunctionele accommodaties komt het namelijk ook voor dat gebruikers vertrekken en voor hen andere gebruikers in de plaats komen. De nieuwe gebruikers van de ruimte kunnen andere activiteiten uitvoeren dan de vorige. Hierdoor kan het voorkomen dat het gebouw niet altijd even goed aansluit op de activiteiten van de nieuwe gebruikers.

Het is daarom belangrijk dat ruimtes in het gebouw relatief eenvoudig zijn aan te passen aan ander gebruik (activiteiten). Een mate van technische flexibiliteit in het gebouw is hiervoor gewenst. Zo is het raadzaam om het gebouw te bouwen met een flexibel skelet. Een flexibel skelet heeft weinig tot geen dragende wanden. Hierdoor is het mogelijk om ruimtes relatief eenvoudig groter en kleiner te maken. Daarnaast moeten de scheidingswanden zo min mogelijk tot geen leidingen bevatten. Verder is het aan te raden om flexibele bedrading, water en riolering aan te brengen in het gebouw. Bij flexibele bedrading, water en riolering is het relatief eenvoudig om nieuwe aansluit- en afvoerpunten te realiseren. Tenslotte is het belangrijk om rekening te houden met flexibiliteit bij het plaatsen van klimaatinstallaties.

Het binnenklimaat en geluidsniveau moeten voldoen aan de norm (PO-raad)

Onder het binnenklimaat van een gebouw vallen de volgende aspecten: luchtkwaliteit (CO₂-gehalte, fijnstof, luchtvochtigheid), daglichttoedreding en temperatuur. Een goed binnenklimaat en een stille leeromgeving hebben veel invloed op de leerprestaties van kinderen. Dit is aangetoond met een onderzoek van Liempd & Hoekstra: 'de perfecte leeromgeving'.

Een goed binnenklimaat en een rustige omgeving zijn belangrijk voor alle gebouwen, maar zeker voor onderwijs. Een 'goed' binnenklimaat en een stille omgeving zijn namelijk een vereiste voor goede leerprestaties. Het is aan te bevelen om de kwaliteitseisen van de PO-raad over te nemen. Deze zijn terug te vinden in het rapport 'Een fris alternatief'. De overige gebouwdelen moeten minimaal voldoen aan het bouwbesluit. Een hogere norm is echter aan te bevelen, omdat de eisen in het bouwbesluit op het gebied van binnenklimaat en geluid zijn achterhaald (Van Midden, 2014).

Esthetische aspecten

Een goede architect inschakelen die ruime ervaring heeft met het ontwerpen van multifunctionele accommodaties

De vormgeving van een gebouw heeft veel invloed op de belevingswaarde. Wanneer de belevingswaarde slecht is, dan voelen mensen zich niet prettig in het gebouw. Een goede architect is daarom aan te raden. Neem bij voorkeur een architect die ruimte ervaring heeft met het ontwerpen van multifunctionele accommodaties.

Verder is het belangrijk dat aan de buitenkant van het gebouw te zien is wat er binnen gebeurt. Het is het geen vereiste om heel het gebouw er hetzelfde uit te laten zien. Door gebruik te maken van verschillende kleuren stenen of compartimenteringen is het nog steeds mogelijk om een eigen identiteit voor partijen te creëren (Deloitte & Touche, 2002).

6.2.5 Beheer

Het beheer van een multifunctionele accommodatie kan worden opgesplitst in het programmabeheer, technisch beheer en facilitair beheer. Deze vormen van beheer zijn toegelicht in paragraaf 4.5. In dit onderzoek zijn alle drie de vormen van beheer meegenomen. Het thema beheer valt onder de fysieke dimensie. In de onderstaande tabel staan de succes- en faalfactoren opgenoemd.



Succesfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	+	Beheer en exploitatie vroeg regelen in het ontwikkelingsproces.
02	+	Betrokken partijen inspraak geven in de organisatie en uitvoering van het beheer.
03	+	Afspraken over alle aspecten van het beheer vaststellen en eenduidig vastleggen in het beheersplan. De volgende zaken moeten in het beheersplan worden vastgelegd: ▄▄▄ Een planning voor klein en groot onderhoud maken en vastleggen ▄▄▄ Vervangingsplanningen opstellen ▄▄▄ Verzekeringen afsluiten ▄▄▄ Afvalbeheer ▄▄▄ Schoonmaak ▄▄▄ Bewaking ▄▄▄ Baliefunctie ▄▄▄ Sleutelbeheer ▄▄▄ Facilitaire dienst ▄▄▄ Repro-ruimte ▄▄▄ Kantine ▄▄▄ Takenpakket beheerder ▄▄▄ Openingstijden bepalen
04	+	Afspraken en verantwoordelijkheden eenduidig vastleggen.
05	+	Verantwoordelijkheid voor het onderhoud onderbrengen bij één partij.
06	+	Takenpakket van de beheerder en de kwaliteit beheer personeel bepalen.
07	+	De openingstijden van de multifunctionele accommodatie aan de voorzijde bepalen.
08	+	Een duidelijke beheerstructuur realiseren: ▄▄▄ Taken verdelen en dit vastleggen ▄▄▄ Zorgen dat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. ▄▄▄ Eén persoon of organisatie verantwoordelijk maken voor een taak.
09	+	Indeling en roostering van semi-multifunctionele en multifunctionele ruimtes goed regelen aan de voorzijde en hier één iemand verantwoordelijk voor maken.

Faalfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	-	Te laat of helemaal niet nadenken over het beheer.
02	-	Geen duidelijke afspraken maken over het beheer.
03	-	Niets regelen voor het beheer.
04	-	Denken dat het beheer in een multifunctionele accommodatie per definitie goedkoper is dan in een monofunctioneel gebouw.

Belangrijkste aandachtspunten

Het slecht regelen van het beheer is een veelgemaakte fout die grote gevolgen kan hebben. In de praktijk blijkt dat er veel multifunctionele accommodaties zijn waarvan het beheer niet goed is geregeld. Dit veroorzaakt vaak wrijving tussen partijen en kan zelfs leiden tot conflicten. Helaas zijn er veel voorbeelden bekend waar dit het geval is en daarmee de inhoudelijke samenwerking tussen de partijen wordt belemmerd of in de weg staat. Verder leidt het slecht regelen van het beheer vaak tot extra kosten. In deze paragraaf staan aandachtspunten benoemd met betrekking tot dit thema.

Beheer en exploitatie vroeg regelen in het ontwikkelingsproces

De praktijk leert dat er vaak te laat of niet wordt nagedacht over het beheer en de exploitatie. Wanneer hier te laat over wordt nagedacht dan kan dit ervoor zorgen dat de bedachte beheer- en exploitatie constructies niet meer in het ontwerp kunnen worden opgenomen, of tegen extra

kosten. Wanneer er helemaal niet wordt nagedacht over het beheer en exploitatie dan kunnen de (financiële) gevolgen nog groter zijn en is de kans op conflicten groot.

Het is dus belangrijk om het beheer en de exploitatie vroeg in het proces te regelen (Peters-Bekoe, 2014). Het beheerplan en de exploitatieopzet worden in dezelfde fases, initiatief- en definitiefase, als de gezamenlijke visie en het programma van eisen ontwikkeld (Van der Grinten, Kruiter & Fransen, 2006). Het beheerplan en de exploitatieopzet moeten vóór de ontwerpfasen gereed zijn. De architect moet de consequenties van het beheer en de exploitatie mee (kunnen) nemen in het ontwerp. Denk hierbij aan: implementeren onderhoudsarme materialen, aanbrengen baliefunctie, entrees of onderhoudsarme materialen.

Betrokken partijen inspraak geven in de organisatie en uitvoering van het beheer

Elke organisatie die is betrokken bij een multifunctionele accommodatie wil inspraak hebben over het beheer. Denk hierbij aan inspraak over openingstijden of de kwaliteit van de schoonmaak. Het is belangrijk om de betrokken partijen inspraak te geven over de organisatie en uitvoering van het beheer. Hierdoor wordt de kans groter dat er een goede beheerconstructie ontstaat.

De beste manier om de deelnemers inspraak te geven, is door een projectgroep op te richten waarin zowel de eigenaar als alle deelnemers zijn vertegenwoordigd. Belangrijk is dat de samenstelling van de projectgroep zo min mogelijk fluctueert. Daarnaast zijn de vertegenwoordigers verantwoordelijk voor de afstemming en terugkoppeling naar hun eigen achterban. In de projectgroep/beheerorganisatie kunnen afspraken worden gemaakt over de verdeling van verantwoordelijkheden, wijze van samenwerken en gezamenlijke exploitatie van de multifunctionele accommodatie (Deloitte, 2003).

Afspraken over alle aspecten van het beheer vaststellen

In het begin van de ontwikkelingsfase, voor afronding van het programma van eisen (PVE), dienen de betrokken partijen een beheerplan te maken waarin het beheer is vastgelegd. Een beheerplan is belangrijk omdat hiermee voorkomen wordt dat het beheer niet is geregeld. Daarnaast moeten de afspraken uit het beheerplan vertaald kunnen worden naar het PVE. In het beheerplan moeten afspraken worden gemaakt over het gehele beheer. Alle beheeraspecten moeten worden opgenomen in het beheerplan. Het beheer van een gebouw kan opgesplitst worden in de volgende drie beheeraspecten:

Huisvesting (strategisch niveau)

Dit is het gebouw met zijn gebouw gebonden installaties en het onderhoud hiervan. Onder huisvesting valt verder een aantal zaken dat samenhangt met het ter beschikking hebben van het pand, zoals financiering, belastingen, heffingen en verzekeringen.

Services of diensten (tactisch niveau)

Dit zijn alle voorzieningen die verbonden zijn aan het gebruik van de huisvesting, het onderhoud van de huisvesting en samenhangende ondersteuning van de werkzaamheden. De belangrijkste voorzieningen zijn: energie, schoonmaak, afval, beveiliging, catering, postdistributie, goederentransport en verhuizingen.

Middelen (operationeel niveau)

De middelen worden gevormd door de voorzieningen die nodig zijn voor de directe uitvoering van werkzaamheden in de organisatie. De belangrijkste voorzieningen zijn: inrichting en meubilair, data- en telecommunicatievoorzieningen en kantoorbenodigdheden (Deloitte & Touche, 2002).

Voordat er afspraken worden gemaakt over het beheer moet eerst achterhaald worden welke partij waarvoor verantwoordelijk is. De verantwoordelijkheden voor het beheer zijn namelijk wettelijk vastgesteld. Deze indeling is niet bindend en geldt alleen wanneer partijen geen onderlinge afspraken maken.

Wanneer inzicht is verkregen wie waarvoor verantwoordelijk is, kunnen er nieuwe afspraken worden gemaakt. Eventuele nieuwe afspraken over het beheer moeten in de huur- of gebruiksovereenkomst worden vastgelegd. Het is aan te raden om eerst afspraken te maken op



aspectniveau: huisvesting, services of diensten en middelen en vanuit hier verder te gaan op detailniveau. Uiteindelijk moeten alle afspraken goed zijn vastgelegd op detailniveau om eventuele onduidelijkheid achteraf te voorkomen.

Afspraken en verantwoordelijkheden eenduidig vastleggen

Leg alle afspraken vast die tijdens het ontwikkelingsproces worden gemaakt. Dit geldt voor alle afspraken die worden gemaakt, maar met name voor beheer en exploitatie. Denk hierbij aan huurcontracten, beheercontract en gebruiksovereenkomst. (Van der Grinten, Kruiter, & Fransen, 2006). In de praktijk willen mondeling gemaakte afspraken nog wel eens 'vergeten worden', zeker bij een wisseling van personen binnen een functie (Platform31, 2010) (Deloitte, 2003).

Verantwoordelijkheid voor het onderhoud onderbrengen bij één partij

De verantwoordelijkheid voor het onderhoud van het gebouw kan het best bij één partij worden ondergebracht. De reden hiervoor is dat het dan altijd duidelijk is wie de verantwoordelijke en het aanspreekpunt is. Dit maakt de kans op discussies kleiner (Deloitte, 2003).

Takenpakket van de beheerder en de kwaliteit beheer personeel bepalen

Niet alle multifunctionele accommodaties hebben een beheerder. Dit is afhankelijk van het gekozen beheermodel en de wens van partijen. Indien partijen een beheerder wensen dan is het belangrijk om goed na te denken over de werkzaamheden van de beheerder. Dit is de input voor de selectiecriteria van een beheerder. Het is belangrijk dat een beheerder geschikt is voor de werkzaamheden. Hij is namelijk verantwoordelijk voor het dagelijks functioneren van het gebouw.

Wanneer de werkzaamheden zijn bepaald, moet er worden nagedacht over de vaardigheden en capaciteiten die hiervoor nodig zijn. De kwaliteit van het beheer moet scherp worden vertaald in het personeelsbeleid: scherpe functieprofielen, duidelijke wervings- en selectiecriteria, regelmatige functioneringsgesprekken en afspraken over scholing en ontwikkeling. Dit is belangrijk om het juiste personeel aan te trekken.

In de praktijk wordt er veel gebruik gemaakt van goedkope oplossingen (WSW). Dit zijn niet altijd de meest geschikte arbeidskrachten voor dit werk. Goede beheerders moeten in de meeste gevallen 'uit de markt' worden aangetrokken (Van der Grinten, Kruiter & Fransen, 2006).

De openingstijden van de multifunctionele accommodatie aan de voorzijde bepalen

De openingstijden van voorzieningen hebben een grote invloed op het beheer. Ze zijn afhankelijk van de ambities. Vaak is de ambitie bij een multifunctionele accommodaties om de ruimtes intensiever te benutten, zeven dagen per week, van vroeg in de ochtend tot laat in de avond. Ruime openingstijden hebben echter invloed op de inzet van de beheerder. Om deze reden is het raadzaam om in het begin van het ontwikkelingsproces de openingstijden van de voorzieningen te achterhalen, zodat deze vertaald kunnen worden naar het beheermodel en het ontwerp van het gebouw.

Er zijn verschillende mogelijkheden om met openingstijden van de ruimten om te gaan. Een multifunctionele accommodatie met ruime openingstijden en/of avondgebruik kost al snel twee fte voor het beheer. Het is ook mogelijk om voorzieningen eigen ingangen te geven in het gebouw en binnen de ruimtes af te sluiten. Hierdoor wordt avondgebruik van voorzieningen in het gebouw mogelijk zonder dat hiervoor een (extra) beheerder nodig is (Gommeren, 2014).

Het maakt niet uit wat de keuze is van partijen. Het is wel belangrijk dat deze beslissingen vroeg in het ontwikkelingsproces, voor de ontwerpfase, worden gemaakt. Dan kunnen de uitgangspunten en randvoorwaarden in het ontwerp en beheerplan worden opgenomen.

6.2.6 Exploitatie

Exploitatie en beheer zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en worden vaak in een adem genoemd. Echter zijn het twee verschillende gebieden. Het beheer richt zich zoals eerder is aangegeven op facilitaire zaken en het onderhoud. De exploitatie richt zich op het financiële gedeelte van het gebouw. Denk hierbij aan kasstromen, opbrengsten, kosten



(investeringskosten, beheerskosten, etc.), etc. . Het doel is om een financieel dekkende exploitatie te realiseren.

Succesfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	+	Investeringskosten en exploitatielasten inzichtelijk maken.
02	+	Differentiatie in de doorbelasting van bouwkosten aanbrengen.
03	+	Bespreek de doorbelastingssystematiek van de kosten met de deelnemers voor de berekening.
04	+	Differentiatie van huurprijzen.
05	+	Geldstromen transparant maken.
06	+	De opbrengsten/batenkant proberen te optimaliseren en de kostenkant zo laag mogelijk houden.
07	+	Opbrengsten optimaliseren: - III Hoge bezettingsgraad. - III Ruimtes extra proberen te verhuren om extra huuropbrengsten te generen.
08	+	Tijdens het ontwikkelingsproces denken in total cost of ownership en niet in investeringskosten. Onderwerpen waar tijdens het ontwikkelingsproces naar gekeken kan worden en die een kostenbesparing kunnen opleveren: - III Onderhoud (onderhoudsarme materialen) - III Energielasten (isolatie, energiezuinige verlichting, energieverbruik installaties, etc.) - III Waterververbruik - III Schoonmaak (makkelijk schoonmaak materialen en ontwerp)
09	+	De exploitatie tijdig regelen in het ontwikkelingsproces. De afspraken omtrent de exploitatie moeten gereed zijn voor er wordt gestart met het programma van eisen (PvE).
10	+	De toekomstige eigenaren, -huurders en –gebruikers afspraken laten maken over de exploitatie en deze eenduidig vastleggen: - III Eigendomsconstructies - III Financiering - III Huur en gebruiksconstructies - III Huurprijs - III Verdeling exploitatiekosten - III Gas, water en licht
11	+	Het moet goed te herleiden zijn wie gas, water en licht verbruikt. Organisaties laten betalen voor hun verbruik.

Faalfactoren		
Nr.	Codering	Factor
01	-	Een niet sluitende exploitatie.
02	-	Onduidelijk wie waarvoor moet betalen.
03	-	Eigendomsverhoudingen en huurcontracten niet vastleggen.
04	-	Geen afspraken maken of vastleggen over de exploitatie.
05	-	Denken dat de exploitatie in een multifunctionele accommodatie per definitie goedkoper is in een multifunctionele accommodatie.
06	-	Geen reële aannames doen (te gunstig): - III te positieve bezettingsgraad - III te lage investeringskosten

Belangrijkste aandachtspunten

Het beheer en exploitatie hebben een grote invloed op de financiële kant en de samenwerking tussen partijen in een multifunctionele accommodatie. Het is dus belangrijk om dit goed te regelen. De aandachtspunten die in deze paragraaf staan vermeld dragen bij aan het goed regelen van de exploitatie.

Investeringskosten en exploitatielasten inzichtelijk maken

Voordat de toekomstige financier, eigenaren, gebruikers en huurders zich committeren aan de multifunctionele accommodatie moeten zij inzicht hebben in de investeringskosten en toekomstige exploitatielasten (kapitaal- en servicelasten). Inzicht in de kosten is belangrijk omdat de betrokken organisaties een afweging moeten kunnen maken of deelname haalbaar en betaalbaar is. Bij het berekenen van de exploitatielasten moeten de gezamenlijke ruimtes goed worden doorbelast naar gebruik (Gommeren, 2014). Verder is het aan te raden om vooraf te bepalen of de (gemeentelijke) kosten worden meegenomen in de investeringskosten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan sloopkosten en bouwrijp maken van de grond (Deloitte, 2003).

Differentiatie in de doorbelasting van bouwkosten aanbrengen

Op basis van het ruimteprogramma wordt een investeringskostenoverzicht opgesteld. Hierbij gaat men uit van een gemiddelde kostprijs per vierkantenmeter. Echter zijn de bouwkosten in de praktijk voor een vierkantenmeter onderwijsruimte lager dan een vierkantenmeter kinderopvang. Dit verschil wordt veroorzaakt door een verschil in afwerking. Als de kosten per m² meter evenredig worden doorbelast dan betaald een kinderopvangorganisatie eigenlijk te weinig voor de m² die zij gebruiken.

Dit kan het best worden opgelost door de differentiatie in kostprijs terug te laten komen in de doorbelasting van de kosten (Deloitte, 2003). Een kinderopvangorganisatie moet in de geschetste situatie meer gaan betalen en de kosten voor een basisschool vallen hierdoor lager uit.

Bespreek de doorbelastingsystematiek van de kosten met de deelnemers voor de berekening

Er zijn meerdere manieren om de kosten van de multifunctionele accommodatie door te belasten. Het is belangrijk om overeenstemming te krijgen met de betrokken partijen over de manier van doorbelasten van de kosten, voordat er een berekening wordt gemaakt. Hiervoor zijn twee redenen. De eerste is dat het onnodig rekenwerk bespaart, het opnieuw opzetten van een rekenmodel kost vaak de nodige tijd. De tweede en belangrijkste reden is dat partijen altijd kiezen voor de gunstigste berekening in hun perspectief. Daarom is het beter om de doorbelasting van kosten voor de berekening te bespreken.

Overeenstemming over de doorbelasting kan het best worden verkregen in een bijeenkomst. Het is aan te raden om een discussiebijeenkomst met de betrokken partijen te organiseren over de exploitatie van de multifunctionele accommodatie. Kom met een concreet voorstel voor de doorbelasting van de kosten en bespreek met de deelnemers het draagvlak voor de constructie. Pas wanneer gezamenlijk is gekozen voor een doorbelasting systematiek, worden de concrete getallen ingevuld. Deze volgorde voorkomt dat deelnemers een systematiek kiezen die financieel voor hen het meest gunstig is (Deloitte, 2003).

Differentiatie van huurprijzen

In een multifunctionele accommodatie worden vaak verschillende huurprijzen gehanteerd; commerciële huurprijs (marktconform), kostendekkende huurprijs en maatschappelijk tarief (kostendekkende huurprijs – korting).

Het is voor de toekomstige eigenaar belangrijk om na te gaan welke huurprijzen zij willen rekenen aan de huurders. Hierover moet ook overeenstemming ontstaan tussen partijen. Het is verstandig om dit vast te leggen in een intentieovereenkomst. De overeenstemming en duidelijkheid over de huurprijs moet vroeg in het ontwikkelingsproces gebeuren om meerdere redenen. Zo is het belangrijk dat de eigenaar inzichtelijk heeft wat de huurinkomsten zullen zijn, hierop kan de exploitatie worden gebaseerd. De betrokken partijen weten aan de voorzijde waar ze aan toe zijn. De kans op gaten in de exploitatie wordt kleiner omdat de exploitatie is gebaseerd op voorafvastgetelde huurprijzen. Discussie over de huurprijs en afhakers later in

het proces worden grotendeels voorkomen omdat de huurprijs is vastgesteld en er een contractuele verbintenis is.

“Bekijk de mogelijkheden voor het in rekening brengen van gedifferentieerde huurprijzen. De huurprijs van algemene of multifunctionele ruimten aan derden ligt vaak hoger dan de huurprijs aan de deelnemers. In veel gevallen hanteert men zelfs een marktconforme huur. Hierdoor is het mogelijk de ‘verborgen subsidie’ te verrekenen en een ‘externe geldstroom’ te genereren waardoor de exploitatie in positieve zin wordt beïnvloed” (Deloitte, 2003).

Geldstromen transparant maken

De praktijk leert dat gemeenten vaak verborgen subsidies verstrekken aan huurders en gebruikers van gemeentelijk vastgoed. Dit doen ze door ruimtes onder de kostprijs te verhuren. Een kostendekkende huurprijs heeft vaak tot gevolg dat de gemeentelijke subsidie aan de andere kant ook weer wordt verhoogd. Dit wordt doorgaans gekenmerkt als het ‘rondpompen van de houten Euro’s of het vestzak-broekzakverhaal.

Het is aan te raden om deze geldstromen toch in kaart brengen. Omdat er dan pas sprake is van een compleet en transparant financieel beeld. Hierdoor zijn de kosten beter beheersbaar (Deloitte, 2003). Verder komt de transparantie van geldstromen het draagvlak van de betrokken organisaties ten goede. Door openheid en transparantie hebben andere partijen sneller het gevoel dat de gemeente eerlijk en betrouwbaar handelt.

Tenslotte maakt het niet veel uit of de gemeente de subsidie in cash verstrekt of in een gesubsidieerde huurprijs. Het belangrijkste is de transparantie van geldstromen.

De opbrengsten/batenkant proberen te optimaliseren en de kostenkant zo laag mogelijk houden.

De exploitatie van een multifunctionele accommodatie bestaat uit een kosten- en opbrengstenkant. Het is belangrijk om een balans of een positief saldo te creëren. De kosten kunnen op meerdere manieren laag worden gehouden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het toepassen van energiebesparende ingrepen, onderhoudsarm materiaal, sober materiaal, sobere dienstverlening (weinig personeel), etc. . Het is echter wel zo dat sommige kostenbesparingen ten koste kunnen gaan van de kwaliteit van de ruimtes of dienstverlening. Het is belangrijk om niet door te schieten in kostenbesparingen omdat dit de realisatie van idealen en doelen in de weg kan staan.

Het is belangrijk om ook te kijken naar mogelijkheden om de opbrengsten van de multifunctionele accommodatie te verhogen. Een manier om de opbrengsten te verhogen is het verhuren van ruimtes op momenten dat de ‘vaste’ huurders en gebruikers er geen gebruik van maken. Dit levert de multifunctionele accommodatie of organisaties extra (huur)opbrengsten op. Aan wie de huuropbrengsten tegemoet komen is afhankelijk eigendoms-, huur- of gebruiksconstructie. De huuropbrengsten komen bij verhuur of onderverhuur van individuele ruimtes toe aan de eigenaar of huurder. Dit geldt ook voor de zogenaamde gebruiksconstructie. Bij een gebruiksconstructie maakt een organisatie gratis gebruik van de ruimte en heeft bijna dezelfde rechten als bij eigendom. Bij de semi multifunctionele ruimtes worden de huuropbrengsten evenredig verdeeld na aftrek van de kosten en komen toe aan de eigenaren of huurders. De huuropbrengsten van multifunctionele ruimtes worden na aftrek van de kosten bij de totale exploitatie opgeteld. Zo is het bijvoorbeeld voor een school goed mogelijk om klaslokalen te verhuren na schooltijd. Dit levert de school extra geld op wat zij kunnen besteden aan personeel en materiaal. Een ander voorbeeld is dat de sporthal wordt verhuurd op momenten dat de ruimte leeg staat aan een fitness centra voor groepslessen. Er zijn tal van mogelijkheden te bedenken om ruimtes extra te verhuren.

Het is wel belangrijk dat er goede afspraken worden gemaakt met de ‘extra’ huurders over het gebruik van de ruimtes. Daarnaast is degene die de ruimtes verhuurd er verantwoordelijk voor dat de eigen organisatie, vaste huurder of gebruiker geen hinder ondervindt van de extra verhuur. In het voorbeeld van de school zouden er kasten moeten worden gekocht waar de spullen van de kinderen in kunnen worden opgeborgen, werkplekken voor de docenten en het regelen van schoonmaak na gebruik. Daarnaast is het belangrijk dat afspraken met de ‘extra’ huurders goed contractueel goed worden vastgelegd, de verhuurders moeten het contract snel

kunnen opzeggen. Het werkt het beste als één persoon binnen de organisatie hier verantwoordelijk voor is. (van Velzen, 2014).

In de praktijk zijn er vaak bezwaren voor het verhuren van (gemeenschappelijke) ruimtes. Vaak is dat bij de medewerkers koudwatervrees. Of ingegeven door slechte ervaringen, zoals een speelzaal waar het materiaal door de hurende organisatie niet is opgeruimd, etc.. Een goede organisatie, een beheerder die toeziet op opruimen en schoonmaken en medewerkers laten ervaren dat medegebruik ook iets oplevert, bijvoorbeeld in de vorm van extra middelen waarmee extra personeel ingezet kan worden, of extra materiaal aangeschaft kan worden, draagt bij aan prettig medegebruik. Het is een kwestie van wennen en de zaken goed regelen (van Velzen, 2014).

7 Verificatie

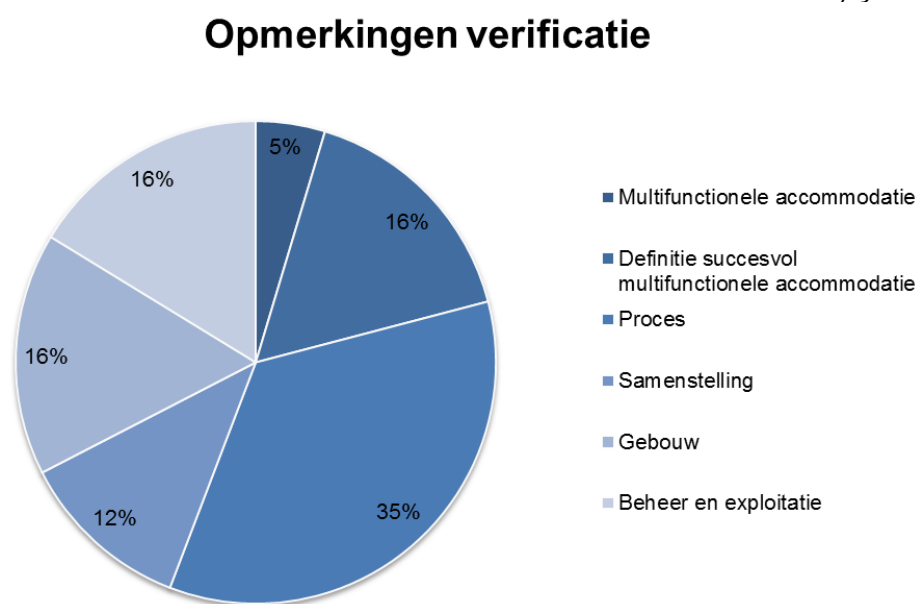
In dit hoofdstuk is beschreven door wie de verificatie is uitgevoerd en wat de conclusie van de verificatie is. De originele verificaties zijn terug te vinden in bijlage 10.

7.1 Organisaties

De verificatie is uitgevoerd door twee belangenverenigingen en twee advies-/onderzoeksorganisaties. Tijdens het verifiëren hebben deze organisaties de onderzoekresultaten doorgenomen en voorzien van opmerkingen. De twee belangenverenigingen zijn de PO-raad en het Landelijk Steunpunt Brede Scholen. Namens de PO-raad heeft dhr. Van Midden de verificatie uitgevoerd en namens het Landelijk Steunpunt Brede Scholen dhr. Van Velsen. De twee advies-/onderzoeksorganisaties zijn Sardes en M3V. Namens Sardes heeft dhr. Studulski de verificatie uitgevoerd en namens M3V dhr. Vedder. In hoofdstuk 3 van dit onderzoek (opzet en uitvoering van het onderzoek) is meer informatie te vinden over deze organisaties en de reden waarom deze organisaties de verificatie hebben uitgevoerd.

7.2 Conclusie

Uit de verificatie is gebleken dat de deelnemende organisaties zich kunnen vinden in de opbouw van de onderzoekresultaten en het grotendeels eens zijn met in de inhoud van de onderzoekresultaten. Hierdoor is de opzet en rode draad van de onderzoekresultaten ongewijzigd gebleven. Over ieder thema van de onderzoekresultaten zijn inhoudelijke en vormtechnische opmerkingen gemaakt en er is maar één “clash” naar voren gekomen. Een clash houdt in dat de verifiërende organisatie het niet eens is met de bevinding uit het onderzoek. Het overgrote deel van de opmerkingen ging over het thema proces. In figuur 7.1 staat weergegeven hoe de verdeling in het aantal opmerkingen per onderwerp van de onderzoekresultaten is.



Figuur 7.1: Verdeling aantal opmerkingen per thema

Clash

In de onderzoekresultaten is vermeld dat er vaak te snel een architect wordt ingeschakeld terwijl er nog niet goed genoeg is nagedacht over het inhoudelijke concept. Sardes heeft de ervaring dat architecten juist wel vroeg betrokken willen worden in het proces. De architect kan namelijk andere ruimtelijke oplossingen aandragen. Daarnaast gaat er in sommige gevallen in het voortraject veel mis, waardoor de architect procesgerelateerde zaken overnieuw moet doen. De bevindingen uit het onderzoek staan dus in zekere zin haaks op de ervaring van Sardes. Er is gekozen om essentie van dit onderzoeksresultaat niet te veranderen maar aan te vullen naar

aanleiding van de opmerking. Het is daadwerkelijk zo dat een architect ruimtelijke oplossingen kan aandragen. Echter zal deze expertise pas worden ingeschakeld op het moment dat de uiteindelijke gebruikers exact weten wat het gebouw moet kunnen bieden. Als dit bekend is, zal de rol van de architect in het proces groter worden. Om dit te kunnen doen is professionele procesbegeleiding essentieel, met procesbegeleiding kan voorkomen worden wat Sardes noemt.

Inhoudelijke opmerkingen

Bij elk thema uit de onderzoekresultaten zijn opmerkingen geplaatst. Het thema proces en de beschrijving van een (succesvolle) multifunctionele accommodatie hebben de meeste inhoudelijke opmerkingen gekregen van de verifiërende organisaties (zie figuur 6.1). De inhoudelijke opmerkingen bestonden vaak uit aanvullingen op de onderzoeksresultaten of een andere verwoording of definiëring. Een voorbeeld hiervan is de definiëring van het begrip: succesvol multifunctioneel gebouw. De definiëring was volgens de verifiërende organisaties niet compleet. Naar aanleiding van de opmerkingen van het Landelijk Steunpunt Brede Scholen en Sardes is de definiëring aangepast. Dit geldt voor alle inhoudelijke opmerkingen die zijn gemaakt door de verifiërende organisaties.

Vormtechnische opmerkingen

In de beschrijving van een multifunctionele accommodatie is aan de hand van opmerkingen ervoor gekozen om het geen multifunctioneel gebouw meer te noemen maar een multifunctionele accommodatie. In de praktijk bleek dit een algemeen geaccepteerd begrip te zijn voor het type vastgoed dat het onderzoek beschrijft. In de gehele scriptie is deze term aangepast op basis van deze verificatie.

8 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk is de conclusie van dit onderzoek geformuleerd door antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Verder zijn er naar aanleiding van dit onderzoek aanbevelingen gedaan.

8.1 Conclusie

In dit onderzoek is onderzocht wat de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties zijn waar basisonderwijs is ondergebracht. Het doel hiervan is inzichtelijk te maken wat een multifunctionele accommodatie succesvol maakt en hoe dit bereikt kan worden, om op deze manier partijen te helpen dergelijke accommodaties te creëren. De hoofdonderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

Wat zijn de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waarin basisonderwijs is gehuisvest?

De onderzoeksvraag van dit onderzoek is beantwoord door eerst antwoord te geven op de deelvragen. De volgende deelvragen werden in dit onderzoek beantwoord:

1. *Wat is basisonderwijs?*
2. *Wat is een multifunctionele accommodatie?*
3. *Welke soorten multifunctionele accommodaties zijn er?*
4. *Welke thema's hebben invloed op de ontwikkeling en exploitatie van een multifunctionele accommodatie?*
5. *Wat zijn succes- en faalfactoren?*
6. *Wanneer is een multifunctionele accommodatie als succesvol aan te merken?*

Beantwoording deelvragen

In de hoofdvraag van dit onderzoek komen drie belangrijke begrippen naar voren: Multifunctionele accommodatie, basisonderwijs, brede school en succes- en faalfactoren. Om een duidelijk beeld te krijgen van deze begrippen zijn de begrippen vanuit de literatuur eenduidig gedefinieerd.

Verder is een duidelijke normering van een succesvolle multifunctionele accommodatie noodzakelijk om de succes- en faalfactoren te achterhalen. Daarnaast is het belangrijk om een duidelijk beeld van de thema's te krijgen van de invloed van de thema's op de ontwikkeling en exploitatie van een multifunctionele accommodatie. Dit geldt ook voor de vraag hoe de achterhaalde succes- en faalfactoren kunnen worden toegepast. De informatie om deze deelvragen te beantwoorden is achterhaald middels literatuuronderzoek, interviews en vragenlijsten. In hoofdstuk 3 is de toegepaste onderzoeksmethode uitgebreid beschreven.

1. Wat is basisonderwijs?

Basisonderwijs is bedoeld voor kinderen van 4 tot en met 12 jaar. Het maakt samen met het speciaal basisonderwijs en het speciaal voortgezet onderwijs deel uit van het primair onderwijs. Het basisonderwijs is voor kinderen die geen leer- of gedragsproblemen of andere beperkingen hebben.

2. Wat is een multifunctionele accommodatie?

Een multifunctionele accommodatie is een gebouw waar meerdere partijen in zijn gehuisvest en waar de gehuisveste partijen samenwerken op inhoudelijk gebied. Partijen die in een multifunctionele accommodatie zitten, hebben een fysieke en inhoudelijke samenwerking met elkaar. De fysieke samenwerking richt zich op de huisvesting, financiën, beheer en exploitatie. De inhoudelijke samenwerking gaat over samenwerking op basis van primaire bedrijfsactiviteiten. Kenmerken van een inhoudelijke samenwerking zijn een doorlopende leerlijn, een pedagogische visie, en een gezamenlijk opgesteld activiteitenprogramma. De volgende definitie wordt in dit onderzoek voor een multifunctionele accommodatie gehanteerd:

Een multifunctionele accommodatie is één gebouw waarin twee of meer maatschappelijke functies zijn gehuisvest. De in het gebouw gehuisveste partijen werken inhoudelijk en fysiek met elkaar samen.



3. Welke soorten multifunctionele accommodaties zijn er?

Er zijn verschillende multifunctionele accommodatie varianten te onderscheiden. De volgende varianten zijn te onderscheiden: brede school, woon-zorgcomplex, multifunctionele sportaccommodatie, cultuurhuizen, gemeenschapsaccommodatie/kultuurhuys en zorgaccommodatie.

Van welke variant sprake is, wordt bepaald door het meegegeven thema en de organisaties die erin zijn gehuisvest. De multifunctionele accommodatievariant brede school is de enige variant waar onderwijs in voorkomt. Binnen deze variant zijn weer verschillende soorten te onderscheiden: basisonderwijs, speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaarberoepsonderwijs (MBO). De brede school-variant voor basisonderwijs is aangehouden in dit onderzoek.

In de multifunctionele accommodatie variant brede school kunnen verschillende soorten functies zijn ondergebracht. Zo zijn er multifunctionele accommodaties met basisonderwijs bekend waarin commerciële organisaties en woningen zijn gehuisvest. In de praktijk komen organisaties uit de volgende categorieën het meeste voor in multifunctionele accommodaties: onderwijs, opvang, zorg en welzijn, kunst en cultuur, sport en recreatie. De samenstelling van functies verschilt sterk per locatie en situatie en is afhankelijk van de beoogde visie, idealen en doelen.

In de praktijk bestaan er verschillende opvattingen over het begrip brede school. Dit onderzoek gaat uit van een brede school als multifunctionele accommodatie waar basisonderwijs is ondergebracht. Verder wordt in dit onderzoek hetzelfde verstaan onder een multifunctionele accommodatie met basisonderwijs en een brede school (basisonderwijs) als multifunctionele accommodatievariant.

4. Welke thema's hebben invloed op de ontwikkeling en exploitatie van een multifunctionele accommodatie?

Uit de literatuurverkenning is gebleken dat er verschillende thema's zijn te onderscheiden die invloed uitoefenen op het wel of juist niet succesvol zijn van een multifunctionele accommodatie: locatie, proces, situatie, samenstelling, gebouw, inhoudelijk concept, beheer, exploitatie, mensen, wet- en regelgeving

Niet ieder thema is in dit onderzoek onderzocht; zo zijn de thema's locatie, situatie, mensen en wet en regelgeving buiten beschouwing gelaten. De argumentatie hiervan is opgenomen in de afbakening van paragraaf 4.6.

5. Wat zijn succes- en faalfactoren?

De succes- en faalfactoren die onder de thema's proces, samenstelling, inhoudelijk concept, gebouw, beheer en exploitatie vallen, zijn in dit onderzoek onderzocht. Een succesfactor is een onderdeel van het totaal van factoren die gezamenlijk de realisatie van het daadwerkelijk ideaal of doel zijn. Een faalfactor is een onderdeel van het totaal van factoren die gezamenlijk ervoor zorgen dat het daadwerkelijk ideaal of doel niet wordt gerealiseerd. Van de succes- en faalfactoren is echter niet achterhaald hoe groot de impact is op het wel dan niet succesvol zijn van een dergelijke multifunctionele accommodatie.

6. Wanneer is een multifunctionele accommodatie als succesvol aan te merken?

Om te kunnen bepalen wat de succes- en faalfactoren van een succesvolle multifunctionele accommodatie zijn, moet eerst achterhaald wat er onder een succesvolle multifunctionele accommodatie wordt verstaan. Een multifunctionele accommodatie is succesvol als het de beoogde idealen en doelen realiseert. De beoogde idealen en doelen verschillen per multifunctionele accommodatie. Deze worden namelijk afgestemd op de locatie en situatie. Hierdoor is er geen algemeen dekkende norm voor een succesvolle multifunctionele accommodatie. Dit neemt niet weg dat er wel veel voorkomende idealen en doelen voor de brede school-variant zijn. Deze idealen en doelen zijn niet dekkend voor elke multifunctionele accommodatie. Maar er is wel een basisnorm voor een succesvolle multifunctionele accommodatie op te stellen die voor het grootste gedeelte dekkend is. De idealen en doelen zijn te verdelen onder een inhoudelijk en een fysieke dimensie. Deze dimensies moeten succesvol zijn voor een succesvolle multifunctionele accommodatie.

Voor het inhoudelijke gedeelte zijn de volgende idealen en doelen te onderscheiden:

- III Het optimaliseren van de ontwikkelingskansen voor kinderen
- III Eén doorlopende leerlijn voor kinderen
- III Eén pedagogische visie
- III Eén binnen- en buitenschools curriculum
- III Doorlopende en op elkaar aansluitende opvang

En voor het fysieke gedeelte:

- III Facilitaire zaken in het gebouw goed regelen
- III Een kostendekkende exploitatie
- III het gebouw moet samenwerking tussen gebruikers afdwingen
- III Extra kwaliteit huisvesting voor gebruikers
- III Een gebouw dat organisaties helpt om doelen te verwezenlijken

De onderstaande twee definities geven aan wat in de meeste gevallen op hoofdlijnen een succesvolle multifunctionele accommodatie is.

Inhoudelijk succes

Een multifunctionele accommodatie is inhoudelijk een succes als het de ontwikkelingskansen van kinderen helpt te optimaliseren, een pedagogische leerlijn en een binnen- en buitenschool curriculum heeft en een doorlopende en op elkaar aansluitende opvang.

Fysiek succes

Een multifunctionele accommodatie is fysiek een succes wanneer het gebouw de gebruikers optimaal faciliteert met het behalen van hun idealen en doelen, en meer mogelijkheden en kwaliteit biedt dan monofunctionele huisvesting. Daarnaast moet het gebouw de onderlinge samenwerking tussen partijen afdwingen en hierin optimaal faciliteren. Dit alles binnen een kostendekkende exploitatie.

Beantwoording hoofdonderzoeksvraag

Wat zijn de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waarin basisonderwijs is gehuisvest?

Uit de interviews, vragenlijsten en literatuur is gebleken dat er geen standaardlijst met succes- en faalfactoren bestaat of ontwikkeld kan worden voor het ontwikkelen en exploiteren van een succesvolle multifunctionele accommodatie met basisonderwijs. De reden hiervoor is dat dé succesvolle multifunctionele accommodatie met basisonderwijs niet bestaat. Elke multifunctionele accommodatie is namelijk uniek. Dit wordt ingevuld door de aanwezigheid van verschillende visies, idealen en doelen. Verder zijn er ook factoren aanwezig die onder thema's vallen waar niet direct invloed op kan worden uitgeoefend. Denk aan de thema's mensen, wet- en regelgeving, locatie en situatie.

In paragraaf 5.2 is daarentegen wel een norm van een succesvolle multifunctionele accommodatie opgesteld die in hoofdlijnen in de meeste gevallen volstaat. Voor deze norm zijn de succes- en faalfactoren die onder de thema's proces, samenstelling, inhoudelijk concept, gebouw, beheer en exploitatie vallen inzichtelijk gemaakt. De thema's samenstelling en inhoudelijk concept vallen onder de inhoudelijke dimensie, de overige onder de fysieke dimensie. Het thema proces valt als enige onder beide dimensies. In paragraaf 6.2 zijn per thema overzichtstabellen van de succes- faalfactoren opgesteld. Daarbij zijn voor elk thema ook aandachtspunten beschreven op basis van de succes- en faalfactoren. In de aandachtspunten is uitgelegd hoe veelgemaakte fouten en kritieke punten in het ontwikkelings- en exploitatieproces kunnen worden voorkomen of opgelost. De succes- en faalfactoren en de aandachtspunten/oplossingen zijn afkomstig van geïnterviewde experts en de literatuur. De informatie geeft een goed beeld maar vormt geen absolute waarheid. De succes- en faalfactoren en de aandachtspunten zijn zeker geen garantie voor succes, en moeten dus worden gezien als een handvat en opgedaan inzicht. Dit kan tijdens de ontwikkeling en exploitatie van een multifunctionele accommodatie worden toegepast. Het is belangrijk dat partijen zelf goed blijven nadenken en de informatie uit hoofdstuk 6 niet één op één overnemen.

8.2 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van het succesvol ontwikkelen en exploiteren van multifunctionele accommodaties.

- **Hanteer de succes- en faalfactoren niet als een blauwdruk**
In dit rapport zijn veelgemaakte fouten bij het ontwikkelen en exploiteren van multifunctionele accommodaties benoemd. Bij deze veelgemaakte fouten zijn ook ideeën genoteerd hoe deze kunnen worden aangepakt. De ideeën kunnen worden gebruikt, maar het belangrijk om ze niet één op één over te nemen zonder zelf na te denken. Gekeken moet worden wat de beste aanpak is in de situatie.
- **Initiatiefnemer en/of projectmanager succes- en faalfactoren laten implementeren**
De initiatiefnemer en/of projectmanager is de aangewezen partij of persoon om de succes- en faalfactoren te implementeren in het proces en hier tijdens het ontwikkelings- en exploitatieproces op aan te sturen.
- **Succes- en faalfactoren kenbaar maken aan alle betrokken partijen**
Het is aan te raden om succes- en faalfactoren kenbaar te maken aan alle betrokken partijen. Het gaat hier om de veelgemaakte fouten en manieren om dit op te lossen zoals beschreven in paragraaf 6.2.

Door dit te doen ontstaat bewustwording bij de betrokken partijen dat zij invloed hebben en uiteindelijk gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het succes van een multifunctionele accommodatie.

- **Ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie durven staken**
Wanneer blijkt dat er geen gezamenlijke doelen zijn, moet ook worden erkend dat het niet veel zin heeft om in een gebouw te zitten. Partijen kunnen er dan beter voor kiezen om de ontwikkeling te staken. In de praktijk gebeurt dit niet vaak en wordt de ontwikkeling meestal toch doorgezet. In dergelijke situaties wordt uiteindelijk geen meerwaarde behaald.

9 Discussie

In dit onderzoek is gepoogd om de succes- en faalfactoren van multifunctionele accommodaties waarin basisonderwijs is gehuisvest inzichtelijk te maken. Hiervoor is een literatuuronderzoek uitgevoerd en zijn diverse experts geïnterviewd en is naar verschillende betrokken partijen een vragenlijst gestuurd. De verwachting was vooraf om een lijst met succes- en faalfactoren te krijgen die als een standaardformule kon worden toegepast bij de ontwikkeling en exploitatie multifunctionele accommodaties waarin basisonderwijs is gehuisvest. Basisonderwijs is onderwijs voor kinderen van 4 tot 12 jaar die geen leer-, gedrag- of andere problemen of functiebeperkingen hebben die het leren in de weg staan. Het basisonderwijs is een onderdeel van het primair onderwijs. De verwachting was dat het toepassen van de succes- en faalfactoren in de ontwikkeling en exploitatie een succesvolle multifunctionele accommodatie zou opleveren.

Een multifunctionele accommodatie is meer dan een gebouw waarin twee of meer maatschappelijke functies zijn gehuisvest. De in het gebouw gehuisveste partijen werken namelijk inhoudelijk en fysiek met elkaar samen. Er zijn verschillende multifunctionele accommodaties te onderscheiden: brede school, woon-zorgcomplex, multifunctionele sportaccommodatie, cultuurhuizen, gemeenschapsaccommodatie/kultuurhuys en zorgaccommodatie. De brede school-variant is de enige multifunctionele accommodatie variant waar onderwijs in is gehuisvest.

Binnen multifunctionele accommodaties zijn verschillende thema's te onderscheiden die factoren bevatten die invloed uitoefenen op het wel of juist niet succesvol zijn van een multifunctionele accommodatie. Dit zijn de volgende thema's: locatie, proces, situatie, samenstelling, gebouw, inhoudelijk concept, beheer, exploitatie, mensen, wet- en regelgeving

De succes- en faalfactoren die onder de thema's proces, samenstelling, inhoudelijk concept, gebouw, beheer en exploitatie vallen, zijn in dit onderzoek onderzocht. Een succesfactor is een onderdeel van het totaal van factoren die gezamenlijk de realisatie van een beoogd ideaal of doel zijn. De faalfactor is het omgekeerde en gaat over factoren die de realisatie van een beoogd ideaal of doel bemoeilijken of in de weg staan.

Een multifunctionele accommodatie is succesvol als het de beoogde idealen en doelen realiseert. Echter verschillen deze idealen en doelen per multifunctionele accommodatie. Hierdoor is er geen allesdekkende definitie van een succesvolle multifunctionele accommodatie te geven. Wel zijn er algemene idealen en doelen te onderscheiden die op hoofdlijnen dekkend zijn.

Verder zijn de idealen en doelen van een multifunctionele accommodatie te verdelen in een inhoudelijke en fysieke dimensie. Hierdoor kent een multifunctionele accommodatie twee soorten succes, dit zijn het inhoudelijke en fysieke succes. Een multifunctionele accommodatie is inhoudelijk een succes wanneer het gebruikers door middel van samenwerking (gezamenlijke) idealen en doelen helpt te bereiken. Een multifunctionele accommodatie is fysiek een succes wanneer het gebouw de gebruikers optimaal faciliteert met het behalen van hun doelstellingen en meer mogelijkheden en kwaliteit biedt dan monofunctionele huisvesting. Daarnaast moet het gebouw de onderlinge samenwerking tussen partijen afdwingen en optimaal faciliteren. Dit alles moet binnen een kostendekkende exploitatie gerealiseerd worden. Een multifunctionele accommodatie is pas succesvol als beide dimensies succesvol zijn.

Omdat er geen standaardnorm is voor een succesvolle multifunctionele accommodatie is er ook geen standaard lijst met succes- en faalfactoren op te stellen. Wel is het mogelijk om op basis van de op hoofdlijnen dekkende norm algemene succes- en faalfactoren te benoemen voor de thema's proces, samenstelling, inhoudelijk concept, gebouw, beheer en exploitatie. De succes- en faalfactoren staan per thema in paragraaf 6.2. Verder zijn er aandachtspunten te benoemen op basis van de geformuleerde succes- en faalfactoren.

Ook is duidelijk geworden dat het niet mogelijk is om een lijst met succes en faalfactoren te maken die altijd gebruikt kan worden, waarvan vooraf werd gedacht dat deze er zou komen om

zo een dergelijke succesvolle multifunctionele accommodatie te realiseren. Dit komt omdat alle multifunctionele accommodaties uniek zijn. Iedere multifunctionele accommodatie heeft te maken met een andere samenstelling, inhoudelijke samenwerking en mensen die betrokken zijn bij de accommodatie.

Interpretatie onderzoeksresultaten

De definitie van een succesvolle multifunctionele accommodatie als een op hoofdlijnen dekkende norm is door de onderzoekers opgesteld op basis van literatuur, interviews en vragenlijsten. Bij de brede scholen is echter niet geverifieerd of deze daadwerkelijk is gebaseerd op deze idealen en doelen. Hierdoor is niet met zekerheid te zeggen of de opgestelde norm voor een succesvolle multifunctionele accommodatie klopt.

In dit onderzoek zijn niet alle thema's meegenomen die invloed hebben op het succes van een multifunctionele accommodatie. Hierdoor zijn de succes- en faalfactoren die gegeven zijn niet volledig omdat factoren van bepaalde thema's ontbreken. Verder zijn de succes- en faalfactoren niet getest in de praktijk. Inzicht of ze kloppen ontbreekt. De factoren zijn alleen gebaseerd op theorie en uitspraken van experts. Dit geldt ook voor de verificatie.

Beperkingen onderzoek

De onderzoekers beseffen zich dat dit een kwalitatief (verkenkend) onderzoek is en dat de succes- en faalfactoren niet statisch representatief zijn. Daarnaast is de impact van de factoren niet inzichtelijk gemaakt. Hierdoor is er geen inzicht in welke factoren zwaarder wegen dan andere.

Verder is een relatief kleine populatie geïnterviewd. Hierdoor is kans aanwezig dat niet alle succes- en faalfactoren van de onderzochte thema's zijn achterhaald. Dit komt doordat het niet mogelijk is geweest om in de beschikbare tijd en capaciteit een groot aantal organisaties te interviewen of te bevragen. De onderzoeksresultaten geven aan wat leeft onder een selectie van de gehele populatie. Wel is er vooraf een kritische selectiemethode gehanteerd bij het selecteren van partijen voor interviews en vragenlijsten.

Sterke punten onderzoek

In het onderzoek is vooraf een goede selectie gemaakt van het type organisaties dat geïnterviewd moest worden. Zo is ervoor gekozen om organisaties te interviewen die op verschillende manieren te maken hebben met multifunctionele accommodaties om zo de verschillende invalshoeken goed mee te nemen. Verder is in het onderzoek gepoogd om van elke invalshoek meerdere organisaties te interviewen om eventuele persoonlijke/organisatorische kleuring te voorkomen.

Verder zijn alle interviews opgenomen en uitgewerkt. Hierdoor is de kans op eigen interpretatie kleiner.

Vervolgonderzoeken

De onderzoekers raden aan om een soortgelijk vervolgonderzoek uit te voeren onder alle betrokkenen van dit type multifunctionele accommodatie om op deze manier een beter beeld te krijgen van de succes- en faalfactoren. Tevens zijn vervolgonderzoeken naar de factoren locatie, situatie en wet- en regelgeving interessant. Tot slot kan vervolgonderzoek naar de frequentie en impact van de factoren locatie, situatie en wet- en regelgeving tot nieuwe inzichten leiden.

10 Literatuurlijst

- Abbel, J. (2011). *MFA barometer*. Obdam.
- Aedes. (2013). *Multifunctionele accommodaties*. Opgeroepen op maart 28, 2014, van Trace organisatieadvies: <http://www.trace-organisatieadvies.nl/mfa.html>
- Bonis, S. (2014, mei 3). Vragenlijst (Manager Brede Bossche School).
- Briels, R. (2013, januari 25). *multifunctionele accommodatie*. Opgeroepen op mei 5, 2014, van exploitatiekosten: <http://www.exploitatiekosten.com/multifunctionele-accommodatie/>
- Colje, L. (2014, mei 2). Vragenlijst (Beleidsmedewerker Wonen & Leefomgeving (projectleider brede school), gemeente Coevorden).
- Deloitte. (2003). *BUSINESSPLAN voor brede scholen in multifunctionele accommodaties*. Zwolle: Deloitte ICS Adviseurs.
- Gommeren, W. (2014, april 14). Interview gemeente Etten-Leur. (P. Romme, Interviewer)
- Hanssen, L. (2014, april 15). Interview Signum. (P. Romme, & J. Schepens, Interviewers)
- Hardeman, W. (2014, april 15). Interview Nul25. (P. Romme, & J. Schepens, Interviewers)
- Heijes, H. (2014, mei 3). Vragenlijst (locatiemanager Brede school, gemeente Assen).
- Hofkens, J.-P. (2014, april 4). interview Nul25. (P. Romme, & J. Schepens, Interviewers)
- Hospitality Consultants. (2005). *De rol van facilitair beheer in maatschappelijke accommodaties*.
- Houët, W. (2014, maart 21). Interview HEVO. (P. Romme, & J. Schepens, Interviewers)
- Jansen, R. (2014, april 1). Interview BOAG. (P. Romme, Interviewer)
- Jegers, J. (2014, mei 6). Vragenlijst (Programmamanager Onderwijs, gemeente Maastricht).
- Kinderopvang SKAR en Kwink . (2014, mei 7). vragenlijst.
- Koenraadt, L. (2014, mei 7). Vragenlijst (Brede school coördinator Zuid en Wijkwerker, Surplus welzijn).
- Kroes, B. (2014, mei 12). Vragenlijst (beleidsmedewerker, gemeente Leeuwarden).
- managementsite. (2008, juni 16). *Is procesmanagement de kern van organisatiekunde*. Opgeroepen op mei 16, 2014, van managementsite: <http://www.managementsite.nl/2636/kwaliteit-klant/procesmanagement-kern-organisatiekunde.html>
- Markink, T., Veneklaas Slots, E., Ahlers, M., & van Straten, E.-J. (2010). *MFA nieuw Heeten haalbaarheidsonderzoek*. Zwolle: ICSadviseurs.
- Pentarho. (sd). *MFA's en brede scholen*. Opgeroepen op april 28, 2014, van website van Pentarho: <http://www.pentarho.nl/mfas-brede-scholen>
- Peters-Bekoe, H. (2014, mei 1). Vragenlijst (Coordinator samenwerking van een brede school, brede school SOM te Coevorden).

- Peters-Bekoe, H. (2014, Mei 7). Vragenlijst succes- en faalfactoren brede scholen/MFA's. (P. Romme, Interviewer)
- platform31. (2010, september 14). *wat zijn de voor- en nadelen van een multifunctionele accommodatie*. Opgeroepen op maart 24, 2014, van platform 31:
<http://kennisbank.platform31.nl/pages/26534/Vraag-en-antwoord/Wat-zijn-voor--en-nadelen-van-een-multifunctionele-accommodatie.html>
- Rooy, D., Weerdenburg, V., Jong, D., & Born. (2002). *Leidraad voor multifunctionele accommodaties*. Projectbureau Dagindeling.
- Rovers, M. (2014, april 8). Interview gemeente 's-Hertogenbosch. (P. Romme, & J. Schepens, Interviewers)
- Runhaar, B. (2010, september 14). *De kritiekloze trend van de multifunctionele accomodaties (mfa's)*. Opgeroepen op maart 24, 2014, van platform31:
<http://kennisbank.platform31.nl/pages/26666/Opinie/De-kritiekloze-trend-van-de-multifunctionele-accomodaties-mfas.html>
- Scheepstra, S. (2014, mei 6). Vragenlijst (Adviseur Maatsschappij, gemeente Roosendaal).
- Smit, B. (2014, april 28). Vragenlijst (brede school projectleider, stichting brede school Tilburg).
- Spruijt, E. (2014, mei 9). Vragenlijst (Makelaar, Stichting brede buurtschool Den Haag).
- Studolski, F. (2014, april 28). Interview Sardes. (J. Schepens, Interviewer)
- Van Beemen, N. (2014, 12 mei). Vragenlijst (ex-locatiemanager Vensterscholen, gemeente Groningen).
- Van Dam, N., & Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Wolters-Noordhoff.
- Van den Oetelaar, N. (2013, mei 27). Hoe zet gemeente Opmeer een MFA op? (E. Vos, Interviewer)
- Van der Grinten, M. (2014, april 11). Interview Oberon. (P. Romme, & J. Schepens, Interviewers)
- Van der Grinten, M., Kruiter, J., & Fransen, B. (2006). *Beheer & Exploitatie Van Brede Scholen*. Utrecht: Oberon.
- Van der Grinten, M., Walraven, M., Studulski, F., & Hoogeveen, K. (2007). *Handboek Brede School*. Utrecht: Oberon/Sardes.
- Van der Knaap, R. (2009). *Een handvat voor beheer en exploitatie*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen/KAW architecten en adviseurs.
- Van der Kooij, A., & Ball, S. (2004). *Meer dan één gebouw. Een formule voor het vormgeven van een succesvolle multifunctionele organisatie*. Utrecht: NIZW.
- Van Midden, G. (2014, maart 24). Interview PO-raad. (P. Romme, & J. Schepens, Interviewers)
- Van Velsen, J. (2014, mei 1). Interview Landelijk Steunpunt Brede Scholen. (P. Romme, Interviewer)
- Vedder, H. (2014, april 22). Interview M3V. (P. Romme, Interviewer)



Vredevoort, E. (2014, mei 8). Vragenlijst (Manager BSO, kinderdagverblijf Pinokkio).



11 Bijlagen

Bijlage 1: Plan van aanpak

Bijlage 2: Basisonderwijs in Nederland

Bijlage 3: Soorten multifunctionele accommodaties

Bijlage 4: Uitgewerkte interviews en topiclijsten

Bijlage 5: Verwerking interviews

Bijlage 6: Opgenomen interviews (USB-stick)

Bijlage 7: Vragenlijsten

Bijlage 8: Verwerking vragenlijsten

Bijlage 9: Verificatie

Bijlage 10: Opmerkingen verificatie