



Investeren in
maatschappelijk vastgoed

Van kosten-
naar
waardesturing

Investeren in
maatschappelijk vastgoed

Van kosten-
naar
waardesturing

Bouwstenen voor Sociaal

Marc van Leent (redactie)
Melger Seebregts
Bé Gerritse
David Meijer
Gert-Jan ten Hoor
Willem van der Craats

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	7
Van kosten- naar waardestrating	9
Reacties uit het veld	21
Waardestrating in de praktijk	29
Samenwerken op zakelijke basis	29
Optimaliseren van de bezettingsgraad	35
Rekenen met life cycle kosten en baten	43
Beheren met een leerwerkbedrijf	53
Colofon	59
Rekenvoorbeelden	61



Voorwoord

Om de talenten van kinderen maximaal te ontwikkelen heeft een school partners nodig. Op de eerste plaats zijn dat natuurlijk de ouders, maar daarnaast ook instellingen voor buitenschoolse opvang, welzijn, zorg, sport, muziek, enzovoort.

De afgelopen decennia zijn nieuwe vormen van samenwerking tussen scholen en hun partners ontwikkeld. Deze vormen sluiten meer aan bij de behoeften van kinderen en hun ouders. Ze gaan niet uit van de sectorale regelgeving, maar van wat voor de kinderen het beste is.

Als logisch vervolg daarop komen er ook steeds meer multifunctionele accommodaties, waarin verschillende maatschappelijke diensten zo veel mogelijk integraal worden aangeboden. Maar de ontwikkeling en de exploitatie van dergelijke multifunctionele accommodaties leiden al jaren tot knelpunten. De sectorale regelgeving zet de samenwerking onder druk. Er ontstaat gesteggel over de kosten en de kostenverdeling en soms ook over wie het voor het zeggen heeft. Samenwerking en ruimtedeling worden dan eerder een last dan een lust.

In plaats van uit te gaan van kosten, zouden we meer naar de waarde van de integrale dienstverlening, de samenwerking en de ruimtedeling

moeten kijken. Naar wat de investering de samenleving en de afzonderlijke partijen oplevert. Daarom ben ik blij met deze publicatie van Bouwstenen van Sociaal over waardesturing bij de realisatie van maatschappelijk vastgoed.

De publicatie laat zien hoe gemeenten, scholen en andere partners niet tegenover elkaar, maar aan de zelfde kant van de tafel kunnen zitten als zij goede huisvesting voor kinderen willen realiseren. Om dat te bereiken zullen wel een aantal hindernissen genomen moeten worden. Laten we ons daarvan bewust zijn en elkaar scherp houden in waar het uiteindelijk om draait: ruimte bieden voor goede en passende voorzieningen, waar kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Rinda den Besten
voorzitter PO-Raad

Inleiding

In het punt “nieuwe gebouwconcepten met een sluitende business case” op de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2013 ligt de ambitie en de overtuiging besloten, dat we maatschappelijk vastgoed anders moeten exploiteren: slimmer en zakelijker. Het afgelopen jaar heeft Bouwstenen door diverse expert-meetings en workshops onderzocht hoe dit gemodelleerd zou kunnen worden. Deze publicatie is het tastbare resultaat van deze verkenning.

Wat heeft die zoektocht inhoudelijk opgeleverd? In ieder geval het besef dat de benadering van investeringsvraagstukken stamt uit een tijd waarin groei en functiescheiding dominante uitgangspunten waren. Maar die tijd is voorbij. Groei en functiescheiding hebben plaatsgemaakt voor hergebruik en verbinding. Die verandering vraagt om een herdefinitie van het denken over investeringen. In deze publicatie is die herijking samengevat als een omslag van “Van kosten- naar waardesturing”. Niet de (sectorale) budgetten dienen het vertrekpunt van nieuwe ontwikkelingen te zijn, maar de maatschappelijke opgave en datgene wat partijen daar voor over hebben.

In het maatschappelijke domein is waardecreatie een veelgebruikte term. In deze publicatie is dat niet anders. Maar er wordt één belangrijke conditie aan toegevoegd. Als niemand iets voor die te creëren waarde over heeft, dan ontbreekt het perspectief op een sluitende “business case”. Waardecreatie krijgt pas betekenis als partijen, publiek

en privaat, bereid zijn om voor deze waarde te betalen. Geld staat niet tegenover waarde; geld is juist de toetssteen ervan.

Van kosten-naar waardesturing

Dit boekje telt vijf essays die op het vraagstuk van waardesturing ingaan. In het eerste essay, dat tevens de titel van deze publicatie draagt, wordt de omslag van kosten- naar waardesturing verder uitgediept. In navolging van Einstein wordt geconstateerd dat je een probleem niet kunt oplossen met de denkwijze die het veroorzaakt heeft. Dat doen we echter wel. In het essay worden zeven te nemen hordes gepresenteerd ter inspiratie om de huidige regels en routines los te laten.

Samenwerken als zakelijke opgave

Te vaak wordt samenwerking beschouwd als een doel op zich. Samenwerking komt echter alleen van de grond als partijen er daadwerkelijk iets aan hebben, en dan is samenwerking slechts een middel. De meerwaarde van samenwerking kan zeer divers zijn: kosten besparen, klanten winnen, kwaliteit verhogen, enz. Om die meerwaarde zichtbaar en bespreekbaar te maken is het ‘mengpaneel samenwerking’ ontwikkeld, dat in dit essay wordt gepresenteerd.



Van kosten- naar waardesturing

Optimaliseren van bezettingsgraad

Meervoudig ruimtegebruik rendeert alleen met een substantiële bezetting van de ruimtes die partijen willen delen. Dat gaat niet vanzelf, daar moet iemand mee aan de slag. Op de eerste plaats is dat de exploitant, die als een goede hotelier de bezetting van zijn kamers optimaliseert. In dit essay wordt een bezettingsgraad van 60% à 70% haalbaar geacht. Maar waar moet je op letten om deze bezettingsgraad te realiseren? Het uitgangspunt is de klant: wat wil die eigenlijk?

Rekenen aan life cycle kosten en baten

Multifunctioneel vastgoed stelt specifieke eisen aan het ontwerp en de techniek van gebouwen. Dat vraagt extra investeringen aan de voorkant. Maar worden die investeringen wel terugverdiend? Traditionele vastgoedberekeningen geven daar geen inzicht in. Life cycle technieken wel. In dit essay wordt ingegaan op de manier waarop de kosten en baten gedurende de gehele exploitatieduur in beeld gebracht kunnen worden. Ook wordt aandacht besteed aan de wijze van aanbesteden, want rekenen aan toekomstige besparingen is één, maar deze garanderen is twee.

Beheren met leerwerkbedrijf

De exploitatie is de achilleshiel van het maatschappelijk vastgoed. Vaak wordt de exploitatie gezien als een vorm van beheer, een passieve activiteit waarvan de kosten aan partijen worden toegerekend. In de praktijk ontstaan daarover altijd problemen. Het beheer gebeurt niet goed of de kosten zijn te hoog. Een leerwerkbedrijf biedt uitkomst. Zo'n leerwerkbedrijf wordt samen met het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven opgezet. Via actief hospitality management neemt de professionaliteit van het beheer toe, zodat zo'n leerwerkbedrijf zichzelf weer terug kan verdienen. Dit essay laat aan de hand van een concreet voorbeeld zien, hoe dat werkt.

In de bijlagen van deze publicatie zijn twee beknopte rekenvoorbeelden opgenomen die het concept van waardesturing cijfermatig illustreren.

Bouwstenen zoekt op basis van de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2013 naar "nieuwe gebouwconcepten met een sluitende business case" (agendapunt 3). De partners van Bouwstenen zijn ervan overtuigd dat eigenaren en gebruikers slimmer en zakelijker moeten opereren. Immers, het geld is op en er is al een overschot aan vastgoed. Vasthouden aan solitair gebruik van gebouwen is geen optie meer: multifunctionaliteit bij voorzie-



ningen is onafwendbaar, en maakt deel uit van deze tijd.

Multifunctionaliteit geeft inhoud aan de fysieke component van onze netwerksamenleving. Het functioneren van netwerken staat of valt met de aanwezigheid van knooppunten. Veel van die knooppunten zijn virtueel van aard. Maar mensen hebben ook de behoefte om elkaar in levende lijve te zien. Daarom zijn er naast virtuele ook fysieke trefpunten nodig, op regionaal of stedelijk niveau en op wijkniveau. Wat die knooppunten met elkaar gemeen hebben is de functie van ontmoeting en verbinding; je kunt mensen ontmoeten die in sociale, culturele of eco-

nomische zin iets voor je kunnen betekenen. Een ontmoetingsplek veronderstelt daarom een zekere gebruiksintensiteit, want in een leeg gebouw valt immer niks te ontmoeten. Multifunctionaliteit faciliteert die noodzakelijke hoge gebruiksintensiteit en stelt partijen specifiek in staat om:

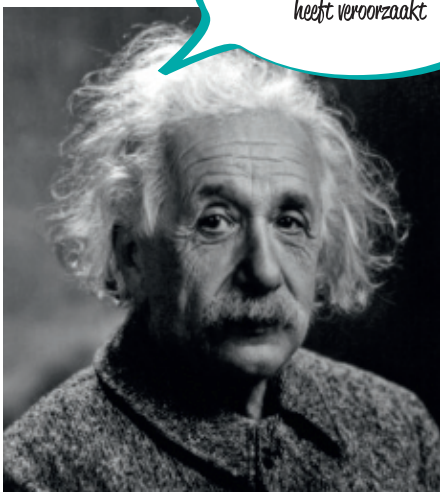
- samen nieuwe en betere diensten te leveren (ketensamenwerking),
- diensten (doelgroepgericht) op één locatie aan te bieden ("one-stop-shopping"),
- locaties en faciliteiten te delen (kostenbesparend of kwaliteitsverhogend).

Dat multifunctionaliteit kan lonen blijkt uit een eenvoudig rekenvoorbeeld over het delen van ruimte, dat elders in deze publicatie is opgenomen. Het voorbeeld toont aan dat samengebruik van ruimtes leidt tot een verlaging van de huisvestingskosten met 20%. Wie niet wil besparen, maar de ontstane financiële ruimte wil benutten voor een mooier en duurzamer gebouw, beschikt over een extra investeringsbudget van 35%. Maar niet alleen door het delen van ruimte kunnen aanzienlijke voordelen behaald worden. Ook met het delen van klanten en kennis kan geld verdiend worden. Budgetten voor communicatie, promotie en

Wat is het probleem?

Ervaringsdeskundigen zijn doorgaans zeer kritisch op de huidige praktijk met betrekking tot Multi Functionele Accommodaties (MFA). De bouw-kosten zijn enorm hoog

Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt



te zijn. In het geval dat er onvoldoende deskundigheid is bij opdrachtgevende partijen als gemeenten en corporaties, dan wordt die expertise wel geleverd door de grote schare adviseurs die zich rond het maatschappelijk vastgoed ophoudt.

De professionaliteit van betrokken partijen lijkt dus niet het probleem te zijn. Maar hoe staat het met de context waarbinnen die professionaliteit wordt aangewend. Einstein wees er al op dat je een probleem niet kunt oplossen met de denkwijze die het probleem heeft veroorzaakt. Daar lijkt hier sprake van te zijn.

Onze inzichten in hoe we moeten investeren zijn in hoge mate gevormd in de naoorlogse periode, waarin de opgave een heel andere was dan die waarvoor we nu gesteld staan.

- Het was een tijd van tekorten wegwerken, er moest geproduceerd worden. Dit in schril contrast met de huidige situatie, waarin we geconfronteerd worden met leegstand en krimp.
- Functiescheiding was in de naoorlogse tijd het uitgangspunt; de sectorale regelgeving van het maatschappelijk domein sloot daarbij aan. Vandaag de dag gaat het juist om functiemenging en verbinding.
- De overheid opereerde destijds op een betrekkelijk directe wijze, zij nam het voortouw. Die tijd ligt achter ons. Nu ziet de overheid zichzelf liever in een faciliterende rol.

en er is vrijwel altijd sprake van een tijdrovende besluitvorming. Als het gebouw er eenmaal staat, wordt het niet intensief genoeg gebruikt (lees: lage bezettingsgraad) en zijn de operationele exploitatiekosten doorgaans hoog. Bovendien staat de maatschappelijk meerwaarde ter discussie. Veel locaties functioneren slechts als "bedrijfsverzamelgebouw."

Die kritiek is niet mals! Wat houdt ons tegen om het 'beter en slimmer' te doen. Ontbreekt het aan expertise of is er iets anders aan de hand? Op het eerste gezicht lijkt er genoeg expertise

In de loop der jaren is de manier waarop wij vastgoed ontwikkelen en exploiteren wel veranderd, maar niet sterk genoeg. Er zijn nog veel regels en routines aanwezig die geworteld zijn in een situatie die niet past bij de huidige omstandigheden. Vaak zijn deze regels en routines impliciet aanwezig. Ze zijn zo diep ingesleten, dat we ons er nauwelijks meer bewust van zijn. We zijn dus zelf onderdeel van het probleem en juist dat maakt het lastig om de regels en routines ter discussie te stellen.

Omslag is nodig

Multifunctionaliteit vereist een fundamentele verandering in denken en doen. Cruciaal is dat er niet meer gaat worden gestuurd op kosten, maar op waarde. Dat valt niet mee, want in het domein van maatschappelijk vastgoed spreken we vaker over wat iets kost, dan wat het oplevert. Het begrip 'kostprijsuur' is bijvoorbeeld veel bekender dan het begrip 'omzethuur'.

De omslag van kosten- naar waarde-sturing vereist een omkering van de vastgoedketen. Niet het veronderstelde vastgoed met bijbehorend budget, maar de maatschappelijke opgave gaat de start van het proces vormen.

Bij kostensturing benut een vastgoedaanbieder het budget voor het realiseren van huisvesting. De dienstverleners benutten deze huisvesting vervolgens voor het leveren van het beoogde maatschappelijke aanbod. Bij waardesturing genereert de dienstverlener een huisvestingsbudget vanuit de potentiële opbrengsten van zijn diensten. De vastgoedaanbieder benut dit budget vervolgens voor het realiseren van huisvesting.



Hoe werkt waarde- sturing concreet?

Waardesturing is niet helemaal nieuw. In de kinderopvang wordt in wezen al op waarde gestuurd. Het begint bij de vraag van de eindgebruiker, in dit geval ouders. Voor goede kinderopvang hebben ouders zes à zeven euro per uur over, dat is wat zij het waard vinden. Professionele kinderopvangorganisaties zijn in staat uit deze waarde een omzet van 10.000 euro per kindplaats te genereren, bestaande uit een combinatie van dagopvang en buitenschoolse opvang. De branche geeft van deze omzet gemiddeld 12,5% uit aan huisvesting, inclusief servicekosten als energie en schoonmaken. De toegevoegde waarde van huisvesting is dus 1.250 euro per kindplaats. Uitgaande van een ruimtebeslag van zo'n 7,5 à 8 m² per kindplaats resulteert dat bedrag in een budget van 150 à 165 euro per m² per jaar. In de kinderopvang is dat budget doorgaans genoeg om voor goede huisvesting te kunnen zorgen. In andere segmenten van het maatschappelijk vastgoed ligt dat anders, omdat de klanten niet of nauwelijks betalen voor de te leveren diensten. Soms is het maatschappelijk gewenst dat dergelijke voorzieningen er toch komen. In dat geval is het nodig om de maatschappelijke waarde van die voorzieningen

in een bedrag uit te drukken. Dan komt de lokale overheid in beeld. Wat vindt de gemeente het waard en wat heeft zij voor deze voorziening over?

Commercieel vastgoed wordt in beginsel gefinancierd door de gebruiker, die vanuit het primaire proces middelen voor huisvesting kan vrijmaken. Maatschappelijk vastgoed heeft een hybride karakter.

Het vastgoed wordt vanuit twee bronnen gedekt:

- door de dienstverlener, die de vraag van de "klant" vertaalt in een bedrijfseconomisch verantwoorde bijdrage (huur);
- door de gemeente, die de behoefte in de "samenleving" vertaalt in een maatschappelijk verantwoorde bijdrage (subsidie).

Rekenvoorbeeld 2 (zie bijlage) laat zien hoe dit werkt. In wijk X is behoefte aan een educatief centrum. Gemeente en bewoners zijn het daarover eens. School en kinderopvang willen op deze behoefte inspelen. Zij zoeken er een sociale zalenverhuurder bij, die het centrum 's avonds en in het weekend beschikbaar stelt voor uiteenlopende educatieve activiteiten, ook voor minder draagkrachtige bezoekers. Op basis van capaciteit en potentiële omzet stellen alle partijen gezamenlijk vast wat ze passende huisvesting waard vinden. In dit voorbeeld



wordt deze waarde begroot op 225.000 euro per jaar. Met dit inkoopbudget gaan ze de markt op!

Was het maar zo simpel

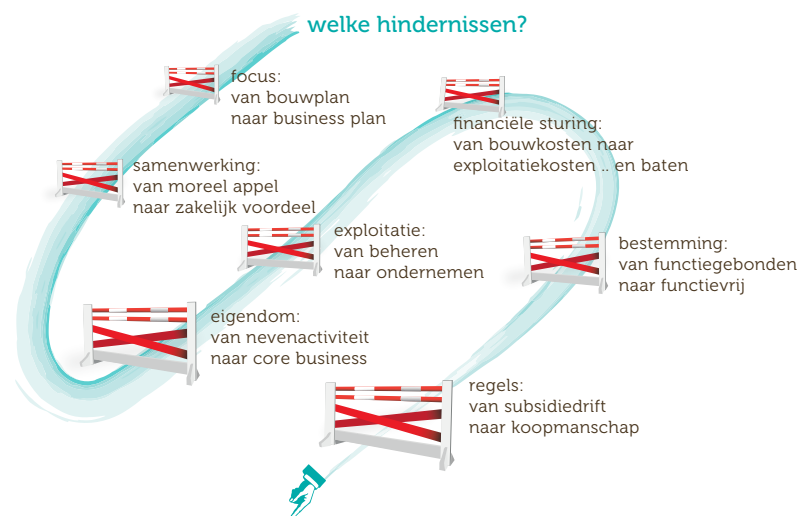
De benadering van sturen op waarde die zojuist is uiteengezet, ziet er op het eerste gezicht simpel uit, maar niets is minder waar. De beoogde omslag vraagt veel meer dan het introduceren van nieuwe rekenschema's. Er moet een aantal serieuze hindernissen worden genomen. Enerzijds hebben die betrekking op 'zachte' aspecten als werkwijze en cultuur, en anderzijds op 'harde' zaken als organisatie en systemen. De volgorde waarin de hindernissen genomen worden is niet essentieel, ook de snelheid niet.

Belangrijk is dat alle hindernissen genomen worden, want ze horen bij elkaar. Hierna worden ze gepresenteerd als horden in een denkbeeldige zeven-sprong.

Horde 1. Focus:
van bouwplan naar
business plan



Wie van kosten- naar waardesturing wil, zal de plan- en besluitvormingsprocessen ten aanzien van maatschappelijke vastgoedtrajecten moeten herijken. Overigens is de start van veel van dergelijke trajecten veelbelovend, want de maatschappelijke opgave zelf wordt als uitgangspunt genomen. De betrokken partijen analyseren deze opgave, stellen met elkaar een uitdagende visie op en gaan enthousiast aan de slag. So far so good.



Vervolgens breekt de fase aan van het zoeken naar beschikbare budgetten. Daar gaat het vaak mis. De maatschappelijke opgave verdwijnt naar de achtergrond en de voorwaarden die aan de budgetten verbonden zijn komen centraal te staan. Visies die met veel elan zijn opgesteld, smoren uiteindelijk in sectorale eisen en routines.

Om de teloorgang van die oorspronkelijke idealen te voorkomen is niet alleen een visie nodig, maar ook een business plan, zodat de visie zakelijk wordt verankerd. In een business plan komen zaken aan de orde als profilering, klantengroepen, dienstverlening, organisatie en verdienmodel. En - heel belangrijk - de rol van ondernemer wordt belegd. Maar wie is die ondernemer? Zijn dat de gezamenlijke maatschappelijke dienstverleners die zich voor dat doel verenigen? Of is dat een buitenstaander die de rol van exploitant op zich neemt?

Meestal wordt de kwestie van het ondernemerschap in het midden gelaten. Iedereen voelt zich een beetje ondernemer, maar zodra het spannend wordt trekken veel partijen zich terug. Gezamenlijk ondernemerschap klinkt goed, maar werkt zelden. Voor wie waardesturing serieus wil nemen, gelden twee credo's: geen bouwplan zonder business plan en geen business plan zonder ondernemer.

Horde 2. Samenwerking: van moreel appel naar zakelijk voordeel



Multifunctionaliteit is onlosmakelijk verbonden met samenwerking. Dat besef wordt door de participanten met veel enthousiasme uitgedragen, maar het feitelijk gedrag van diezelfde partijen is vaak anders. In directiekamers wordt een heel andere taal gebezigd dat bij de wethouder aan tafel. Hoe komt dat?

Samenwerking wordt teveel gezien als doel op zich. Samenwerking komt echter alleen van de grond als partijen er daadwerkelijk iets aan hebben. Samenwerking is dus geen doel, maar een middel om meer te bereiken. De meerwaarde van samenwerking kan zeer divers zijn: kosten besparen, klanten winnen, kwaliteit verhogen, enzovoort. Het is essentieel dat partijen over die meerwaarde met elkaar in gesprek gaan en blijven, ook na de oplevering. Ook de keerzijde van samenwerking mag niet onbelicht blijven. Want er is ook een keerzijde.

Samenwerking vraagt de nodige offers. Is er bereidheid om te investeren in relaties, om afspraken met elkaar te maken, om een deel van je eigen identiteit en zeggenschap op te geven? Erken die nadelen en stap uit het proces als de nadelen niet opwegen tegen de voordelen. Uitstappen gebeurt echter zelden. De praktijk is dat partijen elkaar 'gijzelen' in een moreel appel op samenwerking. Pas na de oplevering wordt de reikwijdte van dat moreel appel duidelijk: de multifunctionele

accommodatie functioneert slechts als bedrijfsverzamelgebouw, van de beoogde samenwerking is weinig terecht gekomen. De participanten hebben meer last van elkaar dan dat ze van de aanwezigheid van de ander profiteren.

Dit kan voorkomen worden door vanaf het begin duidelijk te zijn over zowel de voordelen als de nadelen van samenwerking. Dat vraagt van alle partijen openheid over het eigen belang dat ze nastreven. Gaat het over een beter product, over kostenbesparing, of over het aftroeven van de concurrent. Het eigen belang is de belangrijkste motor van een voortvarend proces. Jacobse en van Es wisten dat al veel langer, getuige hun motto: "samen voor ons eigen".

Horde 3. Eigendom: van nevenactiviteit naar core business



Wie is de gedroomde huisbaas van het maatschappelijk vastgoed? In weerwil van het bestaan van gespecialiseerde vastgoedafdelingen is de gemeente niet die gedroomde huisbaas. Haar kernactiviteit is immers een andere, namelijk het maken en handhaven van beleid. Gemeenten denken in termen van subsidiëren, niet in termen van waardeontwikkeling. Dat is geen ideale werkomgeving voor een vastgoedbedrijf. Er is nog een andere reden om niet voor de gemeente als huisbaas te kiezen. Wie gelooft in de kracht van diversiteit en nieuwe verbindingen, zal het gebruik van maatschappelijk vastgoed niet aan banden leggen. En dat is wat veel

gemeenten juist wel doen. Kinderopvang willen zij nog wel huisvesten, maar zodra huisartsen, horecabedrijven en andere (commerciële) aanbieders van diensten in beeld komen, maken de meeste gemeenten een pas op de plaats. "Daar zijn we niet van", hoor je ze zeggen. Als gemeenten dat brede speelveld niet willen of kunnen bedienen, wie dan wel? Veel maatschappelijke dienstverleners vallen om diezelfde reden af. Zij zullen zich in een rol als huisbaas beperken tot de eigen huisvesting. Als risicodragende verhuurder optreden naar andere partijen vinden ze te risicovol. En terecht, want vastgoed is immers hun core business niet.

Vastgoed is wel de core business van woningcorporaties. In het afgelopen decennium hebben zij zich enthousiast op het maatschappelijk vastgoed gestort. Maar voordat zij hun leergeld hebben terugverdiend zijn ze al op de weg terug. Het geld is op en van Den Haag mag het ook niet meer.

Institutionele beleggers lijken ook weinig trek te hebben in maatschappelijk vastgoed. Dit vastgoed is in de regel te kleinschalig en te gefragmenteerd om voor de grote pensioenfondsen interessant te zijn. Daarnaast lijken de rendementseisen die zij stellen niet concurrerend met wat gemeenten en maatschappelijke instellingen zelf op de kapitaalmarkt betalen.

Veel marktpartijen staan wel te trappelen om een rol te spelen in het maatschappelijk vastgoed. PPS-contracten die voorzien in realisering,

financiering en beheer vormen op het eerste gezicht een alternatief voor traditionele vormen van eigendom. Ondanks alle PPS-promotie gedurende de laatste 10 à 15 jaar, heeft deze contractvorm nog nauwelijks terrein gewonnen in het maatschappelijk vastgoed. PPS-contracten zijn bovendien vrijwel altijd objectgericht. Dat belemmert de bestuurbaarheid van de totale voorraad op lange termijn. Immers, het slim combineren en vrijspelen van locaties is niet eenvoudig als de zeggenschap over het maatschappelijk vastgoed in vele partnerships is gefragmenteerd.

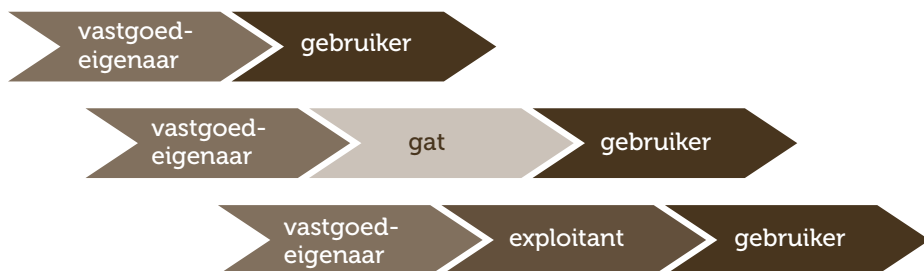
Maatschappelijk vastgoed heeft een huisbaas nodig die verstand heeft van vastgoed, die thuis is in het maatschappelijke domein en als geen ander in staat is om sectoroverschrijdende arrangementen in te richten. Die huisbaas is er vooralsnog niet. Wie zou dat kunnen worden?

Horde 4. Exploitatie: van beheren naar ondernemen



De flexibilisering van het gebruik van vastgoed, vooral het gebruik op basis van een tijdplanning, vergt een 'echte' exploitant. Iemand die zorgt dat de tafels op de juiste plek staan, die de temperatuur aan de beoogde activiteiten aanpast en die ervan wakker ligt als ruimtes niet goed bezet zijn. De 'echte' exploitant is een ondernemer die met gastvrijheid en tamtam zorgt voor een volle bak. In het maatschappelijk vastgoed is zo'n exploitant zelden te vinden. Maatschappelijk vastgoed wordt doorgaans gemanaged als een studentenhuus, waar de gebruikers corvee hebben. Op zijn best wordt gekozen voor een (passieve) beheerder, waarvan de kosten worden doorbelast aan betrokken partijen. Dat levert jaarlijks veel gezeur op, want de kosten vallen altijd tegen.

De exploitatie van maatschappelijk vastgoed is echter geen kostenverdelingsvraagstuk. Het is een uitnodiging om te ondernemen. Een goede ondernemer verdient zichzelf terug met aanvullende opbrengsten uit zalenverhuur, catering en andere inkomstenbronnen.



De vastgoedketen staat aan twee kanten onder druk: de vastgoedeigenaar wil minder sores, minder risico's en de gebruiker wil meer flexibiliteit en services. Dat vraagt om een nieuwe schakel in deze keten. In bijgaand schema wordt deze de exploitant genoemd, maar in het maatschappelijk vastgoed zou de term hospitality manager ook goed passen. Deze nieuwe schakel heeft speelruimte nodig om te ondernemen. Dat lukt alleen als bestaande partijen die ruimte willen geven. Dat is niet alleen een kwestie van willen maar ook van durven

Horde 5. Financiële sturing: van bouwkosten naar exploitatiekosten... en baten



De meeste mensen zijn ervan overtuigd dat multifunctionaliteit zich terugverdient. Ruimtes kunnen intensiever worden gebruikt, bij wijzigingen in het gebruik kunnen ze goedkoper aangepast worden en bij veranderende marktomstandigheden kunnen ruimtes beter verhuurd worden. Over de gehele levensduur zijn multifunctionele gebouwen goedkoper dan traditionele gebouwen, maar aan de bouwkosten kunnen we dat niet zien. Initieel zijn multifunctionele gebouwen meestal duurder, de winst zit in de exploitatie.

Er zijn tal van technieken om de bouwen exploitatiekosten in samenhang te beschouwen. Life cycle costing is daar één van. Veel van die technieken zijn gericht op de 'harde' exploitatiekosten als energieverbruik en onderhoud.

Over die onderwerpen is inmiddels veel bekend. Het zijn belangrijke aspecten, maar toch liggen de revenuen van multifunctionaliteit op een ander vlak. Met multifunctionaliteit worden de kosten niet verlaagd, maar de opbrengsten verhoogd. Hierover is veel minder bekend. Wat levert meervoudig ruimtegebruik aan extra huur op? We weten het nauwelijks. Wat is de impact van multifunctionaliteit op de waardeontwikkeling op de lange termijn? Wie het weet mag het zeggen. Het ontbreken van dit soort informatie blokkeert multifunctionaliteit. 'What if'-analyses geven weliswaar een indruk wat meervoudig ruimtegebruik kan opleveren, maar dit kan niet gestaafd worden aan goede ervaringsgegevens. In het maatschappelijk vastgoed kijken we liever vooruit dan terug. Kwantitatieve evaluaties en ervaringscijfers zijn zeer schaars.

Geïntegreerd aanbesteden wordt vaak gezien als het logische antwoord op life cycle costing. De te selecteren contractpartij moet niet alleen een onderhoudsarme oplossing maken, hij moet ook de toekomstige onderhoudslast garanderen! De ervaringen met geïntegreerd aanbesteden zijn zeer wisselend. Lastig is dat de opbrengstenkant meestal buiten beschouwing blijft. Een alternatief voor het doen van een aanbesteding op de 'harde' aspecten is het verstrekken van een ontwikkellicentie. Betrokken partners kiezen dan niet voor de rol van opdrachtgever, maar die van klant die een vaste huuropbrengst in het vooruitzicht stelt. Het is aan de licentienemer om investering, exploitatie-

kosten en opbrengsten in samenhang te managen. De vraag rijst vervolgens: is dat niet die gedroomde huisbaas van horde 3.

Horde 6. Bestemming: van functiegebonden naar functievrij



Multifunctionaliteit laat een gebouw 'meebewegen' met de eisen van de tijd. De functies die het gebouw vervult zijn meervoudig. Overdag heeft het een andere rol dan 's avonds en in het weekend. Naarmate de tijd verstrijkt zijn er ook wijzigingen: de eerste tien jaar functioneert het gebouw anders dan het tweede en derde decennium. In wezen is dit uitgangspunt een pleidooi voor een bestemmings- en functievrij gebouw. Dat zijn gebouwen die niet gebonden zijn aan een specifieke functie, maar juist ruimte geven aan een verscheidenheid van functies.

Het naoorlogse Nederland is voor een groot deel ingericht volgens het credo: "vorm volgt functie". Dat klinkt logisch, maar is het niet. De functie verandert immers, de vorm niet. In het maatschappelijk vastgoed leidt dit tot grote problemen. In het onderwijs en de zorg sluiten veel gebouwen niet meer aan bij de gewijzigde behoefte. Aanpassing is lang niet altijd mogelijk en sloep is dan het enige alternatief.

Flexibiliteit en aanpasbaarheid zijn tegenwoordig gevleugelde begrippen, maar ze hebben vooral een additioneel karakter. Flexibele voorzieningen zoals een schuifwand of een extra zware vloer komen boven op het programma waarin de eerste gebruiker zijn eisen vastlegt. Die voorzieningen worden dus als extra's gezien. Bij eventuele bezuinigingen worden ze het eerst geschrapt.

Bij goede gebouwen is multifunctionaliteit een intrinsieke kwaliteit en geen extraatje. Dit vraagt een omkering van het ontwerpproces. Het ontwerp is geen 'afgeleide' van één specifiek programma van eisen, maar het ontwerp wordt getoetst aan een verscheidenheid van programma's. Op dit principe zijn de Amsterdamse Solids gebaseerd. Dat zijn bestemmingsvrije gebouwen die functies vervullen in de sfeer van wonen, werken en recreatie. Zouden die ook geschikt zijn of geschikt te maken zijn voor maatschappelijk vastgoed?

Multifunctionaliteit stelt ook eisen aan de bestemming zoals die in het bestemmingsplan wordt vastgelegd. Het is niet handig om maatschappelijk vastgoed op te sluiten in een hokje 'maatschappelijke doeleinden'. Waarom draaien we de bestemming niet om? In plaats van te omschrijven wat er wel op een bepaalde locatie mag bepalen we wat er niet mag. Bijvoorbeeld: geen hinderlijke bedrijvigheid, maar verder functievrij!



Horde 7. Regels: van subsidiedrift naar koopmanschap



Als je zakelijkheid wilt stimuleren, dan moet zakelijk gedrag beloond worden. Als partijen ervoor kiezen om ruimten te delen, dan dienen zij over de revenuen daarvan te kunnen beschikken. Andersom geldt dat ook: als partijen kiezen voor een oplossing met veel toeters en bellen, dan moeten zij de kosten daarvan zelf dragen. Dit principe klinkt heel simpel, maar gaat niet op voor grote delen van het maatschappelijk vastgoed. Daar betalen partijen niet voor hun huisvesting maar krijgen ze die. We weten dat 'krijgen' tot ander gedrag leidt dan 'betalen'. Tegenover subsidiedrift staat de tucht van de eigen portemonnee die goed koopmanschap stimuleert.

Een dergelijke gedragsverandering treedt op zodra partijen zich gaan gedragen alsof ze de kosten uit eigen zak moeten betalen. Bijvoorbeeld bij onderwijshuisvesting wordt "doorcentralisatie" als oplossing genoemd. Maar er zijn ook andere mogelijkheden.

Gemeenten (afdeling Onderwijshuisvesting) en schoolbesturen kunnen lokale of regionale inkoopcombinaties vormen, waarin ze alle voor huisvesting beschikbare middelen samenbrengen, zowel de middelen voor de bouw als die voor het beheer. Een gezamenlijk aangestelde inkoopmanager zorgt er vervolgens voor dat deze middelen optimaal aangewend worden voor passende huisvesting. Zo'n inkoopcombinatie is bovendien overhevelingsproof. De som van de in te leggen middelen blijft immers gelijk.

Van kosten - naar
waardesturing



Tot besluit

In dit essay is betoogd dat multifunctionaliteit geen keuze is, maar een onontkoombaar uitgangspunt. De netwerksamenleving kan niet zonder knooppunten waar burgers, instellingen en bedrijven zich met elkaar verbinden. De sectorale cultuur en regelgeving belemmeren ons nog steeds om deze knooppunten te realiseren. Hiervoor is een omslag in denken en doen nodig. Het is nodig om het spoor van kostensturing te verlaten en te gaan sturen op waarde. Om een doorbraak te realiseren moeten hindernissen overwonnen worden. In dit essay zijn er zeven beschreven. Neem een aanloop en begin er aan!



Marc van Leent is

een gezaghebbend expert en innovator op het gebied van (maatschappelijk) vastgoed en waardesturing. Als initiatiefnemer stond hij aan de wieg van Wijken van Waarde, Effectencalculator; MFA-Lab en het concept van Makepunten. Hij is (co-)auteur van o.a. Rekenen aan maatschappelijk vastgoed, Schoolgebouw te huur, Ondernemen met MFA's en Publiek vastgoed. Via Bouwkunde Delft, Nationale Woningraad en DHV, is Marc van Leent nu directeur van de Wijkplaats.

Reacties uit het veld



Henk Mulder

lid college van bestuur
Stichting Archipel

Als scholenstichting zijn we op meer plekken bezig met nieuwbouw, in alle gevallen in samenwerking met anderen: scholen, kinderopvang, peuterwerk en een dorps huis. Ook al doen we de aanbesteding min of meer innovatief; Design and Build, de aanloop is traditioneel. Met voor onderwijs de 'norm' als uitgangspunt voor meters en euro's. Kortom, volledige kostensturing en zeer beperkt waardesturing. Elke keer komen dezelfde vragen langs en steeds weer worden die op dezelfde manier 'opgelost'.

'Elke keer komen dezelfde vragen langs en steeds weer worden die op dezelfde manier 'opgelost'.



Geert de Wit

lid raad van bestuur
Kinderstad

'Gemeenschappelijk eigenaarschap is een voorwaarde voor rationeel handelen en het stroomlijnen van het proces via waardesturing.'

In mijn optiek zou je moeten streven naar het gemeenschappelijk eigenaarschap van een gebouw. Dat is voorwaardelijk voor rationeel handelen en stroomlijnt automatisch het proces van waardesturing. Bovendien zou je dat eigenaarschap moeten

opschalen naar een hoger niveau. Niet alleen het solitaire gebouw, maar het totaal van het voorzieningenniveau (op de schaal van de wijk, de stad of de regio) moet daarbij uitgangspunt zijn. Echter, dit leidt in de huidige praktijk tot te veel 'eigenaren'. Het zou helpen als twee belangrijke grootverbruikers van maatschappelijk vastgoed - onderwijs en kinderopvang - verregaand zouden integreren. Zie horde vier waarin gepleit wordt voor een Voorzieningen Coöperatie.

Marieke Prins:
'Het combineren van allerhande gemengde doelstellingen in gemeentelijk vastgoed werkt niet.'



Marieke Prins

kwartiermaker vastgoed bij de gemeente Amersfoort vanuit coöperatieve adviespraktijk Studio Vonk

Als multifunctionaliteit (daadwerkelijk) loont, wat betekent dat voor de rol van de gemeente? Kiest de gemeente voor marktdenken of overheidsregie? Vanuit een marktperspectief lost het huisvestingsprobleem zich vanzelf op. Of gebruikers voor synergie gaan, dan wel opteren voor een vlieg-in-vlieg-uit open workplace, daar stuurt de gemeente niet op. Volgens deze benadering laat de overheid de synergie van gebruikers aan henzelf over; de keuze voor multifunctionaliteit is aan

hen. In de regiebenadering kijken we vanuit de gemeentelijke eigenaarsrol naar maatschappelijk vastgoed. Bundeling van gebruikers in een beperkte selectie van gebouwen kan efficiëntie opleveren. Keerzijde van deze regie is dat instellingen, over de band van subsidievoorwaarden, hun huisvesting niet mogen kiezen. De gemeente zal dicteren dat gebruikers verhuizen naar perspectiefvolle gebouwen. Is het mogelijk om de ene invalshoek te combineren met de andere: efficiënt ruimtegebruik, en een optimale synergie van gebruikers? Ik geloof daar niet in. Het combineren van allerhande gemengde doelstellingen in gemeentelijk vastgoed werkt niet, zo is mijn ervaring. Onder de huidige marktomstandigheden lijkt mij de eerste invalshoek de meest logische. Maar wat kiezen gemeenten zelf? Het durven kiezen voor een enkelvoudige rol is wat mij betreft de achtste horde die nu nog ontbreekt.



Henk Hoogland

manager vastgoedbedrijf bij gemeente Almere

'Het is van belang dat de ruimte aanpasbaar en flexibel is zodat een nieuwe gebruiker makkelijker gevonden kan worden.'

Succes is sterk afhankelijk van de beheerssituatie en de relatie die gehuisveste partijen met elkaar hebben. Bekoelt de relatie, dan mag dit geen gevolgen hebben voor de exploitatie van het gebouw. Dit kan als het

gebouw aanpasbaar wordt gebouwd, zodat het voor zowel een MFA als 'bedrijfsverzamelgebouw' te gebruiken is. Het gemeentelijk vastgoedbedrijf heeft altijd het risico dat een beleidsdienst subsidie voor een gehuisveste organisatie stopt, waardoor een ruimte mogelijk leeg komt te staan. In dit geval is het van belang dat de ruimte multifunctioneel, aanpasbaar en flexibel is, zodat een nieuwe gebruiker makkelijker gevonden kan worden. Een meer commerciële aanpak van het beheer zoals bij horde vier is omschreven, hoort ook bij het beperken van de risico's. Dat vraagt wel een zekere schaal.

Frank van Velzen:
'Het voordeel moet zitten in de core business van de partijen; daar moet de winst behaald worden.'



Frank van Velzen

directeur Wonen bij Maasdelta Groep

De kracht van de MFA is het 'ontschotten' tussen partijen en fysieke ruimtes. De MFA moet een duidelijk businessplan hebben waarin ook zeker rekening gehouden wordt met minder rooskleurige scenario's. Ook dan moet er een meerwaarde voor de betrokken partijen in zitten. Het voordeel moet zitten in de core business van de partijen; daar moet de winst behaald worden, financieel dan wel kwalitatief. Een mooi voorbeeld is MFA De Vloot in Maasvluis. Hier werken partijen samen in hun core business en halen hier winst uit. Er zijn

twee zorginstellingen gehuisvest die beide nachtopvang bieden; de één aan lichamelijk en geestelijk gehandicapten en de ander aan ouderen. Er zijn daarvoor mogelijkheden ontstaan om 24-uurszorg en vervoer gezamenlijk te regelen en zo kosten te besparen. Verder wordt er samengewerkt tussen het MBO onderwijs, kinderopvang en een welzijnsorganisatie voor senioren aan gezamenlijke projecten voor senioren en kinderen. De studenten doen praktijkervaring op en de kinderen en senioren krijgen een interessante en gezellige middag, of een leuke activiteit. Ook zijn alle bewoners, medewerkers en omwonenden van de MFA welkom bij het opleidingsrestaurant en de kapsalon, waar de studenten praktijksgewijs leren. Het gaat erom een meerwaarde te creëren, die uiteindelijk terug te zien is in de exploitatie.



Marjon van Vilsteren

regiomanager Eemland bij SRO

Ik onderschrijf het pleidooi voor meer ondernemingszin bij het bouwen en exploiteren van multifunctionele gebouwen. Het gaat bij ondernemerschap wel om 'maatschappelijk ondernemen', waarbij het doel niet winstmaximalisatie is, maar maatschappelijk rendement in de vorm van meer bezoekers en activiteiten of een efficiëntere besteding van publiek geld. Ik betwijfel of een ondernemer (lees: exploitant) zichzelf in een multifunctioneel gebouw terugverdient. Het ligt veel meer voor de hand de functie van 'ondernemer' te koppelen aan de

partij die verantwoordelijk is voor de horeca. Die functie vereist in alle gevallen ondernemingszin en heeft het meest directe belang bij meer bezoekers.'

'Het ligt voor de hand om de functie van 'ondernemer' te koppelen aan de partij die verantwoordelijk is voor de horeca.'



Ronald van den Boom

directeur Sociaal bij gemeente Tilburg

'Van kostensturing naar waardesturing'. "Dat is logisch", zou Cruijff zeggen. Multifunctionaliteit loont, daar is geen discussie over. Het wordt ingewikkeld wanneer je zelf een vastgoedpositie hebt en ieder jaar je gebouwenexploitatie sluitend moet krijgen. Huurtarieven zijn al snel te hoog voor maatschappelijke organisaties evenals de marktwaarde van een object in geval van verkoop. Gaan we dan toch maar weer het vastgoed subsidiëren? Neen, zeg ik. Het is zuiverder als subsidiëring loopt via inhoudelijke programma's.

Maar kunnen de daarvoor bedoelde budgetten deze lasten wel dragen? Wat kan er dan elders in de stad niet doorgaan? Is meer ruimte voor ondernemerschap een oplossing? Ja, zeg ik. Maar dan moet je het debat over para commercie willen voeren. Met terecht bezorgde buurtbewoners, want blijft het kopje koffie nog wel betaalbaar? Dus... meer waardesturing is logisch én ingewikkeld, want we zitten in een systeem van kostensturing.

'Is meer ruimte voor ondernemerschap een oplossing? Ja, zeg ik. Maar dan moet je het debat over para commercie willen voeren.'



Bas Stam

hoofd Utrechtse Vastgoed Organisatie

Grote multifunctionele complexen kampen vaak met problemen, maar er zijn ook multifunctionele objecten (denk niet alleen aan gebouwen maar ook sportparken, speeltuinen) die succesvol functioneren. Vaak zijn die echter 'organisch gegroeid'. Problemen oplossen door terug te grijpen naar monofunctioneel bouwen, voor specifiek één functie en één uniek doel, past niet meer in ons tijdsbeeld en breekt niet met het traditionele denkproces. Er is echter te lang gedacht dat samenwerking binnen een multifunctioneel object

vanzelf tot stand komt. Samenwerking aan het begin van een denkproces over een multifunctioneel gebouw wordt vaak gedragen door mensen, door individuen. De noodzakelijke harde randvoorwaarden om ook daadwerkelijk de maatschappelijke en economische revenuen van samenwerking en ondernemerschap te kunnen plukken, ontbreken dan. Het idee om bij het vaststellen van de bestemming van een MFA daar op een ruimere manier mee om te gaan is een interessante gedachte die het verdient om verder uit te werken.

Bas Stam:
'Problemen oplossen door terug te grijpen naar monofunctioneel bouwen, voor specifiek één functie en één uniek doel, past niet meer in ons tijdsbeeld.'



Karin Reilingh

portefeuillemanager maatschappelijk vastgoed bij Ymere

Ymere heeft met ingang van 1 januari 2014 geen aparte manager maatschappelijk vastgoed meer. Commercieel en maatschappelijk vastgoed wordt samengevoegd in een aparte afdeling Bedrijfsruimte. De komende jaren zal Ymere focussen op consolideren van maatschappelijk en commercieel vastgoed in die wijken waar dat nodig is. Het voor Ymere beschikbare investeringsbudget wordt vooral benut voor woningbouw. In haar aandachtswijken kiest Ymere voor maatschappelijk vastgoed als katalysator van wijkondernemingen. In overleg

met huurders worden activiteiten en beheer gezamenlijk opgepakt. Voordeel voor Ymere is een bloeiend activiteiten aanbod gecombineerd met lage beheerskosten. Voordeel voor de huurders is maximale invloed en gezamenlijke inzet in het bereiken van het doel. Belangrijke trend is dus zelfwerkzaamheid van de huurders, horde vier; Exploitatie: van beheren naar (wijk)ondernemen. De flexibilisering van het maatschappelijke domein vraagt huurders die (veel) meer doen dan hun traditionele activiteiten. Een goede huurder staat dan gelijk aan een goede ondernemer die de huur mede betaalt, (extra) opbrengsten uit zalenverhuur, catering en andere dienstverlening.

'In haar aandachtswijken kiest Ymere voor maatschappelijk vastgoed als katalysator van wijkondernemingen.'



Vincent Gruis

hoogleraar Housing Management aan de leerstoel Real Estate & Housing bij TU Delft en lector Vernieuwend Vastgoedbeheer bij Hogeschool Utrecht

Het stuk biedt een mooie vertaling van de algemene verschuiving in de vastgoedmarkt naar maatschappelijk vastgoed: beginnen vanuit de vraag en de business case van de gebruikers en van daaruit (her) ontwikkelen. Het biedt daarmee ook inspiratie voor andere sectoren. Het roept ook de interessante vraag op wie nu eigenlijk de 'natuurlijke' eigenaar, opdrachtgever, exploitant of huismeester van MFA's zouden moeten zijn. Die vraag wordt niet

beantwoord, maar het stellen van de juiste vraag is al een goed vertrekpunt. De mogelijke rol van de gebruiker zou nog verder benadrukt kunnen worden, niet alleen bij de start van de (her) ontwikkeling, maar ook bij de exploitatie. Er zijn modellen in ontwikkeling waarbij de gebruikers zich mede verantwoordelijk voelen voor en mogelijk ook financieel belangen hebben bij de exploitatie van het vastgoed en zich daar ook voor inzetten, bijvoorbeeld doordat zij zich (emotioneel) eigenaar voelen en wellicht ook aandelen hebben of een coöperatief belang.

'De mogelijke rol van de gebruiker zou nog verder benadrukt kunnen worden, niet alleen bij de start van de (her) ontwikkeling, maar ook bij de exploitatie.'

Samenwerken op zakelijke basis

Multifunctionele accommodaties zijn ontstaan vanuit het idee dat intensieve samenwerking tussen gebruikers zorgt voor een maatschappelijke en financiële meerwaarde. In de praktijk blijkt dat een illusie. Veel van deze MFA's fungeren als bedrijfsverzamelgebouwen: van de beoogde samenwerking is weinig terecht gekomen en de gebruikers lijken meer last van elkaar te hebben, dan dat ze van de aanwezigheid van de ander profiteren.

Het belang van samenwerken

Samenwerking wordt altijd gepresenteerd als iets positiefs, als een oplossing voor allerlei problemen. Verblind door een eenzijdige voorstelling van de voordelen (een groter gebouw, ketensamenwerking) storten partijen zich enthousiast in het avontuur dat samenwerking is. Vaak ook dringen buitenstaanders er op aan om samen te werken: vanuit financieel oogpunt is het met name voor gemeenten aantrekkelijk om zoveel mogelijk aanbod vanuit één locatie aan te bieden. Samenwerking wordt dan gepresenteerd als een "offer you can't refuse".

Niet lang nadat de samenwerking (meestal in een net nieuw opgeleverde accommodatie) is gestart blijkt de

realiteit minder leuk: er zijn talloze redenen waarom partijen niet met elkaar overweg kunnen. Die kunnen variëren van praktische (internetprotocollen) en juridische (wetgeving) oorzaken tot inhoudelijke obstakels (omgangsvormen, levensvisie). Omdat het nieuwe gebouw is ontworpen om samenwerking te faciliteren, probeert men het in arren moede toch met elkaar. Maar zonder echte zin of overtuiging en dus ook zonder succes. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat de partijen zich in hun eigen hoekje terugtrekken, in een gebouw waar het ongeluk vanaf spat. Uiteindelijk wordt de eigenaar gedwongen om flinke investeringen te doen in ruimtelijke aanpassingen.

Om daadwerkelijk maatschappelijke en financiële meerwaarde uit samenwerking te halen, is het nodig dat gebruikers een gezamenlijke visie hebben over de mate waarin en de manier waarop dit wordt bereikt. Samenwerking is alleen succesvol als deze voor iedere afzonderlijke partij iets oplevert. Alle partijen moeten daar open over zijn: over de doelen die ze als organisatie nastreven en de resultaten die ze willen halen. Dit eigen belang bij samenwerken wordt in het maatschappelijk vastgoed veel te weinig besproken.



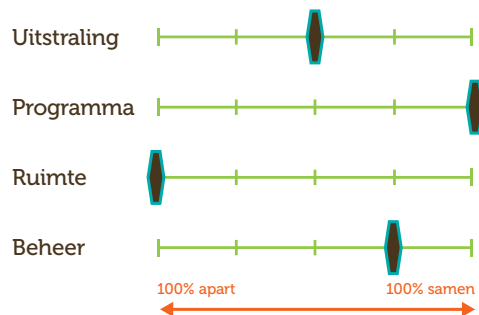


Mengpaneel: eerste hulp bij samenwerken

Het mengpaneel maatschappelijk vastgoed is een hulpmiddel waarmee partijen - vanuit hun eigen belang - hun manier van samenwerken kunnen inregelen. Het mengpaneel bestaat uit de vier essentiële onderdelen van de exploitatie waarop samenwerking in een multifunctionele accommodatie kan plaatsvinden: uitstraling, programma, ruimte en beheer. Door te schuiven met de regelaars van het mengpaneel kunnen gebruikers de gewenste vorm van samenwerking op al deze onderdelen onderzoeken.

Als duidelijk is tot op welke hoogte partijen binnen deze onderdelen willen samenwerken, is dat een vruchtbare basis om een gezonde exploitatie op te starten. Maar voor een echt duurzame exploitatie zijn ook een integrale afweging tussen de verschillende onderdelen en een heldere machtsverhouding tussen de verschillende gebruikers van belang.

Het mengpaneel maatschappelijk vastgoed



Integrale afweging

Samen een gebouw gebruiken biedt op alle eerder genoemde aspecten kansen: uitstraling (meer reuring, meer service), programma (ketensamenwerking, gezamenlijk dienstenaanbod), ruimte (kwaliteit verhogen, opbrengsten verhogen) en beheer (meer aandacht, kosten besparen). De keerzijde is, dat er op alle onderdelen ook risico's bestaan: samenwerking leidt tot aanpassing aan de ander. Samenwerken kost tijd, de flexibiliteit van handelen neemt af en gedragsregels komen ervoor in de plaats.

Eenzijdige aandacht op de mate van samenwerking op een bepaald onderdeel (bijvoorbeeld gezamenlijk ruimtegebruik) schept de verwachting dat op andere onderdelen met dezelfde intensiteit wordt samengewerkt. Het lijkt alsof partijen, die efficiënt met ruimte omgaan, ook programmatisch dicht tegen elkaar aan moeten kruipen. Dat is een misvatting: ruimtelijk kan verregaande integratie plaats hebben, terwijl men programmatisch volkomen los van elkaar blijft.

Het is goed mogelijk dat een gebruiker de nadelen van samenwerking op een bepaald onderdeel voor lief neemt, omdat daar op andere aspecten genoeg voordelen tegenover staan. Het komt echter vaker voor dat nadelen op een specifiek onderdeel een negatief effect hebben op de algehele samenwerking. Door per onderdeel een afweging te maken over de mate van samenwerking is een optimaal rendement mogelijk.

Heldere machtsverhoudingen

In het maatschappelijk vastgoed zijn twee vormen van samenwerking te onderscheiden: een hiërarchische en een gelijkwaardige. Welke vorm gekozen wordt is om het even, zolang het maar helder is hoe de machtsverhoudingen zijn. Het mengpaneel is een hulpmiddel om tot een juiste keuze te komen.

Bij de hiërarchische vorm van samenwerking ligt de verantwoordelijkheid voor het te behalen maatschappelijk en financieel rendement bij een partij die veel groter is dan een ander (bijvoorbeeld een schoolorganisatie versus een logopedist in een brede school). Deze partij zal in de samenwerking over de grootste beslissingsmacht beschikken: voor- en nadelen van samenwerking wegen voor deze partij immers zwaarder.

De gelijkwaardige vorm van samenwerking (bijvoorbeeld een huis van de buurt met meerdere welzijnsaanbieders) is meer complex: er zijn veel variabelen en geen uitgesproken machtsverhoudingen. De mate van samenwerking per onderdeel zal het resultaat zijn van onderhandelingen, waarbij iedere partij een maximaal eigen rendement nastreeft.

De onderdelen van het mengpaneel

Zoals eerder opgemerkt is het niet nodig om op elk exploitatieonderdeel voor dezelfde intensiteit van samenwerking te kiezen. In het mengpaneel

worden per onderdeel vijf verschillende niveaus herkend: van 100% apart (links) tot 100% samen (rechts). De vorm van het mengpaneel maakt het mogelijk om de regelaars afzonderlijk te bedienen, zodat een optimale combinatie van samenwerkingsniveaus kan ontstaan.

Het onderdeel uitstraling

Het onderdeel uitstraling bevat het geheel aan activiteiten en faciliteiten gericht op gastvrijheid, marketing, het creëren van de juiste sfeer en kent de volgende vijf niveaus:



- Op het niveau co-existentie leven partijen naast en langs elkaar heen. Er bestaan verschillen in de aankleding van de ruimtes en de externe communicatie. Bezoekers worden door de partijen persoonlijk ontvangen.
- Een gezamenlijke pantry/lunch/koffiehoek zorgt ervoor dat medewerkers en bezoekers iets ervaren van gezamenlijkheid. Voor de buitenwereld is daar niets van te zien.
- Als de partijen in het pand gezamenlijk een gastheer/vrouw aanstellen is de samenwerking ook voor de buitenwereld zichtbaar. Deze persoon is het visitekaartje voor de accommodatie, vangt namens alle partijen bezoekers op en verwijst ze door.



- Op het niveau comfort straalt de accommodatie ook fysiek gezamenlijkheid uit. Alle gebruikers hebben dezelfde inrichting (deze wordt gezamenlijk ingekocht) en de gezamenlijke koffiehoeke is opgewaardeerd tot een volwaardige horecafaciliteit.
- Bij volledige samenwerking werken alle partijen onder één naam en logo, waardoor alle communicatie gezamenlijkheid uitstraalt.

Het onderdeel programma

Programma gaat over het geheel aan activiteiten en faciliteiten gericht op maatschappelijke dienstverlening. Dat heeft betrekking op het primaire proces van de betrokken partijen en kent de volgende niveaus:



- Op de markt bieden alle partijen, op een gezamenlijke locatie, hun eigen waar aan.
- Op basis van incidentele evenementen wordt samengewerkt door de

partijen. Dat gebeurt bijvoorbeeld tijdens bijzondere gelegenheden (feestdag) of op verzoek (van de subsidieverstrekker).

- Partijen werken, vanuit een regulier overleg, samen aan een geïntegreerd programma-aanbod.
- Als er gewerkt wordt vanuit een gezamenlijke visie stemmen partijen niet alleen het programma, maar ook houding en gedrag op elkaar af.
- De ultieme samenwerking wordt bereikt wanneer uitvoering, beleid en organisatie (bijvoorbeeld een gezamenlijk ICT-systeem en gezamenlijk personeel) volledig op elkaar zijn afgestemd.

Het onderdeel ruimte

Het aspect ruimte betreft alle activiteiten en faciliteiten gericht op het beschikbaar stellen van ruimten. Het gaat onder meer om het toewijzen en inroosteren van ruimtes, actieve verhuur aan derden en bestaat uit de volgende niveaus:



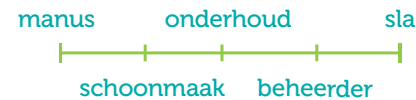
Elke partij staat vrij, binnen de regels van het betamelijke, in zijn eigen ruimte uit te voeren wat haar goed dunkt.

- Wanneer partijen overeen komen af en toe van elkaars ruimte gebruik te maken spreken we van nevengebruik. Daar staat een bedrag of goodwill tegenover. Er ontstaat geen recht op ruimte; deze is alleen beschikbaar wanneer de hoofdgebruiker hem niet nodig heeft.

- Partijen besluiten specifieke ruimten (bijvoorbeeld kantine of theater) samen te delen. Afstemming vindt plaats over wie wanneer welke ruimte gebruikt.
- Bij actieve verhuur gebruiken niet alleen interne partijen de gezamenlijke ruimten, maar worden deze ook verhuurd aan externe partijen. Dit vraagt een planning, die ruim van tevoren wordt vastgelegd.
- Alle ruimte is gezamenlijk (100% exploitabel). Geen partij heeft op voorhand meer recht dan een ander op het gebruik van ruimte.
- Al het dagelijks onderhoud is gezamenlijk uitbesteed aan een externe partij. Het toezicht blijft bij de afzonderlijke partijen.
- De exploitanten zijn gezamenlijk opdrachtgever voor een professionele beheerder, die alle beheerklassen uitvoert en toezicht houdt op de sociale en fysieke veiligheid. Deze beheerder is direct aanspreekbaar door de afzonderlijke partijen.
- Gezamenlijk komen de partijen met een beheerbedrijf een service-level-agreement (SLA) overeen voor al het dagelijks onderhoud. Eén van de partijen fungeert als gedelegeerd opdrachtgever.

Het onderdeel beheer

Beheer betreft alle activiteiten en faciliteiten gericht op het fysiek conditioneren van de benodigde ruimtes. Dit aspect gaat over schoonmaak, onderhoud, energie en water, beveiliging en alarmering en bestaat uit de volgende vijf niveaus:



- De manus van alles, in dienst van de afzonderlijke gebruiker, behandelt alles wat er maar aandacht vraagt: van de kapotte lamp, via de lekkende kraan, tot de hangjongeren buiten.
- Als schoonmaak, nutsvoorzieningen en alarmopvolging gezamenlijk worden uitbesteed leidt dat direct tot lagere kosten. Zichtbare gevolgen heeft dit nauwelijks.

Tot slot: de bijkomende voordelen

Hoe meer partijen samenwerken, des te meer gezamenlijke winst er te behalen valt. Maar bij een verregaande samenwerking zijn de risico's ook het grootst. Het is op voorhand niet zeker of alle gedane investeringen (in geld, energie en tijd) zich uit zullen betalen. Een belangrijke voorwaarde voor verregaande samenwerking is daarom .

Vertrouwen ontstaat door begrip voor andermans verwachtingen en houding. Het mengpaneel zorgt direct voor inzicht in elkaars verwachtingen. Het stelt partijen in staat open te spreken over het eigen belang in de samenwerking.

Een indirect resultaat van het gebruik van het mengpaneel is dat het een beeld geeft van de van partijen.

Samenwerken in de exploitatie heeft de beste resultaten als alle partijen dezelfde voelen om kansen te benutten. Partijen die (vaak door wettelijke beperkingen) budget-gestuurd werken, kennen een andere ondernemersprikkel dan een risicodragende onderneming. Als hierin geen sprake is van een gelijke houding, is het beter los van elkaar te opereren.

Samenwerking is tenslotte. Het mengpaneel maatschappelijk vastgoed maakt de verwachtingen omtrent inzet van dit middel inzichtelijk. Pas als partijen elkaars motieven om al dan niet samen te werken begrijpen is het mogelijk om een optimale exploitatie te draaien, waarbij niet alleen opbrengsten en kosten, maar ook inspanningen en beloningen tot elkaar in verhouding staan.

Tips voor zakelijke samenwerking

- Maak bij samenwerking onderscheid tussen de aspecten uitstraling, programma, ruimte en beheer.
- Maak per aspect heldere afspraken over het niveau van samenwerking.
- Evalueer de samenwerking periodiek en stel verwachtingen bij als dat nodig is.
- Investeer slechts in samenwerking wanneer daar (maatschappelijk of financieel) rendement tegenover staat.
- Houd in het achterhoofd dat samenwerking een middel is om iets te bereiken, geen doel op zich.



Melger Seebregts

heeft een grote liefde voor publieke gebouwen. Na een aantal jaren Horeca te combineren met het ophangen van kunst in kantoorgebouwen, belandt hij in de wereld van parkeergebouwen. Van daaruit stapt hij over op schoolgebouwen, sportaccommodaties en buurthuizen. In alle fasen van het bouwproces adviseert hij maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen en gemeentelijke diensten bij de verbinding van hun belang aan dat van mogelijke vastgoedpartners. Melger is opgeleid in Delft en werkt voor de gemeente Amsterdam (Projectmanagement Bureau).

Optimaliseren van de bezettingsgraad

Veel (multifunctionele) accommodaties in Nederland kampen met leegstand of hebben een te lage bezettingsgraad. Enerzijds heeft dat te maken met de vaak inefficiënte indeling van de ruimten, waardoor deze niet veelzijdig en optimaal zijn te gebruiken. Anderzijds speelt ook het gebrek aan ondernemerschap een rol. In dit hoofdstuk proberen we de oorzaak hiervan te achterhalen en aan te geven op welke wijze er verbeteringen zijn aan te brengen.

Inefficiënte ruimten

MFA's zijn gebouwd in tijden toen er nog volop financiële mogelijkheden waren. De verschillende ruimten werden volledig opgezet en ingedeeld naar de wensen van de oorspronkelijke gebruikers. Een onderkomen voor een muziekschool bijvoorbeeld werd goed geïsoleerd, uitgerust met akoestische wanden, een aangepast plafond, dubbele deuren en speciale verlichting, dus volledig toegespitst op muziekonderwijs. Maar als door een veranderende markt het aantal muziekleerlingen terug liep, of als de muziekschool na verloop van tijd koos voor een andere methode en locatie om les te geven, bleven de ruimten leegstaan. Na verloop van tijd werden ze door de oorspronkelijke huurder afgestoten. Voor de exploitant was dat een behoorlijk dilemma. De ruimte was ingericht naar de wensen en behoeften van de muziekschool en het vereiste een behoorlijke investering om hem geschikt te maken voor andere activiteiten. Maar vaak

was het de enige optie om die ruimte nog te kunnen gebruiken. De investering werd vervolgens opgenomen in de nieuwe huurprijs en kwam in feite ten laste van de nieuwe huurder. Dit is slechts één voorbeeld van niet flexibel ruimtegebruik. Er zijn tal van modellen te bedenken die leiden tot dezelfde situatie.

Aansluiten op maatschappelijke ontwikkelingen

Het bezoeken en gebruiken van voorzieningen zoals MFA's is tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend. Een klant heeft veel meer keuzes. Hij kiest voor activiteiten die passen bij zijn leefstijl in een omgeving of locatie die hierbij aansluit. MFA's die behoren tot het maatschappelijk vastgoed moeten daar rekening mee houden. Zij moeten ervoor zorgen dat ze een toegevoegde waarde hebben voor klanten. Want dan kunnen ze voldoende middelen genereren voor maatschappelijk rendement in relatie tot economisch rendement.

Het is dus belangrijk om te weten voor welke maatschappelijke vraagstukken MFA's door middel van hun programmering kunnen bijdragen aan oplossingen. Ook moet er inzicht zijn in de samenstelling en de leefstijl van de omwonende burgers. Door die kennis slim te combineren kan er worden geanticipeerd op actuele ontwikkelingen door het faciliteren en organiseren van actuele programma's. Dat klanten



tegenwoordig steeds meer bevoegdheden en zeggenschap willen hebben in de keuzes die zij maken, is iets om terdege rekening mee te houden. Want dat vraagt om de ontwikkeling van nieuwe hospitalityconcepten.

Inspelen op ruimtevraag

De laatste jaren worden ruimten doorgaans multifunctioneel ingericht, waardoor ze voor meerdere doeleinden geschikt zijn te maken. Daardoor is de exploitatie niet meer zo sterk afhankelijk van het type ruimte en huurder. Multifunctionaliteit wordt gerealiseerd door andere materiaalkeuzes voor bijvoorbeeld de vloerbedekking (Marmoleum), flexibele wanden om de ruimte te vergroten of te verkleinen, dimbare verlichting om de sfeer te beïnvloeden. In toenemende mate wordt de flexibiliteit vergroot door de aanwezigheid van voorzieningen op het gebied van audio, tv en internet.

Een aangenaam binnenklimaat, soms een sluitpost in de begroting, is voor een MFA van grote waarde. In ruimten die door veel verschillende groepen

worden gebruikt moet het klimaat aangepast kunnen worden. Een kaartclub van ouderen heeft een heel ander klimaat als een groep die aan moderne dans doet.

Er wordt nogal eens vergeten rekening te houden met diversiteit in het ruimtegebruik in een Programma van Eisen ten behoeve van het bouwbestek.

Tarieven sociaal-culturele gebruikers

Uit een recent onderzoek van Bouwstenen voor Sociaal blijkt dat er enorme verschillen zijn in de tarievenstelsels die door MFA's worden gehanteerd. Daar is een flinke inhaalslag te maken. Het zou mogelijk moeten zijn om de tarieven meer op elkaar af te stemmen, of deze in ieder geval meer naar elkaar toe te laten groeien. In de praktijk is dit echter lastig. Tarieven worden meestal bepaald door de eigenaar van de accommodatie. In veel gevallen is dit de lokale overheid.

Tarieven particuliere en zakelijke gebruikers

Ruimtes die bedoeld zijn voor culturele doeleinden staan soms leeg en worden dus niet optimaal benut. MFA's hebben de mogelijkheid om deze leegstaande ruimtes aan te bieden aan de zakelijke of particuliere markt.

Uit het eerder genoemde onderzoek van Bouwstenen voor Sociaal blijkt dat deze ruimtes niet voor marktconforme prijzen worden aangeboden. Commerciële partijen hanteren tarieven die vele malen hoger zijn dan die van de MFA's. Het is de vraag of MFA's op deze zakelijke en particuliere markt moeten opereren. Als ze dat willen moeten de tarieven worden aangepast in overleg met de lokale overheid. Dat kan een obstakel zijn. Sommige lokale overheden willen of kunnen geen toestemming voor tariefsverhogingen in verband met de concurrentiepositie van de plaatselijke horeca.

Differentiatie van tarieven

Er zijn diverse modellen voor het vaststellen van tarieven. Een veel gebruikt model is dat waarbij gewerkt wordt met verhuur per dagdeel van drie of vier uur. Verhuur per uur lijkt op het eerste gezicht veel aantrekkelijker. Maar in de praktijk betekent dit dat de uurprijs kunstmatig stijgt om de niet gebruikte uren van dat dagdeel te compenseren. De meeste MFA's starten de verhuur op

dezelfde tijden: 's morgens tussen negen en tien uur, 's middags tussen één en twee uur en 's avonds tussen zeven en acht uur. Het komt maar weinig voor dat huurders een ruimte pas vanaf de tweede helft van een dagdeel gebruiken, wat betekent dat de ruimte de eerste paar uren leeg staat.

Er is verschil in populariteit voor het verhuren van ruimten op de verschillende weekdagen. De vrijdag is een dag die per definitie weinig wordt gebruikt voor zakelijk gebruik. De maandag daarentegen is een drukke dag. Pogingen om een betere spreiding door de week te krijgen door de ruimten op vrijdag tegen een gereduceerd tarief aan te bieden zijn weinig succesvol gebleken.

Sfeer en inrichting

Zoals eerder beschreven zijn ruimten in MFA's flexibeler opgezet, met als resultaat dat er een betere bezetting kan ontstaan. De inrichting speelt daarbij uiteraard ook een rol. Het volstaat niet om een eenvoudige tafel, waar ook op wordt geschilderd door de aquarelclub, aan te bieden aan een marktpartij. Dat vraagt om een fatsoenlijke tafel in combinatie met comfortabele stoelen. De inrichting dient daarnaast smaakvol te zijn voor wat betreft de kleuren van het plafond, de wanden en de vloer. Datzelfde geldt voor de verlichting: die moet functioneel maar sfeervol zijn. Een exploitant die zijn MFA serieus wil aanbieden aan commerciële marktpartijen doet er goed aan deskundige hulp in te schakelen. Een adviseur kan waardevolle tips geven over faciliteiten als



draadloos internet, een presentatiekabinet geluidsinstallatie met microfoon. Ook kan hij adviseren over een ander essentieel onderwerp: de catering.

Catering en arrangementen

Een belangrijk onderdeel om de bezettingsgraad te optimaliseren is de catering in een MFA. Als de exploitant/beheerder een rol spelen om marktpartijen binnen te halen is het noodzakelijk dat er een kwalitatief goed product op het gebied van catering wordt aangeboden. Koffie wordt in het bedrijfsleven ook wel het levenselixer genoemd. Het spreekt voor zich dat dit een absoluut kwaliteitsproduct moet zijn. Koffie die al een uur staat te pruttelen en vervolgens in kannen en of kopjes wordt uitgeschonken volstaat absoluut niet.

Een goede koffiemachine vraagt een forse investering, maar deze is zeker terug te verdienen. Leasen kan uiteraard ook. Zorg er ook voor dat de presentatie in de vergaderruimte er verzorgd uitziet. Uiteraard is het mogelijk om dit in eigen beheer te doen met eigen personeel, dat een hospitality training heeft gevolgd. Maar uitbesteden is ook een goede optie, zeker bij grote gezelschappen. In dat geval geeft de exploitant alles uit handen en maakt hierover prijsafspraken

met de cateraar. Het verpachten van de horecavoorzieningen is nog een andere optie. Daarbij kunnen afspraken worden gemaakt over het assortiment, de prijsstelling en het voorzieningenniveau. Wellicht snijdt het mes dan aan twee kanten, want het personeel van de cateraar kan immers ook voor de exploitant diensten aanbieden aan de klanten.

Een goede en duidelijke productvariant hierop is het arrangement. De klant betaalt een vaste prijs per persoon voor alle faciliteiten: zaalhuur, koffie, thee, lunch, audiovisuele middelen, flessen water, een pen met schrijfblok, etc. Arrangementen zijn aantrekkelijk voor de klant: hij weet vooraf wat hij mag verwachten voor zijn vaste prijs per persoon.

Personeel

Het personeel in een accommodatie is het visitekaartje van de MFA. Goed personeel is cruciaal. Als is de marketingstrategie nog zo goed en wordt er een grote klantenkring bereikt; als het personeel de klanten niet gemotiveerd en gastvrij ontvangt, zijn alle investeringen voor de inrichting, sfeer en marketingstrategie waardeloos geworden. Het personeel moet zich bewust zijn van die rol en worden geschoold in gastvrijheid, presentatie en dus hospitality. Dat hoeven niet persé professionele krachten te zijn. Er zijn MFAs die heel succesvol werken met enthousiaste vrijwilligers.

Uiteraard moet ook de exploitant/beheerder/ondernemer investeren in de gastvrijheid van de medewerkers.

Marketing

Het vermarkten van vergaderfaciliteiten en zalen in een MFA kan alleen met behulp van een duidelijk marketinginstrument. De tijd van een folder neerleggen in een bibliotheek is voorbij. Er moet een marketingplan worden gemaakt met aandacht voor de volgende onderdelen:

- Een gedegen en duidelijke website waar de MFA wordt gepresenteerd. De site moet voorzien zijn van een duidelijke indeling, een plattgrond, een voorbeeld tarief, arrangementprijzen en de gebruiksmogelijkheden van de zalen. Een fotocollage kan heel nuttig zijn, want een onderwerp visueel maken spreekt meer aan.
- Besteed bij de marketing aandacht aan alle doelgroepen. Zowel de sociale culturele sector als de zakelijke sector zijn beide van belang voor de exploitatie van de MFA.
- Gebruik de zoekmachine van bijvoorbeeld Google en benoem hierin zoveel mogelijk zoekwoorden waardoor de MFA sneller zichtbaar wordt.
- Social media is momenteel een belangrijk middel om een onderwerp onder de aandacht te brengen.
- Facebook en Twitter zijn goede platforms om de boodschap te verspreiden. Ook de klant kan bij een succesvolle ervaring bij een MFA social media gebruiken om een positief geluid te laten horen.

Online reserveren

In deze tijd van internet en social media volstaat het niet meer als het huren van een ruimte alleen telefonisch kan worden gedaan. Klanten verlangen dat ze online kunnen reserveren. Op internet kan hij zijn of haar wensen kenbaar maken, kiezen uit locaties, mogelijke ruimten, extra services zoals ICT, toegankelijkheid, catering en prijs. Als hij zijn keuze heeft gemaakt ziet hij meteen of de ruimte vrij is, hij kan direct boeken of een optie nemen op de ruimte. Daarna krijgt hij een ontvangstbevestiging van de reserveringsaanvraag, gevolgd door een boekingsbevestiging. Afhankelijk van de specifieke wensen neemt de beheerder contact op met de klant om de verdere details door te spreken. Desgewenst kan ook de betaling online worden afgehandeld.



Makelpunt

Momenteel is er een aantal makelpunten in Nederland actief. Een makelpunt is een webtool tussen vraag en aanbod van ruimte en gebruikers. De bedoeling is dat deze plaatselijke makelpunten zich op termijn zullen ontwikkelen tot een landelijk dekkend netwerk. Dat zal bijdragen aan de bekendheid en de doelstelling van het makelpunt. Makelpunten zorgen ervoor dat accommodaties onder de aandacht komen van potentiële gebruikers. De verwachting is dat zij een belangrijke bijdrage gaan leveren aan het verhogen van de bezetting in de MFA's.

AWBZ en WMO

Door de veranderingen in de AWBZ en de WMO moeten steeds meer burgers zich op eigen kracht zien te redden in hun eigen leefomgeving, in het kader van de zogenoemde participatiemaatschappij. MFA's kunnen daarin een grote rol spelen. Zij kunnen de spil zijn in het samenbrengen van de zorg en welzijnsvraag van burgers en de vrijwillige en professionele aanbiederpartijen. De MFA kan de centrale ontmoetingsplaats zijn, van waaruit die zorg en welzijn wordt aangeboden.

De MFA kan ook betekenis hebben in de veranderde participatiewetgeving. Bijvoorbeeld door werkgelegenheidsprojecten aan te bieden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en door een relatie te leggen met de bedrijven die deze mensen in dienst kunnen nemen.

Ook de verandering in de jeugdzorg biedt kansen voor MFA's. De vraagstukken rond de geïndiceerde zorg worden overgedragen naar de gemeenten. Die moeten dit met minder geld, met meer effect en soms zonder kennis en kunde oplossen. Zij zullen moeten samenwerken met voor hen nieuwe organisaties om deze zorg vorm te geven vanuit de individuele klanten (sociale wijkteams). Daar ligt een duidelijke kans voor MFA's, om deze teams te faciliteren en te accommoderen.

Wat is een realistische bezettingsgraad?

Als alle punten die eerder in dit artikel zijn genoemd serieus worden opgepakt moet het mogelijk zijn om een bezettingspercentage van 60%-70% in een MFA te realiseren. In sommige gevallen zal 80% of meer ook mogelijk zijn, maar daarbij spelen factoren als ligging, grootte, veelzijdigheid en synergie van gebruikers een rol.

Doordat veel gemeenten vastgoed af willen stoten, waaronder ook MFA's, is het mogelijk om de ruimteverdeling voor de huurders te optimaliseren. Maak daarvoor gebruik van de volgende denkrant:

- Wanneer het aantal accommodaties daalt, is het mogelijk om de accommodaties die overblijven intensiever te gebruiken.
- Het is niet ondenkbaar dat hiervoor investeringen noodzakelijk zijn. Ga dit niet uit de weg, maar zie dit als een kans die zichzelf kan terugverdienen.

- Marktwerving is een principe dat hierbij goed kan worden gebruikt: het is een kwestie van vraag en aanbod.
- Als een ruimte vol is op een specifiek dagdeel kan de exploitant/beheerder proberen de klant te verleiden om naar een andere dag of ruimte te verhuizen. Hierdoor ontstaat een meer optimale bezetting.

Als de gezamenlijke exploitanten en beheersorganisaties deze uitdaging aannemen en hier invulling aan geven gaan de MFA's toewerken naar een kostendekkende exploitatie.

Tips voor een betere bezetting

- Zorg dat klanten je goed kunnen vinden en dat ze online faciliteiten kunnen reserveren.
- Stel de hoogte van tarieven slim op, op basis van de populariteit van dag en dagdeel.
- Denk goed na over het gastvrijheidsconcept; zoek aansluiting bij de behoefte en sfeer in de wijk.
- Kijk goed om je heen; doe onderzoek naar de diensten en tarieven van alternatieve aanbieders in de regio.
- Zorg voor goede koffie.



Bé Gerritse heeft een jarenlange ervaring op het gebied van beheren en exploiteren maatschappelijke accommodaties. Sinds 2006 werkt hij als afdelingshoofd wijk en cultuuraccommodaties bij Accres Apeldoorn B.V. Hiervoor heeft hij andere functies bekleed in hetzelfde vakgebied. Een optimale bezetting in de accommodaties is een belangrijk item waar Bé zich de laatste jaren mee bezig heeft gehouden, net als het ontwikkelen van arrangementen in maatschappelijke accommodaties om een betere bezetting te genereren.

Rekenen met life cycle kosten en baten



De ontwikkeling van ons vastgoed heeft maatschappelijke veranderingen niet kunnen bijbenen. Dat is ook wel logisch. Vastgoed is (of was, tot voor kort) nauwelijks flexibel, bij oplevering al verouderd in een maatschappij die steeds 'betere' gebouwen wil, en het staat rotsvast op een specifieke plek. Wat voor de eigenaren bij de bouwstart een 'gouden' belegging/investering leek te zijn, draagt nu bij aan wat we de vastgoedcrisis noemen. Een verschil tussen commercieel vastgoed en maatschappelijk vastgoed is er in beginsel niet. Beiden hebben last van veranderingen in de samenleving, waardoor het gebouw niet meer aan de vraag kan voldoen die er anno 2013 aan wordt gesteld.

We moeten onze huisvesting dus opnieuw uitvinden. Het gebruik én de exploitatie (saldo van kosten en opbrengsten) moet leidend zijn voor elk initiatief tot nieuwe huisvesting. Huisvesting is een productiemiddel. De aandacht voor het bruto aanvangsrendement moet verplaatst worden naar de "Total Cost of Ownership" of "Life Cycle Cost/levensduur" benadering, waarbij de kosten voor eigenaar en gebruikers gezamenlijk worden aangestuurd.

De Life Cycle Cost (LCC) benadering biedt de mogelijkheid om de laagste kosten 'over de levensduur' te realiseren. De uitwerking van deze benaderingswijze in een concreet vastgoedproject is echter niet eenvoudig. Voor maatschappelijk vastgoed ontbreekt een eenduidig definitiekader en een gemeenschappelijke taal. In dit artikel geven wij aan op welke wijze de rollen van de diverse partners bij een multifunctionele accommodatie kunnen worden gebundeld om te komen tot een Life Cycle Cost opzet.

Life Cycle Cost bij commercieel vastgoed

In de industrie is het gebouw vaak niet meer dan een jasje rondom een (duur) productiemiddel of - proces. Als de huisvesting de productie hindert wordt de huisvesting aangepast. Materiaalgebruik of ontwerp van de huisvesting is daar helemaal op afgestemd. Esthetische eisen worden er niet (of beperkt) gesteld aan industriële gebouwen, er wordt zuiver op de technische eisen en prestaties ontworpen. De industrie heeft daarbij het voordeel dat het bouwbesluit geen energieprestatie verlangt.



Eisen aan moderne huisvesting

Zijn we in staat te leren van dit deel van het commerciële vastgoed en die lessen in te zetten voor maatschappelijk vastgoed? En wat weten we van de in de toekomst nog te stellen eisen (door de wet opgelegd of anderszins)? Met de kennis van nu leidt dat tot de volgende opsomming van wensen en eisen aan toekomstgerichte duurzame huisvesting:

1. **Aanpasbaar aan toekomstige wensen.** Dat betekent 'op zijn minst' dat voor een draagstructuur wordt gekozen die binnen een vrije indeling mogelijk maakt. De gevel moet eenvoudig doorbreekbaar zijn en de locatie moet bij start bouw nog circa 20% permanente of tijdelijke uitbreidingsmogelijkheden hebben.
2. **Beheersing van de inflatie.** Als de exploitatie op dag 1 haalbaar is moet die haalbaarheid in de loop van de tijd niet door kostenstijgingen worden beïnvloed. Prijsstijgingen aan de opbrengstenkant moeten worden ingegeven door vraag en aanbod, niet door kostenstijgingen aan de kostenkant. Een energiezuinig energieneutraal ontwerp en onderhoudsarm gebruik is een pré.
3. **Flexibel in omvang.** Een tijdelijk afnemende vraag moet gepaard kunnen gaan met een krimp van de huisvesting, bijvoorbeeld door een bouwdeel tijdelijk af te sluiten. Krimp voor langere tijd moet

kunnen worden ingevuld door ander gebruik of door een gebouw gedeeltelijk uit elkaar te halen. Dat laatste zou pleiten voor demontabele huisvesting. Het moge duidelijk zijn dat dit onderdeel in het verleden ligt van punt 1.

4. **Behoud van uitstraling aan de buitenkant.** De verschijningsvorm van een gebouw is mede bepalend voor de aantrekkingskracht daarvan. Maar is de mening die we daar over hebben ook gedurende langere tijd geldig?

Bovenstaande eisen beïnvloeden elkaar op verschillende manieren in de totstandkoming en exploitatie van gebouwen. Alleen een LCC berekening kan helpen de consequenties daarvan voor de kosten inzichtelijk te maken.

Life Cycle Cost bij maatschappelijk vastgoed

Bij maatschappelijk vastgoed zijn de rollen van eigenaar, exploitant en gebruiker vaak verschillend. Denk bijvoorbeeld aan een multifunctionele accommodatie. Daar is de gemeente opdrachtgever van de bouw en eigenaar van het gebouw. De welzijnsinstelling exploiteert de ruimten en horeca in het gebouw en schoolbesturen en kinderopvangorganisaties zijn de gebruikers (NB. scholen kunnen juridisch eigenaar zijn van het vastgoed, maar de gemeente heeft het economische claimrecht).

Voor maatschappelijk vastgoed zijn duurzaamheid, energieprestaties en esthetische uitstraling van belang, maar die worden door gebruiker, exploitant en eigenaar anders omschreven. Het is van belang om een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen, die opdrachtgevers en aanbieders van vastgoed begrijpen om een LCC afweging mogelijk te maken.

Door de scheiding van de rollen wordt bij maatschappelijk vastgoed niet eenduidig gestuurd op de vier aspecten van modern commercieel vastgoed:

1. Aanpasbaar aan nog onbekende wensen
2. Beheersing van de inflatie
3. Flexibel in omvang
4. Behoud van uitstraling aan de buitenkant

In het klassieke voorbeeld, waarbij een gemeentebestuur een school voor een schoolbestuur realiseert in een MFA, wordt niet gefocust op alle vier de aspecten. Niet zelden heeft de gemeente geen enkele actieve rol meer naarmate het een kleinere school betreft. Zowel schoolbestuur als gemeente draaien op voor een deel van de exploitatiekosten. Zodra die exploitatiekosten strikt gebudgetteerd zijn ontbreekt de prikkel om iets anders of extra's te doen als maatschappelijke ontwikkelingen daar om vragen. Daarom is er een derde partij nodig die het gebouw als productiemiddel ziet en fungeert als mediator tussen investeerder (in dit geval de gemeente) en de gebruiker (in dit geval de school): de exploitant. De belanghebbenden in het object zijn dan als volgt te definiëren.

1. **De belegger/eigenaar:** de partij die alleen maar uit is op het rendement van zijn investering. De feitelijke en fysieke afstand tot het object is groot. Een voorbeeld van een belegger is bijvoorbeeld een pensioenfonds.
2. **De exploitant:** een partij die het gebouw als productiemiddel ziet. De exploitant zit dichtbij of zelfs in het gebouw, maakt het zittende gebruikers naar hun zin en probeert het maximale uit het gebouw te halen door zoveel mogelijk partijen daarvoor te interesseren. Het is lastig om een voorbeeld te geven van een exploitant, want dit soort partijen is nog schaars en moet nog 'uitgevonden' worden.
3. **De gebruiker:** een partij die voor langere of kortere tijd gebruik maakt van het gebouw om daarin diensten te kunnen verrichten. De gebruiker ervaart elke dag de kwaliteit van het gebouw. Een schoolbestuur of een maatschappelijke instelling zijn voorbeelden van gebruikers.

De feitelijke samenwerking tussen deze drie partijen is organisatorisch goed te scheiden, of ze samen ook een economisch goed plan hebben moet nog worden bepaald. Bij het organiseren van het opdrachtgeverschap kan echter in deze drie rollen worden gedacht om de LCC op te stellen. Ten aanzien van de Life Cycle Cost van maatschappelijk vastgoed zullen we nu eerst de gemeenschappelijke taal uitwerken en vervolgens kijken op welke wijze de vraagstelling vanuit de eigenaar, exploitant en gebruiker kan worden georganiseerd.



Naar een gemeenschappelijke taal voor Life Cycle Cost

Het Programma van Eisen Frisse Scholen van Agentschap NL maakt het mogelijk om kwaliteitseisen te stellen met betrekking tot het gebruik van het maatschappelijk vastgoed.

In de NEN2699 uit 2013 betreffende investeringskosten en exploitatiekosten van vastgoed is het begrippenkader uitgewerkt voor het opzetten van een LCC benadering. De opzet vraagt om een specifieke uitwerking voor maatschappelijk vastgoed. Denk daarbij aan de afbakeningen omtrent eigenarenonderhoud en gebruikersonderhoud (verschillen in ROZ-contracten en Onderwijs-wetgeving).

Kosten van de Life Cycle Gebouweexploitatie

De kosten van een gebouwexploitatie vallen uiteen in een aantal categorieën op basis van de NEN2699, aangevuld met de rollen betreffende de exploitant van maatschappelijk vastgoed. Een praktische verdeling ziet er in veel gevallen waarschijnlijk zo uit:

Eigenaar

1. Financieringskosten/Kapitaallasten: de kosten van afschrijving/aflossing en rente
2. Exploitatiekosten huisvesting
 - a. Zakelijke lasten (verzekeringen en belastingen)
 - b. Onderhoud (planmatig en niet-planmatig)
 - c. Beheer (onderhoudsbeheer en administratie)
3. Exploitatiekosten overige diensten en middelen
 - a. Schoonmaakonderhoud
 - b. Overige diensten, bijvoorbeeld ICT

Gebruiker

1. Huur (kale huurprijs en medegebruiksprijs)
2. Belastingen en verzekeringen
3. Huurdersonderhoud (planmatig en niet-planmatig)
4. Servicekosten
5. Energie en water
6. Administratie
7. Schoonmaakonderhoud

Exploitant

1. Hospitality diensten (gastheer/gastvrouw, receptie, horeca)
2. Facility Management diensten (personele inzet, inkoopcontractbeheer, beveiliging)
3. Ruimteverhuur: intern medegebruik en externe verhuur

Hoe organiseer je de samenwerking van eigenaar, gebruiker en exploitant?

Het spelen en sturen met de parameters van de kostenkant van de exploitatie lijkt interessant. Maar het succes van (het beheersen van) de exploitatiekosten is alleen te realiseren als eigendom (investering), gebruik en exploitatie gezamenlijk, of vanuit een gezamenlijk belang worden aangestuurd en wanneer kosten en opbrengsten gelijkwaardig worden verdeeld.

Voor het bijeenbrengen van eigenaar, exploitant en gebruiker zijn meerdere modellen denkbaar (van bekend/traditioneel naar modern):

1. **Verhuurmodel**; De eigenaar maakt afspraken met vaste gebruikers en verhuurt de accommodatie aan individuele gebruikers. Gebruikers kopen vervolgens samen de exploitatiediensten in middels een eigen juridische vorm (bijvoorbeeld gebruikerscoöperatie MFA's in gemeente Amersfoort).
2. **Full Service**; De eigenaar van een MFA organiseert alle gezamenlijke huisvestingsdiensten, inclusief hospitality en facility management diensten (bijvoorbeeld MFA's gemeente Hengelo).
3. **Joint venture**; Eigenaar en gebruiker bundelen hun vastgoed in een nieuwe juridische vorm en werven samen een exploitant voor het vastgoed. Bijvoorbeeld "Building Breda".
4. **Vastgoedondernemer**; Eigenaar en exploitant bundelen hun vastgoed in een nieuwe juridische vorm. De exploitant werft gebruikers voor het vastgoed (waarvan er natuurlijk al een aantal bekend moeten zijn).

Indien een keuze is gemaakt over de eigendomsverhouding en opdrachtgeverstructuur kan nagedacht worden over de wijze van aanbesteding van de verschillende diensten en producten (ontwerp, bouw, financiering, onderhoud en exploitatie; zoals inkoopcontracten, facility management en hospitality diensten).



Vreemde ogen dwingen

Als er (nog) geen exploitant is, dan kan ook het exploitant-zijn tot de uitvraag behoren. Dat kan middels één van de varianten van DBFMO (Design Build Finance Maintain en Operate).

Een exploitant die al bekend is kan inzicht hebben in een bredere exploitatie dan de feitelijke vraagstelling. In alle andere gevallen is er een vooraf gedefinieerde scope en businessplan.

De klassieke uitwerking van een plan en daarna aanbesteden voor een laagste prijs kent een groot bezwaar: er is geen garantie dat exploitatie-kostenprognoses

ook kloppen. En juist die exploitatieperiode is waar de exploitant graag garanties voor wil hebben. Het is immers gemakkelijker zaken doen als de kostenkant is afgedekt met garanties.

De metafoor van 'vreemde ogen' komt tot zijn recht omdat de exploitant een commercieel belang heeft bij het slagen van de exploitatie.

De winst die de exploitant maakt is niet te becijferen op basis van de kosten van de investering. Belangrijke factoren zijn het beheersen van de inflatie en het uitnutten van het gebruik. In het volgende rekenvoorbeeld gaan we daar nader op in.

Rekenvoorbeeld		Traditionele exploitatie	Moderne exploitatie
Investering	euro	1.750	1.950
VVO	%	85%	85%
Rendement eis	%	5%	5%
Bedrijfstijd	uren	2.000	2.500
Huur per VVO	euro	103	115
Exploitatiekosten	euro	30	25
Gebruikskosten per uur per m ²	euro	0,066	0,056
Gebruikskosten avond indien gelijkblijvende daghuur	euro		187

Investering

De exploitant doet aan kostenbesparingen met energiebesparende maatregelen of aanwezigheidsdetectie. Uitgangspunt is immers een langere gebruikstijd van het gebouw, waardoor het beter loont om maatregelen te treffen dan in een gebouw met een kortere gebruikstijd.

VVO

Het verhuurbaar vloeroppervlak zal in beginsel niet veranderen.

Rendementseis

Dit mag voor zich spreken, maar hiervoor dient een rente en aflossingsbedrag te worden bepaald.

Bedrijfstijd

Uitgaande van een schoolfunctie is er behoorlijk wat tijd over om het gebouw nog verder te gebruiken. Het verschil van 500 uur wordt bereikt door 10 uur per week extra te verhuren.

Huur per VVO

Door de hogere investering is de huursom hoger. Dit wekt hier de indruk dat de propositie niet haalbaar is. Door de beheersing van de inflatie wordt de 'winst' pas later gerealiseerd – en alleen als de hele exploitatie wordt beschouwd.

Tips voor rekenen aan life cycle

kosten

- Onderscheid de rollen van eigenaar, exploitant en gebruiker.
- Breng voor elke rol de kosten en baten in beeld aan de hand van NEN2699.
- Reken aan exploitatiekosten als energie, schoonmaak en onderhoud.
- Begroot ook de baten van nevengebruik en hospitalitydiensten.
- Kies een aanbestedingsvorm die een stimulans is voor het optimaliseren van totale kosten en baten.

Exploitatiekosten

De extra investering leidt op het eerste gezicht niet tot veel lagere exploitatiekosten. Er treedt echter een verschuiving op van energiekosten naar onderhoudskosten. Die onderhoudskosten kennen een veel lagere inflatie dan de energiekosten. De 'winst' zit 'm dus in de (niet zichtbare) inflatie.

De winst van de exploitant is het verschil tussen de kosten van de traditionele exploitatie en de moderne exploitatie, hier uitgedrukt in kosten per uur per m².

Die winst kan worden ingezet om het verschil met de traditionele exploitatie – voor de eerste jaren van de exploitatie – te verkleinen. Indien de gebruiksvergoeding in de extra uren 187,-/m² bedraagt, kunnen de eerste 2.000 uren tegen een traditioneel tarief worden verhuurd.

Is dat een hoog bedrag? Voor een lokaal van 50 m² dat in de avond 3 uren gebruikt wordt zou dat een vergoeding betekenen van € 20,-/uur. De beoordeling van dat bedrag laten we graag aan anderen.

Hoe nu verder

Het aantal parameters waarmee gevarieerd kan worden is groot. Alleen een volledige levensduurkosten (en –opbrengsten) -berekening kan het nodige inzicht verschaffen. Vooral de mate waarin voorinvesteringen zich terug laten verdienen is sterk afhankelijk van het gebruik.

Essentieel voor de LCC berekening is het benoemen en organiseren van de drie rollen van eigenaar, gebruiker en exploitant. De wijze waarop dit wordt georganiseerd bepaalt mede het succes om te komen tot een goede LCC definitie en afweging.

Vragen die daarbij gesteld kunnen worden zijn:

1. Wie is de eigenaar?
2. Wie zijn de gebruikers?
3. Wie is de exploitant?
4. Wat is het gezamenlijke doel en ambitie?
5. Op welke wijze worden deze drie rollen georganiseerd om dat doel te behalen?
6. Wat is de gemeenschappelijke taal (definities financieel, technisch, wet- telijk en organisatorisch)?
7. Wat is de vraag aan derden?
8. Op welke wijze kan die vraag het beste worden vertaald naar de marktpartijen en aanbieders van deze diensten en producten?

Daarbij dienen risico's zoals een failliete exploitant die wel groot onderhoudsgeld heeft ontvangen te worden voorkomen.

"Contante waarde-balans van huisvesting"		Nieuwbouw / renovatie	
INVESTERING (ONTWIKKELAAR)		Kosten	Baten
Prijspijl 1-1-2030			
kosten A	Grondkosten		
A1	o (aankoop) grond en opstallen	122	
A2A2	o sloop opstallen	4	
B	Bouwkosten		
B(totaal)	o nieuwbouw	288	
B(totaal)	o renovatie	0	
	o bedrijfsinstallaties	0	
	o inventaris	0	
D	Bijkomende kosten		
D1A t/m D2H	o bijkomende kosten bouw - algemeen	60	
D2I	o bijkomende kosten bouw - overdracht/verkoop	38	
E	Onvoorzien		
E1A	o onvoorzien algemeen	10	
F	Belastingen		
F1A	o omzetbelasting	107	
G	Financiering		
G1 en G2	o financieringskosten / rente	15	
baten Z	Projectopbrengst		
Z1B1	o verkoopopbrengst		659
Z1B2	o overdracht opbrengst		
saldo		15	
totaal		659	659
EXPLOITATIE (EIGENAAR/VERHUURDER)		Kosten	Baten
Contante waarde (n=30, d=3% reëel)			
kosten X	Stichtingskosten		
X1A	o inbreng oprichterende zaak	659	
X	Exploitatiekosten huisvesting		
X1B en X1C	o zakelijke lasten	29	
X1D en X1E	o onderhoud	52	
X1G	o beheer	35	
C	Exploitatiekosten diensten en middelen		
	o onderhoud - schoonmaken	-	
	o overige diensten en middelen	-	
baten Z	Periodieke baten		
Z1A1	o huur		520
Z1A2	o subsidie		
Z	Enkele baten		
Z1B1	o restwaarde		270
saldo		15	
totaal		790	790
HUISVESTINGSLASTEN (EINDGEBRUIKER, HUURDER)		Kosten	Baten
Contante waarde (n=30, d=3% reëel)			
kosten X	Huisvestingslasten		
X1A	o huur	520	
X1B en X1C	o belastingen en verzekeringen	10	
X1D en X1E	o huurdersonderhoud	50	
X1D7 en X1C	o servicekosten (onderhoud liften en alg ruimtes)	20	
X1F	o energie en water	135	
X1G2	o administratie	5	
X1C	o schoonmaakonderhoud	50	
totaal		790	



David Meijer is al 20 jaar bouwkostenadviseur en heeft sinds 2004 een eigen bedrijf voor bouw- en exploitatiekosten. Het bureau adviseert over kosten van bouwprojecten in alle fasen van ontwikkeling. Sinds 2008 is zijn werkveld uitgebreid met rekenwerk aan de exploitatiekant van gebouwen waarbij vooral op energiekosten en onderhoudskosten sterk kan worden ingezoomd. Hiermee is David in staat te adviseren over levensduurkosten van gebouwen. Hij is thuis in alle gebouwen en gebouwsoorten zoals onderwijs en ander maatschappelijk vastgoed, gezondheidszorg, kantoren maar ook gestapelde en grondgebonden woningen. David was voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Bouwkostendeskundigen (NVBK), waarvan hij inmiddels erelid is.



Gert-Jan ten Hoor is specialist inzake de organisatie, exploitatie en beheer van maatschappelijk vastgoed, in het bijzonder MFA's en onderwijs-huisvesting. Als adviseur helpt hij gemeenten en instellingen om gezamenlijk tot een sluitende vastgoedexploitatie te komen. Hij is co-auteur van het frisse scholen Programma van Eisen van Agentschap NL en stuurt projecten aan om een maximale gebruikskwaliteit binnen beschikbare budgetten te realiseren. Hij heeft gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen, Economische Geografie en Geografisch marktonderzoek en is eigenaar van Adviesboog.

Beheren met een leerwerkbedrijf



De overheid trekt zich daar waar mogelijk terug uit buurten en wijken. Bezuinigingen eisen hun tol, voorzieningen worden afgebouwd en maatschappelijke organisaties worden beknot. Dit levert een spanningsveld op tussen accommoderen van voorzieningen, de mogelijkheid tot zelforganisatie van buurtbewoners en het programmeren van activiteiten. In dit krachtenveld verschuift de rol van de gemeente van minder centrale regisseur naar procesfacilitator ten behoeve van de burger, die meer een zelfsturende rol dient te gaan spelen.

Gemeentelijke bestuurders en betrokken professionals worstelen in deze context vooral met een positioneringvraag. Waar zijn we van? Voor wie moeten we er zijn? Dat zowel lokale overheid als maatschappelijke organisaties op zoek gaan naar nieuwe oplossingen en voor een andere aanpak van vraagstukken in de wijk is te prijzen. In feite gaat het over de positionering van de verzorgingsstaat. Centrale vragen hierbij zijn: wat moeten we gaan doen? Wat zijn daarvoor de eerste stappen?

Het geografische speelveld hiervoor is de wijkaanpak. Deze start van onderop met een menselijke maat van onderlinge waardecreatie. Wat kunnen we voor elkaar betekenen? Het verkennen van initiatiefrijke ideeën. De wijk is de wereld van groot denken en klein beginnen. In nieuwe denkkaders en out-of-the-box, met een andere rol voor buurtinitiatieven en/of

buurtorganisaties. Een voorbeeld van een dergelijk aanpak in de wijk is het concept van een Leerwerkbedrijf in een MFA, waarmee aan de gastvrijheid voor bezoekers en gebruikers een nieuwe invulling wordt gegeven.

Leerwerkbedrijf MFA De Bron

Dit model is uitgewerkt in het onlangs in gebruik genomen MFA de Bron in de wijk Vathorst in Amersfoort-Noord. De Bron is de laatste MFA die werd opgeleverd in een serie van vijf. Want naast deze MFA kent de wijk nog vier verschillende MFA's waarin wijk- en buurtvoorzieningen worden aangeboden op het gebied van onderwijs, sport, welzijn, cultuur en zorg. Naast verschil in aanbod kenmerken alle MFA's zich door het verschaffen van ontmoetingsruimte met een horecavoorziening, receptie/balie en een sportvoorziening. Opvallend is dat het in deze MFA's vooral ontbreekt aan een gemeenschappelijk gedragen gastvrijheid. Men ziet de MFA vooral als huisvesting en niet zozeer als een formule waarvan het 'MFA merk' gemeenschappelijk geladen en gedragen wordt, dat vorm en inhoud krijgt met gemeenschappelijke diensten voor de bezoekers, leveranciers en de gebruikers zelf kan ontzorgen. Voor betrokken partijen in de Bron was dit de aanleiding tot het oprichten en inrichten van een Leerwerkbedrijf met een hospitality-concept.

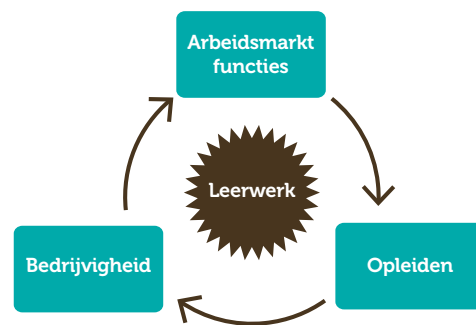


Initiatiefnemer was de welzijnsorganisatie Villa Vathorst. Voor Villa Vathorst staat het hospitality-concept centraal in een goed functionerend MFA. Kenmerkende elementen hierin zijn het eigenaarschap en de gastvrijheid om bezoekers, gasten en medegebruikers een thuisgevoel te geven. Het hospitality-concept in een MFA bestaat hier uit het bieden van horecafaciliteiten, het beheren van een gezamenlijke receptie/balie voor ontvangst, en facilitaire dienstenverlening voor onderhoud en beheer. Indien noodzakelijk wordt dit aangevuld met bewaking c.q. beveiliging tijdens het gezamenlijke gebruik van de MFA door bezoekers, gebruikers en leveranciers. In zijn kern biedt het hospitality-concept gastvrijheid aan de bezoekers, het ontzorgt de gebruikers en zorgt door de gemeenschappelijke aanpak voor een prijsvoordeel voor de financiers.

Van hospitality-concept naar Leerwerkbedrijf

Met dit concept in het achterhoofd werd door Villa Vathorst een volgende stap gezet. De bedrijvigheid van de horeca, receptie en beheer met de daaraan verbonden functies werd vertaald naar leerwerkplekken uit het middelbaar beroepsonderwijs. De bedrijvigheid vormt daarbij het vertrekpunt voor het leerwerkbedrijf. In deze samenhang hebben medewerkers naast een werknemerrol ook een werkmeesterrol.

De lijn om via een leerwerkbedrijf het hospitality-concept binnen een MFA te positioneren vindt plaats tegen een veranderende maatschappelijke opvatting over werkend leren. De bedrijvigheid van dit concept wordt vertaald in functies op de arbeidsmarkt, waar bijbehorende opleidingsprofielen aan worden gekoppeld. De professionele vakkrachten van het Facilitymanagement functioneren daarbij als *werkmeesters*. Zo ontstaat een authentieke en dynamische leeromgeving, ook wel de hybride leeromgeving genoemd. Door het bieden van erkende leerwerkplekken in een authentieke werkomgeving laten deze studenten naadloos doorstromen naar de arbeidsmarkt dan wel het vervolgonderwijs. Daarmee vervullen leerwerkbedrijven naast een werkgeversrol een opleidende rol voor aankomende vaklieden.



Met het Leerwerkbedrijf wil Villa Vathorst partijen in de MFA een aantrekkelijke setting bieden voor (toekomstige) werknemers in de horeca en de facilitaire dienstverlening. Het Leerwerkbedrijf is de schakel in De Bron tussen bewoners in de wijk, de bezoekers en de instellingen waarbij service, gastvrijheid, recreatie en horeca hand in hand gaan. De dienstverlening wordt gerealiseerd door jongeren in opleiding die in de MFA tegelijkertijd werken en leren via zogenaamde leerwerkplekken. Hiermee is een oplossing gevonden voor het kwalificatievraagstuk van jongeren op de arbeidsmarkt. Daarmee vervult een dergelijk leerwerkbedrijf naast een werkgeversrol een opleidende rol voor werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt.



Ondernemerscoöperatie

Een leerwerkbedrijf is hét middel om vorm te geven aan de samenwerking tussen het beroepsonderwijs, maatschappelijke organisaties en het (regionale) bedrijfsleven. Wanneer de voorkeur geniet de samenwerking te beleggen in een duurzame structurele vorm (met eigen entiteit), dan dient een passende bestuursvorm gedefinieerd te worden. Het model dat daarvoor bij uitstek geschikt is, is de Ondernemerscoöperatie. Bij de Ondernemerscoöperatie zijn de leden ook de eigenaren. Tevens zijn dit dan meteen de voornaamste zakenpartners van de coöperatie en daardoor nauw betrokken bij de bedrijfsstrategie en de uitvoering daarvan.

De rol van de leden is toezicht houden en mede bepalen van de investeringen. De hoogste zeggenschap ligt bij de Algemene Ledenvergadering. Deze vergadering benoemt het bestuur. Dat bestuur fungeert als werkgever voor de werkmeesters, de leermeesters en de studenten in het leerwerkbedrijf.





Sluitend verdienenmodel leerwerkbedrijf

Bij een leerwerkbedrijf in coöperatief verband moet er extra aandacht zijn voor de exploitatie. Er dient rekening te worden gehouden met een vertraagde productiefactor vanwege de leertijd van de studenten in het productieproces. Dit betekent dat de omzet van een leerwerkbedrijf ten opzichte van de benchmark altijd lager uitkomt. In de regel ligt de maximale omzet op zo'n 65% tot 70% van de potentiële omzet.

Naast inkomsten uit exploitatie zoals horeca, exploitatiebudgetten voor beheer van de MFA biedt een leerwerkbedrijf in coöperatieve vorm gelegenheid voor aanvullende financiering vanuit beroepsonderwijs, het toekomstige Regionaal Investeringsfonds MBO en vanuit incidentele subsidies en fondsen. De combinatie van deze financiering moet leiden tot een sluitend verdienenmodel. Als partner in het leerwerkbedrijf kan het MBO gemiddeld € 5.000,- aan middelen inbrengen. Voorwaarde is wel dat er sprake is van minimaal 15 studenten.

Tabel 1 financiering leerwerkbedrijf

Capaciteit	Capaciteit	Capaciteit	Capaciteit	Capaciteit
	50%	55%	60%	65%
Bijdrage vanuit Bruto marge	40%	44%	49%	55%
Bijdrage leerbedrijf onderwijs	45%	45%	45%	45%
Bijdrage Externe financiering	15%	11%	6%	0%

In het proces van start naar groeifase dient het leerwerkbedrijf rekening te houden met een operationeel verlies van zo'n 25% in de startfase naar 8% in de groeifase. Een break-even-situatie voor het leerwerkbedrijf wordt gerealiseerd met een omzet welke ligt vanaf 65% ten opzichte van de benchmark. Voor de financiering van de investeringen en initiële exploitatieverliezen kunnen bijvoorbeeld aanvragen worden ingediend bij Instituut Gak, Start Foundation, Doen en VSB.

aantal deelnemers op naar 15. Dit aantal van 15 deelnemers biedt het MBO de gelegenheid onderwijsfinanciering in te brengen. Daarvoor wordt dan ook naast de praktijk, ter plekke in het gebouw lesgegeven. Onderwijs in bedrijf buiten de schoolmuren creëert een nieuwe leerwerk omgeving waar zowel de partners binnen de MFA als het beroepsonderwijs van profiteren.

'Groot denken, klein beginnen'

Tot slot is het bij de aanpak raadzaam te starten onder het motto 'groot denken' en 'klein beginnen'. Het is verstandig om het eerste halfjaar te starten met een groep van 5 tot 10 deelnemers. Deze lopen een 'normale' beroepspraktijk vormende stage (bpv-stage). In het tweede halfjaar is het onderwijs in bedrijf en functioneert het als een leerwerkbedrijf. Dan loopt het



Willem van der

Craats is expert en vernieuwer op het gebied van leerwerkformules. Als maatschappelijk projectontwikkelaar legt hij verbanden tussen vraagstukken, mensen, organisaties en ideeën. Met creatief leiderschap werkt hij 'van buiten naar binnen' en inspireert zijn omgeving.

Voor zijn aanpak put hij uit zijn bedrijfsmatige en sociaal-wetenschappelijke achtergrond. Als people manager weet hij sociale processen in een bedrijfsmatige context te managen. Bedrijvigheid in de maatschappelijke dienstverlening rekent hij tot zijn werkterrein. Willem van der Craats is directeur van Bureau Point.

Tips voor een leerwerkbedrijf

- Zoek naar partners in het beroepsonderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijk domein.
- Giet de samenwerking in een hechte juridische vorm, bij voorkeur die van een coöperatie.
- Zet het leerwerkbedrijf op volgens de principes en discipline van een onderneming.
- Zorg voor een productieniveau van minimaal 65% van wat in de markt gebruikelijk is.
- Denk groot, maar begin klein.

Colofon

Bouwstenen voor Sociaal
© december 2013

Algemeen

Eindredactie
Redactionele bijdragen

Marc van Leent / Wijkplaats
Melger Seebregts / Gemeente Amsterdam PMB
Bé Gerritse / Accres
David Meijer / Vitruvius Bouwkostenadvies

Gert-Jan ten Hoor / Adviesboog
Willem van der Craats / Bureau Point

Redactie
Grafische vormgeving
Werkwerk
ISBN:

Piet Scheerhoorn / Scheerhoorn Content Services
Charlot Luiting Ontwerp
Drukkerij Gianotten BV
97-894-91934-01-8

Verder hebben aan deze uitgave meegewerkt:

Angelieke Huisman / St. Kulturhus Olst-Wijhe, Annemarie van der Zee / Gemeente Almere, Annemieke Verstraten / Lumens Groep, Bas Stam / Utrechtse Vastgoed Organisatie, Carla Leurink / St. Kulturhus Olst-Wijhe, Chris de Weijer / DP6 architecten, Corry Noom / Gemeente Zaanstad, David Bout / Gemeente Amsterdam Noord, Ed Hoekstra / AKTA, Frank van Velzen / Maasdelta Groep, Geert de Wit / Kinderstad, Geert-Jan van den Brand / Gemeente Oss, Gerald Sterkenburg / Verlaat Uden, Gerike Ritsema / Gemeente Leeuwarden, Glenda Hernandez / Gemeente Utrecht, Hans Berkers / Gemeente Den Bosch, Hans van den Broeck / Weller, Henk Hoogland / Vastgoedbedrijf gemeente Almere, Henk Philippens / Gemeente Almere, Henk Mulder / Stichting Archipel, Igor Grevers / ICS adviseurs, Ivo Schalkwijk / Hogeschool Utrecht, Jana Urbanova / Elffers van der Veen Architecten, Johan Rondaij / Amos Scholengroep, John Machiels / SRO, John Vernaas / RO Groep, Karin Elffers / Elffers van der Veen Architecten, Karin Reilingh / Ymere, Maarten van Mierlo / Woonpartners Midden-Holland, Mariëtte Bouwer / Ymere, Marieke Prins / Gemeente Amersfoort, Marissa van Rossum / Zelfstandige, Marja Klarenbeek / SWB Lienden, Marjon van Vilsteren / SRO, Martijn van den Ende / Gemeente Zaanstad, Martin Peters / Gemeente Nijmegen, Max van Eimeren / Zelfstandige, Paul Leufkens / Weller, Rebecca Bosma / Woningstichting Eigen Haard, Rein Zunderdorp / Zunderdorp Advies, Richard Loman / Rochdale, Ronald van den Boom / Gemeente Tilburg, Sjaak Scholten / Archipel, Sonja Strijk / Gemeente Amersfoort, Stan Heuvelmans / Gemeente Haarlem, Sven Meijer / Gemeente Haarlem, Veerle Follens / RDBM, Vincent Gruis / TU Delft en Hogeschool Utrecht, Wim Lengkeek / PO-raad, Yvonne Wesselink / Gemeente Amersfoort.

Rekenvoorbeeld 1

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door:

Partners Bouwstenen voor Sociaal:

Accres Apeldoorn, Aedes, Aestate, Alkmaar, Almere, Amersfoort, Amsterdam, Apeldoorn, Arnhem, Assen, Asset, Atrivé, bbn adviseurs, BMC, Brabant Wonen, Brancheorganisatie Kinderopvang, Breda, Den Haag, Denion, Deventer, Dordrecht, Eigen Haard, Enschede, Futura, GeoTax, 's Hertogenbosch, Haarlem, HEVO, Hilversum, Houten, Kerkrade, Leiden, Leusden, Lumens Groep, Maasdelta, Maastricht, Ministerie van BZK, MOgroep, Movisie, Nijmegen, Oss, Pameijer, Penta Rho, PO-raad, Portaal, Qua Wonen, Reliplan Adviesgroep, RO groep, Rotterdam, SRO, Stadlander, Stichting Woningbeheer Betuwe, Tilburg, Twijnstra Gudde, Utrecht, VenhoevenCS, Verlaat Uden, VNG, Weller, Westland, de Wijkplaats, Woonpartners, Woonwaard, Ymere, Zaanstad, Zeist, Zwolle.

Budgetten stapelen ontneemt zicht op waarde

Kindcentrum Amstelmeer te Amsterdam Noord wordt gerealiseerd door woningcorporatie Rochdale in samenspraak met Stadsdeel Noord, scholengroep Amos en andere maatschappelijke partners. Het gebouw dat eind 2013 wordt opgeleverd is ruim 4.300 m² groot. De investeringskosten bedragen circa € 9.000.000 euro (inclusief grond en BTW), waarvan het grootste deel wordt afgedekt door eenmalige bijdragen van de gemeente. Het betreft niet alleen wettelijke bijdragen voor school en gymzaal, maar ook voor de andere partners zijn eenmalige bijdragen beschikbaar. Daar bovenop heeft de gemeente een subsidie voor duurzaamheid beschikbaar gesteld, een algemene investeringsimpuls en heeft zij het onderhoud voor 40 jaar afgekocht. Alle bijdragen tezamen komen neer op een bedrag van ruim € 7.100.000. Het resterende bedrag, een kleine twee miljoen euro, dient uit de (sociale) huuropbrengst gedekt te worden, die afgezien van onderwijs en sport, door alle partijen verschuldigd is.



Deze wijze van budgetten stapelen en komt niet alleen in Amsterdam voor, maar is in vrijwel alle gemeenten gangbaar. Nadeel van deze werkwijze is dat het zicht verdwijnt tussen de beschikbaar gestelde budgetten en de waarde die daarmee gerealiseerd dient te worden. Hieronder wordt een calculatie gedaan, waarbij de door partijen beschikbaar gestelde bedragen worden gerelateerd aan de maatschappelijke activiteiten die erdoor mogelijk gemaakt worden. Wat hebben we er bijvoorbeeld voor over dat een kind in een goed en fris schoolgebouw kan leren? Deze calculatie wordt in drie stappen uitgevoerd.

In stap 1 zijn de niet geormerkte gemeentelijke budgetten toegerekend aan de activiteiten waar het om gaat. Dit is gebeurd naar rato van het aantal vierkante meters. Vervolgens zijn de geormerkte en toegerekende budgetten omgerekend naar de waarde die zij vertegenwoordigen als zouden het jaarlijkse huuropbrengsten zijn.

Stap 1: totale bijdragen		gemeente	gemeente	gebruiker	totaal
	m2	eenmalig	per jaar	per jaar	per jaar
school	2.453	€ 4.750.000	€ 223.260	€ 0	€ 223.260
gymzaal	493	€ 1.135.000	€ 53.326	€ 0	€ 53.326
vve / welzijn	337	€ 658.000	€ 30.922	€ 14.572	€ 45.494
binnenruimte speeltuin	68	€ 122.000	€ 5.747	€ 2.940	€ 8.687
kinderopvang	697	€ 377.000	€ 17.720	€ 87.125	€ 104.845
zorg en fysio	283	€ 80.000	€ 3.761	€ 38.205	€ 41.966
	4.331	€ 7.122.000	€ 334.737	€ 142.842	€ 477.579



De auteurs hebben in deze publicatie gestreefd naar complete, accurate en actuele informatie. Desondanks kunnen aan deze informatie geen rechten worden ontleend en aanvaarden de auteurs en de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor schade of andere claims als gevolg van het gebruik van de informatie.

Deze uitgave of delen daaruit mogen verspreid worden, met bronvermelding van Bouwstenen voor Sociaal www.bouwstenen.nl

In Stap 2 zijn deze bedragen uitgedrukt in bedragen per vierkante meter.

Daarbij vallen al een aantal zaken op. Bijvoorbeeld dat de totale bijdrage voor welzijn, waaronder de vroeg- en voorschoolse educatie, veel hoger is dat die voor het onderwijs: € 135,- per m² per jaar om € 91,- per m² per

jaar. Behalve een eenmalige bijdrage ontvangt Welzijn ook nog subsidie voor het dekken van de jaarlijks verschuldigde huur. Ook valt op dat de Kinderopvang de grootste bijdrage per vierkante meter levert. Eenmalige bijdrage en jaarlijkse huuropbrengst bedragen samen € 150,-.

Stap 2: bijdrage per m2	m2	gemeente	gemeente	gebruiker	totaal
		eenmalig	per m2	per m2	per m2
school	2.453	€ 1.936	€ 91	€ 0	€ 91
gymzaal	493	€ 2.302	€ 108	€ 0	€ 108
vee / welzijn	337	€ 1.953	€ 92	€ 43	€ 135
binnenruimte speeltuin	68	€ 1.794	€ 85	€ 43	€ 128
kinderopvang	697	€ 541	€ 25	€ 125	€ 150
zorg en fysio	283	€ 283	€ 13	€ 135	€ 148

Stap 3: bijdrage per gebruiksuur	aantal plaatsen	aantal uren / jaar	gemeente	gebruiker	totaal
			per uur	per uur	per uur
school	400	1.000	€ 0,56	€ 0,00	€ 0,56
gymzaal	20	1.000	€ 2,67	€ 0,00	€ 2,67
vee / welzijn	50	1.000	€ 0,62	€ 0,29	€ 0,91
binnenruimte speeltuin	10	1.500	€ 0,38	€ 0,20	€ 0,58
kinderopvang	100	1.500	€ 0,12	€ 0,58	€ 0,70
zorg en fysio	6	1.500	€ 0,42	€ 4,25	€ 4,66

Bij Stap 3 worden tenslotte de jaarbedragen in relatie gebracht met het feitelijk gebruik. Per activiteit is de capaciteit bepaald en het aantal uren per jaar dat deze capaciteit grofweg wordt benut. Wat dan opvalt, is dat de gemeente een relatief hoge bijdrage aan de gymzaal levert. Dat wordt verklaard door de beperkte gebruikstijd die partijen verwachten (1.000 uur per jaar), maar vooral door het lage aantal gebruikers dat de gymzaal per keer benut. Dat is uiteraard eigen aan het bewegingsonderwijs. Toch is het nuttig om de financiële consequenties daarvan inzichtelijk te maken. In

het geval van de Amstelmeerschool bestond namelijk de mogelijkheid om gebruik te maken van een gymzaal elders in de wijk. Er was dus een alternatief. Het realiseren van een gymzaal kost - gelet op de gebruiksintensiteit - relatief veel.

Voor dat bedrag hadden de partners ook andere wensen kunnen realiseren, bijvoorbeeld een extra pedagogisch medewerker.

De hierboven uitgevoerde berekening relateert de beschikbaar gestelde budgetten en jaarlijkse bijdragen

aan het verwachte gebruik van de gerealiseerde voorziening. Meest opvallende resultaat is de relatief lage bijdrage die naar het onderwijs gaat, terwijl dat de belangrijkste pijler onder het concept van het kindcentrum is. In Van kosten- naar waardesturing wordt gepleit voor een waarde gedreven financiering van het maatschappelijk vastgoed. Bij een waarde gedreven benadering is het laatste schema geen reconstructie van eerder gemaakte keuzes, maar de basis van de op te stellen business case. Zowel de gemeente, vanuit algemeen maatschappelijk perspectief, als de dienstverleners, vanuit bedrijfsmatig perspectief, geven dan aan wat zij voor goede huisvesting over hebben, wat hen dat waard is. Het is daarna aan professionele aanbieders om voor die prijs de hoogst mogelijke kwaliteit te leveren.



Rekenvoorbeeld 2

Rekenen aan ruimte delen

In wijk X zijn plannen voor een nieuw educatief centrum. Wijkbewoners en gemeente zijn het daarover eens. Ze hebben daar zelfs een bestaand pand voor op het oog. Een school en een kinderopvangorganisatie hebben zich daarbij aangesloten. Partijen hebben een horecaondernemer uit de wijk bereid gevonden om de 'losse' verhuur van ruimtes op zich te nemen. Op basis van een gedeelde visie maken de betrokken partijen een raming van capaciteit en ruimte. Hun theoretische ruimtebehoefte is 1.500 m². Maar hebben ze die ruimte daadwerkelijk nodig, of kan het ook met minder?

Vooruitlopend op de vraag naar ruimte delen, stellen ze eerst vast wat partijen het waard vinden, als de beoogde capaciteit gerealiseerd wordt.

De kinderopvangorganisatie verwacht een omzet van € 8.000 per kindplaats. Op basis van een toegevoegde waarde

van 12,5% (ongeveer het gemiddelde in de kinderopvangbranche) geeft zij aan € 1.000,- per kindplaats per jaar over te hebben voor huisvesting. Het primair onderwijs geeft vervolgens aan dat zij alleen de zogenaamd londo-norm voor huisvesting beschikbaar heeft, dat is ongeveer € 250,- per kind per jaar. Het grootste deel van het budget moet van de gemeente komen, die per kind € 650,- per jaar in de pot doet. Tenslotte geeft de zalenverhuurder aan wat hij per stoel kan opbrengen. Op basis van ervaringsgegevens weet hij, dat een deelnemer aan een activiteit circa € 1,25 per keer aan huur besteedt en € 1,25 per keer aan koffie of andere versnapering. Als elke stoel 200 maal per jaar gebruikt wordt (gemiddeld 4 keer per week) behaalt hij een omzet van € 500 per stoel, € 50.000 voor in totaal. De huisvesting is voor de zalenverhuurder 25% waard. Gelet op de sociale tarieven die voor wijkbewoners gelden, wordt dit bedrag door de gemeente verdubbeld. Voor alle gebruikers tezamen komt de totale toegevoegde waarde uit op een bedrag van € 225.000 per jaar. Dat is het bedrag waarmee ze de boer op kunnen.

		BSO	Primair Onderwijs	Zalen verhuur	totaal
capaciteit	aantal	20 plaatsen	200 leerlingen	100 'stoelen'	
benodigde ruimte	per eenheid	7,5 m ²	5,75 m ²	2,0 m ²	
	totaal	150 m ²	1.150 m ²	200 m ²	1.500 m ²

		BSO	Primair Onderwijs	Zalen verhuur	totaal
capaciteit	aantal	20 plaatsen	200 leerlingen	100 stoelen	
omzet dienstverlener	per eenheid	€ 8.000	€ 5.000	€ 500	
aandeel huisvesting	als %	12,5%	5,0%	25,0%	
waarde dienstverlener	per eenheid	€ 1.000	€ 250	€ 125	
waarde gemeente	per eenheid	-	€ 650	€ 125	
totaal	per jaar	€ 20.000	€ 180.000	€ 25.000	€ 225.000

Wat kunnen de partijen van dat bedrag kopen? Ze vergelijken drie vormen van ruimte delen.

- Ieder voor zich: samen onder één dak, maar elke partij beschikt over zijn eigen domein. Deze variant vraagt 1.500 m²
- BSO bij school: BSO en school maken volgtijdelijk gebruik van lokalen. De zalenverhuurder behoudt zijn eigen domein. Deze variant vraagt 1.350 m²
- Samen delen: in deze variant wordt ook andere (zaal)ruimte dubbel gebruikt. Alleen bar en keuken (50 m²) blijven van zalenverhuurder. Deze laatste variant komt op 1.200 m² uit.

Als bij elke variant de ruimtebesparing wordt aangewend voor een hogere gebouwkwaliteit, wat is dan de bijbehorende investeringsruimte? Het schema hieronder geeft dat aan. Van het jaarlijkse budget van € 225.000,- (€ 150 per m²) is eerst een post facilitaire kosten afgehaald van € 45 per m². Het resterende bedrag van € 105 per m² is vervolgens gekapitaliseerd, uitgaande van een bruto aanvangsrendement van 6,5%. Uit deze calculatie blijkt dat 'samen delen' een investeringsbudget genereert dat maar liefst 35% hoger is dan dat van 'ieder voor zich'.

ten gunste van kwaliteit	kosten/jaar	m ²	kwaliteit
ieder voor zich	€ 225.000	1.500 m ²	€ 1.620 / m ²
BSO bij school	€ 225.000	1.350 m ²	€ 1.870 / m ²
samen delen	€ 225.000	1.200 m ²	€ 2.190 / m ²



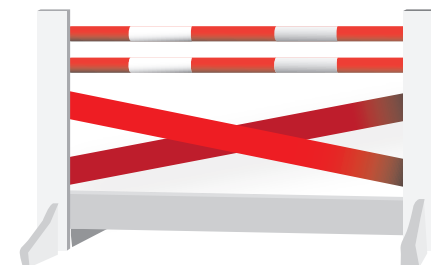
Investeren in maatschappelijk vastgoed

Van kosten- naar waardebesturing

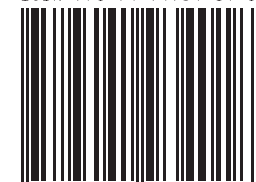
Van Einstein leren we dat problemen niet opgelost kunnen worden met de denkwijze waarmee ze veroorzaakt zijn. Onze regels en routines zijn gevormd in tijden van groei en functionele scheiding. Maar de groei heeft plaatsgemaakt voor krimp en in plaats van functie-scheiden willen we de functies liever verbinden. Dat vraagt een omslag in denken en doen. In deze Bouwstenen-publicatie wordt deze omslag en hetgeen hiervoor nodig is in beeld gebracht onder de titel 'Van kosten- naar waardebesturing'. Niet de (sectorale) budgetten dienen het vertrekpunt van investeringen te zijn, maar de maatschappelijke opgave en datgene wat partijen daar voor over hebben.

ten gunste van lage prijs	kosten/jaar	m ²	kwaliteit
ieder voor zich	€ 225.000	1.500 m ²	€ 1.620 / m ²
BSO bij school	€ 202.500	1.350 m ²	€ 1.620 / m ²
samen delen	€ 180.000	1.200 m ²	€ 1.620 / m ²

De ruimtebesparing kan ook worden aangewend voor andere zaken dan huisvesting. Het besparingspotentieel dat dit oplevert is in onderstaand schema inzichtelijk gemaakt. 'Samen delen' blijkt 20% goedkoper dan 'ieder voor zich'. Dat scheelt een bedrag van € 45.000 per jaar, dat is genoeg voor het aanstellen van een extra medewerker.



ISBN 978-94-91934-01-8



9 789491 934018 >