

Organisaties onder één dak;

**beheer en onderhoud
van multifunctionele gebouwen**

Weesp, mei 2004

In opdracht van het Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg
Linda Sanders (Sanders Advies en Projecten)

Colofon

Het Kenniscentrum Wonen-Zorg is een gezamenlijke activiteit van Aedes vereniging van woningcorporaties en Arcares brancheorganisatie verpleging en verzorging. Het kenniscentrum denkt mee met zorginstellingen en woningcorporaties die nieuwe woonzorgprojecten of woonzorgarrangementen willen realiseren. Het brengt kennis en informatie inzake wonen en zorg bijeen en stelt deze beschikbaar.

Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg
Postbus 8258 3503 RG Utrecht, Oudlaan 4 3515 GA Utrecht
telefoon 030 273 97 75, fax 030 273 96 52
kenniscentrum.wonen.zorg@arcales.nl, www.kenniscentrumwonzorg.nl

© Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg, mei 2004

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg. Het gebruik van de tekst als toelichting of ondersteuning is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Inleiding en verantwoording	5
2. Het voorbereidingsproces; de verkenningsfase	7
Partijen en partners	
Visie	
Projectstructuur	
Eigendomssituatie	
Financiën	
Afronden verkenningsfase	
3. Programma van eisen	13
Van individueel naar multifunctioneel	
Casco en inrichting	
Te delen processen	
Inschakelen architect	
Locatie	
Financiën	
Eindresultaat programma van eisen	
4. Verdeling onderhoud	18
Soorten onderhoud	
Casco-onderhoud	
Huurders-verhuurders	
5. Beheerafspraken	20
Gezamenlijk beheer	
Beheerder	
Receptie	
Tijdig	
Overleg	
6. Beheervormen en overeenkomsten	24
Intentieovereenkomst	
Inschakelen deskundigen	
Gradaties van samenwerking	
Eigendomssituatie	
Exploitatie-overeenkomst	
Rechtspersoon oprichten	
Samenwerkingscontracten	
Keuze	
Bijlagen:	28
Literatuur	
Begeleidingsgroep	
Checklist beheerafspraken	
Kruisjeslijst verdeling onderhoud	

1. Inleiding en verantwoording

Het Aedes-Arcares Kenniscentrum Wonen-Zorg stimuleert nieuwe ontwikkelingen op het raakvlak van wonen, welzijn en zorg. Kennisontwikkeling en kennisoverdracht is vanaf de start een belangrijke taak geweest. De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan het ontwikkelen en uitwerken van nieuwe concepten. De laatste tijd komt de nadruk van de informatievoorziening meer te liggen op de uitvoering en ondersteuning in de praktische uitwerking. Er komen steeds meer vragen over het opzetten en gebruiken van multifunctionele gebouwen.

Van oudsher waren multifunctionele gebouwen al in gebruik bij gezondheidscentra. In Almere is veel ervaring opgedaan met het opzetten van gebouwen met meerdere gebruikers uit de eerstelijnsgezondheidszorg en/of maatschappelijke dienstverlening. De intramurale ouderenzorg had van oudsher het gebouw zelf in handen (of in huur) en had hooguit te maken met afspraken met kappers, pedicures en dergelijke die ook een ruimte benutten. Beide ontwikkelingen komen de laatste jaren dicht bij elkaar. In gebiedsgericht werken is het gewenst om een wijk- of dorpscentrum te hebben dat een aantal maatschappelijke functies verenigt zodat het een centrumfunctie kan vervullen voor jong en oud, ziek en gezond. Ook is te zien dat intramurale ouderenzorgorganisaties (verzorgingshuizen) steeds meer de omgeving intrekken én de omgeving binnenhalen door combinaties te maken met apotheek, huisartsenpraktijk, kinderopvang en dergelijke.

Natuurlijk kunnen deze ontwikkelingen worden vormgegeven door een bedrijfsverzamelgebouw op te zetten waarbij ieder zijn eigen gebied heeft. Maar vaak is het gewenst om meerwaarde te bereiken in levendigheid en efficiency. Door functies of ruimten te delen kunnen groepen gebruikers met elkaar in contact komen en kunnen lijnen tussen verschillende organisaties worden verkort. Een soortgelijke gedachtenlijn is overigens grondslag geweest achter de ontwikkeling van brede scholen.

In deze publicatie spreken we over multifunctionele gebouwen als de hoofddoelstelling van het gebouw is gelegen in de maatschappelijke of non-profit sector en er tenminste twee partijen een permanente aanwezigheid hebben en tenminste één functie of ruimte delen.

Als in deze handreiking gesproken wordt over multifunctionele gebouwen, dan wordt o.a. bedoeld:

- een woonzorgcomplex waarin ook andere organisaties dan de zorgorganisatie een permanente aanwezigheid en ruimte hebben. Dat kan kinderopvang zijn of een apotheek of andere maatschappelijke organisaties
- een wijkgezondheidscentrum waarin huisartsenpraktijk(en) gecombineerd worden met thuiszorg, algemeen maatschappelijk werk en/of fysiotherapie en dergelijke
- een buurthuis of dienstencentrum waarin naast sociaal-cultureel werk of een welzijnsorganisatie, een gemeentelijk informatieloket is gevestigd en/of de muziekschool, woningcorporatie of thuiszorg permanent gevestigd zijn
- allerlei combinaties hiervan.

In deze definitie is het ook mogelijk dat er commerciële functies zijn opgenomen (beautysalon, fitnessstudio, zwembad). Deze voeren echter nooit de boventoon.

Elk project is uniek; per project zal onderzocht moeten worden met welk doel partijen één gebouw willen delen. De mate van gemeenschappelijkheid kan van project tot project sterk wisselen. Dat heeft te maken met visie, met raakvlakken tussen organisaties maar ook met de bereidheid om zaken gezamenlijk op te pakken en dus iets van de eigen autonomie in te leveren. En niet in de laatste plaats spelen financiële overwegingen een rol bij het samen opzetten van gebouwen en het delen van functies en/ of ruimten.

Omdat steeds meer zorg- en welzijnsorganisaties en woningcorporaties te maken krijgen met multifunctionele gebouwen, wil het kenniscentrum het veld ondersteunen door het maken van

een handreiking over beheer bij multifunctionele gebouwen. Het doel van deze handreiking is om inzicht te geven in de kenmerken van gezamenlijk beheer en de aspecten die daarbij met elkaar moeten worden doorgesproken.

Het accent ligt daarbij op beheer; hoe gaan we het gebouw straks na de realisatie gezamenlijk gebruiken. Dat kan alleen goed verwoord worden door ook stil te staan bij de voorbereiding van een gezamenlijk te gebruiken gebouw.

In hoofdstuk 2 wordt de voorbereiding toegelicht; waarom wordt er gekozen voor een multifunctioneel gebouw en wat verwacht men daarvan.

Hoofdstuk 3 loopt de verschillende onderdelen van een gezamenlijk gebouw na en geeft tips voor het bereiken van het optimale programma van eisen.

Hoofdstuk 4 bespreekt het onderhoud van een gedeeld gebouw en de afspraken die daarover gemaakt moeten worden.

In hoofdstuk 5 komt het daadwerkelijk gezamenlijk gebruiken van een gebouw aan de orde en bespreekt de belangrijke rol van een beheerder.

In hoofdstuk 6 tenslotte wordt een overzicht gegeven van de diverse afspraken die gemaakt moeten worden en wordt ingegaan op de verschillende beheermodellen die gekozen kunnen worden.

In het bijzonder wijzen we op de checklist die als bijlage is opgenomen. Deze geeft een zo volledig mogelijke opsomming van alle zaken, klein en groot, die allemaal de revue moeten passeren.

Een woord van dank is nog verschuldigd aan de begeleidingscommissie. De handreiking had niet de kwaliteit van deze definitieve versie gehad zonder de input van de begeleidingscommissie. De begeleidingscommissie (zie bijlage voor samenstelling) is samengesteld door organisaties te selecteren die al ervaring hebben opgedaan met multifunctionele gebouwen. Via Domare uit Almere is het adviesbureau Ziaconsult toegevoegd aan de begeleidingsgroep. Deze organisatie kan putten uit velerlei ervaring met het opzetten van gezondheidscentra en andere multifunctionele gebouwen.

Behalve ervaringsdeskundigen zijn ook enkele organisaties in de begeleidingsgroep opgenomen die momenteel een multifunctioneel gebouw in vergaande voorbereiding hebben. Zij waren vanuit hun positie in staat om scherp te formuleren welke onderwerpen aandacht vragen in het voorbereidingsproces.

2. Het voorbereidingsproces: de verkenningsfase

Een goede voorbereiding is het halve werk. Dat gezegde gaat ook hier op. Een voorbereiding die voldoende de tijd neemt om deelnemende partijen te selecteren en verschillen in cultuur te overbruggen. In het voorbereidingsproces komen de volgende vragen aan de orde:

- waarom wordt gekozen voor een multifunctioneel gebouw
- hoe wordt het begrip multifunctioneel ingevuld, welke voordelen verwacht men daarvan
- welke partijen praten mee
- op welke wijze wordt de gezamenlijkheid voorbereid (projectstructuur) en meer inhoudelijk:
- welke eigendomsverhouding wordt gekozen
- welke bedrijfsprocessen moeten in het pand plaatsvinden
- welke randvoorwaarden gelden vanuit de diverse partijen

Naarmate het voorbereidingsproces vordert, wordt terugtrekken van partijen moeilijker. In het begin is het vooral verkennen; in de loop van het proces worden ook steeds meer afspraken gemaakt.

De grootste valkuil in dergelijke processen is om de voorbereiding te beperken tot het gebouw zelf; wie komt er in het gebouw en hoeveel m² heeft ieder nodig. In de voorbereiding zal ook ruim tijd ingeruimd moeten zijn om na te denken over de wijze waarop het gebouw straks dagelijks gebruikt gaat worden en welke afspraken daarvoor nodig zijn. Dus moet er gesproken worden over afstemming van programma's van eisen, maar ook over gebruik, onderhoud en beheer.

Partijen en partners

De eerste vraag is eigenlijk de vraag wie er mee mag praten en mee mag beslissen. Het oprichten van een multifunctioneel gebouw kan beginnen als het initiatief van één organisatie. Dat kan de gemeente zijn, die ervoor wil zorgen dat in een nieuwbouwwijk vanaf het begin een eerstelijnsvoorziening is. Minstens net zo vaak is het een organisatie die al ergens gevestigd is maar nieuwbouw moet plegen en dan nadenkt over andere partners in het gebouw. De start kan ook bij meerdere partijen samen liggen.

Wie ook het initiatief neemt, het is van belang om al vroeg in het proces te weten wie mogelijk ook in het gebouw willen trekken. Juist omdat in het voorbereidingsproces ook cultuurverschillen moeten worden overbrugd, is het van belang om iedereen zo snel mogelijk aan tafel te hebben.

Cruciaal daarbij is het doel waarvoor een multifunctioneel gebouw wordt ontwikkeld. Gaat het om het gezamenlijk bedienen van de doelgroep of om het gezamenlijk gebruiken van het gebouw.

Bij het eerste doel worden nieuwe partijen geselecteerd op hun functies en activiteiten; in het tweede geval is het minder relevant welke type organisatie erbij gezocht wordt.

Niet elke partij of toekomstige deelnemer is ook partner (lees trekker) in het voorbereidingsproces. Ervaring leert dat partners alleen maar organisaties kunnen zijn die een structurele inkomstenbron hebben. Organisaties die sterk afhankelijk zijn van projectsubsidies kunnen geen langjarige toezeggingen doen en kunnen om die reden vrijwel nooit partner in een dergelijk project zijn.

Partners zijn dan de partijen die een permanente aanwezigheid zullen hebben in het gebouw én de bereidheid hebben om het voorbereidingsproces te trekken. Partijen zijn alle partners en andere beoogde gebruikers van het pand.

Als het doel is om gezamenlijk de doelgroep te bedienen, dan zal de groep partners waarschijnlijk groter zijn dan wanneer er alleen sprake van gezamenlijk gebruik. Selectie van partners vindt dan plaats op basis van:

- vervult een ontbrekende functie voor de doelgroep

- is bereid om zich in te spannen voor het geheel en risico te nemen
- kan mee helpen trekken of zorgt voor positieve PR

Ingeval het doel vooral gericht is op gezamenlijk gebruik, dan worden partners geselecteerd op:

- is bereid om zich in te spannen voor het geheel en risico te nemen
- neemt veel vierkante meters af in het pand

Cruciaal is echter in beide gevallen dat de partners de bereidheid hebben om risico te nemen. Er moeten soms knopen worden doorgemaakt, nog voordat alles financieel geregeld is. Veel projecten lopen hierop stuk of lopen op dit punt fikse vertraging op.

Verder is enthousiasme en geloof in het project zijn onontbeerlijk. Zonder die inzet loopt het project al stuk op de eerste (financiële) hobbel. Enthousiasme moet gepaard gaan met zakelijke afspraken; zodra er kosten gemaakt gaan worden is een intentieverklaring gewenst met daarin garanties voor de financiële dekking.

De andere gebruikers komen vooral in de fase van het programma van eisen in beeld. Daarin worden hun wensen meegenomen en worden afspraken gemaakt over huur of koop en deelname.

Soms is het helemaal geen puzzel wie meedoet. Als één partij al de plannen heeft, de grond in handen heeft en zelf als trekker wil optreden, dan kan het eenvoudig zijn. Deze partij zoekt dan de kandidaten bij elkaar en richt de projectstructuur in. Aan de andere kant is enige gelijkwaardigheid van partners ook wel gewenst. Als één organisatie overduidelijk groter en dominanter aanwezig is dan de anderen, kan makkelijk bij de anderen een gevoel ontstaan dat men genadebrood moet eten en te weinig invloed op het proces heeft.

Het aantal partijen en partners in zo'n voorbereidingsproces kan dan ook per project sterk verschillen en kan in de loop van het proces ook groeien of inkrimpen. In de beginfase is er sprake van oriëntatie vanuit diverse partijen en kan men nog makkelijk afhaken. Het is dan ook van groot belang om in deze verkenningsfase voldoende tijd te nemen om de plannen en ideeën door te spreken. In deze fase wordt de haalbaarheid van het project en van de deelname onderzocht. Aan het eind van deze fase worden afspraken gemaakt en vastgelegd om de volgende fase in te gaan. Vertrek van een partner in een later stadium is vrijwel altijd een pijnlijke beslissing voor vertrekker en achterblijvers, zowel in gezichtsverlies als in financiële zin.

Behalve deelnemers, zijn er ook andere partijen die invloed hebben op de voortgang. Dat zijn in de eerste plaats de financiers (zorgkantoor, zorgverzekeraar, gemeente). Financiers zijn nog weleens bereid om financieel bij te dragen om de eerste fase van de verkenning, het haalbaarheidsonderzoek, mogelijk te maken. Daarnaast heeft elk project te maken met omwonenden en met andere samenwerkingsrelaties.

Visie

Het kwam uit de vorige paragraaf ook al naar voren, de visie op het gebruik van het pand is cruciaal voor het proces. Gaat het om de inhoud, het gezamenlijk bedienen van de doelgroep, dan is het gezamenlijk beheer straks een uitvloeisel van de visie. Gaat het meer om het gezamenlijk benutten van (delen van) het gebouw, dan zal beheer meer aandacht vragen. Alle partijen moeten wel tot overeenstemming komen wat men verwacht van het multifunctionele gebouw. De een heeft wellicht het beeld bij 'multifunctioneel' dat een andere huurder zijn ruimte ook weleens mag huren. De ander heeft wellicht het idee dat het niet alleen gaat om samen in een gebouw te zitten maar ook om bedrijfsprocessen op elkaar af te stemmen. Als dat soort verwachtingen en ideeën niet worden uitgesproken, keert zich dat op enig moment tégen de partners. De eerste stap om tot een gezamenlijke visie te komen, is de verkenning van:

- de aanleiding om samen te willen werken in een nieuw gebouw
- de wensen, verwachtingen en motieven
- de gewenste deelnemers
- de invloed van de omgeving

Niet alleen moet het worden uitgesproken, er moet ook nog iets ontstaan als een gemeenschappelijk beeld en enthousiasme. Als men alleen voor financieel voordeel en gewin bij elkaar in één gebouw trekt, dan gaat het wringen. In die situatie is het wellicht handiger te kiezen voor één ontwikkelende partij die zakelijke afspraken maakt met alle deelnemers. Dan is meer sprake van een bedrijfsverzamelgebouw.

In dit proces van het vaststellen van de gezamenlijke visie spelen verschillende overwegingen een rol. Zowel rationele overwegingen zoals beoogd efficiencyvoordeel maar ook minder rationele zaken zoals het vertrouwen in elkaar en vertrouwen in elkaars toekomstperspectieven (hoe lang wil die huisarts nog doorgaan met zijn praktijk, hoe zeker is de subsidie van die welzijnsorganisatie).

Niet iedereen kan in dit proces 100% de eigen ideeën scoren. Ieder zal dus iets moeten inleveren op het oorspronkelijke eigen idee van multifunctioneel. Wijkt het collectief gevormde idee te sterk af van de eigen wens, dan kan dat aanleiding zijn om toch uit het proces te stappen. In de verkenningsfase kan dat nog betrekkelijk gemakkelijk. Is de visie geformuleerd en stapt men over naar de fase van het opstellen van het programma van eisen, dan wordt uitstappen moeilijker.

Men is snel geneigd in de beginfase de voordelen breed uit te meten en de nadelen onbenoemd te laten. Als het goed is, is er een win-win-situatie voor iedereen te bereiken maar toch zijn er ook kosten mee gemoeid. Het verlies aan zeggenschap over ruimten of het moeten inschikken in bepaalde procedures, weegt voor de een zwaarder dan voor de ander. Het is dan ook goed om ook naar de eventuele nadelen te kijken.

Praten over de visie voor het toekomstig gebruik betekent ook praten over invulling van begrippen. Alleen al het begrip multifunctioneel kan zeer verschillend worden opgevat. Maar ook kreten als 'samen ruimten delen', 'een gezamenlijke receptie', 'een beheerder' of 'kostendekkend doorberekenen' vragen om een uitleg. Zonder nadere toelichting kan het lijken alsof partijen het eens zijn maar blijkt pas later dat er toch verschillen van opvatting zijn.

Projectstructuur

Een keuze om met meerdere organisaties in één pand te zitten en functies te delen, is een vergaande keuze. Niet alleen tijdens het voorbereidingsproces zullen er zaken onderling afgestemd moeten worden, ook tijdens het gebruik zal regelmatig overleg nodig zijn over het gezamenlijke leven. Afhankelijk van de mate van collectiviteit, zullen over allerlei, ogenschijnlijk futiliteiten, afspraken gemaakt moeten worden. Juist het delen van verantwoordelijkheden kan ertoe leiden dat niemand zich verantwoordelijk voelt.

Een mooi voorbeeld: In een multifunctioneel centrum waar meerdere partijen een gedeelde verantwoordelijkheid hebben, zijn afspraken gemaakt over ieders taken. Het lampje op de toilet gaat stuk. Wie heeft er aan gedacht om een voorraadje peertjes in te kopen, waar liggen ze en wie heeft de sleutel van de kast waarin deze liggen?

Het helpt om afspraken te maken over de hoofdlijnen van ieders verantwoordelijkheid, dan hoeft er alleen nog maar discussie te ontstaan over de grensgebieden.

Wat ook helpt is een duidelijke projectstructuur. Dat betreft op de eerste plaats een onderverdeling tussen beslissen en uitwerken. Meestal wordt hier gekozen voor een stuurgroep waarin de beslissers zitten en werkgroepen die op onderdelen de uitwerking doen en hun resultaten inbrengen in de stuurgroep voor besluitvorming.

Minstens zo belangrijk in de projectstructuur is het vasthouden van resultaten. Als de stuurgroep met elkaar de visie verkend heeft, is het goed dat te markeren in bijvoorbeeld een intentievereenkomst. De vastgestelde visie wordt dan het ankerpunt waar in verdere uitwerking steeds op teruggegrepen kan worden.

En het derde element is te benoemen als de juiste personen op de juiste plek. In de stuurgroep moeten mensen zitten die met mandaat vanuit de eigen organisatie kunnen spreken en kunnen

onderhandelen. In de werkgroepen zitten mensen vanuit de verschillende organisaties die dichterbij de bedrijfsprocessen staan en hun praktijkervaring kunnen inbrengen. Als expliciet wordt afgesproken dat alle deelnemers zelf verantwoordelijk zijn voor terugkoppeling in de eigen organisatie, kan adequaat gehandeld worden. Eventuele vervanging van medewerkers tijdens de voorbereiding is dan ook minder snel een obstakel in het proces. Toch blijft het handig om dat tussentijds te checken; vindt er terugkoppeling plaats?

De in te stellen werkgroepen kunnen een brede opdracht meekrijgen. Het is ook goed werkbaar om voor specifieke onderwerpen specialisten bijeen te brengen.

In Etten-Leur zijn drie partijen betrokken bij de totstandkoming van een woonzorg- en welzijnsgebouw in de nieuwbouwwijk Schoenmakershoek. In het voorbereidingstraject is een stuurgroep geformeerd en wordt gewerkt met drie werkgroepen. Een werkgroep functionaliteiten die ieders wensenpakket moet samenbrengen tot een collectief programma van eisen met inzicht in eigen ruimten en gedeelde ruimten. Er is een werkgroep beheer die nog vóór de bouw nadenkt over alle functies die gezamenlijk kunnen worden opgepakt. En er is een werkgroep financiën die de resultaten van beide werkgroepen samenbrengt in een financieel model dat aan de stuurgroep wordt voorgelegd. In de werkgroep beheer kwam het opstellen van een rampenplan en ontruimingsplan aan de orde. Voor dat onderwerp zal een apart werkgroepje worden ingesteld met specialisten op dit gebied vanuit de twee organisaties die straks permanent aanwezig zijn in het gebouw.

Hoezeer partijen ook in het voorbereidingsproces gezamenlijk wensen op te trekken, een trekker van het proces blijft toch altijd nodig. Zonder trekker komt men er misschien ook wel uit, maar is het proces langduriger. Een trekker kan één van de participerende partijen zijn die een hoofdrol vervult in het gezamenlijke gebouw. Het kan ook iemand zijn die met natuurlijk gezag de conclusies formuleert. Zeker in het voorbereidingsproces wordt er vaak voor gekozen om een externe trekker te benoemen. In de precare verkeringsstijd is het wenselijk dat een onafhankelijke derde ook de lastige items aan de orde kan brengen, partijen houdt aan hun afspraken en de voortgang bewaakt. Een onafhankelijke trekker kan overigens nooit de rol en functie vervullen van de stuurgroep; alleen de stuurgroep en de daarin vertegenwoordigde partijen kunnen voor de eigen organisaties de beslissingen nemen. Een trekker kan wel de besluiten goed voorbereiden zodat geen onnodige tijd verloren gaat.

De projectstructuur gedurende de voorbereidingsfase hoeft niet dezelfde te zijn als de projectstructuur op het moment dat het pand eenmaal in gebruik genomen is. Dat is zelfs meestal niet het geval. Ook na ingebruikname zal er een overleg zijn van verantwoordelijke vanuit de participerende organisaties.

Eigendomssituatie

De eigendomssituatie bepaalt in hoge mate de moeilijkheidsgraad van realisatie en exploitatie. Een multifunctioneel gebouw kan één eigenaar hebben die onderdelen verhuurt aan andere gebruikers. Dat lijkt de meest eenvoudige situatie. Het is ook de meest eenvoudige situatie als die eigenaar ook het risico van ontwikkeling wil dragen. Maar daar valt het nodige op af te dingen. Hoe specifiek een ruimte ontwikkeld wordt voor een bepaalde huurder, hoe meer zekerheid de verhuurder op voorhand zal willen zodat hij zeker weet dat de potentiële huurder ook daadwerkelijk huurder wordt en blijft. Dan zal toch in een vroegtijdig stadium door de huurder een garantie afgegeven moeten worden dat deze de ruimte wil huren. En dus loopt de huurder ook risico en zal deze bedenktijd nodig hebben voordat hij/zij zich vastlegt. Een deel van de mogelijke tijdswinst door één eigenaar is dan al verloren. Sommige verhuurders hebben ook liever dat potentiële huurders zelf eigenaar worden om huurgedrag te vermijden. Als iemand alleen maar gaat huren, wordt de verleiding wel erg groot om almaar meer eisen te stellen. Het stellen van als maar meer eisen of nieuwe eisen gedurende de voorbereiding kan overigens ondervangen worden door heldere afspraken. Als duidelijk is gemaakt wat geleverd wordt tegen de overeengekomen huurprijs en dat wijzigingen

vanaf een bepaald moment altijd meerkosten met zich meebrengen, kan dat het vraaggedrag van huurderszijde beperken.

Daarentegen zijn er ook eigenaren die graag alleen maar verhuren. Dan hebben zij zelf in de hand wie zij in het pand toelaten en kan men zelf de criteria opstellen waar eenieder zich aan moet houden. Dat kan er overigens toe leiden dat sommigen afhaken. Voor sommige partijen is het zelf in eigendom hebben zo belangrijk, dat zij niet akkoord gaan met een huursituatie. Daarbij spelen vaak naast rationele overwegingen ook gevoelswaarden een rol.

Ingewikkelder wordt het als de eigenaar tevens één van de gebruikers is. Dan moet er vertrouwen zijn in een goede financiële verwerking. Daarbij kan het helpen als de eigenaar/gebruiker een open begroting voert, zodat iedereen kan zien dat de eigenaar ook aan zichzelf huurkosten toerekent. Dat wordt overigens lastiger als er verschillende prijzen voor verschillende deelnemers gerekend worden. Een situatie die nog al eens voorkomt. Dan krijgt de huisarts bijvoorbeeld een kostendekkende huurprijs, de winkel een commerciële huurprijs en de welzijnsorganisatie een gereduceerde huurprijs. Dat moet dan wel uit te leggen zijn.

Maar ook bij één eigenaar zullen de gebruikers nog steeds met elkaar moeten spreken over wat men gemeenschappelijk doet of niet en hoe de dagelijkse gang van zaken wordt georganiseerd (zie hoofdstuk 4 en 5).

Een andere mogelijkheid is dat eenieder eigenaar wordt van de eigen ruimten of dat iedereen samen eigenaar wordt van het geheel (dan is vaak sprake van een gezamenlijke beheerstichting). En allerlei mengvormen daartussenin; het komt geregeld voor dat één gebouw meerdere eigenaren maar ook meerdere huurders kent of dat ieder eigenaar is voor het eigen deel en collectief eigenaar is van enkele collectief te gebruiken ruimten. Bij meerdere eigenaren is een vereniging van eigenaren een vereiste. En men zal altijd afspraken moeten maken over de collectieve delen. Bij meerdere eigenaren in een gebouw die ook ruimten samen in gebruik hebben, is de verhandelbaarheid van het onroerend goed natuurlijk minder groot dan bij een standalone gebouw. Vaak zijn er afspraken gemaakt over het gebruik van de ruimten en kan een dergelijke ruimte niet aan elke willekeurige koper worden verkocht. Ook zullen er afspraken gemaakt moeten worden of ieder zijn ruimten aan een derde mag (onder)verhuren.

De eigendomssituatie is niet alleen afhankelijk van wat iedereen daarin wil, het is tevens afhankelijk van de locatie en de eigenaar van de beoogde grond. Als een van de partijen al de grond in handen heeft waarop het multifunctionele gebouw moet verrijzen, dan heeft deze eigenaar een sterk bepalende stem. Ook de mate waarin partijen risico kunnen of willen lopen, bepaalt mede de eigendomsverhouding. Als men geen risico kan lopen, ook niet met dekking van eventuele subsidieverstrekkingen of financiers, dan staat alleen de weg van het huren open. In zo'n geval loopt de eigenaar de ontwikkelrisico's en zal zekerheden zoeken door de gevraagde ruimten zo te realiseren dat deze makkelijk te gebruiken zijn door een volgende huurder. Ook een opslag op de huurprijs als compensatie voor het risico, is niet ongebruikelijk.

In veruit de meeste situaties zal er sprake zijn van nieuwbouw en de afweging rond eigendom. In enkele situaties is het ook mogelijk dat een multifunctioneel gebouw ontstaat doordat enkele ruimten verhuurd gaan worden in een pand dat al in gebruik door een zorg- of welzijnsorganisatie. Dan bepaalt die bestaande situatie grotendeels de eigendomsverhoudingen. Een enkele keer zal het voorkomen dat een bestaand, leegstaand pand benut gaat worden als multifunctioneel gebouw. Dan staan in feite dezelfde eigendomsverhoudingen open als bij nieuwbouw.

Financiën

De financiële haalbaarheid voor ieder afzonderlijk en voor het collectief geeft uiteindelijk de doorslag voor het al dan niet realiseren van een multifunctioneel gebouw. Kosten en financieringsmogelijkheden moeten in een zo vroeg mogelijk stadium in grote lijnen bekend zijn. Een al te grote focus op de financiën in het begin van het proces leidt echter tot obstakels. Juist omdat voor sommige onderdelen op voorhand de kosten en/of de opbrengsten niet bekend zijn,

zou het streven naar zekerheid al in het beginstadium, leiden tot het afblazen van het project. Het is wel goed om met elkaar een beeld te vormen van mogelijke knelpunten in financiële zin en oplossingsrichtingen te verkennen. Het helpt ook als een partij (meestal de corporatie) bereid is om als risiconemer op te treden, zodat partijen de gelegenheid en de tijd krijgen om hun financiën te regelen.

Tenzij op voorhand al overduidelijk zichtbaar is dat het plan nooit te verwezenlijken is binnen de financiële randvoorwaarden maar anders kan de aandacht eerst gericht worden op de inhoud van de samenwerking en het bouwplan. Pas zodra het plan inhoudelijk is vastgesteld, kan de financiële haalbaarheid daadwerkelijk onderzocht worden. In de betrokken sectoren ligt de verhouding tussen kosten en opbrengsten vrijwel nooit heel hard. Er kan enerzijds ingeleverd worden op de wensen waardoor de kosten naar beneden kunnen. Anderzijds zijn de opbrengsten deels afhankelijk van subsidies of bijdragen. Onderhandelingen met financiers kan aan de opbrengstenkant nog wat ruimte geven.

Afronden verkenningsfase

Alle gesprekken en verkenningen in deze fase hebben inzicht gegeven in:

- toekomstige deelnemers
- gewenste samenwerking
- werkprocessen en daaraan gekoppelde ruimtegebruik
- wensenlijstjes ten aanzien van ruimten
- financiële beperkingen
- mogelijke struikelblokken

Het is wenselijk om dit in de vorm van een haalbaarheidsrapportage op te zetten. Als er voldoende vertrouwen is in het project en in elkaar om de schouders eronder te zetten, dan kan de volgende fase ingezet worden, de fase van het opstellen van het programma van eisen.

Staan de seinen op groen, dan kan deze fase afgesloten worden met een intentieverklaring die vastlegt dat partijen met elkaar doorgaan, tenzij er een van de ontbindende voorwaarden wordt ingeroepen.

Tot slot nog dit: neem de tijd voor de verkenningsfase. Een goede start verdient zich later in tijd terug. De verkenningsfase neemt circa een half jaar tot een jaar in beslag. Voor de totale voorbereiding, vanaf de eerste gesprekken totdat de eerste paal de grond in gaat, is al snel twee jaar nodig.

3. Programma van eisen

In een multifunctioneel gebouw participeren meerdere organisaties met ieder het eigen wensenlijstje ten aanzien van vierkante meters en functies. Als het goed is, is in de vorige fase al geïnventariseerd wat men samen wil doen. Dat kan niet anders als een globale inventarisatie zijn omdat de definitieve vaststelling van wat samen gedaan wordt, ook afhankelijk is van de inrichting van een gebouw.

In deze fase moeten partijen tot overeenstemming komen over wat men gezamenlijk wil gaan gebruiken. Het eindresultaat van deze fase is immers input voor de architect om tekeningen op het niveau van een voorlopig ontwerp te maken.

De verkenningsfase heeft inzicht opgeleverd welke partijen willen participeren in het multifunctionele gebouw. Dat is vastgelegd in een intentieverklaring of samenwerkingsovereenkomst. In deze fase is het goed om een werkgroep te formeren die het programma van eisen gaat formuleren. De stuurgroep waarin alle dragers van het project zitten, beoordelen dat resultaat en nemen de uiteindelijke beslissingen.

Eerder al is onderscheid gemaakt tussen partners van het project en overige gebruikers van het gebouw. De laatste zitten niet in de stuurgroep maar vaak wel in de werkgroep voor het programma van eisen. De werkgroep moet ervoor zorgen dat ook de wensenlijstjes meegenomen worden van deze partijen. Het is van belang dat elke organisatie ervoor zorgt dat degene die in de werkgroep participeren goed geïnformeerd zijn over de standpunten en werkprocessen van de eigen organisatie zodat zij een zinvolle bijdrage kunnen leveren. Het expliciet afspreken dat ieder zelf verantwoordelijk is voor de terugkoppeling in de eigen organisatie voorkomt verrassingen in het eindstadium.

Van individueel tot multifunctioneel

Voor het programma van eisen is het startpunt de individuele wensenlijstjes van de deelnemers. In de werkgroep wordt het wensenlijstje van elke organisatie doorgesproken. Daarbij wordt elke organisatie bevraagd op de wijze waarop dat lijstje tot stand gekomen is:

- zijn het bruto of netto meters
- is het gebaseerd op huidig gebruikte m², op normbedragen of op andere manier bepaald
- zijn het ruimten die permanent in gebruik zijn of een deel van de tijd
- zijn het ruimten met bijzondere specificaties (luchtbehandeling, aansluitingen e.d.)
- welke relatie tussen ruimten is essentieel (bijv. keuken in of nabij restaurantgedeelte)
- zijn er ruimten die sterk verbonden zijn met eigen identiteit (in bijv. een brede school wil vaak elke school een eigen lerarenkamer)

Soms blijkt bij het doorspreken dat organisaties de vierkante meters baseren op wat bijvoorbeeld door het Bouwcollege is vastgelegd als maximum bereikbaar. Dat hoeft niet altijd te stroken met wat men daadwerkelijk nodig heeft; het kan meer of maar kan ook minder zijn.

Bij het bepalen van het programma van eisen is het handig om gebruik te maken van een driedeling. Een onderscheid tussen ruimten die strikt voor eigen gebruik zijn, ruimten die multifunctioneel ingezet kunnen worden en ruimten die eventueel gedeeld in gebruik genomen kunnen worden. Als in het vervolg gesproken wordt over collectieve ruimten worden multifunctionele én gedeelde ruimten samen bedoeld.

Vraag elk van de deelnemers om aan te geven welke functies of werkprocessen zij in het pand gaan uitvoeren. Laat hen vervolgens dit vertalen in ruimten en vraag aan ieder om elke ruimte te benoemen in de categorie: eigen gebruik / gedeeld gebruik / of multifunctioneel gebruik. Het onderscheid is tussen gedeeld gebruik en multifunctioneel heeft te maken met de uitrusting. Multifunctioneel betreft ruimten die voor verschillende functies te benutten zijn. Vaak zijn deze ruimten ook voor alle gebruikers handig of noodzakelijk.

Gedeeld gebruik betreft ruimten waar men eigen eisen aan stelt (bijv. type vloerbedekking of geluidsisolatie) en die men ook echt nodig heeft voor goed functioneren maar wellicht niet

permanent in gebruik heeft. Te denken valt aan een handenarbeidlokaal of gymzaal maar ook toiletten vallen hieronder. Gedeeld gebruik heeft vaker betrekking op slechts enkele van de aanwezige deelnemers in het gebouw. Zo'n handenarbeidlokaal dat wordt ingericht voor bijv. de gehandicaptenorganisatie, is ook bruikbaar door de SWO maar zal niet gebruikt worden door de huisartsen in het pand.

Dat vraagt van partijen ook creatief nadenken over gedeelde functies en kansen die zich voordoen.

Een brede school beschouwt de lerarenkamer als privé en voor eigen gebruik. De klaslokalen zijn overdag nodig maar mogen 's avonds best door anderen gebruikt worden: gedeeld gebruik. En de gymzaal is in dit geval een multifunctionele sportzaal; de school maakt er zes keer per week gebruik van maar hoeft niet aan specifieke eisen voor de school te voldoen. Het schoolrooster kan desnoods worden aangepast op de beschikbare tijdstippen van de gymzaal.

Een dergelijk overzicht van iedereen maakt niet alleen snel duidelijk waar eventueel ruimten een dubbelgebruik kunnen hebben. Al eerder in de verkenningsfase kan een dergelijk overzicht helpen bij het inzicht krijgen in elkaars werkprocessen en bijzondere kenmerken van de organisaties.

Vooraf ruimten die niet veel bijzondere eisen kennen en maar een deel van de tijd gebruikt worden door een organisatie, kunnen winst opleveren in gedeeld gebruik. Daarnaast is een vraag die alle partijen moeten beantwoorden de vraag naar eventuele toekomstige uitbreidingen of inkrimpingen en/of functiewijzigingen. Als het een wijkcentrum betreft in een nieuwbouwwijk is wellicht de eerste jaren het aantal ouderen nog beperkt maar moet de recreatieruimte wel zodanig gesitueerd worden dat deze eventueel later uit te breiden is.

Voor het formuleren van gezamenlijke ruimten (multifunctioneel en gedeeld gebruik) is het ook gewenst op een andere manier naar het toekomstige gebouw te kijken; via klantenstromen en goederenstromen. Wie ontvangt welke klanten wanneer en wat doen die klanten? Komen ze wat afgeven, komen ze op afspraak, blijven ze lang in het pand? Dat bepaalt ook de mate van toezicht die georganiseerd moet worden.

Bij goederenstromen gaat het vooral om de bulk. Waar moeten bewoners hun afval deponeren, kunnen de keukenleveranciers met hun vrachtwagens bij de keukenopslag komen, is er laboratoriumafval dat een bijzondere behandeling vergt? Dergelijke vragen geven vooral inzicht in functionele relaties die tussen ruimten gelegd moeten worden.

De mate van gemeenschappelijk gebruik kan van pand tot pand zeer verschillen. Het heeft te maken met visie, met bereidheid om compromissen te sluiten, met financiën en met overlap in werkprocessen. Uiteindelijk mondt het bevragen van elkaar uit in een overzicht waarin de driedeling vermeld staat en die als input kan dienen voor het verdere programma van eisen. In de bijlage is een uitgebreide checklist opgenomen die gehanteerd kan worden bij het bepalen van de mate van gemeenschappelijkheid en het formuleren van afspraken met elkaar.

Casco en inrichting

Een ander element waar partijen het over eens moeten worden is de mate van afwerking.

Worden alle ruimten casco opgeleverd of compleet ingericht? Als casco wordt afgesproken is het goed om vast te leggen welke staat van afwerking dit inhoudt: is dit kale bouw nog zonder installaties, met installaties maar zonder wandafwerking of met installaties en wandafwerking maar zonder inrichting? En wordt vloerbedekking dan gerekend tot inrichting of tot afwerking? Denk daarbij ook aan bekabeling en bijvoorbeeld balies.

Daarbij kunnen nog andere keuzes gemaakt worden voor de privé-ruimten dan voor de collectieve ruimten. Voor deze laatste ruimten is het vaak gemakkelijker om deze meteen met een basisinrichting van wand-, vloer- en plafonduafwerking te leveren. Dat kan dan meteen in de verkoop- of verhuurprijs worden opgenomen of apart afgerekend met de desbetreffende gebruiker.

De inrichting en aankleding van collectieve ruimten kan ingeval van huur het beste worden opgenomen in de huurprijs. Dan is namelijk ook duidelijk wie verantwoordelijk is voor vervanging en reparatie. Denk daarbij aan bijvoorbeeld de balie, de inrichting van de garderobe en het meubilair voor de collectieve ruimten.

Te delen processen

Naarmate partijen meer overlap in ruimten met elkaar hebben, zullen er ook meer afspraken gemaakt moeten worden over onderhoud, beheer en gebruik. Maar zelfs als partijen betrekkelijk weinig gemeenschappelijk wensen, zijn er nog een aantal zaken onderling te regelen. Niet in het minst betreft dat de veiligheid. Veiligheid in de zin van brandweereisen en veiligheid als inbraakpreventie. Over deze processen moet overeenstemming zijn vóórdat deze fase kan worden afgesloten.

De brandweer beoordeelt het pand als geheel en gaat daarbij uit van de meest kwetsbare groepen. Dus als het pand tevens een verblijfslocatie is voor dementerende ouderen, dan zijn de brandweereisen aanmerkelijk strenger dan wanneer het alleen een gebruikslocatie overdag is. Het kan lonend zijn om met elkaar af te tasten in welke ruimten de meest kwetsbare groepen gaan verblijven en of deze ruimten te concentreren zijn. Dan is wellicht met de brandweer een afspraak te maken over verschillende zwaarte van maatregelen voor verschillende gebouwdelen.

Partijen zullen met elkaar moeten spreken over vluchtwegen, over ontruimingsplannen, over bedrijfshulpverlening en over brandweeroefeningen. Waar komen brandvertragende deuren, welke ruimten zitten op slot? Dat zijn vragen die ook hun ruimtelijke consequenties hebben. Zie ook de checklist achterin.

Als iedereen zelf verantwoordelijk wil zijn voor de eigen ruimten en installaties, dan moeten de eigen ruimten op slot kunnen. Dan zal waarschijnlijk ook de beveiliging per partij apart geregeld worden en is een collectief systeem niet mogelijk of het moet mogelijk zijn om ruimten apart te coderen. Gesloten deuren hebben weer consequenties voor het veiligheidsplan en voor de brandweereisen.

Inschakelen architect

Het programma van eisen moet inzicht geven in datgene wat partijen met elkaar hebben afgesproken en datgene wat als individuele wensen te zien is. Dan kan de architect later ook een duidelijke splitsing aanbrengen tussen meerkosten voor het collectief en meerkosten voor een individuele partij.

Een architect kan het beste worden ingeschakeld zodra partijen het programma van eisen geformuleerd hebben. Veel vroeger een architect inschakelen is niet aan te raden. Niet alleen omdat elke verandering dan opnieuw getekend moet worden met kostenstijging als gevolg, maar ook omdat schetsen en tekeningen het plan al een zekere richting in kunnen duwen. Eerst moeten partijen zelf formuleren wat zij willen realiseren; pas dan kan de architect gaan tekenen.

Als er sprake is van een beperkte bouwlocatie en een veelheid aan wensen, kan het wel interessant zijn om een architect of stedenbouwkundig bureau een massastudie of structuurplan te laten verrichten. Dat geeft inzicht in de hoeveelheid m² die gerealiseerd kan worden, rekening houdend met de omgeving en het bestemmingsplan. Een dergelijke opdracht kan heel goed los verstrekt worden van de uiteindelijke opdracht om het gebouw te ontwerpen. Het kan ook een andere architect zijn dan degene die uiteindelijk gaat bouwen. Vaak is een dergelijk plan ook nodig om de financiële inspanning en kosten te kunnen bepalen.

Locatie

Als de locatie nog niet bekend is bij het formuleren van het programma van eisen, dan is de kans reëel dat het werk nog eens dunnetjes overgedaan moet worden als de later gekozen locatie eigenlijk te klein is. Dan moet scherp gekeken worden of bepaalde functies (of zelfs deelnemers) kunnen of moeten vervallen. Een te grote locatie kan ook problemen geven omdat dan aanvullende partijen gezocht moeten worden die een deel van de beschikbare ruimte willen vullen. Er zal dan ook een inhaalslag in het samenwerkingsproces moeten plaatsvinden. De

conclusie is dan ook dat de fase van het programma van eisen niet definitief kan worden afgesloten als de locatie nog niet bekend is.

Alvorens de architect aan het werk kan, zal er ook iets afgesproken moeten worden over het tijdpad; zijn er kritische tijdpaden te benoemen (bijvoorbeeld de huisarts moet volgend jaar uit zijn huidige locatie zijn en moet wellicht als eerste naar het nieuwe gebouw verhuizen).

De locatie bepaalt ook mede of er in een keer gebouwd kan worden, dan wel of er eerste gesloopt en gefaseerd gebouwd moet worden.

Financiën

De fase van het programma van eisen kan ook pas worden afgesloten als de financiën geregeld zijn. Het is niet verstandig de architect te laten tekenen als er niet tenminste het globale budget beschikbaar is. Liefst is het budget precies bekend maar als dat niet haalbaar is, moet een redelijke inschatting te maken zijn van het beschikbare budget en de mate van onzekerheid daarin. Een vermindering van 10% van het budget is in een later stadium nog wel te vinden door middel van bezuinigingen (bijv. op kwaliteit van gebruikte materialen). Het niet doorgaan van een substantiële deel van het budget plaatst partijen terug bij af.

Een structuurplan is ook bijna een onmisbaar instrument bij het bepalen van de kostenverdeling. Op basis van een dergelijk plan kan een kostendeskundige met een marge van circa 10% de kosten berekenen. Op basis van die gegevens kunnen de kosten voor elke partij inzichtelijk gemaakt worden en kan bepaald worden of het voor ieder acceptabel is.

In deze fase moet ook overeenstemming bestaan over de kostentoedeling van de collectieve delen. Dat moet geregeld zijn voordat het voorlopig ontwerp getekend gaat worden. Als bijvoorbeeld de entree met de receptie gedeeld wordt door alle gebruikers, wordt vaak het systeem gehanteerd om de kosten hiervan te delen naar rato van het aantal in gebruik te nemen meters door de verschillende organisaties. Als men hier niet aan mee wil doen, dan moet een aparte entree gerealiseerd worden voor die weigeraars, voor hun rekening. Dat komt regelmatig voor; sommige partijen vinden de entree zozeer het visitekaartje van het eigen bedrijf dat een gedeelde entree niet haalbaar blijkt. Dergelijke zaken moeten bekend zijn voordat de architect gaat tekenen.

Behalve deze collectieve manier van delen is er nog een andere manier mogelijk namelijk een risicodragende partij. Het is denkbaar dat een horecaondernemer bereid is om de ontmoetingsruimte of grand café te exploiteren voor eigen rekening en risico. Dan hoeven de andere gebruikers in het pand niet bij te dragen aan deze ruimten maar zullen zij individueel moeten betalen voor de verhuur van ruimten, de koffie of de maaltijden.

Eindresultaat programma van eisen

Als deze verkenning is gedaan en er zijn keuzes gemaakt in de mate van gemeenschappelijkheid, dan kan het programma van eisen opgesteld worden. Dit document dient om de architect aan het werk te kunnen zetten en is de basis voor de financiële verhouding tussen partijen. Het programma van eisen bevat de volgende onderdelen:

1. de visie van waaruit gewerkt gaat worden
2. Algemene beschrijving van het pand en de daarin uit te voeren processen
3. Aantal en type aanwezige organisaties met aantal medewerkers, werksoorten en functionele relaties
4. Speciale voorzieningen (plafondhoogte, luchtbehandeling, rolstoel- of bedtoegankelijkheid)
5. Beschrijving van de benodigde ruimten per organisatie. Hoe beter beschreven staat waarvoor en hoe deze ruimten gebruikt gaan worden, des te gerichter kan de architect straks ontwerpen. Voor elke ruimte moet beschreven zijn:
 - aantal ruimten en vierkante meters per ruimte
 - welke werkzaamheden er plaatsvinden
 - benodigde apparatuur, meubilair, opslag en afval
 - ligging in relatie tot andere ruimten en andere gebruikers
 - daglichttoetreding

- kwaliteit en afwerking (geluidsisolatie, akoestiek, ventilatie, luchtbehandeling, plafondhoogte, leidingen en automatisering)
6. Een soortgelijk gedetailleerde opgave van de te delen ruimten (collectief en multifunctioneel)
 7. opgave van benodigde technische installaties
 8. mate van flexibiliteit (verschuifbare wanden, uitbreidingsmogelijkheden)
 9. overige wensen (bijv. voorzieningen voor doven, blinden, schoonmaak ten behoeve van astmapatiënten)

4. Verdeling onderhoud

Als het pand straks gebouwd is, moet het ook nog onderhouden en schoongemaakt worden. Onderhoud wordt hier benoemd als al die werkzaamheden die nodig zijn om het pand in gebruik en in stand te houden. Dit ter onderscheiding van beheer dat meer te maken heeft met de dagelijkse gang van zaken, het coördineren van de bezigheden in het pand. Beheer komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

Is er één eigenaar dan is het waarschijnlijk dat deze eigenaar ook het technisch beheer en onderhoud op zich neemt. Het is immers voor het waardebehoud in zijn belang dat het pand ook goed onderhouden blijft.

Bij meerdere eigenaren is dat al minder vanzelfsprekend. Dan zal het gewenst zijn om één partij te contracteren voor het onderhoud.

Soorten onderhoud

Er zijn verschillende vormen van onderhoud te onderkennen. Afhankelijk van het type organisatie zijn er ook voor de verschillende onderhoudsvormen verschillende termen in gebruik. Een woningcorporatie kent bijvoorbeeld het onderscheid tussen dagelijks onderhoud, ook wel klachtenonderhoud genoemd, planmatig onderhoud, mutatieonderhoud en groot onderhoud of renovatie. Intramurale zorgorganisaties maken vaak onderscheid tussen instandhouding en groot onderhoud of renovatie. Instandhouding is dan het dagelijks onderhoud en ten dele het planmatig onderhoud. Grote onderhoudswerkzaamheden (vervanging kozijnen bijv) valt daar dan weer niet onder.

Kortom, ook hier zal gesproken moeten worden over begrippen en hun strekking.

Casco-onderhoud

Hoe ingewikkeld het onderhoud wordt, wordt mede bepaald door de eigendomsverhouding en de mate van uitbesteding. Is er één eigenaar dan zal deze zelf de onderhoudsfrequentie bepalen. Bij meerdere eigenaren moet onderling overeenstemming bereikt worden.

Vaak zal het interessant zijn om, zelfs bij meerdere eigenaren, één bedrijf in te schakelen als verantwoordelijke voor het onderhoud. Dat is waarschijnlijk voordeliger dan de situatie waarin 5 organisaties in één gebouw ieder hun eigen onderhoudsbedrijf en onderhoudsplan regelen.

Het begint met het maken van een onderhoudsplan. Welke delen moeten wanneer vervangen worden? Dat is behoorlijk specialistisch werk waarvoor het handig is om een deskundige in te schakelen. Dat kan een corporatie zijn; zij hebben veel ervaring met het maken van een meerjarenonderhoudsplanning. Een goed onderhoudsplan voorkomt dat er grote verrassingen gedurende de exploitatie gaan ontstaan. Natuurlijk kan het wel gebeuren dat een onderdeel vervangen moet worden voordat de afschrijving voltooid is. Maar een onderhoudsplan voorkomt dat elke eigenaar opeens een groot bedrag moet neertellen omdat het dak vervangen moet worden.

Voor het eigen deel kan men in enigermate zelf kiezen welke onderhoudscyclus men wil aanhouden. Maar zoals gezegd, het is makkelijker en goedkoper om de schilder te laten komen voor het hele gebouw dan in jaar 5 voor de ene eigenaar en in jaar 6 voor de andere eigenaar. Bovendien zal het gewenst zijn om één uitstraling te handhaven. Er zal dus ook gesproken moeten worden over het kleurgebruik aan de buitenkant; de verkleuren van kozijnen en deuren maar bijvoorbeeld ook van zonwering.

Voor de collectieve delen zal met tot overeenstemming moeten komen; wanneer moet het dak vervangen worden, welke leverancier laten we de lift onderhouden? Welke onderhoudsreservering leggen we aan?

Vervolgens is de vraag aan de orde over de zaken die uitbesteed gaan worden en die in eigen beheer gedaan worden. Zelfwerkzaamheid kan natuurlijk prima binnen het eigen gedeelte en voorzover het niet de levensduur van het geheel raakt. Als voor de collectieve delen ook afgesproken wordt om zaken in eigen beheer te doen dan is het zaak daar goede afspraken over te maken. Het kan makkelijk een bron van conflicten worden als bijv. besloten wordt om de entree zelf samen op te knappen en het eindresultaat is niet in de ogen van iedereen geslaagd.

Toch kan zelfwerkzaamheid wel vruchten afwerpen. In een combinatieproject in Etten-Leur participeert een zorgorganisatie die expertise heeft opgebouwd inzake legionellabestrijding. Deze expertise wordt ook ingezet voor de andere gebouwdelen.

Huurders-verhuurdersonderhoud

Is er één eigenaar van het gebouw die de afzonderlijke ruimten verhuurt, dan is de eigenaar verantwoordelijk voor het onderhoud aan de schil. De eigenaar is zelfs juridisch verplicht op grond van de Huurwet om het verhuurde in zodanige staat te houden dat het geschikt is en blijft voor de functie waarvoor het verhuurd wordt. De discussie ontstaat over het onderscheid huurders-verhuurdersonderhoud. Voor woningen is dat vrij standaard geregeld; voor alle andere panden moet dat onderling afgesproken worden via een zogenoemde kruisjeslijst (Zie hiervoor de bijlagen). Dit moet ook goed doorgesproken worden om misverstanden te voorkomen. Overigens hebben corporaties ook hiervan vaak al voorbeelden.

Zoals eerder is gesteld, is het ingeval er één eigenaar is die de ruimten verhuurt aan diverse partijen, het meest eenvoudig als deze eigenaar ook diverse zaken rond inbouw aanschaft en onderhoudt. Dan is de verantwoordelijkheid meteen duidelijk. De prijs van bijvoorbeeld de balie, garderobe en zonwering kunnen dan, inclusief de onderhoudskosten, deel uitmaken van de huurprijs. Maar ook dan zal nog per onderdeel afgesproken moeten worden waar de grens ligt van het onderhoud dat de eigenaar/verhuurder doet en het dagelijks onderhoud van de huurders. Bijvoorbeeld het onderhouden van sloten is verantwoordelijkheid huurder terwijl het vervangen daarvan de verantwoordelijkheid van de verhuurder is. Als men zelf speciale wensen of voorzieningen heeft aangebracht, zal het duidelijk zijn dat het onderhoud daarvan ook voor eigen rekening komt.

5. Beheerafspraken

Het grootste vraagstuk bij het delen van een gebouw is de dagelijkse omgang met elkaar. Hoe meer collectieve delen er zijn, hoe groter het belang om goede afspraken te maken over de wijze van dagelijks gebruik. In een multifunctioneel gebouw is dat bijzonder ingewikkeld omdat men niet alleen te maken heeft met andere eigenaren of huurders van het gebouw maar ook met de klanten van elk van die organisaties. De ergernis kan groot zijn als de scootmobiel van de gebruikers van de ouderensoos de ingang versperren zodat de kinderwagens voor de ouder- en kindzorg er niet meer door kunnen. Goed nadenken over het ontwerp van een gebouw kan een deel van deze ergernissen voorkomen. Voor een ander deel vergt dat intensieve afspraken tussen gebruikers en de wijze waarop zij hun klanten instrueren.

Gezamenlijk beheer

Gezamenlijk beheer heeft vaak betrekking op zaken die vanzelfsprekend lijken als er één verantwoordelijke is. Is er maar één verantwoordelijk, dan beslist die ene zelf wel wat de openingstijden zijn, hoe strak die gehandhaafd worden, hoe snel er opgeruimd wordt, waar gegeten en gerookt mag worden, waar de sleutels bewaard worden, wanneer de fax vervangen wordt etcetera. Bij gebruik door meerdere organisaties moeten al dergelijke zaken worden doorgesproken, afspraken gemaakt en, wellicht het moeilijkste, gehandhaafd worden. De een zal het juist leuk vinden als er in de wachtkamer speelgoed voor kinderen is, de ander zal dat altijd rommelig vinden.

In de bijlage is een checklist opgenomen van zaken waarover gesproken moet worden. Maar nogmaals, het is niet geregeld als de afspraak vastligt, het gaat ook om het handhaven van de afspraken en de wijze waarop dergelijke zaken onderling aangekaart worden. Vergelijk het maar met een gezin met opgroeiende kinderen. De ene zoon zal wellicht nog wel van zijn ouders accepteren dat hem gevraagd wordt zijn spullen op te ruimen maar pikt dat niet als zijn broer dat zegt. In een multifunctioneel gebouw is er geen ouder en zullen de partijen het samen leefbaar moeten houden.

Daarbij is het belangrijk om dagelijkse ergernissen niet te laten oplopen tot een regulier overleg is gepland maar deze meteen te bespreken met de daarvoor aangewezenen. Er zal ook gedurende de exploitatie een gebruikersoverleg nodig zijn met enige frequentie. Dat is vooral bedoeld om de gang van zaken te bespreken en afspraken bij te stellen die in praktijk slecht blijken te werken.

In veel van de multifunctionele gebouwen zal sprake zijn van een gezamenlijke receptie en een gezamenlijke beheerder. Zeker in een gebouw waar dagelijks honderden klanten voorbij komen en verblijven, kan men eigenlijk niet opereren zonder een beheerder.

Voordat de vraag of een beheerder aangesteld moet worden beantwoord kan worden, is het goed om de klantenstromen in kaart te brengen. Welke organisatie ontvangt hoeveel klanten per dag? Wat komen de klanten doen; worden zij meteen naar eigen ruimten geleid of verblijven zij enige tijd in de collectieve ruimten? Als alleen de entree collectief is en mensen verblijven daar niet of nauwelijks, dan kunnen organisaties het onderling regelen zonder beheerder. In vrijwel alle andere gevallen is het gewenst om een beheerder en/of receptie te hebben die mensen kan ontvangen, begeleiden, aanspreken en dergelijke.

Woningcorporatie Parès heeft in oktober 2003 een multifunctioneel centrum op een centrumlocatie in Gendringen in gebruik genomen. Het centrum bestaat uit twee gedeelten; een vleugel is permanent in gebruik door kinderopvangorganisatie Humanitas, de andere vleugel wordt verhuurd aan diverse organisaties en clubs. Bijzonder is dat voor dit gehele complex geen beheerder op locatie aanwezig is. De huurders regelen het allemaal zelf.

Er zijn meerdere redenen waarom men hier zonder beheerder toekan.

Een extern bureau heeft een compleet beheerplan gemaakt voor het gebouw. Elke permanente huurder heeft een handboek uitgereikt gekregen, waarin een toelichting is opgenomen voor het gebruik van alle aanwezige apparatuur. Bij elk apparaat staan die gebruiksvorschriften ook nog eens aangeplakt. Er is een huishoudelijk reglement opgesteld én er ligt een gebruikersmap bij de balie waarin allerlei zaken gemeld kunnen worden. Er is onder andere professionele keukenapparatuur aanwezig en een tv met dvd/videocombinatie.

De verenigingen zijn doordrongen van hun eigen verantwoordelijkheid en weten ook dat als er een permanente beheerder moet komen, dat aanmerkelijke consequenties voor de huurprijs heeft. Elke zaal wordt na gebruik veegschoon opgeleverd en met het meubilair gestapeld aan de zijkant. Daarvoor zijn er ook stoel- en tafelliften aangeschaft.

Ondanks dat, heeft Parès in het begin heel strikt gereageerd op de kleinste mistoestanden.

Alleen door organisaties meteen aan te spreken op zaken die niet in orde zijn bevonden door de volgende huurder, kan de norm gesteld worden en kan op deze manier gewerkt worden.

Binnen de woningcorporatie is wel iemand verantwoordelijk voor het beheer en de incidentele verhuur. Deze beheerder op afstand bezoekt het multifunctionele centrum toch nog enkele keren per week. En verder is de permanente aanwezigheid van de kinderopvang een pré; zij kunnen wat beheerzaken opvangen.

Beheerder

Een beheerder heeft vooral tot taak om het gebouw presentabel te houden en het klantenverkeer in goede banen te leiden. Soms wordt de beheerder ook wel huismeester genoemd hoewel die term meer voorbehouden lijkt aan wooncomplexen. Tot diens taak behoort ondermeer:

- algemeen dagelijks beheer
- planning van gebruik van ruimten
- sleutelbeheer; openen en sluiten van de locatie
- schoonmaak- en opruimwerkzaamheden
- handhaven van gedragsregels (fietsen in de rekken, rollators niet in de doorgang, roken alleen op daartoe bestemde plaatsen)
- opvangen van technische klachten en zomogelijk verhelpen

Een beheerder wordt door de deelnemers in het gebouw gezamenlijk betaald. De kosten van de beheerder zullen meestal naar rato van vloeroppervlak of naar rato van klantenaantallen worden verdeeld tussen de deelnemers. De tweede verdeelsleutel kan meer discussie opleveren dan de vierkante meters die ieder in gebruik heeft.

Als kosten moet niet alleen gekeken worden naar de loonkosten maar ook bijbehorende kosten als aansturing, vervanging bij ziekte, opleidingskosten en dergelijke. Door hiervoor meteen ook afspraken over te maken met de deelnemers wordt voorkomen dat discussies gaan ontstaan over bijvoorbeeld deelname aan een cursus. Over het algemeen kan hierbij uitgegaan worden van 20% bovenop de loonsom.

Voor de aansturing van de beheerder moeten goede afspraken gemaakt worden. Vaak wordt ervoor gekozen om één van de deelnemers werkgever te maken voor de beheerder. Als partijen daarbij tot overeenstemming kunnen komen, kan dat een goede manier zijn. Nogal eens blijkt dat voor het type beheerder iemand gezocht wordt die én sociaal vaardig is én commercieel ingesteld is. Niet elke organisatie is even goed in staat om een dergelijke beheerder aan te stellen en aan te sturen.

Wijkwaard is een buurtcentrum en tevens een woonplek voor ouderen en voor mensen met een lichamelijke handicap. Het gebouw is neergezet door de lokale woningcorporatie die alle ruimten verhuurt aan de verschillende deelnemers.

Het gebouw herbergt 6 permanente huurders. Het technisch onderhoud is in handen van de corporatie die eigenaar is van het geheel.

Toen het dagelijks beheer aan de orde kwam, is gevraagd welke organisatie dit op zich wilde nemen. Verschillende partijen vonden dat niet tot hun taak of expertise behoren. Uiteindelijk is het beheer neergelegd bij de welzijnsorganisatie. Achteraf terugkijkend wordt dat niet de meest gelukkige werkwijze gevonden. Niet alleen vanwege de diverse personele wisselingen, maar vooral omdat elke inhoudelijke partij teveel vanuit het eigen referentiekader te werk gaat. In dit geval betreft dat dus een welzijnsorganisatie die vooral oog heeft voor de noden van bezoekers en minder gericht is op de zakelijke kant van beheer die óók behartigd moet worden. In Alkmaar wordt inmiddels nagedacht over het oprichten van een zelfstandige beheerorganisatie die meer van dergelijke panden van professioneel beheer kan voorzien. Daarbij moet dus eerder gedacht worden aan een type hotelmanager op MBO-niveau dan aan een welzijnswerker. Een beheerder moet ook sfeer brengen en bewaken, een bindende kracht tussen partijen vormen en in staat zijn om de ruimten commercieel te verhuren. Het zou goed zijn als partijen op voorhand een functieprofiel formuleren voor een beheerder zodat de verwachtingen ten aanzien van een beheerder gemanaged kunnen worden.

Kan of wil geen van de deelnemende partijen optreden als werkgever voor de beheerder, dan staat de route van een gezamenlijke stichting open. Deze kan dan formeel als werkgever functioneren. Dat laat onverlet dat er toch afspraken gemaakt moeten worden wie de feitelijke werkgeverstaken op zich neemt als het voeren van functioneringsgesprekken en het uitbetalen van salaris. Een belangrijke keuze is de beslissing om binnen de bestaande organisaties te zoeken naar een beheerder of extern te werven.

Een beheerder bepaalt in grote mate het succes van een multifunctioneel gebouw in het dagelijks gebruik. Ziet het er netjes uit, worden mensen goed geholpen, worden de multifunctionele ruimten goed benut en goed aan de man gebracht. Juist vanwege deze cruciale rol van de beheerder moeten deelnemers van tevoren goed nadenken over het takenpakket en het type persoon dat men hiervoor zoekt. Het opstellen van een profielschets voor de beheerder moet dan ook samen gedaan worden.

Maak ook met elkaar afspraken over de omgang met de beheerder. Kan elke organisatie opdrachten geven aan de beheerder of wordt volstaan met de functieomschrijving en een eventueel aanspreken via de werkgever? Voorkomen moet worden dat de beheerder voortdurend door iedereen wordt aangesproken. Een duidelijke aansturing is gewenst. Organisaties die zich niet houden aan de gemaakte taakverdeling, moeten daarover worden aangesproken.

Bij een groot gebouw (inclusief woningen) is al snel een fulltime beheerder annex huismeester gewenst. Is het een kleiner gebouw met slechts enkele gebruikers dan kan met een parttime beheerder worden volstaan of wordt aan een van de aanwezigen de taak als beheerder toegewezen (zonder daar apart iemand voor aan te nemen). Daarbij kunnen rollen makkelijk door elkaar gaan lopen; in de beeldvorming kan het onderscheid vervagen tussen de rol als huurder/gebruiker en de rol als beheerder.

Is er geen beheerder, dan moeten er vele taken onderling afgesproken worden. Dat varieert van zoiets onbenulligs als bijhouden welke tl-verlichting in huis is en opnieuw bestellen bij gebruik, tot afspraken dat de laatst aanwezige in het gebouw de beveiliging inschakelt. Zeker bij gebouwen met grote klantenstromen kan men eigenlijk niet goed opereren zonder beheerder. Kiest men toch voor een situatie zonder beheerder, dan moeten partijen ook in staat zijn en bereid zijn om zelf zaken op te pakken en elkaar aan te spreken op niet juist handelen. Ook mét beheerder moeten partijen met elkaar doorspreken op welke manier men het gebouw wil gebruiken.

Zónder beheerder moeten die waarden en normen verder uitgekristalliseerd worden en in huisregels worden vastgelegd.

Receptie

Bij grotere panden kan het gewenst zijn om een beheerder én een receptie te hebben. Als er zowel een beheerder als een receptie is, is een goede onderlinge taakverdeling gewenst. De receptie heeft dan vooral als taak om gasten te ontvangen en verder op weg te helpen. Maar een receptiemedewerker moet ook ingrijpen als de gedragsregels niet worden nageleefd en dat niet alleen overlaten aan de beheerder.

Het lijkt dan ook gewenst om de receptie en de beheerder door dezelfde organisatie te laten aansturen. Dan kan het makkelijkst de norm inzake dagelijks beheer gehandhaafd worden. Ook bij een receptie zal met elkaar moeten worden doorgesproken hóe deze benut wordt. Zie daarvoor ook weer de checklist.

Niet vergeten mag worden dat de receptie vaak het visitekaartje van een complex is. Daardoor luistert het nauw hoe de balie wordt ingericht en op welke wijze de medewerkers de klanten te woord staan. Als een gebouw één entree heeft, zullen alle deelnemende organisaties in beginsel moeten bijdragen aan de receptie. Iedereen heeft er immers profijt van dat een receptie de klanten passend ontvangt.

Tijdig

Laat het maken van beheerafspraken niet liggen totdat het gebouw eenmaal in gebruik is genomen. Sommige beheerzaken kunnen ondersteund worden door de inrichting. Zo is voor een goed toezicht een strategische plaatsing van de receptie cruciaal. Het praten over het gezamenlijke gebruik straks na de oplevering maakt dat het gebouw gaat leven en kan partijen behoeden voor ontwerpfouten.

Sommige zaken kunnen ook niet wachten tot het moment van ingebruikname. Als ervoor gekozen wordt om een gezamenlijke receptie te bemensen zal er tijdig geworven moeten worden.

Overleg

Voor het maken van de afspraken over beheer zal in het voorbereidingstraject een werkgroep aan de slag gaan. Door in deze werkgroep vooral praktisch ingestelde medewerkers af te vaardigen, kunnen de afspraken heel concreet worden gemaakt.

Is het gebouw eenmaal in gebruik, dan blijft onderling overleg noodzakelijk. Vaak zijn er twee typen gebruikersoverleg: eentje van de gebruikers op de werkvloer om dagelijkse (beheer)problemen te bespreken. Een frequentie van eens per maand is hiervoor meestal toereikend (behalve het eerste jaar van exploitatie). Het tweede gebruikersoverleg is van de beslissers/verantwoordelijken die een of enkele keren per jaar bijeenkomen om de gang van zaken te bespreken en mogelijk wijzigingen in procedures met elkaar te bespreken. Ook hierbij zal in het eerste jaar de frequentie van overleg wat hoger moeten liggen om allerlei zich aandienende zaken goed af te spreken. Het gebruikersoverleg van de verantwoordelijken moet vooral het collectieve gebruik op de langere termijn veilig stellen.

Is er geen beheerder dan zullen partijen vaker moeten overleggen. De normen inzake het gezamenlijk gebruik worden dan vastgesteld en gehandhaafd door daar samen over te praten. Zeker in het begin zal dat veelvuldig overleg vergen.

6. Beheervormen en overeenkomsten

Door het delen van een gebouw, valt er nogal het een en ander onderling juridisch te regelen, zowel in het voorbereidingstraject als in de uitvoering.

Intentieovereenkomst

De eerste contracten waarmee eenieder te maken krijgt, betreft de intentieovereenkomsten aan het slot van de verkenningsfase. Daarin leggen partijen in ieder geval vast dat zij zich zullen inspannen om samen een multifunctioneel gebouw van de grond te tillen. Als het al mogelijk is, dan is het handig dan ook al meer zaken op te nemen zoals bijv. het aantal m² dat ieder naar verwachting af zal nemen, de mate van gemeenschappelijkheid en dergelijke.

Inschakelen deskundigen

Het volgende dat partijen moeten regelen is het inschakelen van deskundigen. Dat kan een adviseur zijn die hen begeleidt in het proces van samenwerken, een marktonderzoeker, architect of kostendeskundige. Ook een subsidioloog of juridisch adviseur is vaak niet overbodig. Zeker in een gebouw dat een mengvorm is tussen de gesubsidieerde sector en (semi-)commerciële partijen die wel BTW-plichtig zijn, kan een goed juridisch advies tot kostenbesparingen leiden.

Zodra dergelijke externe kosten gemaakt gaan worden, zal ook afgesproken moeten worden hoe deze gedragen worden. Daarbij is het gebruikelijk om deze kosten mee te nemen als voorbereidingskosten als het plan daadwerkelijk doorgaat. Er zal ook afgesproken moeten worden wie deze kosten voorschiet en hoe deze afgerekend worden als het plan niet doorgaat of als een partij gedurende de voorbereiding zich terugtrekt. Het is ook mogelijk een gezamenlijke rekening te openen en daar ieder een bedrag op te laten storten ter verrekening van voorinvesteringen. Dat bindt partijen meteen aan het project.

Gradaties van samenwerking

Het is goed mogelijk dat een gezamenlijke voorbereiding bij enkele van de betrokken partijen gaat leiden tot nauwere samenwerking onderling, soms zelfs uitmondend in fusie, bijvoorbeeld tussen thuiszorg en intramurale zorg of tussen intramurale zorg en SWO. Op zich is datgene wat zich afspeelt tussen enkele van de samenwerkende partijen, een kwestie die zij zelf onderling moeten regelen. Dat kan zich bijvoorbeeld voordoen als diverse huisartsenpraktijken gaan samenwerken in een hoed als onderdeel van het te bouwen wijkcentrum. Zij zullen dan onderling hun wederzijdse aansprakelijkheid moeten regelen.

De overigen partijen krijgen wel degelijk te maken met fusiebesprekingen van andere betrokkenen als dit zou betekenen dat de voorbereidingskosten door minder partijen gedeeld gaan worden. Sowieso hoort bij een goede samenwerking dat iedereen op de hoogte gebracht wordt van eventuele nauwere samenwerking tussen enkelen. Dat kan immers (tijdelijk) de aandacht afleiden van het gezamenlijke project. Maar ook als het niet goed mocht uitpakken, dan heeft iedereen daar last van.

Eigendomssituatie

Bij veel woonzorgcomplexen en wijkcentra zal de corporatie optreden als trekker. Deze zal dan de grondaankoop op zich nemen (of heeft de grond al in bezit). Het is gewenst om duidelijkheid te hebben over de eigendomssituatie vóórdat de grond wordt aangekocht. Anders moet er wellicht twee keer grondoverdracht plaatsvinden met alle nadelige gevolgen van dien (overdrachtsbelasting en notariskosten).

Er kunnen zich de volgende eigendomssituaties voordoen:

- Eén partij wordt eigenaar en verhuurt de diverse ruimten aan verschillende partijen
- Elke partij wordt eigenaar voor het eigen gedeelte en eigenaar van het collectieve deel via een vereniging van eigenaren (VVE)
- Enkele partijen worden eigenaar en hebben de mogelijkheid om delen te verhuren aan derden

- Betrokkenen richten een rechtsvorm op die eigenaar wordt van het gehele pand, meestal een beheerstichting
- Overige varianten die een tussenvorm van de voorgaande zijn

Bij meerdere eigenaren zullen er dus ook meerdere koopcontracten opgesteld moeten worden. Tegelijkertijd is het wel de bedoeling dat het één gebouw wordt. In de koopovereenkomsten zullen dus bepalingen opgenomen moeten worden die ook het collectieve deel regelen en bepalingen die kopers binden aan een gezamenlijk ontwerp.

Een gezamenlijk ontwerp wil overigens nog niet zeggen dat persé één architect het geheel gaat ontwerpen. Soms is het juist toch aantrekkelijk om meerdere architecten aan het werk te zetten als het een groot pand wordt om juist grootschalige uitstraling te vermijden. In alle gevallen, dus ook bij gedeeld eigendom is het interessant om de aanbesteding in één hand te houden en één aannemer te regelen. Ook dat zal dus afgesproken moeten worden. Er zal dan geregeld moeten worden dat één partij namens allen onderhandelt en toezicht houdt op de bouw. Als er een corporatie bij betrokken is, is dat de meest voor de hand liggende partij om dat daar neer te leggen. Het kan echter ook bij een extern projectleider of bij een architect ondergebracht worden. Daarbij moet opgemerkt worden dat de meeste architecten toezicht op de bouw niet meer zelf doen.

Wordt het pand eigendom van één partij dat is het voorgaande al makkelijker te regelen. Deze eigenaar zal dan wel tijdig met alle deelnemers huurcontracten willen afsluiten waarin ook geregeld is wat er gebeurt als een deelnemer vertrekt. Vaak worden eerst conceptovereenkomsten opgesteld die nodig zijn om partijen aan elkaar te binden (en om bijvoorbeeld in te dienen bij het Bouwcollege). In dergelijke concepten zijn de uiteindelijke huurprijzen vaak nog niet ingevuld of wordt alleen een indicatie gegeven omdat dit mede afhankelijk is van het aanbestedingsresultaat. Dat deel wordt dan later ingevuld.

Exploitatieovereenkomst

De voorgaand genoemde overeenkomsten hebben nog allemaal betrekking op de voorbereiding. Als het gebouw eenmaal staat en in gebruik genomen wordt, moeten er ook spelregels worden afgesproken voor dat gezamenlijke gebruik. Hierbij gelden twee hoofdvormen; men regelt het met elkaar in een samenwerkingsovereenkomst of er wordt een aparte rechtspersoon opgericht. Is er voor de koop al een vereniging van eigenaren of (beheer)stichting opgericht, dan zou in deze vereniging of stichting ook de afspraken kunnen worden geregeld voor het gebruik van het pand. Dat kan ook in een aparte beheerstichting (of vereniging of BV) geregeld worden.

Maar ook als iedereen huurt van één eigenaar zullen toch samenwerkingsafspraken gemaakt moeten worden hoe om te gaan met de gedeelde ruimten en eventueel gedeelde taken. Zeker naarmate de verwevenheid tussen organisaties groter wordt en men dus ook meer taken gemeenschappelijk oppakt, wordt het van belang om te kijken hoe de exploitatie het beste met elkaar geregeld kan worden.

Een rechtspersoon oprichten brengt veranderingen teweeg in de fiscale behandeling. Desondanks zou de keuze hierbij niet alleen af moeten hangen van fiscale regels maar vooral bepaald moeten worden door het gemak van een dergelijke vorm. In het onderstaande worden enkele voor- en nadelen van de verschillende vormen op een rij gezet.

Rechtspersoon oprichten

Indien partijen veel onderlinge diensten leveren, kan gekozen worden voor het oprichten van een rechtspersoon waarin deze onderling te leveren diensten worden ondergebracht. Dat heeft op het eerste oog het voordeel van de eenvoud. Het gaat hier dan om de onderlinge diensten die een permanent karakter hebben. Het zou betekenen dat het personeel dat zich bezighoudt met locatiemanagement, receptie, huismeestertaken, schoonmaak, en wellicht keuken en bediening ondergebracht wordt bij deze rechtspersoon. De incidentele diensten zullen gewoon op inhuurbasis verleend worden.

Het grote voordeel van één rechtspersoon is de duidelijkheid en het feit dat de diensten die hierin worden ondergebracht niet BTW-plichtig zijn ten opzichte van elkaar. Dat laatste is wellicht maar een beperkt voordeel. Immers, zorgverlening, welzijnsactiviteiten en verhuur van woningen en zorgvastgoed zijn momenteel vrijgesteld van BTW, ongeacht in welke juridische constructie dat wordt verricht. Worden deze zaken verricht door rechtspersonen die dit als hoofdtaak hebben, dan is het wel mogelijk om een brede interpretatie aan deze begrippen te geven. Schoonmaak en maaltijdverstrekking aan zorggeïndiceerden is dan ook grotendeels vrijgesteld van BTW. Wordt dit door een andere organisatie verricht, dan wordt de argumentatie daarvan al moeilijker bij de belastingdienst. Datzelfde geldt voor huismeesterdiensten. Naar alle waarschijnlijkheid zou het in deze constructie gaan om het overhevelen van eigen personeel naar de nieuwe rechtspersoon. Dan gaat ook meespelen onder welke CAO men tot dusver werkte en welke CAO gehanteerd wordt door de nieuwe rechtspersoon. Bij achteruitgang in arbeidsvoorwaarden levert dit uiteraard forse discussies op en het risico van vertrek van goede personen.

Een afzonderlijke rechtspersoon brengt wel met zich mee dat er oog moet zijn voor de continuïteit (hoe staan de oprichters borg) en hoe wordt met elkaar en met het personeel omgegaan ingeval van ontbinding.

Meest gebruikelijke rechtspersoon voor het regelen van dergelijke zaken is een stichting omdat het merendeel van de deelnemers ook uit de non-profit afkomstig is. Maar ook een vereniging of een BV is niet onmogelijk. Een coöperatie (als een bijzondere soort vereniging) kan ook heel goed. Dan oefent de coöperatie het beheer uit en zijn de deelnemers leden van de coöperatie die diensten afnemen.

Behalve rechtspersonen zijn er ook nog organisatievormen die het midden houden tussen een samenwerkingsovereenkomst en een rechtspersoon. Zo kan bijvoorbeeld een maatschap of kostenmaatschap worden opgericht of een Vennootschap Onder Firma (VOF). Dit zijn samenwerkingsvormen zonder rechtspersoonlijkheid. Wel is het mogelijk om hier een eigen naam aan te koppelen en kunnen zij bepaalde activiteiten voor gezamenlijke rekening en risico verrichten. Daarbij kunnen partijen binnen zekere grenzen zelf de verdeling bepalen van winst en verlies. De aansprakelijkheid bij een VOF gaat wat verder dan bij een maatschap. Iedere deelnemer is hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de VOF. Daaruit volgt dat als de VOF failliet gaat, dan ook alle leden failliet gaan.

Overigens zal ook bij het oprichten van een rechtspersoon nog de vraag zijn of deze rechtspersoon ook zelf de feitelijke aansturing doet. Het is goed mogelijk om een gezamenlijke rechtspersoon op te richten maar de feitelijke werkzaamheden uit te besteden aan een andere organisatie. In feite een situatie die nogal eens voorkomt bij beheerstichtingen of Verenigingen van Eigenaren. De beslissingsbevoegdheid ligt dan bij het bestuur, de uitvoering bij een professionele organisatie.

Samenwerkingscontracten

In een contract is alles te regelen wat partijen overeen wensen te komen. Het is daarmee ook flexibel weer aan te passen aan gewijzigde omstandigheden. Nadeel is wel dat op voorhand goed moet worden nagedacht wat men allemaal kan tegenkomen want alleen wat is afgesproken is ook geregeld. Via enkele kapstokartikelen kan dat ondervangen worden. Bij onvoorziene zaken kan dus veel discussie ontstaan. Bij niet nakomen van de afspraken staat alleen de gang naar de rechter open, andere pressiemiddelen zijn nauwelijks voorhanden. Hoewel dat uiteindelijk ook geldt voor een rechtspersoon waarbij partijen niet meewerken, moet daarvoor eerst de rechtspersoon worden ontbonden. Dat is een stap die gevoelsmatig toch lastiger ligt.

Verder is bij een samenwerkingscontract het risico voor de afzonderlijke partijen niet afgedekt. Ieder blijft verantwoordelijk voor het eigen deel en het eigen personeel. Voordeel is dat

personeel gewoon in dienst blijft van de eigen organisatie en er geen CAO-perikelen zijn. Wel kunnen de verschillen in CAO voor het personeel schrijnend zichtbaar worden.

Zonder nadere regeling zijn de diensten die men onderling levert BTW-plichtig. Dat zou een kostenpost van 19% betekenen ten opzichte van het in eigen beheer doen. Daar kan het werken met 'kosten voor gemene rekening' een oplossing voor bieden. Jaarlijks moet dan een verdeelsleutel gemaakt worden voor de mate waarin kosten gedragen worden door de diverse partijen. Eventuele afwijkingen ten opzichte van de afspraak zijn niet achteraf onderling te verrekenen. Jaarlijks kan wel de afspraak worden herzien.

Keuze

Voor beide modellen valt iets te zeggen. Een samenwerkingsovereenkomst is flexibeler en minder gedoe (geen afzonderlijke jaarstukken). Een rechtspersoon biedt meer risicoafdekking voor deelnemende partijen. In het algemeen kan gesteld worden dat naarmate er meer taken onderling verricht worden, het interessanter wordt om een aparte rechtspersoon in het leven te roepen. Maar de keuze wordt niet alleen gebaseerd op overwegingen van risico en fiscaliteiten. Vaak spelen ook persoonlijke voorkeuren een rol om afspraken juist wel of juist niet in aparte rechtspersonen onder te brengen. Per sector zijn daar ook verschillende opvattingen over: in de zorgsector is het heel gebruikelijk om afzonderlijke rechtspersonen op te richten voor afzonderlijke activiteiten. In de wereld van woningcorporaties was dat niet zo gebruikelijk maar is men tegenwoordig verplicht om nevenactiviteiten in aparte rechtspersonen onder te brengen. En voor welzijnsorganisaties is dat weer sterk afhankelijk van het soort welzijnsorganisaties.

Literatuurlijst

Cahier Multifunctioneel bouwen in de ouderenzorg. Utrecht, Bouwcollege, 2004

Exploitatie en beheer van multifunctionele accommodaties; verslag van een expertmeeting. Amsterdam, Kennisnetwerk, 2004

Handboek; oprichten van een gezondheidscentrum of Hoed. Dr. A.H.J. van de Rijdt-van de Ven. Utrecht, Landelijke vereniging georganiseerde eerste lijn, 2003

Netwerken voor passende zorg. M. Goumans en M. Veltman. Utrecht, NIZW, 2003.

Deelnemerslijst Begeleidingsgroep

Thea de Boer, manager zorgsteunpunten Palet, Leeuwarden
Internet: www.paletgroep.nl

Jan van Dijk, directeur ZiaConsult, Adviesbureau gespecialiseerd in Multifunctionele gebouwen zoals gezondheidscentra en geïntegreerde eerstelijnsvoorzieningen voor zorg en welzijn, Almere
Internet: www.ziaconsult.nl

Pieter Kersten, Coördinator Algemene zaken Zorggroep Noord-Limburg, Venlo
Internet: www.zorggroep-noord-limburg.nl

Willy Lageveen, Directeur SWO Houten

Frikke Norg, Directeur De Dillenburg, Thuiszorg Integra, Alkmaar
Internet: www.integrazorggroep.nl

Henk Slot, technisch directeur woningbouwvereniging Vecht en Omstreken, Breukelen
Internet: www.wbdevecht.nl

CHECKLIST beheerafspraken

De besprekingen over onderstaande onderwerpen moeten uitmonden in afspraken die in een helder schema te vatten zijn:

Onderwerp	Verantwoordelijke	Voor wie uit te voeren	Uitvoering door	Verrekening/ kostentoedeling

1. Entree

- zijn er partijen die een eigen entree wensen of komt iedereen door dezelfde entree naar binnen
- wordt de entree uitgerust met automatische toegangsdeuren en een tochtsluis
- wordt er een balie/receptie geplaatst bij de entree
- wordt deze balie/receptie voor alle klanten ingericht of moet de entree zicht geven op meerdere balies van meerdere organisaties
- moet de balie zo geplaatst worden dat iedereen zich hier moet melden of wordt de balie onopvallend geplaatst
- moet de entree een neutrale uitstraling krijgen of juist zicht geven op alle aanwezige organisaties (kleurgebruik, logo's)
- is het pand altijd open of gelden openingstijden
- wie houdt de toegang ijs en sneeuwvrij

2. Receptie

- wordt een receptie ingericht
- is deze receptie voor alle deelnemers of voor een deel
- wordt de balie permanent bemenst, alleen tijdens kantooruren of beperkte tijden
- hoe wordt de klant duidelijk gemaakt hoe te handelen bij een onbezette balie
- welke taken krijgen de receptiemedewerkers? (gasten ontvangen, telefoonbeantwoording, administratieve taken, informatieverstrekking i.k.v. eenloket, afspraken maken voor verschillende organisaties, koffie schenken)
- bij wie komen receptiemedewerkers in dienst, volgens welke CAO
- welke functie-eisen gelden voor receptiemedewerkers
- welke verdeelsleutel wordt gehanteerd voor de kosten van receptiemedewerkers
- welke eisen van representativiteit worden gesteld aan receptiemedewerkers
- wordt de voorkeur gegeven aan het plaatsen van medewerkers uit één van de betrokken organisaties of wordt de voorkeur gegeven aan externe werving
- hoe wordt vakantie en ziekte opgevangen

3. Beheerder

- wordt een beheerder aangesteld en zo ja, voor hoeveel uur
- welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden krijgt de beheerder (wordt deze verantwoordelijk voor het sleutelbeheer, schoonmaak, klachtenonderhoud, veiligheidsbeleid) en als dat niet bij de beheerder wordt neergelegd, hoe wordt het dan geregeld
- bij wie komt deze in dienst, welke CAO wordt gehanteerd
- op welke wijze legt deze verantwoording af aan de deelnemers
- kunnen de deelnemers de beheerder rechtstreeks opdrachten geven
- mag de beheerder extra werkzaamheden uitvoeren voor een van de deelnemers (tegen betaling) en zo ja, waar ligt de grens van reguliere werkzaamheden en extra taken

4. Parkeren
 - krijgt elke organisatie eigen parkeerplekken (met naambordje) of worden er algemene parkeerplekken geregeld
 - wordt het parkeren van het personeel afgezonderd van het parkeren van de klanten
 - moeten er specifiek plekken gereserveerd worden (voor artsen, voor avond/nacht medewerkers)
 - welke parkeernorm wordt gehanteerd
 - wie handhaaft het parkeerbeleid (en voert overleg met omwonenden ingeval van parkeeroverlast)
 - wordt de parkeergelegenheid beveiligd of afgegrensd
 - wie houdt parkeergelegenheid schoon

5. Deelnemers
 - wie beslist welke organisaties vertegenwoordigd moeten zijn in het pand
 - wie beslist over vervanging als een van de deelnemers vertrekt
 - mag een vertrekkende deelnemer zelf voor vervanging zorgen en moet dit dan eenzelfde type organisatie zijn

6. Gedeelde en multifunctionele ruimten
 - welke ruimten zijn privé en welke worden als gezamenlijk te gebruiken ruimten benoemd: hal, balie, receptie, post, wachtruimte, garderobe, toiletten, parkeerplaatsen, fietsenberging en scootmobielruimte, ontmoetingsruimte, keuken, pantry, opslag, vergaderruimte, biljartruimte, lift en trappenhuizen, koffiecorners, toiletten, berg ruimten, kopieerruimte, archief, opslag kantoorartikelen, afvalverzameling, voorraadkamers, schoonmaakopslag, CV- en andere technische ruimten
 - kunnen eigen ruimten ook door andere deelnemers gebruikt worden (bijv. vergaderruimte) en onder welke voorwaarden (= gedeelde ruimten)
 - kennen gedeelde ruimten vaste gebruikers gedurende vaste tijdstippen (bijv. de ouderenbond op maandagochtend en vrijdagmiddag, jongerensoos zaterdagavond)
 - welke spelregels gelden voor gedeelde ruimten (hoe te reserveren, wie mag reserveren, hoe achter te laten, mag er gerookt worden, hoe af te rekenen en wie int)
 - wie regelt een andere opstelling van de zalen
 - moet benodigde apparatuur apart gereserveerd worden (TV, video, beamer, geluidapparatuur), wie regelt deze apparatuur en aansluiting, wie is verantwoordelijk gedurende gebruik
 - wie houdt deze ruimten schoon
 - welke klimaatbeheersing wordt gekozen
 - wie let op openstaande ramen
 - hoe wordt gehandeld bij diefstal en misbruik (altijd de politie erbij of onderling regelen)

7. Recreatiezaal/foyer/grand café
 - kent het multifunctionele gebouw een collectieve ontmoetingsruimte
 - door wie wordt deze gerund (commerciële exploitant of niet)
 - gelden hier marktconforme of gereduceerde prijzen; hebben bepaalde groepen andere prijsafspraken
 - welke uitstraling is hier gewenst (gezellig, functioneel, zakelijk)
 - wie beslist over de inrichting
 - wordt gewerkt met vrijwilligers en wie stuurt deze aan

- is dit uitsluitend bestemd voor bezoekers of ook voor personeel
 - wie spreekt gebruikers aan op hun (ongewenst) gedrag
 - is roken toegestaan, al dan niet op specifieke plekken
 - welke openingstijden gelden hier
 - wordt de ruimte afgesloten buiten de openingstijden
 - welke relatie is gewenst tussen de recreatiezaal en andere ruimten
 - moet rekening gehouden worden met rolstoelen, kinderwagens, scootmobiel
 - moeten deze gesteld worden of kan met dergelijke middelen tot aan de tafels gereden worden
 - kan deze zaal verhuurd worden aan derden
 - welke richtlijnen gelden voor verhuur aan derden
 - wie houdt deze ruimte schoon gedurende het dagelijkse gebruik
8. Keuken/pantry
- heeft elke organisatie een eigen pantry of wordt de koffie betrokken van een centraal punt
 - zijn er professionele krachten die koffie verzorgen, wordt ieder geacht zelf koffie te zetten of komt er professionele apparatuur (DE-automaat)
 - wat voor type keuken wordt geïnstalleerd, van welk niveau (professionele grootkeuken, pantry, of iets er tussenin)
 - wie exploiteert de keuken
 - worden er maaltijden bereid in de keuken of alleen geregenereerd
 - komen er alleen professionals in de keuken of wordt deze ook gebruikt door diverse groepen (kookclubs)
 - wie is verantwoordelijk voor salmonella en legionellabeheer en ongediertebestrijding
9. Telefoon en apparatuur
- komt er een telefooncentrale voor het hele complex
 - wie is verantwoordelijk voor de centrale
 - wordt telefonie en alarmering gecombineerd
 - als er ook bewoners in het complex wonen, kunnen deze dan ook van de telefooncentrale gebruik maken en hoe wordt gebruik verrekend
 - wie beslist welke apparatuur wordt aangeschaft
 - wie is verantwoordelijk voor beheer en onderhoud
 - wordt computerapparatuur (server) gedeeld
 - wordt kopieerapparatuur gedeeld
 - staat kopieerapparatuur ook beschikbaar voor bezoekers
 - wie zorgt voor voorraad, reparatie en vervanging
 - hoe wordt gedeelde apparatuur verrekend
10. Opslag en inkoop
- heeft ieder eigen opslagmogelijkheden of is er een collectieve opslag
 - wie beheert de sleutels van de opslag
 - wordt opslag gekoppeld aan bepaalde ruimten of geconcentreerd
 - wie beheert de magazijnen
 - worden materialen gezamenlijk ingekocht (kantoorbenodigdheden, recreatieve materialen, verpleegkundige materialen, voedings/ en restaurantmaterialen)
 - heeft ieder een eigen archief of kan dat samen
11. Onderhoud
- wie stelt de onderhoudsplanning op en vast?
 - Hoe lang zijn de afschrijvingstermijnen en wordt gekozen voor vervanging bij einde afschrijving of voor vervanging bij gebreken?

- Wordt gekozen voor gezamenlijk onderhoud of regelt ieder dat voor zich?
- Welke onderdelen van het onderhoud worden collectief geregeld en voor welke is ieder zelf verantwoordelijk?

12. Afval

- is iedereen verantwoordelijk voor het eigen afval of wordt dit collectief ingezameld
- wordt afval gescheiden ingezameld
- is er bijzonder afval dat een bijzondere behandeling moet hebben (medicijnafval, medisch afval, incontinentiemateriaal)
- wordt afval door de beheerder opgehaald of brengen de gebruikers het zelf naar het verzamelpunt
- hoe vaak wordt het afval weggebracht of opgehaald

13. Beveiliging

- is ieder verantwoordelijk voor de beveiliging op het eigen gedeelte of wordt beveiliging collectief opgepakt
- wordt er gebruik gemaakt van een bewakingsdienst
- komen er camera's
- wie mag de beveiligingsvideo's bekijken en hoelang worden deze bewaard
- welke beveiligingsapparatuur komt er
- moet elke ruimte apart op de bewakingsapparatuur gezet kunnen worden (de ene ruimte bijv. vanaf 17.00 uur, dan ander pas vanaf 23.00 uur)
- komen er elektronische sloten
- wie mag in welke ruimten komen en waar is de looper in beheer

14. Inrichting

- komt er bewegwijzering
- welke uitstraling streven partijen na
- wie beslist over het inrichtingsmeubilair (meubels, aankleding)
- wordt gekozen voor één uitstraling/ huisstijl of juist voor het benadrukken van de verschillen
- wordt er apparatuur aangebracht voor gehandicapten (ringleiding, handsteunen, alarmering in toiletten)

15. Schoonmaak

- wordt gekozen voor één schoonmaakbedrijf en wie maakt die keuze
- wie controleert de schoonmaakdienst
- hoe wordt de schoonmaak van de collectieve ruimten verrekend
- wordt schoonmaak in eigen beheer gedaan
- wie schrijft het schoonmaakbestek

16. Bedrijfshulpverlening

- organiseert ieder de eigen bedrijfshulpverlening
- wordt er collectief geoefend
- wie schrijft het ontruiming/rampenplan
- wie houdt bij waar gekwalificeerde bedrijfshulpverleners zitten en hoe wordt bijgehouden dat mensen hun kennis actueel houden
- wie controleert de brandblusapparatuur

17. Financiën

- wat wordt met gesloten beurzen afgewikkeld en wat wordt afgerekend tussen deelnemers
- waar wordt cash geld geïnd
- wordt cash geld 's nachts in het pand bewaard

16. Vrijwilligers

- welke organisaties werken met vrijwilligers
- worden nieuwe vrijwilligers geworven voor dit complex
- wordt er een pool van vrijwilligers georganiseerd
- door wie worden de vrijwilligers aangestuurd
- wordt er één vrijwilligersbeleid gehanteerd met vergoedingen en verzekeringen

Kruisjeslijst verdeling onderhoud huurders-verhuurders

n.b. Soms worden er drie kolommen gehanteerd: verhuurder, huurder en uitbesteed. Dat model wordt hier niet gehanteerd omdat er nog onduidelijkheid kan ontstaan over de verantwoordelijkheid van uitbestede zaken. En sommige zaken die de verantwoordelijkheid van de huurder zijn, kunnen via een overeenkomst nog bij de verhuurder neergelegd worden.

onderdeel	activiteit	verhuurder	huurder
Gevels en bijgebouwen	Buitenschilderwerk	X	
Algemene ruimten	Binnenschilderwerk		X
Woningen	Binnenschilderwerk, behangen en witten		X
Beglazing	Vervangen gebroken/beschadigde ruiten		X
Gevelramen, geveldeuren	tochtwering	X	
Timmerwerk	Kleine reparaties		X
Gevelramen, gevelkozijnen	Vervangen- herstellen	X	
Geverramen, gevelkozijnen	Hang en sluitwerk vervangen	X	
Glazen wassen buiten		X	
Binnenkozijnen	Hang- en sluitwerk vervangen		X
Dakbedekking	Onderhoud, herstellen	X	
Dakgoten	Vervangen, herstellen	X	
Dakgoten	schoonhouden		X
Gemeenschappelijke ruimten			
CV installatie			
Waterinstallatie			
Ventilatiesystemen			
Elektrische installaties			
Brandpreventie			
Liftinstallaties			
Overige installaties			