

Expertmeeting beheer & exploitatie

"Wie betaalt de meerwaarde?"

Van stenen tot mensen: het onderwerp exploitatie en beheer kent vele raakvlakken. De deelnemers van de expertmeeting voor deze editie van Schooldomein brachten zowel harde als zachte aspecten naar voren. Ontwerp, bouw en financieringssystematiek spelen een rol, maar ook activiteiten en gebruik. Bijzondere aandacht ging uit naar het Kulturhus, de mooie Oost-Nederlandse naam voor een multifunctionele accommodatie (MFA). Een discussie over maatschappelijk entrepreneurs, zuinige gemeentebesturen en de onvermoede aantrekkingskracht van Uift.

Tekst: Anje Romein Foto's: Kees Rutten

Een scherp geformuleerde eerste stelling om erin te komen: 'Het succes van brede scholen en MFAs hangt voor negentig procent af van een goed beheer- en exploitatiemodel en voor tien procent van het activiteitenprogramma'. Jeroen de Kok is het hier niet mee eens. "De activiteiten zijn het allerbelangrijkste", stelt hij vast. "Maar als in de voorfase niet goed wordt nagedacht over gebruik en beheer van een gebouw loop je wel tegen problemen aan in de exploitatie." Al vóór ontwerp en bouwproces nadenken over het beheer op basis van een heldere visie. Het blijft bij een ideaalplaatje, blijkt

tijdens de discussie. Zo ook in het Holtense Kulturhus. De Kok, die hier nu drie weken in dienst is: "De exploitatiebegroting staat op één A4'tje. Ik moet allerlei problemen oplossen. Zo probeer ik financiële middelen te vinden om gedurende openingstijden de receptie te bezetten en toezicht en veiligheid in het gebouw te waarborgen. Dat had veel eerder bedacht moeten zijn." Krijno van Vugt herkent dit. "Beheer en exploitatie komen meestal pas aan het eind in beeld, terwijl het randvoorwaardelijk en essentieel is. Je moet dit goed regelen om activiteiten een goede setting te geven."

Gipsen muurtje

Volgens Erik van Wel moeten opdrachtgevers ook veel beter naar de locatie kijken. "Is er behoefte aan bepaalde functies in de buurt? Waar wonen de gebruikers en wat zijn hun vervoerskosten? Zo'n omgevingsgerichte visie zorgt ervoor dat je een gebouw beter kunt exploiteren." Is het dan niet vanzelfsprekend om voorafgaand aan de bouw van een MFA met de wensen van de omgeving te beginnen? Helaas is men in de praktijk meestal niet zo visionair, stellen enkele experts vast. Kees-Jan Kuijer. "Voor de bouw van een MFA worden partijen vaak zomaar bij elkaar gezet. Zij vormen een soort gelegenheidscoalitie voor activiteiten. Opeens moeten ze samen in één gebouw het beheer en de exploitatie gaan regelen. Dat zijn ze niet gewend." Instellingen als een bibliotheek, VVV, theater, school of peuterspeelzaal met elkaar laten samenwerken zonder het beheer goed te regelen. Volgens Arie van Vark ligt de oorzaak van die slechte organisatie mede



vlnr: Job Kuijpers, Krijno van Vugt en Arie van Vark

Deelnemers expertmeeting Beheer en exploitatie

Sibo Arbeek | gespreksleider, hoofdredacteur Schooldomein
Machiel Karels | projectleider DWA installatie- en energieadvies
Jeroen de Kok | manager Kulturhus Holten
Kees-Jan Kuijer | directeur ICSInterim
Job Kuijpers | accountmanager Asset facility management
Dirk Jan de Rouwe | Bouwgroep Dijkstra Draisma
Arie van Vark | adjunct directeur public sector Fortis Bank Nederland
Krijno van Vugt | M3V Adviespartners
Erik van Wel | architect BRTArchitecten
Hans Zijp | huisvesting adviseur DHV

bij de huidige financieringssystematiek, waarbij investeerder en beheerder verschillende belangen hebben. "De gemeente wil zo goedkoop, sober en doelmatig mogelijk bouwen en houdt met veel zaken geen rekening. Bijvoorbeeld hoe breed een gang moet zijn voor efficiënte schoonmaak. Een gipsen muurtje is goedkoper dan een stenen muurtje, maar dat laatste is wel duurzamer en wellicht op termijn goedkoper. Daarover wordt onvoldoende nagedacht."

Entrepreneur

Dit is precies waar De Kok momenteel tegenaan loopt. "Het gaat om de details. Een ingang op een onlogische plek betekent bijvoorbeeld dat je extra beveiliging moet regelen. Op het oog kleine dingen hebben grote gevolgen voor het functioneren van een gebouw. Vóór je gaat bouwen moet er iemand zijn die niet alleen in hoofdlijnen, maar juist in details denkt." Van Vugt wijst erop dat het vaak de school-directeur is die onzichtbare activiteiten

rond het beheer er even bij doet. "Maar een brede school of MFA vraagt om professioneel beheer. Dat kan een directeur niet naast zijn werkzaamheden doen, daar is een beheerorganisatie voor nodig." Hij heeft wel een suggestie voor de perfecte beheerder: een maatschappelijk entrepreneur. Eén persoon voor alle functies in het gebouw, die aan de ene kant zaken regelt als inkoop en onderhoud en aan de andere kant goed weet in te spelen op vragen van gebruikers. Machiel Karels stelt voor deze ondernemer zo vroeg mogelijk bij het bouwproces te

betrekken. "Hij of zij zou al bij de ambitie- en visievorming aanwezig moeten zijn, niet pas na realisatie." Mooi gesproken, maar ook op dit terrein is de praktijk weerbarstiger, brengt Hans Zijp naar voren. "De bouw van een MFA duurt zeker acht jaar. Je vindt niemand die al die jaren bij dat proces betrokken blijft. Bovendien is de wereld dynamisch. Wat nu leuk lijkt, is morgen alweer achterhaald. Daarom geloof ik meer in duurzaam renoveren dan in nieuwbouw die jarenlang duurt." Volgens Van Vugt is het helemaal niet erg dat >



Hans Zijp



Jeroen de Kok en Kees-Jan Kuijjer

de maatschappelijk entrepreneur niet bij de beginfase van nieuwbouw aanwezig is. "Een goede ondernemer kan iets met een gebouw dat hij krijgt aangereikt. Bovendien kunnen we niet om de politieke werkelijkheid heen. De stichting van een gebouw is al geen sinecure. Dus zetten gemeenten het exploitatievraagstuk nog maar even opzij."

De O van Operate

Wie alleen redeneert vanuit de investeringen gaat de mist in. Wie denkt vanuit exploitatie, onderhoud, beheer en duurzaamheid zit vanaf het begin op het goede spoor. Dirk-Jan de Rouwe ziet zeker wel opdrachtgevers die vroegtijdig nadenken over beheer en exploitatie. Toch is hij blij dat hij het risico niet draagt. "Niemand kan iets dergelijks als de energie- en beheerskosten voorspellen. Je weet bijvoorbeeld niet hoe intensief het gebouw wordt gebruikt." Je kunt prestatie-eisen stellen, werpt Karels hier tegenin. Hij wijst op de mogelijkheid om grote projecten te bouwen binnen een Design Build Maintain en Operate-contract (DBMO). Partijen in een DBMO zijn niet alleen verantwoordelijk voor ontwerp en bouw, maar ook voor onderhoud en facilitaire diensten als het gebouw er eenmaal staat. Karels: "De O van Operate is essentieel. Neem bijvoorbeeld de structurele klachten over het binnenmilieu, ook in nieuwe gebouwen. Met goede prestatieafspraken kun je deze voorkomen." DBFMO's (met de F van Finance er ook nog bij) komen in onderwijsland moeilijk van de grond. Toch biedt dit het grote voordeel dat ontwerper en bouwer rekening houden met aspecten van beheer en exploitatie. Van Vark: "Hiermee kun je gemiddeld vijftien procent

besparen, gerekend over de gehele levenscyclus van een gebouw. De rijksoverheid zegt niet voor niets: DBFMO, tenzij."

Van Vugt vraagt zich af of zo'n consortium voor het onderwijs wel geschikt is, gezien de relatief kleine bedragen die ermee zijn gemoeid. "Een DBFMO kost ontzettend veel voorbereidingskosten en -tijd. Dat je de aanleg van de A2 zo aanbesteedt begrijp ik, maar een school? Ik heb mijn reserves."

In het ideaalbeeld van De Rouwe blijft de ontwikkelaar van een gebouw in de eerste twee jaar van het gebruik nog betrokken. "Je moet niet na de oplevering wegwezen. Als ontwikkelaar heb je met veel partijen afspraken gemaakt. In de eerste twee jaar kun je nog contractvorming en synergie tussen partijen regelen."

"Een goed pleidooi", reageert Zijp. "In de opstartfase en de ingebruikname wil je wat langer betrokken blijven. Die kans wordt je vaak niet geboden, omdat het euro's kost. Als iets niet blijkt te werken in een gebouw geven we iedereen de schuld, maar de oorzaak ligt vaak bij de opdrachtgever die met verkeerde zuinigheid bezig is geweest."

Eigen toko

Ondertussen komen veel multifunctionele accommodaties helemaal niet zo goed uit de verf. Wat er op papier zo mooi uitziet is in veel plaatsen niet gelukt, omdat partijen er met elkaar niet uitkomen. Job Kuijpers: "Iedereen kijkt toch het liefst naar zijn eigen toko. De vraag is of de ontwikkeling van MFA's überhaupt doorzet gezien de huidige economische situatie. Laten we eens wat meer naar bestaand vastgoed kijken, in plaats van nieuwbouw." De Kok verwacht >

"Het gaat om de vraag wat het je als gemeente waard is om een dergelijke accommodatie in de lucht te houden."



vlnr: Dirk Jan de Rouwe, Erik van Wel, Machiel Karels

dat die ontwikkeling van MFA's wél doorzet, maar weet uit ervaring dat het niet makkelijk is. "Praktische zaken als centrale inkoop en schoonmaak zijn goed te organiseren. Maar de grote uitdaging is partijen te laten samenwerken. De muziekschool en de bibliotheek zitten niet voor niets naast elkaar, ze moeten samen activiteiten ontwikkelen."

Is de MFA dan een doel op zich geworden, waarbij niemand zich afvraagt of het wel zin heeft om instellingen onder één dak te brengen? Zo is het ook weer niet, vindt Van Wel: "Laten we niet vergeten wat de grootste winst is van een MFA: vierkante meters besparen. Doordat partijen niet allemaal in een apart gebouw zitten benut je de vierkante meters maximaal."

Hans Zijp behoudt zijn twijfels over de toegevoegde waarde van een MFA. "Het gaat om de vraag wat de meerwaarde is van samenwerking. Als die toegevoegde waarde meer geld kost, wie is daar dan blij mee? Wie betaalt de meerwaarde?"

Leefbaar

Goeie vraag, vindt Van Vugt. Hij heeft niet de illusie dat een sluitende exploitatie tot de mogelijkheden behoort. "Zo'n Kulturhus kan draaien als een tierelier, maar zonder sluitende begroting. Het is wél belangrijk voor de gemeenschap. Het gaat om de politieke en maatschappelijke vraag wat het je als gemeente waard is om een dergelijke

accommodatie in de lucht te houden. Er is geen financieringsmodel dat daar een goed antwoord op heeft."

Kuijer wijst op een onderzoek van Berenschot uit 2007. Daaruit blijkt dat gemeenten gemiddeld voor een MFA een exploitatie-tort hebben van 50.000 tot 150.000 euro per jaar. "Die cijfers zijn nog steeds actueel. Het doel, kosten besparen doordat je partijen bij elkaar zet en niet elk in een apart gebouw, komt er vaak niet uit. Wat wel lukt, is het gezamenlijk ontplooiën van activiteiten. Dáár zit het succes van een MFA. Daarvoor heb je een ondernemend persoon nodig die een goed programma in elkaar kan zetten."

De Kok noemt het voorbeeld van de Drufabriek in Ulft. In deze voormalige ijzergieterij gebeurt het. "Er moet altijd geld bij. Maar de grote meerwaarde is de aantrekkingskracht. Vooral de popzaal en het hippe grand café zijn hot. Jongeren komen er zelfs voor uit Arnhem. Op deze manier kun je het plateland in een tijd van leegloop toch leefbaar houden. Ook dat speelt een rol."

Zo zijn het niet de harde aspecten (financiering, beheer), maar de zachte kanten (activiteiten, draagvlak, samenwerking) die een MFA tot een succes maken, concludeert van Wel. "Een MFA, mits op een goede locatie en na goed onderzoek van het voorzieningenniveau, heeft een belangrijke maatschappelijke functie. Daar hebben we best iets voor over." ◀

"Laten we niet vergeten wat de grootste winst is: vierkante meters besparen."