

# MULTIFUNCTIONELE ACCOMMODATIES IN DE TOEKOMST

## Routekaart voor het clusteren van voorzieningen

Opdrachtgever: Gemeente Utrecht, UVO, Bas Stam

Projectleider: H  l  ne Bos

Datum: 25 oktober 2012

Colofon:

Utrecht, oktober 2012

Opdrachtgever: UVO Bas Stam

Projectleider: H  l  ne Bos

Projectteam financieel: Veronique Hulsebosch, Alwin Winkel, Marcel Prijt

Projectteam maatschappelijk: H  l  ne Bos, Ilonka Lourenz, Saskia van Meerkerk, Bas Lamers,  
René Leppink, Aya Bos, Marc van Leent (de Wijkplaats)

# INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding en opdracht	4
1.2	Afbakening	4
1.3	Aanpak	5
1.4	Leeswijzer	5
2	Wat is een MFA?	6
3	MFA's in de toekomst	7
3.1	Meerwaarde van clustering	7
3.2	Wat voor MFA? Komen tot een keuze.	8
3.3	Routekaart voor het clusteren van voorzieningen	9
3.4	Gouden regels bij het realiseren van een MFA	11
3.5	Rol gemeente	12
3.6	Kostenbewust	13
4	Onderbouwing	14
4.1	Ervaringen van bewoners en gebruikers	14
4.1.1	Ervaringen van bewoners met MFA's	14
4.1.2	Ervaringen van partners en gebruikers	15
4.2	Gemeentelijke ervaringen en bestaand beleid	17
4.2.1	Onderwijsbeleid	17
4.2.2	Welzijnsbeleid	18
4.2.3	Sportbeleid	18
4.2.4	Volksgesondheidsbeleid	19
4.2.5	Beleid van de Bibliotheek Utrecht	19
4.3	Financiële bevindingen	20
4.3.1	Stichtingskosten	20
4.3.2	Eigenaarslasten	22
4.3.3	Gebruikerslasten	23
4.3.4	Kostenvergelijking	24
	Bijlage 1: lijst gerealiseerde Multifunctionele accommodaties	28
	Bijlage 2: literatuurlijst	29

# 1 INLEIDING

## 1.1 Aanleiding en opdracht

In Utrecht is veel ervaring opgedaan met het clusteren van voorzieningen in Multifunctionele Accommodaties (MFA's). Het realiseren van voorzieningen in MFA's was de laatste jaren in de gemeente Utrecht een nadrukkelijke politieke wens (zie ook Collegeprogramma 2010–2014). De gemeente nam tot nu toe daarom veelal het initiatief voor het realiseren van MFA's. Daarnaast is de gemeente vaak ook opdrachtgever bij het realiseren van een MFA en verzorgt het bouwmanagement.

Gebleken is dat niet iedereen enthousiast is over het gehuisvest zijn in een MFA. Het is daarom tijd om de ervaringen en bevindingen te bundelen om bij toekomstig te realiseren MFA's op overzichtelijke wijze gebruik te kunnen maken van de leermomenten uit het verleden.

De opdracht voor deze notitie was: ***Is het clusteren van voorzieningen in een gebouw (MFA) in de toekomst nog wenselijk? Zo ja, op welke manier?***

MFA's kunnen een maatschappelijke en een ruimtelijke meerwaarde bieden, waardoor het wenselijk is een MFA te realiseren. De wenselijkheid om voorzieningen te clusteren wordt ook onderschreven door de bewoners van Utrecht. Het is wel van groot belang dat betrokken partijen vooraf deze meerwaarde (doelen en ambities) bepalen.

Het doel van deze notitie is dat de verschillende partijen (inclusief de gemeente zelf) in de toekomst vooraf bewuste keuzes kunnen maken bij het gezamenlijk realiseren van de bouw van een MFA. Keuzes waarvan de organisatorische en financiële consequenties in beeld zijn. Soms zal dit betekenen dat partijen afzien van een MFA en kiezen voor een stand alone gebouw en soms zullen partijen kiezen voor een lite model of een intensieve samenwerking. Om de randvoorwaarden en consequenties inzichtelijk te maken heeft de projectgroep een aantal MFA modellen ontwikkeld met de daarbij horende "gouden regels". Deze routekaart biedt een handreiking voor partners die samen aan de slag willen en een eigen drive hebben om zich te huisvesten in een Multifunctionele Accommodatie.

## 1.2 Afbakening

Om te komen tot een routekaart is gebruik gemaakt van elf jaar ervaring met de gerealiseerde Utrechtse MFA's. Het is daardoor bruikbaar voor de huisvesting van alle toekomstige samenwerkingsverbanden van een bepaalde omvang (minimaal drie partijen), maar ook bruikbaar voor kleinere samenwerkingsverbanden.

Deze routekaart richt zich op nieuw te realiseren MFA's. De mogelijke overeenkomsten of verschillen met de huidige (en geplande) accommodaties worden hierin niet nader beschreven of meegenomen. In dit stuk doen wij geen uitspraak over de kwaliteit van de samenwerking tussen de partijen die reeds gehuisvest zijn in een MFA. Dat aspect is onderdeel van het inhoudelijke beleid, zoals het beleid op Brede Scholen.

## 1.3 Aanpak

Er is al veel gezegd en geschreven over MFA's. Met die kennis en met zicht op wat er leeft aan trends is deze routekaart opgesteld. Het is tot stand gekomen door gebruik te maken van onderstaande input:

- Een financiële analyse van de huidige MFA's op het gebied van stichtingskosten, eigenaarexploitatie en gebruikersexploitatie.
- Een Quickscan bij MFA's in Leidsche Rijn, met een analyse van de ervaringen en bevindingen bij huidige MFA's in Leidsche Rijn.
- Buurtonderzoek bij zeven MFA's.
- Een literatuurstudie naar eerdere stukken als evaluaties, audits van gerealiseerde MFA's, buurtonderzoeken in Utrecht en andere publicaties (zie ook de literatuurlijst in de bijlage).
- Inbreng vanuit de inhoudelijk betrokken partners en gemeentelijke beleidsambtenaren vanuit diverse disciplines.
- Externe expertise.

## 1.4 Leeswijzer

Eerst wordt in hoofdstuk twee de definitie van een MFA gegeven. Direct daarna wordt in hoofdstuk 3 een visie op toekomstige MFA's in de gemeente Utrecht beschreven. Hierin wordt ook antwoord gegeven op de vraag ***Is het clusteren van voorzieningen in een gebouw (MFA) in de toekomst nog wenselijk?*** Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 ingegaan op de "hoe" vraag. Het komen tot een keuze. In paragraaf 3.3 worden de modellen gepresenteerd die een handreiking vormen bij de inrichting van toekomstige MFA's. Het schema met de modellen gaat vooral over de intensiteit van samenwerking en het gaat niet om de omvang van de MFA. Er zijn verschillende relevante elementen benoemd in het modellen schema met uitspraken over hoe je daar per model mee om zou moeten gaan zijnde de randvoorwaarden en de consequenties. Vervolgens zijn "de gouden regels" opgenomen. Toekomstige partners van een MFA kunnen deze gebruiken bij de realisatie van een MFA. Het modellen schema en de gouden regels vormen samen de zo genoemde routekaart voor het clusteren van voorzieningen. In hoofdstuk 4 volgt de nadere onderbouwing van het stuk. Het gaat dan om: de ervaringen en bevindingen met gerealiseerde MFA's beschreven vanuit verschillende invalshoeken. Eerst vanuit de buurtbewoners en vervolgens vanuit de partners die het meest frequent participeren in een MFA. Daarna is opgetekend wat er per beleidsveld al over MFA's aan beleid is (paragraaf 4.2). Tenslotte gaat paragraaf 4.3 in op de financiële kant van bouw, beheer en exploitatie van de huidige MFA's.

## 2 WAT IS EEN MFA?

Van een MFA zijn vele definities opgeschreven. Voor deze notitie hanteren we de volgende definitie:

**Een Multifunctionele Accommodatie (MFA) is een clustering van verschillende maatschappelijk relevante voorzieningen. Deze voorzieningen zijn op één locatie gerealiseerd in of rondom één of meer gebouwen, waardoor er een meerwaarde ontstaat voor dienstverleners, wijkbewoners en/of bezoekers.**

Voorbeelden van een aantal MFA's in Utrecht zijn: De Weide Wereld in Vleuten de Meern, De Dreef in Overvecht en Cluster Hof 't Spoor in Leidsche Rijn (Zie ook bijlage 1).

Er ontstaat wel eens verwarring over de betekenis van aanverwante begrippen zoals "De Brede school" of "kindercluster". De Brede School is een rijke pedagogische omgeving waarbinnen kinderen van 0 tot en met 12 jaar zich optimaal in een doorgaande lijn kunnen ontwikkelen. In netwerkverband werken diverse partnerorganisaties samen vanuit een gedeelde visie en onder regie van het onderwijs. Het standpunt van de gemeente Utrecht is dat een brede school vanuit de inhoud wordt gevormd en niet in een MFA gehuisvest hoeft te zijn. (De voorloper op deze samenwerking werd "Forumschool" genoemd).

Een kindercluster is een MFA met een kindprofiel. Bij een kindercluster heeft het basisonderwijs en onderwijsgerelateerde functies, zoals BSO en peutercentrum, het zwaartepunt in omvang en bezoekersstromen ten opzichte van de andere functies die gerealiseerd worden in de MFA.

## 3 MFA'S IN DE TOEKOMST

In dit hoofdstuk wordt een visie op MFA's beschreven met daarbij een routekaart voor het realiseren van MFA's. Alle informatie, ervaringen, visies en ideeën van partners, bewoners en gemeentelijke vakafdelingen zijn hierbij benut. In hoofdstuk 4 zijn deze ervaringen opgetekend.

### 3.1 Meerwaarde van clustering

In het algemeen zijn MFA's gerealiseerd met een heel scala aan motieven. De twee meest genoemde beweegredenen zijn het creëren van maatschappelijke meerwaarde en ruimtelijke meerwaarde. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat de meerwaarde van clustering moeilijk meetbaar is, terwijl de meerkosten wel duidelijk aanwezig zijn.

Er zijn verschillende vormen van maatschappelijke meerwaarde.

De bewoners van Utrecht zijn de belangrijkste gebruikers en klanten van de MFA's. Uit divers onderzoek blijkt dat de bewoners van Utrecht geclusterde voorzieningen makkelijk en prettig vinden (zie 4.1).

Een MFA kan bijdragen aan het bevorderen van sociale samenhang in de wijk, door activiteiten op één plek aan te bieden. Een MFA brengt levendigheid voor een buurt met zich mee. Een voorziening kan als gevolg van situering in een MFA een breder publiek bereiken. Bezoek aan bijvoorbeeld het buurthuis kan leiden tot belangstelling voor deelname aan de sportvereniging. Een MFA kan daarmee een brede voorziening voor de wijken betekenen.

In een MFA kunnen maatschappelijke dienstverleners makkelijker samenwerken. Organisaties kunnen gericht samenwerken bij het realiseren van doelen voor bepaalde groepen. Bijvoorbeeld een integrale aanpak ter bevordering van de doorgaande ontwikkeling in het aanbod voor kinderen. De behoefte aan verbinding en samenwerking in de samenleving is toegenomen. Zowel in het private domein; denk aan Het Nieuwe Werken en het succes van een formule als Seats2meet, als in het maatschappelijke domein: zoals de gezondheidscentra en centra voor jeugd en gezin. De netwerksamenleving vraagt om knooppunten waar mensen en organisaties elkaar kunnen ontmoeten in de breedste zin van het woord.

De ruimtelijke meerwaarde ontstaat als voorzieningen geclusterd worden. Een integrale gebiedsontwikkeling kan kansen opleveren door verschillende voorzieningen en eventueel zelfs andere functies als wonen samen te voegen. Dit levert winst op op het gebied van ruimtelijke ordening door bijv. functies te stapelen of voorzieningen te delen. Maar kan ook als voordeel hebben dat budgetten gestapeld kunnen worden. Daarnaast kan een MFA een beeldbepalend gebouw zijn met uitstraling op zijn directe omgeving en de wijk.

Ruimtelijke meerwaarde is ook het efficiënt omgaan met ruimte en faciliteiten in een gebouw. Bijvoorbeeld door het ontwikkelen van flexibele gebouwen met meerdere functies erin, het gezamenlijk gebruik maken van ruimtes, het realiseren van schaalvoordelen wat betreft exploitatie en beheer en het bevorderen van levenscyclus en herontwikkeling van het gebouw. De veranderlijke omgeving vraagt om gebouwen die makkelijk aanpasbaar zijn voor nieuwe functies, dit zal nog meer vorm gegeven moeten worden dan al is gedaan. De ervaring leert dat deze vorm van efficiency niet betekent dat het totaal ook goedkoper is.

***De hierboven beschreven maatschappelijke en ruimtelijke meerwaarde toont aan dat clustering in een MFA nog steeds zinvol is. De ervaring leert dat er dan wel meer rekening gehouden moet worden met de organisatorische en financiële consequenties die clustering met zich meebrengt.***

## 3.2 Wat voor MFA? Komen tot een keuze.

Wanneer is het clusteren van voorzieningen nou eigenlijk een goed idee? Er is brede overeenstemming dat het essentieel is dat partijen vooraf heel duidelijk met elkaar hun eigen doelen en ambitie én het doel en de ambitie van de beoogde MFA bespreken en vastleggen in een samenwerkingsovereenkomst. Het is nodig om van tevoren bewust stil te staan bij wat de bedoeling is en dit te vertalen naar de wijze waarop en de intensiteit waarmee je samenwerkt. Is de doelstelling en ambitie gebaseerd op een inhoudelijke visie of meer pragmatisch ingestoken? In hoeverre is de omgeving/doelgroep/bewoners relevant en vertaalt men dit naar (interne en externe) communicatie en organisatie. Welke winst en synergie wil je behalen?

Vastleggen van bovenstaande zaken alleen is niet genoeg. Er moet goed worden nagedacht over de consequenties van de gemaakte keuzen en wat voor MFA dit oplevert. Daarvoor is deze routekaart gemaakt, zie paragraaf 3.3 en 3.4.

### **Dé MFA bestaat niet**

In de praktijk zijn veel verschillende vormen van clustering ontstaan. De gemeente Utrecht hanteert bij de routekaart een indeling in drie typen MFA naast het stand alone gebouw:

- ‘Stand alone’; partijen kiezen er voor hun eigen accommodatie te ontwikkelen zonder fysieke relatie met anderen. Geen MFA dus.
- ‘MFA lite’; partners delen een locatie maar niet de ruimtes; de MFA als bedrijfsverzamelgebouw.
- ‘MFA medium’; partners delen een locatie zodat zij ruimten en andere faciliteiten gezamenlijk kunnen benutten; de MFA als facilitair centrum.
- ‘MFA XL’; partners delen een locatie om gemeenschappelijke diensten te kunnen leveren; de MFA als onderneming.

Partners zijn in deze omschrijving burgers, instellingen of bedrijven die in het maatschappelijke domein een vorm van samenwerking beogen.

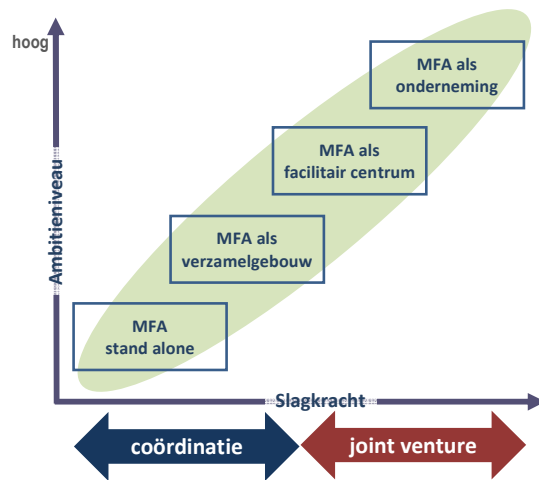
Bovenstaande vormen van MFA's moeten naast de doelen en ambities van de partners worden gelegd om zodoende tot een goede keuze te kunnen komen van het soort MFA. Ook kan dit ertoe leiden dat partijen ervoor kiezen om geen MFA te gaan bouwen. Deze bewuste keuze moet er voor zorgen dat de vorm van de MFA en de vorm van de samenwerking bij elkaar passen.

Daar waar in het verleden MFA's bij de start een hoog ambitieniveau (bijv. XL) hebben gehad, maar dit niet in balans is met de slagkracht zie je dat de werkelijkheid achter blijft bij het oorspronkelijke ambitieniveau. Voorbeelden hiervan zijn clusters Weide Wereld en Waterwin. Theorie en praktijk lopen dan uit elkaar met als gevolg een MFA die niet optimaal functioneert. Een andere situatie is dat MFA's ontstaan door natuurlijke ontwikkelingen zonder dat hier vooraf inhoudelijke plannen aan ten grondslag liggen. Voorbeelden hiervan zijn Musketon (Lunetten) en Kampong. Bij een natuurlijke ontwikkeling van de samenwerking zien we dat ambitie en gebruik door partners in evenwicht worden gebracht. Het dubbel gebruik van ruimtes is een tendens die de gemeente ook voortzet bij andere bestaande accommodaties.

Naast deze type aanduiding zijn er nog andere, meer algemene of praktische aspecten van belang. Zoals grootte van de kavel en de bebouwingsmogelijkheden ervan.



## Ambitie niveau versus slagkracht



De bovenstaande afbeelding geeft weer hoe de samenwerking en de vorm van een MFA bij elkaar passen. Het is gebaseerd op een schema van de Amerikaans psycholoog Mihály Csíkszentmihályi over flow. Het geeft weer wanneer willen (ambitie) en kunnen (slagkracht) in evenwicht zijn (groene wolk). Als deze in evenwicht zijn functioneert een mens optimaal. Ook voor MFA's dienen ambitieniveau (willen) en slagkracht (kunnen) in evenwicht te zijn om te zorgen dat ze goed functioneren.

### 3.3 Routekaart voor het clusteren van voorzieningen

De routekaart is bedoeld voor partijen die overwegen gezamenlijk te huisvesten. In onderstaand modellschema staat per 'element' beschreven wat randvoorwaarden en consequenties zijn bij een bepaald type MFA. Dit modellschema moet samen met de gouden regels worden gelezen om een totaal beeld van randvoorwaarden te hebben voor de ontwikkeling van een MFA. Deze vormen samen de routekaart. In principe kiezen de partners het model waarvoor ze aan alle eisen voldoen. Wel is het mogelijk om op één kavel twee verschillende vormen van clustering te hebben.

De modellen in het schema lopen op in mate van samenwerking en integratie. Het eerste model is geen MFA maar de stand alone voorziening. Bij een lichte vorm van samenwerking kan gekozen worden voor een lite model. Kenmerk van dit type MFA is dat er gekozen wordt voor vestiging in elkaars nabijheid, maar met behoud van een eigen ingang en het vestigen in afzonderlijke eenheden. Hierbij staat de identiteit van de afzonderlijke partijen voorop en is er slechts sprake van een praktische samenwerking. Er zijn geen gezamenlijke kosten en er is ook geen gezamenlijke (beheer)organisatie nodig.

Het Mediummodel doet een stap verder en is voor organisaties die willen samenwerken op basis van een gezamenlijke inhoudelijke visie. Er is sprake van het delen van ruimtes en dat maakt gezamenlijk beheer noodzakelijk. Er zijn gedeelde kosten.

Het XL model is de meest intensieve vorm van clustering. Dit model is geschikt voor organisaties die een gedeelde inhoudelijke visie hebben die gericht is op de klant. Er is sprake van een gezamenlijke programmering en de identiteit van het geheel domineert. Er is sprake van het delen van ruimtes en een gezamenlijke entree. Bij deze vorm van samenwerking is het opzetten van een overkoepelende organisatie onmisbaar.

In onderstaand schema zijn de modellen vergeleken en op elk aspect toegelicht.

### Modellenschema voor het clusteren van voorzieningen

Elementen	Stand alone: geen MFA	MFA 1: Lite	MFA 2: Medium	MFA 3: XL
	Eigen gebouw	Losse eenheden op hetzelfde terrein (campus) of 'rug aan rug' in één gebouw. Geen gezamenlijke entree, geen gezamenlijke ruimtes, ieder voor zich.	Delen van ruimtes (meer dan alleen de entree) en (eventueel) andere faciliteiten. Entree kan één deur per organisatie zijn en/of een gezamenlijke entree.	Delen van ruimtes (meer dan alleen de hal) en (eventueel) andere faciliteiten, met centrale ingang. Inhoudelijke visie over meerwaarde van samenwerking tbv. klant is vertaald naar en wordt ondersteund door ruimtegebruik.
Samenwerking	De organisatie wil een eigen gebouw voor hun primaire taak. Geen samenwerking nodig.	Organisaties willen een gebouw voor hun primaire taak maar vinden het prettig om voordeel te hebben van naastgelegen andere organisaties. Pragmatische samenwerking met andere organisaties.	Organisaties willen naast de praktische samenwerking een doelgerichte samenwerking vanuit een inhoudelijke visie.,	Organisaties willen profijt hebben van het geheel. Vanuit een inhoudelijke visie gericht op meerwaarde 1+1=3.
Organisatie en beheer	Beheer in eigen hand. Is zelf aanspreekpunt voor communicatie en contacten omgeving.	Geen aparte beheerorganisatie noodzakelijk, ieder eigen beheer. Eventueel samen technisch beheer regelen. Eventueel samen regelen van één aanspreekpunt voor interne en externe contacten en communicatie.	Gezamenlijk facilitair beheer noodzakelijk. Planning van ruimtes door gezamenlijke beheerder. Gezamenlijk plan maken hoe beheer met elkaar te regelen, inclusief een begroting van de kosten. Eén aanspreekpunt voor de in- en externe communicatie. Startpunt is formeel commitment op visie en ondertekenen van samenwerkingsovereenkomst. Met ontbindingsvoorwaarden inclusief een boetebeding.	Partners hebben een gezamenlijke overkoepelende organisatievorm opgericht die verantwoordelijk is voor de gehele exploitatie, beheer (incl. plannen van ruimtes) en gezamenlijk beleid. Eén trekker voor in- en externe communicatie. Altijd ondernemingsplan door overkoepelende organisatie. Overkoepelende organisatie legt formeel verantwoording af aan de partners. Startpunt is formeel commitment op visie en ondertekenen van samenwerkingsovereenkomst, met ontbindingsvoorwaarden inclusief een boetebeding.
Financiën	Organisatie regelt zelf alle kosten voor gebouw en facilitaire zaken. Facilitaire kosten zelf in de hand, niet afhankelijk van anderen. Geen gedeeld ruimtegebruik en dus maximaal aantal meters nodig. Minder complexe bouw is goedkoper. Schoolbesturen zijn juridisch eigenaar, vrijheid om naar eigen inzicht onderhoud te plegen.	Organisatie moet zelf alle kosten voor gebouw en alle facilitaire zaken regelen, geen verplichte bijdragen aan gezamenlijke zaken (tenzij anders afgesproken). Facilitaire kosten zelf in de hand, zelf uitvoeren. Geen gedeeld ruimtegebruik en dus maximaal aantal meters nodig.	Iedere organisatie draagt verplicht bij aan de kosten voor de gezamenlijke beheerder, exploitatie, gezamenlijk aanspreekpunt en de gezamenlijke ruimten. Verdeelsleutel bepalen voor facilitaire kosten. Als algemene ruimtes de zwaarste eisen van de afzonderlijke gebruikers mee krijgt, werkt dat kostenverhogend voor anderen. Complexere bouw, hogere kosten.	Iedere organisatie draagt verplicht bij aan de kosten voor de overkoepelende organisatie (o.a. kosten voor organisatie, beheer, communicatie en participatie, exploitatie, eventuele bar, e.d.). Opbrengsten (bar, verhuur, e.d.) gaan naar de overkoepelende organisatie. Verdeelsleutel bepalen voor facilitaire kosten. Als algemene ruimtes de zwaarste eisen van de afzonderlijke gebruikers mee krijgt, werkt dat kostenverhogend voor anderen. Complexere bouw, hogere kosten.
Meerwaarde voor klanten	Soms kan privacy een meerwaarde zijn of het beperken van overlast naar en van derden.	Gemak voor klanten door onderlinge nabijheid.	Gemak voor klanten door onderlinge nabijheid. Klant is onderdeel visie: klant heeft baat bij doelgerichte samenwerking. Gezamenlijke communicatie over het aanbod.	Gemak voor klanten door onderlinge nabijheid. Klant is kern van visie en ondervindt meerwaarde van (geprogrammeerde) samenwerking. Gezamenlijke programmering met een op elkaar afgestemd aanbod met vanaf de start een programma coördinator met een duidelijke opdracht.
Identiteit	Alleen identiteit organisatie.	Identiteit participant domineert.	Identiteit van participanten en geheel in balans.	Identiteit geheel domineert en weerspiegelt de gezamenlijke visie
Doelgroep van diensten organisatie	Niet per se doelgroepen die bij elkaar passen of de doelgroepen mengen lastig met elkaar.	Niet per se doelgroepen die bij elkaar passen.	De doelgroepen moeten elkaar liggen of versterken.	Gezamenlijke doelgroep (bijvoorbeeld rond een thema) of doelgroepen versterken elkaar.
Voorbeelden Utrecht		Hof het Spoor (gedeeltelijk)	Cluster 't Zand, Sportcampus	Nieuw Welgelegen
Referentie	Winkel buiten winkelcentrum	Winkelcentrum	Passage	shop-in-shop, bijv. de Bijenkorf

### 3.4 Gouden regels bij het realiseren van een MFA

Door ervaring die er inmiddels is met MFA's, zijn er een aantal waardevolle regels te geven. Deze gouden regels kunnen initiatiefnemers als advies hanteren bij de ontwikkeling van een MFA en voor een prettig gebruik. Deze regels gelden met name bij de XL en Medium MFA modellen.

#### Samenwerking en organisatie

- Samenwerking inhoudelijk alleen als interesse en intrinsieke wil bij partijen aanwezig is.
- Zorg voor zicht op eigenbelang en teamgeest ten aanzien van de vooraf gestelde doelen.
- Onderscheid of de meerwaarde in de vorm is van: delen van ruimte en faciliteiten (kostenbesparing), versterken publieksfunctie en benutten van elkaars klanten, inhoudelijke samenwerking en ketenintegratie.
- Zorg voor lange termijn commitment. Zoals vooraf aandacht voor persoonswisselingen en overdracht van afspraken. Zoals bij verhuur (onderverhuur) contracten etc..
- Gastvrijheid is de belangrijkste succesvoorwaarde voor MFA's met een sterke publieksfunctie; geef een grotere MFA een 'gezicht'; mensen vinden het fijn als ze een persoon zien die ze kennen, en die hen kent; MFA's is mensenwerk.
- Organiseer stevig bouw- en procesmanagement.
- Hoe om te gaan met meerwerk, vastleggen aan de voorkant!
- Zorgvuldige, transparante en tijdige communicatie (in alle projectfasen) naar alle partners/gebruikers.
- Zorg dat de verantwoordelijk organisatie voor de exploitatie van de meervoudig te gebruiken ruimte er baat bij heeft als de ruimte goed gebruikt wordt (prikkel).
- Maak een ondernemingsplan waarmee de meerwaarde wordt uitgewerkt op het gebied van diensten en doelgroepen, personeel en organisatiestructuur, kosten en opbrengsten.
- Indien horeca wordt gerealiseerd: laat haalbaarheid van te voren toetsen, zorg altijd voor een goed zicht vanaf de straat, creëer zo mogelijk terras op zuiden, vermijd horeca op verdieping, laat horecaondernemer eigen ruimte inrichten (casco opleveren), selecteer horecaondernemer met zorg en zorg dat je van elkaar afkunt indien de samenwerking niet goed verloopt.

#### Architect

- Selecteer een architect die van nature in zich heeft dat hij het leuk vindt om voor diverse organisaties/mensen een gebouw te maken. Hij moet willen luisteren naar de opdrachtgevers. Niet een gebouw dat onaangetaast blijft voor de komende decennia.
- Zorg dat de uitstraling binnenkant en buitenkant past bij de doelgroep, dit is belangrijker dan een keek ontwerp van de architect.
- Spreek bij de architectenselectie af waar de architect na oplevering van het pand over gaat en vooral ook waar hij niet over gaat.
- Partijen willen op en rond het gebouw duidelijk hun naam vermeld hebben en wat je in het gebouw kan doen. Dit moet op afstand te lezen zijn. Zorg dat in die behoefte wordt voorzien.

#### Bouwkundig en Inrichting

- Slimmer bouwen. Denk aan flexibel gebouw, brede bestemming en vergunningen. Is de ruimte geschikt te maken voor een andere organisatie als een partij vertrekt?
- Is het aantal parkeerplekken en de verkeerssituatie geschikt! Bij bestaande MFA's vaak punt van zorg. Houd rekening met verschuiving van functies binnen de MFA, klopt het dan nog?
- Zorg voor ruimtes die je kan compartimenteren ten aanzien van toegang, ten aanzien van verwarming en (brand)veiligheid, zodat dubbelgebruik kan plaatsvinden.
- Realiseer geen buurthuis kamers/ontmoetingsruimtes op verdiepingen in een gebouw.
- Jongeren ruimtes alleen realiseren in een MFA als die van buitenaf ontsluitbaar zijn en naar binnen toe afsluitbaar zijn.
- Een ruimte moet identiteit hebben. Waarvoor dient deze en wie gaat er over.
- Een centrale hal ten behoeve van de entree van twee scholen is niet aan te raden.

### 3.5 Rol gemeente

Vanaf 2001 zijn in de gemeente Utrecht verschillende multifunctionele accommodaties gerealiseerd. Vaak is dit gebeurd op initiatief en met steun van de gemeente.

Per beleidsveld is de rol van de gemeente nogal verschillend geweest. Als het gaat om sportaccommodaties en welzijnsaccommodaties neemt de gemeente vaak het initiatief tot ontwikkelingen en is veelal eigenaar. Het beheer en onderhoud wordt daarmee (vaak) door of via de gemeente geregeld. In het geval van onderwijs liggen de rollen anders. De gemeente is economisch eigenaar van de onderwijsgebouwen, de scholen zijn juridisch eigenaar. Gemeente krijgt subsidie van het Rijk om onderwijsinstellingen te financieren en begeleidt en toetst de realisatieplannen die worden uitgevoerd door de onderwijsinstellingen zelf, ook geeft zij opdracht om huisvesting te realiseren. Daarnaast verzorgt de gemeente het eigenaaronderhoud. Eigendom en beheer van Cultuurgebouwen verloopt via gemeente of stichtingen.

De gemeente heeft het belang van de inwoners van de stad op het oog. Vanuit de wens om voor de burger een goed en bereikbaar voorzieningenpakket te realiseren had de gemeente het multifunctioneel bouwen vaak als expliciete beleidswens. Bij realisatie van multifunctionele accommodaties was de gemeente daarom automatisch veelal opdrachtgever, aanjager (ook voor de samenwerking tussen de partijen op lange termijn) en makelaar (voor het afstemmen van vraag en aanbod). Vervolgens dus ook eigenaar en beheerder. Ongewild leidde deze rol van de gemeente vaak tot passief gedrag bij haar partners.

#### **Toekomstige rol gemeente**

De gemeente wil de kracht van haar bewoners en organisaties optimaal benutten voor de stad. Partijen kiezen voortaan zelf of en op welke wijze de onderlinge samenwerking tot stand komt en nemen daar in principe zelf het initiatief toe. Het zijn de partners die een keuze maken voor de wijze waarop ze willen samenwerken, en het type MFA dat daarbij hoort.

Bij de huidige trend waarbij organisaties vaak met elkaar willen huisvesten kiest de gemeente dus voortaan in eerste instantie voor een faciliterende rol, tenzij er een dringende reden<sup>1</sup> is om hiervan af te wijken. Onder faciliterende rol wordt verstaan de gebruikelijke rol die de gemeente heeft bij het realiseren van particuliere ruimtelijke ontwikkelingen in de stad. Het kan hier om de situatie gaan waar de gemeente geen partner is en geen subsidie relatie heeft met de MFA. Het is dan op de eerste plaats aan burgers, instellingen en bedrijven om de wijze waarop zij willen samenwerken vorm te geven. De routekaart is ook voor hen een handreiking om tot goede samenwerking te komen.

Daar waar de gemeente zelf een van de partners is zal zij voor dat deel van de MFA de eigenaars- en beheerdersrol vervullen. En zal zij dan als een van de partners haar rol nemen bij de ontwikkeling van de MFA, maar hoeft geen trekker te zijn. Voor de realisatie van een MFA is wel een trekker nodig. Als partner in een MFA zal de gemeente de uitgangspunten van deze routekaart hanteren.

De gemeente kan als participant ook een trekkersrol op zich nemen, dit in samenspraak met alle partners. Voor het oppakken van die rol is het van belang dat:

- beoogde functies worden door gemeente als maatschappelijk relevant beschouwd;

---

<sup>1</sup> Een dringende reden kan zijn de noodzaak om te komen tot clustering omdat er simpelweg onvoldoende fysieke ruimte is om noodzakelijke functies te huisvesten.

- vastgoed kan geëxploiteerd worden onder dezelfde financiële condities die ook voor ander maatschappelijk vastgoed gelden;
- partners stellen een samenwerkingsovereenkomst op waaruit blijkt op welke manier de samenwerking duurzaam gerealiseerd kan worden.

De gemeente heeft ook een eigen afweging te maken. Enerzijds omdat onderdelen van een MFA vaak subsidieafhankelijk zijn. Het onderbrengen daarvan in een MFA verkleint de ruimte die de gemeente heeft om financiële afwegingen te maken. Anderzijds omdat er maatschappelijk en ruimtelijke meerwaarde behaald kan worden.

Daarnaast moet er een bestuurlijke afweging worden gemaakt over de ruimtelijke mogelijkheden en de gevolgen van de realisatie.

### **3.6 Kostenbewust**

De partners van een toekomstige MFA die de modellen gebruiken, maken een veel bewustere keuze voor wel of niet samenwerken in een MFA. Dit komt doordat ze eerst goed nadenken over de vorm waarin de MFA wordt gebouwd. Tijdens dit proces hebben ze de maatschappelijke meerwaarde en de meerwaarde voor hun eigen organisatie goed in beeld gebracht. Ook hebben ze hierbij gekeken naar de kosten.

Als partners naar aanleiding van dit keuzeproces, waarbij ook de financiën een rol spelen, kiezen voor een stand alone gebouw betekent dit dat de kostenstructuur in gebruik en in de bouw een normale traditionele opbouw en hoogte heeft. De partners weten dan zeker dat ze geen extra kosten vanuit een MFA hebben, maar hebben alles zelf in de hand.

Dit geldt ook in hoge mate voor de MFA Lite. Bij deze vorm zijn immers geen gedeelde ruimten en dus geen gedeelde kosten. Tenzij de partners zelf bewust kiezen voor gedeeltelijk gezamenlijk beheer. Voor de bouwkosten liggen de risico's bij het kiezen voor een hogere representativiteit van het gebouw en, indien wordt gekozen om rug aan rug in een gebouw te gaan zitten, speelt de toegenomen complexiteit van een groot bouwwerk mee. Door hier bewust mee om te gaan en dezelfde representativiteit te bouwen als voor een stand alone gebouw zijn deze risico's te overzien.

Bij de keuze voor een MFA medium of XL hebben de partners gezamenlijk een plan gemaakt voor het beheer of een ondernemingsplan voor de gezamenlijke organisatie. In deze plannen staan de verwachte kosten uitgewerkt en is een verdeelsleutel afgesproken. Doordat de partners hier vooraf een begroting voor maken is de kans op verrassingen achteraf aanzienlijk kleiner.

## 4 Onderbouwing

Het voorgaande hoofdstuk is gebaseerd op de onderbouwing zoals in dit hoofdstuk, hoofdstuk 4 wordt beschreven. Eerst wordt ingegaan op de bevindingen van de bewoners van Utrecht met aandacht voor het buurtonderzoek, vervolgens op de ervaringen en bevindingen van de meest voorkomende partners in een MFA. In paragraaf 4.3 de ervaring van gemeentelijke beleidsvelden. Afgesloten wordt met een analyse van de stichtingskosten, de eigenaarslasten en de gebruikerslasten met een kosten vergelijking.

### 4.1 Ervaringen van bewoners en partners/gebruikers

Leren begint bij de ervaring die er is opgebouwd met de bestaande MFA's. Uit onderzoek blijkt dat naast de meerwaarde die MFA's hebben, veel van de bestaande MFA's niet optimaal functioneren. Vaak gehoorde punten van kritiek zijn:

- MFA's zijn vaak duur om te realiseren en te beheren.
- De ontwikkeling van MFA's duurt lang.
- De bekostiging van eventuele gemeenschappelijke ruimten komt er extra bij.
- De huur van een oud pand is lager dan de huur van een nieuw pand (geldt overigens ook voor stand alone voorzieningen).
- De exploitatie is niet kostendekkend ten opzichte van beschikbaar budget; er moet bijna altijd geld bij.
- Vaak komt de beoogde samenwerking tussen partners niet uit de verf.

Aan de andere kant moet ook gesteld worden dat alle begin moeilijk is. Ervaringen met recente MFA's (bv. Nieuw Welgelegen, Duurstedelaan) zijn al positiever.

#### 4.1.1 Ervaringen van bewoners met MFA's

De bewoners van Utrecht zijn de belangrijkste gebruikers en klanten van de MFA's. Daarom vormt hun mening de belangrijkste input voor de maatschappelijke meerwaarde van het realiseren van een MFA. Als bron zijn gebruikt: het buurtonderzoek ten behoeve van een quickscan MFA's in Leidsche Rijn en dit rapport, de wijkraadpleging Leidsche Rijn 2010 en resultaten van een onderzoek onder het bewonerspanel in 2010.

#### Resultaten buurtonderzoek MFA's

Ten behoeve van een quickscan MFA's Leidsche Rijn en deze routekaart is een buurtonderzoek, een huis aan huis enquête, uitgevoerd. Buurtbewoners bij vijf MFA's in Leidsche Rijn en Vleuten de Meern en bij twee MFA's in Transwijk en Kanaleneiland zijn bevestigd op hun kennis en het gebruik van de in de buurt gelegen MFA.

Uit het buurtonderzoek blijkt dat 68% van de geënquêteerde buurtbewoners (1062) meerwaarde ziet in clustering van functies.

Hun reacties zijn: Handig, alles bij elkaar, makkelijk, praktisch, etc. 15% van de buurtbewoners geeft aan dat het voor hen geen meerwaarde heeft dat er in het gebouw verschillende functies zijn. Zij maken dan ook geen gebruik van het gebouw.

De bekendheid van de gebouwen is goed. 79% herkent de MFA in de buurt op een foto. De naamsbekendheid verschilt erg per MFA en is gemiddeld een stuk lager dan de bekendheid van het gebouw.

Vooral gezinnen met thuiswonende kinderen bezoeken de MFA's. Van de gezinnen met thuiswonende kinderen bezoekt 68% wel eens de MFA bij hen in de buurt. Als er geen thuiswonende kinderen zijn bezoekt slechts 24 % wel eens de MFA. Een voor de hand liggende verklaring hiervoor is dat het merendeel van de gerealiseerde MFA's als kinderclusters (nadruk op basisonderwijs en kinderopvang) ontwikkeld zijn.

Over het activiteiten aanbod in de MFA's wordt wisselend gedacht. 63% van de geïnterviewde buurtbewoners mist geen activiteiten of voorzieningen in het gebouw. Maar onder de buurtbewoners die de MFA nooit bezoeken ligt dit heel anders. Ruim 60% van hen geeft aan niet naar een MFA te komen omdat er geen aanbod is voor hen. Erg onbekend blijken de geënquêteerde buurtbewoners met de mogelijkheden om zelf activiteiten te organiseren in het gebouw of het huren van een ruimte. Ongeveer driekwart van de respondenten weet dit niet.

In de enquête doen bewoners ook aanbevelingen. Deze zijn per MFA zeer verschillend. Dit zijn de belangrijkste:

- Meer promotie en informatievoorziening over activiteiten.
- Verbeteren van de parkeergelegenheid en verkeersveiligheid rondom de MFA's.
- Gebouwen aanpakken; meerdere verbeterpunten aan de binnen- en buitenkant van het gebouw.

### **Resultaten wijkraadpleging**

De wijkraadpleging Leidsche Rijn 2010 geeft aan dat er behoefte is aan meer sociale activiteiten in de wijk. Vier op de tien bewoners hebben te weinig contacten of zouden wel meer contact willen hebben. De MFA's kunnen hier een belangrijke rol in spelen. Deze bewoners zijn allemaal potentiële klanten voor de MFA's, die nu niet of onvoldoende worden bereikt.

### **Resultaten bewonerspanel**

In 2010 is via het bewonerspanel een stadsbreed onderzoek naar multifunctionele accommodaties gehouden. 1181 personen hebben de vragenlijst ingevuld, waarvan 37% aangeeft bekend te zijn met een MFA. Dit is een opvallend verschil met de resultaten van het hierboven genoemde buurtonderzoek MFA's. De verklaring moet waarschijnlijk gezocht worden in het feit dat er niet in alle wijken een MFA is. 57% van de respondenten van het stadsbrede bewonerspanel heeft in het voorgaande jaar een MFA bezocht. Argumenten die genoemd worden om MFA niet te bezoeken zijn:

- Geen behoefte aan;
- Heeft het te druk;
- Men weet niet wat het aanbod is;
- Het aanbod spreekt niet aan.

In dit onderzoek geeft men aan dat men tevreden is over de activiteiten. Een ruime meerderheid mist geen functie en 84 procent is tevreden over de bezochte MFA. Vooral vanwege het brede aanbod en de sfeer en aankleding van de locatie. Over het algemeen genomen vindt 52 procent van de respondenten het prettig dat verschillende voorzieningen op één centrale plek in de wijk te vinden zijn.

#### **4.1.2 Ervaringen van partners en gebruikers**

Hieronder volgen de ervaringen en bevindingen van verschillende partijen, zowel inhoudelijk als financieel, bij de gerealiseerde MFA's.

#### 4.1.2.1 *ONDERWIJSVELD*

De schoolbesturen hebben diverse ervaringen met MFA's. Zeker de begin ervaringen in Leidsche Rijn zijn daar overwegend niet positief. Vooral omdat de meerwaarde in ruimte en samenwerking zich vertaalt in hogere kosten, met name voor het beheer.

Voor de schoolbesturen is daarom van belang dat een MFA een duidelijke meerwaarde moet hebben ten opzichte van een stand alone school. Een MFA moet bijvoorbeeld extra mogelijkheden creëren die voor een stand alone partner niet realiseerbaar zijn. Dat kan door ruimtes voor meerdere doelen bruikbaar te maken door vierkante meters bij elkaar te voegen of door diensten met elkaar te combineren. Voorkeur gaat daarbij uit naar gebouwbeheer door de gebruikers gebaseerd op eigen verantwoordelijkheid voor het eigen gebruik en voor het gezamenlijke gebruik een gedeelde verantwoordelijkheid. Schoolbesturen zijn van mening dat als er geen meerwaarde in het gebruik van de vierkante meters of een combinatie van diensten haalbaar is, een intensieve MFA niet noodzakelijk is. Daarnaast moet er door partijen op voorhand een balans gevonden worden in het gezamenlijk belang. Dat betekent dat je niet alles samen hoeft te doen. Verlenging van het onderwijs met VVE, BSO en KDV wordt vaak wel als verrijking ervaren. De combinatie onderwijs en welzijn komt daarentegen niet in alle gevallen tot zijn recht. Er is in die gevallen geen sprake van gedeelde visie.

In het geval van twee scholen in één MFA is en blijft de eigen identiteit van iedere school van belang.

#### 4.1.2.2 *WELZIJNSORGANISATIES*

De doorgaans centrale ligging in de wijk van de MFA's ziet men als meerwaarde. De welzijnsorganisaties (WVO's) geven aan dat ze samen optrekken met andere partijen in de wijk belangrijk vinden. Ook geven de WVO's aan dat het daarbij helpt om met partijen een gebouw te delen. Elkaar op een natuurlijke wijze kennen maakt het gemakkelijker om elkaar op te zoeken voor andere doeleinden.

De welzijnsfunctie in een MFA met twee scholen raakt in de huidige situatie wat ondergesneeuwd. Welzijn is niet zichtbaar en niet goed bekend bij buurtbewoners. De ontmoetingsruimte moet daarom van buiten zichtbaar en toegankelijk zijn. Verder moeten er faciliteiten zijn, zoals informatie, koffie en een beheerder.

Vanuit de ervaringen in de clusters geven de huidige welzijnsorganisaties de volgende do's en don'ts mee: Welzijnswerk heeft geen behoefte aan de theaterzalen die ze in de huidige MFA's vaak hebben. Activiteitsruimtes kunnen best op een verdieping, maar een buurthuis met inloopfunctie moet op de begane grond. Ook leert de ervaring dat de behoefte aan buurthuis kamers vaak pas komt als mensen ergens een tijdje wonen. Dit is in eerste instantie minder aanwezig in de nieuwbouwwijken waar nog nauwelijks sociale samenhang is. Ruimtes voor jongeren moeten apart afsluitbaar en bruikbaar zijn ten opzichte van de andere functies in de MFA en voorzien zijn van een eigen entree.

#### 4.1.2.3 *SPORTVERENIGINGEN*

Team sport heeft de vraag bij de sportverenigingen en beweegmakelaars uitgezet om de multifunctionele accommodaties waar zij gebruik van maken te beoordelen. Samengevat geven zij de volgende reacties:

Veel verenigingen en beweegmakelaars geven aan dat zij de accommodatie of zalen in een MFA duur vinden. Hier staat tegenover dat zij de functionaliteit van de MFA's waar zij gebruik van maken vaak als positief ervaren. Zo wordt er gezegd dat de accommodaties vaak goed te bereiken zijn door hun centrale ligging. De koppeling van sport en onderwijs wordt als goed ervaren. Toch geven enkele verenigingen en beweegmakelaars ook aan dat zij niet altijd even



positief zijn over de bouw van de accommodaties. In de praktijk zijn ze soms niet toegankelijk genoeg voor bewoners, is de indeling niet optimaal of is de akoestiek niet goed. Een voorbeeld hiervan is een hoge open trap bij de entree van een pand.

Wat betreft de inhoudelijke meerwaarde blijkt dat alle verenigingen zeggen dat zij samenwerken met organisaties in dezelfde MFA. Zij ervaren de samenwerkingsmogelijkheden die er in de MFA zijn als positief.

Volgens de bevroegde verenigingen en beweegmakelaars komen bij MFA's op één locatie mensen met verschillende achtergronden en interesses bij elkaar. Dit ervaren zij als positief en leuk.

#### *4.1.2.4 GEZONDHEIDSORGANISATIES*

Na afronding van de gemeentelijke rol in de totstandkoming van gezondheidscentra in Leidsche Rijn is het in de eerste plaats aan de zorgpartijen zelf om gezamenlijke huisvesting te realiseren. De regionale ondersteuningsstructuur voor de eerstelijns –Raedelijns– kan daarin ondersteunen. De gemeente biedt informatie en advies aan zorgaanbieders via de balie Bouwen en Wonen en Ondernemen en via de Utrechtse Vastgoed Organisatie. Met name in de krachtwijken wordt via gebiedsaanpakken van gemeente en corporaties geprobeerd de huisvestingsvraag van de gezondheidscentra mee te nemen in te ontwikkelen clusters.

Inhoudelijk zijn zorgpartijen hier zeer positief over, maar er blijken veel hobbels bij de totstandkoming die dit enthousiasme temperen. Kleine spelers met lastige financiering en specifieke eisen krijgen te maken met een relatief lange voorbereidingstijd, ingewikkelde processen en procedures, risico van stagnatie en onduidelijkheid in de communicatie.

Het onderbrengen van zorgvoorzieningen in een MFA heeft daarnaast een aandachtspunt in Utrecht en de Randstad: de huisvestingsstarieven zijn onderdeel van het zorgbudget en landelijk min of meer vastgesteld. Dat betekent dat een instelling in Drenthe net zoveel krijgt als een instelling in hartje Utrecht, terwijl de huurprijzen enorm uiteenlopen. De marktconforme huur tarieven in de gemeente Utrecht liggen dan wel eens te hoog. Dit versterkt het belang om te zoeken naar gezamenlijke oplossingen in een MFA.

Als een zorginstelling onderdeel wordt van een MFA gelden voor dat deel niet alleen de reguliere bouwweisen, maar in veel gevallen ook die van het college bouw in de zorg. Dat kan gaan over bijv. minimale ruimte voor behandelkamers, maar ook hygiëne-eisen, afvoer, etc.

## **4.2 Gemeentelijke ervaringen en bestaand beleid**

Veel gemeentelijke beleidsvelden raken aan het beleid van de MFA's. Doordat de accommodaties waarvan ze gebruik maken in een MFA zitten of doordat er in het beleid randvoorwaarden of eisen zijn geformuleerd aan accommodaties. Soms zijn in het bestaande beleid al concrete standpunten opgenomen over deelname in MFA's. Daarom wordt hieronder per beleidsveld beschreven hoe het beleid zich verhoudt met MFA's. Soms zijn ook de ervaringen of juist aandachtspunten van het beleidsveld omschreven.

### **4.2.1 Onderwijsbeleid**

De gemeente heeft voorheen met MFA's samenwerking tussen scholen en andere maatschappelijke aanbieders tot stand willen brengen. Het clusteren van voorzieningen moest ook gemak bieden aan bewoners. Maar de ervaring leert dat er een intrinsieke wil tot samenwerking nodig is en dat er aan allerlei randvoorwaarden voldaan moet zijn wil de samenwerking ook daadwerkelijk van de grond komen.

Geconcludeerd kan ook worden dat de scholen vanwege hun specifieke bekostigingsstructuur de extra gebruikerslasten in een MFA moeilijk op kunnen vangen. Dit is ook een reden dat de samenwerking in een aantal MFA's moeizaam verliep. Gezien de positie van de scholen is het

raadzaam om in de ontwikkeling van toekomstige MFA's hier rekening mee te houden en het onderwijs deel te compartimenteren ten opzichte van de andere functies in een MFA. Voor scholen zou een MFA meerwaarde moeten hebben in het gebruik van de faciliteiten en inhoudelijke samenwerking. Alleen dan en als scholen zelf aangeven deel uit te willen maken van een MFA is het zinvol om een MFA ontwikkeling te starten.

Samenwerking in een brede school vorm (definitie zie hoofdstuk 2) of een andere samenwerking kan, indien het een meerwaarde heeft, in een MFA worden ondergebracht. De samenwerking wordt er niet per definitie beter op als partijen in een gebouw zitten. Een school in een MFA is niet per definitie een brede school en een brede school hoeft niet in een MFA gehuisvest te zijn.

#### **4.2.2 Welzijnsbeleid**

Om de toekomstige welzijnsactiviteiten goed te kunnen faciliteren heeft welzijn verschillende ruimtes nodig. Die ruimtes hoeven zich niet per definitie te bevinden in gebouwen die specifiek voor welzijnsactiviteiten bestemd zijn. Een ontmoetingsruimte voor de buurt kan op andere tijdstippen het ouderlokaal van een basisschool zijn of een sportkantine of koffiehoeke van een zorginstelling. Hetzelfde geldt voor de activiteitenruimte, de bewegingsruimte, de vergaderkamers, spreekkamers of het kantoor. Om pro-actief te handelen zijn er ook eigen accommodaties nodig om niet geheel afhankelijk te zijn van mogelijkheden tot medegebruik bij andere partijen.

Voor welzijn willen we graag beschikken over multifunctionele ruimtes die meerdere doelen kunnen dienen.

Welzijn heeft ook sleutelpanden waar bewoners zelf activiteiten kunnen ontplooiën. Als welzijnsruimten zich in multifunctionele accommodaties bevinden dan kan dit zelfstandige sleutel gebruik bij de huidige accommodaties vaak niet.

Dit is vanuit het gebruik wel wenselijk. Bij het realiseren van nieuwe MFA's is het belangrijk dat welzijnsruimten voor de buurt zoveel mogelijk gecompartmenteerd worden gerealiseerd. In het kader van Vernieuwend Welzijn zijn het de bewoners die zelf gebruik maken van ruimtes voor hun activiteiten onder bepaalde afspraken. Hiervoor is o.a. passende facilitaire ondersteuning nodig.

Het heeft de voorkeur om logische verbindingen met andere organisaties in de stad te maken omdat we een maatschappelijke meerwaarde zien in kruisbestuivingen. Als mensen met verschillende achtergronden elkaar op natuurlijke wijze ontmoeten, vergroot dat de kans op kennismaking en binding tussen deze groepen. Via de sportclub die haar deuren openstelt voor buurtinitiatieven komen inwoners in contact met activiteiten en buurtgenoten die ze anders misschien niet zo snel zouden ontmoeten. Dat kan voor de sportclub nieuwe leden opleveren, en voor een bewonersinitiatief nieuwe deelnemers. Medegebruik stelt wel eisen aan de benodigde vergunningen.

#### **4.2.3 Sportbeleid**

Voor de sport wil de gemeente per wijk één 'hart' dan wel multifunctionele accommodatie realiseren. Idealiter bestaat dit een buitensportcomplex, gecombineerd met een binnensportvoorziening of met een brede school samenwerkingsverband. Voorbeelden hiervan zijn Nieuw Welgelegen, 'De Dreef', Zuilen en 'De Speler' aan de Thorbeckelaan. Maar ook de Paperclip en de Sportcampus in Leidsche Rijn. Een goede combinatie is ook het onderbrengen van buitenschoolse opvang in deze voorzieningen. Afstemming met alle samenwerkende partijen voor de realisatie, exploitatie en de inhoudelijke samenwerking is voorwaardelijk voor het succes en de meerwaarde van multifunctionele accommodaties. Hierbij is oog voor een maatschappelijk aanvaardbaar tarief voor niet-commerciële partijen.

Omdat de gemeente substantieel bijdraagt in de sportaccommodaties is het nodig dat het aanbod in overeenstemming is met de vraag en dat sprake is van efficiënt gebruik en een optimale bezetting. In het kader van de bezuinigingsopgaven wordt onderzocht of hier verbeteringen te realiseren zijn. Als instrument hiervoor worden voorzieningskaarten ontwikkeld waarin vraag, aanbod en bezetting per accommodatie wordt weergegeven. Hierbij wordt ook gekeken naar de wijkspport- en beweegplannen.

#### **4.2.4 Volksgezondheidsbeleid**

Vanuit gemeentelijk Volksgezondheidsbeleid is van belang dat er voldoende en toegankelijke eerstelijnszorg in de stad is en dat deze evenwichtig over de stad en de wijken verdeeld is. Dat geldt niet voor specialistische vormen van zorg en tweedelijnszorg. Dit uitgangspunt weegt altijd mee bij de realisatie van een MFA. Bij de locatiekeuzes is het daarmee van belang om te kijken naar wat een natuurlijke buurt of sociale structuur is voor gebruikers. Niet naar hoe de gemeente de wijken heeft ingedeeld.

Het tweede aspect in het gemeentelijk volksgezondheidsbeleid is de versterking van geïntegreerde eerstelijnszorg, waarbij gebiedsgerichte samenwerking van de eerstelijnszorg met welzijn en preventie wordt gestimuleerd en waar mogelijk ondersteund. Met name in buurten waar de gezondheidsachterstanden het grootst zijn en vragen om een gebundelde inzet.

Individuele zorgpraktijken zoeken steeds meer gezamenlijke huisvesting en verbinding met andere organisaties die passen bij hun visie op zorg, samenwerking of vanuit meer pragmatische of financiële overwegingen. Er zijn inmiddels voorbeelden van gezamenlijke huisvesting van gezondheidscentra met bijvoorbeeld CJG's, maatschappelijk werk, etc.

Daarnaast is er groeiende samenwerking met partners in de wijk, zoals welzijnsorganisaties, thuiszorg, scholen, sportverenigingen etc. omdat er een paradigmaverschuiving gaande is van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag. De relatie naar sport en bewegen en participatie in de samenleving hoort hier bij. Vaak vertaalt dit zich eerder in goede contacten en (warme) overdracht dan in huisvesting in hetzelfde pand.

Andersom kan een breed gezondheidscentrum een welkome toevoeging zijn in een te realiseren cluster met partners in de wijk. Bijvoorbeeld bij kinderopvang, onderwijs, sport- of een welzijnsvoorziening. Of in combinatie juist met ouderenvoorzieningen.

Idealiter zou een gezamenlijk gesprek over het (gezondheids)profiel van de wijk, de vraag(ontwikkeling) van bewoners en een inhoudelijke visie zorg, welzijn en preventie de basis moeten zijn voor doelgerichte en duurzame samenwerking tussen partijen in de wijk en de huisvestingsbehoefte.

#### **4.2.5 Beleid van de Bibliotheek Utrecht**

De bibliotheek is partner bij verschillende MFA's. De rol en samenwerking per MFA is elke keer anders. Daar waar de samenwerking niet is opgetuigd loopt het soms stroef. De partijen zijn dan niet meer dan voordeurdelers, overleg is er eigenlijk alleen bij calamiteiten. Dit levert geen vruchtbare bodem voor samenwerking met die partners op. Bijvoorbeeld Musketon.

"Gedoe" komt ook voor bij een MFA waar wel samenwerking is opgetuigd, maar dan is er altijd een platform waar gesproken kan worden over de effecten en kunnen er afspraken worden gemaakt. Je houdt elkaar vast op basis van het gezamenlijk doel. De meest intensieve samenwerking voor de bibliotheek is bij de Cultuurcampus. Hiervoor is partnerschap en synergie nodig. De synergie komt mooi tot uiting bij de samenwerking ten aanzien van de mediatheek tussen Amadeus Lyceum en bibliotheek. Het bespaart de school fysieke ruimte en de collectie van de bieb wordt intensief gebruikt, de jongeren kennen "de gang naar" en de mogelijkheden van de bibliotheek. De school betaalt personele inzet voor de mediatheek. Kennis kan binnen de bibliotheek gedeeld worden.

Bij de realisatie van de MFA in Kanaleneiland zal de samenwerking met het wijkservicecentrum en de GG&GD minder intensief zijn.

Bij elke nieuwe vestiging in een MFA moet je kiezen waarvoor je gaat. Daarom moet je voor deelname in een MFA goed met elkaar uitwisselen wat je wil dat het je oplevert. De financiële baten (voordeel in ruimte gebruik) verdampen door het (structureel) afstemmingsoverleg wat extra kosten met zich meebrengt. Deze personele inzet wordt steeds lastiger op te brengen.

## 4.3 Financiële bevindingen

Een belangrijk aspect bij het nut van MFA's zijn de kosten voor zowel de eigenaar als de gebruiker. Een vraag die namelijk vaak terugkeert is wat de kosten van een MFA zijn in vergelijking met een stand alone voorziening?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er onderscheid gemaakt naar: stichtingskosten van voorzieningen, eigenaarslasten en gebruikerslasten. Verder is er informatie verzameld om de MFA's in Utrecht onderling te vergelijken, met stand alone voorzieningen en ten opzichte van MFA's elders in het land. Het gaat hier om meer algemene bevindingen waarbij vooral de XL en Medium MFA modellen moet worden lezen. In het lite model worden geen ruimtes gedeeld.

### 4.3.1 Stichtingskosten

#### Bijzonderheden bouw MFA

De bouwvorm heeft grote invloed op de stichtings- en exploitatiekosten. Bij bouwvorm moeten we denken aan de manier waarop de verschillende functies onder één dak zijn gebracht, de architectuur en de kwaliteitskeuze van de toegepaste materialen en installaties.

Verschillende functies hebben onderling zeer uiteenlopende stichtingskosten vanwege de verschillende eisen die worden gesteld. De kosten voor de functie met de 'zwaarste' eisen werkt door in de gezamenlijke ruimtes voor alle functies, wat vervolgens invloed heeft op de gemiddelde vierkante meterprijs van een gebouw. Verder spelen er nog een aantal factoren bij het bouwen van MFA's, die ook van invloed zijn op de stichtingskosten. Hieronder volgt een opsomming:

- Grotere gebouwen krijgen in het algemeen een hoger representatiever gevelbeeld dan een kleiner stand alone gebouw.
- De complexiteit van het buitenterrein is omvangrijker. Het intensiever gebruik van de MFA heeft invloed op bijvoorbeeld een hoger aantal parkeerplaatsen.
- Gecombineerd gebruik van bijvoorbeeld een speelplein door basisonderwijs en een kinderdagverblijf is vanuit de gebruikseisen niet mogelijk.
- Werktuigbouwkundige- en elektrotechnische installaties zijn complexer en kostbaarder bij grootschalige projecten.
- Afmetingen verkeersruimtes worden bepaald aan de hand van het aantal gebruikers. Grotere aantallen gebruikers vereist een betere afhandeling van dit logistieke deel waarbij relatief meer verkeersruimte nodig is (entree, bredere gangen, vluchttrappen). Dit leidt tot een toevoeging van het aantal algemene meters.
- Vaak is een simpele plateaulift niet voldoende en moet conform de toegankelijkheidseisen (Agenda 22) een volwassen brancardlift worden gerealiseerd. Ook is een eenvoudige toegangdeur niet meer voldoende en moeten er automatische toegangsdeuren en zwaardere brandscheidingen worden gerealiseerd.
- Als de gemeente de rol van bouwheer vervult zijn extra ambities zoals de 1,5% kunstregeling en Duurzaam bouwen van toepassing.
- Indien er tussen de gebruikers geen meervoudig ruimtegebruik wordt overeengekomen zullen de gebruikers het maximale (eigen) vloeroppervlak nodig hebben. Met andere woorden: Als de netto vierkante meters per functie in de MFA gelijk blijven als in geval van

een stand alone voorziening, zal in het aantal te bouwen vierkante meters als gevolg van geclusterd bouwen toenemen omdat er binnen de voorziening o.a. verkeerswegen, liften, etcetera moeten worden meegenomen. Gemiddeld leidt dit tot een toename van circa 6,5% bouwvolume en tot een kostenverhoging van circa 7–9% per vierkante meter.

Naast kostenverhogende factoren kan er ook sprake zijn van besparing of meerwaarde aan gebruikerszijde.

Indien gebruikers concessies doen ten aanzien van de benodigde exclusieve ruimte, en hiervoor meters willen afstaan ten behoeve van het realiseren van gezamenlijke ruimtes, hebben alle gebruikers meer beschikbare ruimte. De voorwaarde is dan wel dat er binnen de MFA wordt samengewerkt.

### Vergelijking stichtingskosten MFA's

Om de verschillen in stichtingskosten per MFA te illustreren worden een aantal bestaande clusters naast elkaar gezet. In onderstaand schema worden deze MFA's met elkaar vergeleken op basis van de stichtingskosten per vierkante meter vloeroppervlakte.

	't Zand	Waterwin	Hof het Spoor	Weide Wereld	Sportcampus	Cultuurcampus	Hart van Noord
prijs/m <sup>2</sup>	€ 2.216	€ 1.775	€ 1.886	€ 2.032	€ 1.977	€ 2.037	€ 1.992

De (grote) afwijkingen op basis van bouwkosten per vierkante meter BVO van 't Zand en Waterwin ten opzichte van de overige MFA's is duidelijk verklaarbaar. 't Zand kent een bijzondere architectuur en is een cluster met een relatief groot aandeel kinderopvang, terwijl bij Waterwin een veel soberdere en doelmatige architectuur is toegepast. De afwijking van Hof het Spoor is eveneens duidelijk verklaarbaar vanwege de bouwvorm waarbij de meeste functies naast elkaar zijn gerealiseerd (overeenkomstig het Lite-model, zie paragraaf 3.3).

Vergelijking met gerealiseerde MFA's in de provincie Utrecht leert dat de reeds gerealiseerde MFA's in Utrecht op basis van de stichtingskosten sterk overeenkomen met de ervaringscijfers (Archidat 2012) uit de markt. Terwijl vrijwel alle gerealiseerde MFA's van de gemeente Utrecht (Leidsche Rijn) een hogere stedenbouwkundig ambitieniveau hebben meegekregen dan de standaard "sober & doelmatig".

### Vergelijking MFA met stand alone

Zoals hiervoor beschreven beïnvloeden de aanwezigheid van verschillende functies, de omvang en de vorm de totale stichtingskosten van de MFA en leidt dit tot een hogere- of lagere gemiddelde vierkante meterprijs. Hierdoor is niet aan te geven wat één bepaalde functie kost als het in een MFA is ondergebracht, hetgeen een vergelijking met stand alone bemoeilijkt.

Om toch enigszins een vergelijking te kunnen maken is het noodzakelijk de vraag –Wat zijn de kosten van een MFA in vergelijking met een stand alone voorziening?– te herdefiniëren door deze specifieker te maken. De nieuwe vraag luidt: Wat kost een vierkante meter onderwijsfunctie of welzijnruimte in een MFA in vergelijking met een vrijstaande school of een vrijstaand welzijnsgebouw? Hierbij wordt uitgegaan van gelijke bouwkundige- en onderhoudsambities.

Om een vergelijking van kosten te kunnen maken van onderwijs- en welzijnsruimte in een MFA in relatie tot respectievelijk een vrijstaande school of een vrijstaand welzijnsgebouw wordt voor dit voorbeeld een onderwijscluster doorgerekend. We stellen dat het onderwijscluster voldoet aan de MFA criteria en is een populaire voorziening in Utrecht met primair onderwijs (1), een standaard gymzaal(2) en ruimtes voor Buitenschoolse Opvang (3) en Voor- en Vroegschoolse Educatie of Ouderenlokaal (4). Vaak wordt er ook nog een Kinderdagverblijf (commerciële gebruiker) in gehuisvest (5) (zie onderstaand schema).

Bovenstaande functies verschillen soms sterk van ambitie en kwaliteitsniveau (mede ingegeven door wet- en regelgeving) waardoor de onderliggende stichtingskosten en exploitatiekosten sterk kunnen verschillen. Een vierkante meter onderwijsruimte is bijvoorbeeld qua prijs de helft lager dan een vierkante meter kinderdagverblijf. Dit wordt onder andere veroorzaakt door zwaardere eisen aan de klimaatbeheersing in een kinderdagverblijf. Hierdoor zullen ook de exploitatiekosten (zoals onderhoud installatie en hogere energiekosten) toenemen.

De stichtingskosten van een MFA met een bepaalde omvang en kwaliteitsniveau is inzichtelijk gemaakt in onderstaand schema. Bij de gemiddelde prijs per vierkante meter BVO (bruto vloeroppervlakte) is gekeken naar zowel de markt in de provincie Utrecht (Bron: Archidat 2012) als de reeds door de gemeente Utrecht gerealiseerde MFA's. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat het ambitieniveau van MFA's hoger ligt dan het doorgaans gehanteerde niveau vanuit de normbekostiging voor scholen.

Vergelijking van de kosten in onderstaand schema geeft aan dat de gemiddelde m2 prijs voor de stand-alone gerealiseerde functies € 1.863,- is en voor in MFA geclusterde functies € 1.968,-

**Overzicht stichting,- exploitatie en beheerkosten: MFA -versus- Vrijstaande huisvesting (standalone) (Inclusief 19% BTW)**

Uitgangspunten vrijstaande (standalone) huisvesting (3125m2 BVO)	STICHTINGSKOSTEN*		
	Laag	Middel	Hoog
1. PO- school 2140m2 BVO, excl.binnenklimaat B, regio Utrecht, Prijspeil najaar 2011, Bouwbesluit 2010. Incl. schoolpleininrichting 1200m2. excl. DuBo	€ 1.494	€ 1.590	€ 1.687
2. Gymzaal, 455 m2 BVO, conform standaard PvE DMO Sport	€ 1.952	€ 2.136	€ 2.320
3. BSO-lokaal van 115 m2 BVO conform standaard PvE BSO (medegebruik speelplein)	€ 1.443	€ 1.540	€ 1.636
4. VVE of Ouderenlokaal van 115 m2 BVO conform standaard PvE VVE	€ 1.443	€ 1.540	€ 1.636
5. Kinderdagverblijf 300 m2 conform standaard PvE Akta JGG&GD (incl. speelplein 120m2)	€ 3.324	€ 3.643	€ 3.962
<b>Gemiddelde prijs per m2 BVO incl. 19% BTW, 3125 m2</b>	<b>€ 1.732</b>	<b>€ 1.863</b>	<b>€ 1.994</b>
<b>Gecorrigeerde stichtingskosten per m2 BVO indien extra alg. verkeersruimte wordt toegewezen naar gebruiker pro rato.</b>			
<b>Uitgangspunten/ soort MFA: Brede School secundair 3320 m2, primair 3125m2 BVO</b>	<b>STICHTINGSKOSTEN*</b>		
<i>Basisschool met gymzaal, Kinderdagverblijf, BSO, VVE-lokaal</i>	<b>Laag</b>	<b>Middel</b>	<b>Hoog</b>
1. PO- school 2140m2 BVO, excl. binnenklimaat B, regio Utrecht, Prijspeil najaar 2011, Bouwbesluit 2010. Incl. schoolpleininrichting 1200m2. excl. DuBo	€ 1.590	€ 1.694	€ 1.798
2. Gymzaal, 455 m2 BVO, conform standaard PvE DMO Sport	€ 2.052	€ 2.243	€ 2.435
3. BSO-lokaal van 115 m2 BVO conform standaard PvE BSO	€ 1.540	€ 1.643	€ 1.747
4. VVE of Ouderenlokaal van 115 m2 BVO conform standaard PvE VVE	€ 1.540	€ 1.643	€ 1.747
5. Kinderdagverblijf 300 m2 conform standaard PvE Akta JGG&GD incl. extra speelplein 7m2 pp, 110m2	€ 3.432	€ 3.760	€ 4.088
6. Verkeersruimte extra gemeenschappelijke 195 m2 (6,5%) toegeschreven naar gebruikers			
<b>Gecorrigeerde stichtingskosten per m2 BVO incl. 19% BTW, 3125m2</b>	<b>€ 1.881</b>	<b>€ 1.968</b>	<b>€ 2.107</b>

De grondkosten worden betaald over de gerealiseerde vierkante meters Bruto vloeroppervlak (als deze het kaveloppervlak overschrijden). Bij dubbelgebruik van een ruimte kan een besparing gerealiseerd worden.

#### 4.3.2 Eigenaarslasten

De gemeente hanteert voor alle gevallen waarbij het eigendom van de gebouwen bij de gemeente blijft een eenduidige methode waarop de eigenaarexploitatie is opgezet. Om die reden is een vergelijking tussen MFA's en stand alone gebouwen niet zinvol. In de Utrechtse praktijk blijkt met betrekking tot de MFA's vaak dat de begroette stichtingskosten al tijdens of vlak na realisatie wordt overschreden doordat er allerlei aspecten aangepast moeten worden als gevolg van vernieuwde inzichten en/of op last van gebruikers. Hierbij valt o.a. te denken aan opwaardering van het niveau van klimaatinstallaties. Omdat, zoals voorgaand is beschreven, de gebruikersvergoeding gebaseerd is op de kostprijs en deze niet wordt aangepast bij een overschrijding van de stichtingskosten, leidt dit tot een vervuiling in de exploitatie. Bij stand alone voorzieningen werkt dit anders. Enerzijds is dit te verklaren door de kortere doorlooptijd waardoor er de kans op overschrijdingen lager is. Anderzijds omdat –bij scholen– het bouwheerschap bij het schoolbestuur ligt, waarbij de financiële overschrijdingen op een andere manier worden gedekt (via de onderwijsbegroting) en niet in de exploitatie terugkomen.

### 4.3.3 Gebruikerslasten

De meerwaarde van samenwerking is niet in geld uit te drukken terwijl de gebruikersgebonden exploitatielasten wel toenemen. Deze lasten nemen vooral toe omdat er een professionele organisatie voor o.a. energiemanagement en schoonmaakonderhoud nodig is. Het inrichten van deze organisatie, die een relatie heeft met het aantal en type gebruikers en de schaalgrootte van het gebouw, is voor gebruikers een extra kostenpost.

Om de gezamenlijke dienstverlening binnen de MFA's te kunnen verzorgen is de afdeling Facilitair door de gemeente opgericht. Deze afdeling verzorgt dienstverlening in opdracht van de gebruikers. De dienstverlening heeft betrekking op de gezamenlijke ruimtes en op zaken die door gebruikers niet afzonderlijk van elkaar geregeld kunnen worden. Desgewenst kunnen de diensten van Facilitair ook ingezet worden ten behoeve van hun eigen ruimtes, de ruimtes die door één gebruiker gebruikt en/of gehuurd worden. Prioriteit ligt echter bij het goed regelen van de gezamenlijke dienstverlening.

In de dienstverlening is een duidelijke knip gemaakt tussen frontoffice en backoffice activiteiten. De frontoffice activiteiten worden uitgevoerd door de locatiebeheerders. Zij vormen een eerste aanspreekpunt voor klanten op locatie. De backoffice vervult een ondersteunende rol voor de frontoffice. De backoffice medewerkers (o.a. coördinatoren en medewerkers van bedrijfsbureau en verhuurloket) houden zich bijvoorbeeld bezig met het begeleiden van de facturenstroom, het beheren van contracten, het plannen en begeleiden van facilitaire overleggen met de gebruikers.

Voor een aantal bestaande Utrechtse MFA's is er een specifieke openstelling met de gebruikers afgesproken. Dit betekent dat er een locatiebeheerder op bepaalde tijden aanwezig is in het pand om werkzaamheden te verrichten. De personeelslasten voor de frontoffice taken worden doorbelast aan de verschillende gebruikers door middel van een bijdrage voor het facilitair personeel. In onderstaande tabel is een overzicht weergegeven van de bijdrage per locatie. Daarnaast dragen de schoolbesturen die huurder zijn van een MFA jaarlijks bij voor het geheel. Tenslotte draagt de Gemeente Utrecht een structurele bijdrage van € 335.000 Euro per jaar.

Een vergelijking tussen de MFA's met betrekking tot beheer is lastig te maken. Het verschil zit met name in personeelskosten en minder in de kosten voor energie, schoonmaak en dergelijke. Vanwege deze reden is er gezocht naar een kengetal op basis van openstelling per pand. Binnen een MFA onderscheiden we drie categorieën (hoog, middel en laag) op basis van de behoefte van de gebruikers. Iedere categorie kent een andere openstelling per week, omdat de klanten of de bewerkelijkheid van een pand hierom vraagt. De inzet van de frontoffice en backoffice is hierdoor ook verschillend.

Label A (MFA)	Openstelling	Jaarkosten per jaar voor frontoffice	Jaarkosten per jaar voor backoffice
Hoog	120 uur per week	147.000 Euro	76.500 Euro
Middel	90 uur per week	110.000 Euro	40.800 Euro
Laag	60 uur per week	74.000 Euro	25.500 Euro

- Kosten zijn berekend op basis van inzet van vast personeel.
- Bij backoffice kosten zijn alleen kosten voor coördinator facilitair meegenomen in de kosten. Kosten voor inzet bedrijfsleider, bedrijfsbureau en verhuurloket zijn niet meegenomen in deze kosten.

#### 4.3.4 Kostenvergelijking

Iedere MFA in Utrecht is verschillend in functie, omvang, gebruik en bouw. Hierdoor zijn ook de kosten zeer verschillend en lastig te vergelijken. Toch zijn er een aantal uitspraken te doen over kosten die te maken hebben met het bouwen van multifunctionele accommodaties.

Ten eerste zal door het toevoegen van functies waaraan zwaardere bouwkundige eisen gesteld het niet alleen leiden tot hogere stichtingskosten voor het exclusieve domein van de functie zelf, maar zal dit ook zijn invloed hebben op de eisen die gesteld worden aan de algemene en gezamenlijke ruimtes binnen de MFA. Dit zal leiden tot hogere- of lagere stichtingskosten per vierkante meter ten opzichte van stand alone. Dit heeft vervolgens zijn invloed op de exploitatiekosten en gebruikersgebonden exploitatielasten.

Verder worden er door de omvang zwaardere (duurdere) eisen gesteld aan een MFA dan aan een kleine stand alone voorziening.

Ook de vorm van samenwerking heeft gevolgen voor de inrichting en kosten van de MFA.

Theoretisch gezien zou, indien er geen meervoudig ruimtegebruik wordt gerealiseerd, een MFA vanwege door geclusterd bouwen meer vierkante meter (gemiddelde ca. 6,5%) bevatten dan stand alone bouwen. Anders gezegd: Een MFA waarin afzonderlijke functies gehuisvest zijn, en geen concessie is gedaan ten aanzien van het aantal exclusieve meters vloeroppervlakte, wordt circa 7 –9 % duurder per vierkante meter dan een stand alone gebouw.

Algemeen is te concluderen dat de reeds gerealiseerde MFA's in Utrecht op basis van de stichtingskosten sterk overeenkomen met de ervaringscijfers (Archidat 2012) uit de markt.

Zowel de eigenaarsexploitatie als de gebruiksgebonden exploitatie van de MFA's is op dit moment goed geregeld. Ten aanzien van de eigenaarsexploitatie is de MFA vergelijkbaar met een stand alone gebouw omdat alle eigenaarslasten wordt bekostigd uit de gebruiksvergoedingen. De gehele exploitatie is kostprijsdekkend opgezet.

Ten aanzien van de gebruikersexploitatie is de MFA duurder dan een stand alone omdat een groot gebouw met veel gezamenlijke ruimtes, gezamenlijke installaties, vraagt om een professionelere facilitaire dienstverlening. De kosten van de facilitaire dienstverlening die betrekking heeft op de gezamenlijke ruimten of zaken die door de gebruikers van de multifunctionele accommodaties niet afzonderlijk van elkaar geregeld kunnen worden is sterk afhankelijk van wat de gebruiker vraagt, en sterk afhankelijk van de bouwkundige vorm en omvang van het pand. Het verschil zit met name in de personele kosten.

In algemene zin, ondersteund door ervaringscijfers en kengetallen, is wel te stellen dat door en vanwege het vaak hogere ambitieniveau van een MFA en de bijkomende factoren die invloed hebben op de prijs, de kostprijs per vierkante meter van een MFA hoger ligt dan van een stand alone gebouw. Echter, we gaan hier wel voorbij aan opbrengsten die niet inzichtelijk te maken zijn bij de MFA's, zoals: maatschappelijk rendement, meerwaarde voor omwonenden en de meerwaarde die de verschillende partners ervaren door intensieve samenwerking.



## Bijlage 1: Gerealiseerde MFA's in Utrecht

MFA	functies
Cultuurcampus	Onderwijs, sport, kunst/cultuur, bibliotheek, zorg, welzijn
Hart van Noord	Onderwijs, sport, welzijn
De Musketon	Welzijn, bibliotheek, overig
Cluster t Zand	Onderwijs, sport, welzijn, kinderdagverblijven
Cluster Voorn	Onderwijs, sport, welzijn, kinderdagverblijven
Cluster Weide Wereld	Onderwijs, sport, welzijn, zorg, kinderdagverblijven overig
Hof het Spoor	Onderwijs, sport, zorg
Sportcampus	Onderwijs, sport, kunst/cultuur, welzijn
Vorstelijk Complex	Kunst/cultuur, welzijn, Horeca
Cluster Waterwin	Onderwijs, sport, welzijn, overig, huisvesting tbv gemeente
Nieuw Welgelegen	Onderwijs, sport, horeca
De Dreef	Onderwijs, sport, overig
Tuindorp	Onderwijs, kinderdagverblijven
De Veldhof	Zorg verschillende partijen: Welzijn, Abrona, Rhijnhoven en GroenrandWonen en Portaal
De Speler	Sport, welzijn, kinderdagverblijven, fitness, Leger des Heils

Daarnaast zijn er voorzieningen die sectoraal zijn neergezet maar in de loop der tijd zich steeds meer hebben opengesteld voor multifunctioneel gebruik. Goed voorbeeld is Kampong waar nu ook een BSO is huisvest.

## **Bijlage 2: : Literatuurlijst**

Nieuw Welgelegen covenant en protocol verhuur\_definitief  
Audit Project Vorstelijk Complex

Niet langer met de ruggen tegen elkaar  
Tussenrapportage onderzoek Multifunctioneel Centrum Leidsche Rijn Centrum  
Van de Bunt – adviseurs voor organisatie en beleid, maart 2008

Beheer en exploitatie van Brede scholen  
Oberon/ Stichting Brede School Nederland  
augustus 2006

Businessplan voor brede scholen in multifunctionele accommodaties  
Deloitte ICS Adviseurs, in opdracht van Ministerie van OCW datum?

Wijkraadpleging Leidsche Rijn 2010  
Sam Consult Onderzoek, Advies & Coaching  
Januari 2011

Toolkit voor ondernemerschap: de sleutel voor succesvolle MFA's  
Bouwstenen voor Sociaal  
Marc van Leent, Tom de Haas  
September 2011

Evaluatie Cultuurcampus Vleuterweide  
StadsOntwikkeling – Madeleine Lenagh & Pieter van der Sluijs  
2008

Evaluatie Kindercluster Noord (Weide Wereld)  
The meeting is the message  
Utrecht, 21 april 2009

Werken aan maatschappelijk rendement  
Een handreiking voor opdrachtgevers van MKBA's in het sociale domein  
Ministerie van BZK, oktober 2011

Een goed begin is het halve werk  
Een audit naar het ontwerp, de realisatie en het beheer van multifunctionele accommodaties  
Interne Auditafdeling, augustus 2009  
Plan van Aanpak Maatschappelijk Vastgoed  
Aanbevelingen Multifunctionele Accommodaties DMO

De evaluatie Nieuw Welgelegen , inclusief klanttevredenheidsonderzoek en  
dienstverleningsconcept  
StadsOntwikkeling – Projectmanagementbureau  
Juli 2007

Klanttevredenheidsonderzoek Community Centers  
Entrada–MR, december 2008

Buurtonderzoek MFA's in Leidsche Rijn, mei 2012

Audit naar de Stichting ZIMIHC

Door Interne auditafdeling iov DMO, 9 januari 2012

Voorstel facilitaire dienstverlening Forum Locaties

Arie Hordijk, t.b.v. MT DMO – April 2007

Atlas Sociale Wijkontwikkeling Vinex,

Leidsche Rijn maart 2006, door Hospitality Consultants

Sociale Atlas Leidsche Rijn Vleuten – De Meern, 10 januari 2010, door Hospitality Consultants