

29-5-2018

DE GEMEENTE AMSTERDAM

Facilitair beheer in Multifunctionele Accommodaties



ADVIES RAPPORT

Emma Freeke
Facility Management
De Haagse Hogeschool

De Gemeente Amsterdam

Beheer op maatwerk: op weg naar beheersbaar maatwerk

Naam: Emma Freeke
Studentnummer: 14083418

Opleiding: Facility Management
De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Faculteit: Management en Organisatie

Docent begeleider: Dhr. F. Joostens
Medebeoordelaar: Dhr. F. van Riel

Opdrachtgever: Gemeentelijk Vastgoed(GV)
De Gemeente Amsterdam
Voormalige Stadstimmertuin 4-6
1018 ET Amsterdam

Begeleider: Dhr. D. Luft

Onderzoek: Februari - mei 2018
Plaats en datum: Amsterdam, 29 mei 2018

Auteursreferaat

Dit adviesrapport betreft een onderzoek naar het onderdeel facilitair beheer binnen multifunctionele accommodaties. Gemeente Amsterdam is de eigenaar van deze accommodaties en is een initiatief gestart ter verbetering van een aantal deelgebieden van de multifunctionele accommodaties. Onderdeel van dit verbetertraject is het beheeraspect. Op basis van analyses zijn er diverse adviezen geformuleerd. Het doel van dit rapport is het beter inrichten van het facilitair beheer in multifunctionele accommodaties zodat er een optimale facilitering kan plaatsvinden wat aansluit bij de behoeften van de huurders en de gemeente zelf.

Managementsamenvatting

Gemeentelijk Vastgoed (GV) is een afdeling binnen de gemeente Amsterdam die meerdere taken heeft zoals het uitvoeren van de stedelijke vastgoedstrategie, het beheer en exploitatie van gemeentelijk vastgoed, het faciliteren van de maatschappelijke huisvestingsbehoefte en het in opdracht huren, verhuren, aankopen, herontwikkelen of afstoten van bestaand vastgoed.

GV is eigenaar van acht panden die worden getypeerd als Multifunctionele Accommodaties (MFA's). Dit gaat om een vastgoedobject met tenminste vier verschillende type huurders met een maatschappelijke functie en daarbij een minimale grootte van 1000 vierkante meter. Binnen deze MFA's worden verschillende facilitaire services aangeboden. Het facilitair beheer is op dit moment niet optimaal geregeld en GV wil hierin een verbetering bewerkstelligen. De hoofdvraag met betrekking tot het onderzoek luidt als volgt:

“Op welke wijze kan voor de acht MFA's voor de Gemeente Amsterdam het facilitair beheer ingericht worden zodat er een optimale facilitering van de panden gerealiseerd kan worden?”

Om hier antwoord op te geven, is eerst door middel van literatuuronderzoek naar theorie over het onderwerp gezocht om zo het theoretisch kader op te stellen. Aan de hand van dat theoretisch kader, diverse analyses als de SWOT en confrontatiematrix, huurdersvergaderingen, externe interviews en deskresearch is de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht. Concluderend kan er worden gesteld dat de afdeling GV op het gebied van MFA's nog in een volwassenheidsslag moet voorzien vanwege:

- Onrechtmatige contracten
- Contracten versnipperd dan wel niet aanwezig
- Algehele onduidelijkheid over de beheervormen van de MFA's

Bovenstaande punten bij elkaar genomen is de conclusie dat er geen duidelijk plan/beleid is vormgegeven betreffende de MFA's. Op strategisch niveau dient er dus een MFA beheersplan te worden opgesteld door GV waarin duidelijk inzicht wordt verkregen in aspecten als verantwoordelijkheden, beheersvormen, doelen en de monitoring daarvan. Op tactisch niveau is er aan aanbeveling gekomen om het facilitair beheer Europees aan te besteden voor drie MFA's. Hierdoor wordt enerzijds de onrechtmatige contractsituatie bij één pand weggehaald en wordt huurderstevredenheid behouden en anderzijds door twee vergelijkbare panden mee te nemen in deze aanbesteding is een kostenefficiëntie te realiseren. Daarnaast is er een advies opgesteld om al het schoonmaak centraal aan te besteden voor alle MFA's. Hierdoor worden er schaalvoordelen gerealiseerd en wordt de versnippering van contracten teniet gedaan. Als laatste is er een aanbeveling gedaan om een algehele professionalisering te laten plaatsvinden wat betreft het contractbeheer binnen GV.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek, het eindproduct van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

In opdracht van de Gemeente Amsterdam heb ik onderzoek verricht naar het beheeraspect van verschillende multifunctionele accommodaties in Amsterdam. Het onderzoek is uitgevoerd bij de afdeling Gemeentelijk Vastgoed in opdracht van Dhr. D. Luft, asset manager binnen deze afdeling. Ik wil hem graag bedanken voor de mogelijkheid dat ik kon afstuderen bij deze organisatie. Daarnaast wil ik hem bedanken voor zijn begeleiding gedurende deze periode. Ook wil ik graag de mensen bedanken die tijd hebben vrijgemaakt om geïnterviewd te worden. Zonder deze gesprekken had ik dit onderzoek niet volledig kunnen verrichten. Tenslotte wil ik mijn docent begeleider dhr. F. Joostens bedanken voor al zijn begeleiding en feedback gedurende het onderzoek. Daarnaast ook de externe beoordelaar dhr. F. van Riel voor het inhoudelijk beoordelen van mijn conceptscriptie en de definitieve versie

Amsterdam, 29 mei 2018
Emma Freeke

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	1
Hoofdstuk 2 De organisatie Gemeente Amsterdam	2
2.1 Gemeente Amsterdam	2
2.2 Gemeentelijk Vastgoed	3
2.2.1 De Vastgoedportefeuille	3
2.2.2 De Stedelijke vastgoedstrategie	4
2.3 Uitgangspunten onderzoek	6
Hoofdstuk 3 Situatiebeschrijving en methodische verantwoording	7
3.1 Situatiebeschrijving	7
3.2 Onderzoeksvraag en deelvragen	8
3.3 Onderzoek typering	8
3.4 Onderzoeksverantwoording	8
3.5 Kwaliteitscriteria van het onderzoek	10
3.5.1 Validiteit	10
3.5.2 Betrouwbaarheid	10
3.6 Stakeholders van het onderzoek	11
Hoofdstuk 4 Theoretisch kader	12
4.1 Maatschappelijk vastgoed	12
4.2 Multifunctionele accommodaties	12
4.3 Rol gemeente bij MFA's	12
4.4 Financiering MFA's	13
4.5 Beheer	13
4.6 Het beheer inrichten bij MFA's	14
4.7 Het beheer uitbesteden bij MFA's	15
4.8 Europees aanbesteden	16
4.9 Deelconclusie	17
Hoofdstuk 5 Huidige situatie MFA's	18
5.1 De multifunctionele accommodaties	18
5.2 Huidige situatie facilitair beheer	19
5.3 Financiële situatie	21
5.3.1 MFA's stroom	21
5.3.2 MFA contracten	21
5.4 Analyse van de huidige situatie	22
5.4.1 Resultaten huurdersoverleg	22
5.4.2 SWOT-analyse	24
5.4.3 Confrontatiematrix	25

5.5 Deelconclusie.....	26
Hoofdstuk 6 Gewenste situatie	27
6.1 Externe interviews.....	27
6.2 Beheer inrichten	28
6.3 Rol van GV.....	29
6.4 Ontwikkelingen.....	29
6.5 Deelconclusie.....	30
Hoofdstuk 7 Conclusies en adviezen	31
7.1 Conclusies	31
7.2 Adviezen	32
7.2.1 Strategisch	32
7.2.2 Tactisch	32
7.3 Consequenties	33
Hoofdstuk 8 Implementatie	37
Hoofdstuk 9 Slotconclusie	42
Bibliografie	43
Bijlagen	47
Bijlage 1 Betrokken personen onderzoek	48
Bijlage 2 Organogram	49
Bijlage 3 Beleidsdoelen afdeling GV	50
Bijlage 4 Onderzoeksmethoden	51
Bijlage 5 MFA's	52
Bijlage 6 SWOT analyse	53
Bijlage 7 SWOT analyse	54
Bijlage 8 SWOT analyse	55
Bijlage 9 Confrontatiematrix beheersituatie 1	56
Bijlage 9.1 uitslag SWOT/confrontatiematrix beheersituatie 1	57
Bijlage 10 Confrontatiematrix beheer situatie 2	58
Bijlage 10.1 Confrontatiematrix/SWOT uitslag beheersituatie 2	59
Bijlage 11 confrontatiematrix beheersituatie 3	60
Bijlage 11.1 confrontatiematrix/swot uitslag beheersituatie 3	61
Bijlage 12 Interview 1	62
Bijlage 13 Interview 2	65
Bijlage 14 Interview 3	67
Bijlage 15 Interview 4	68
Bijlage 16 Onderdelen van het MFA beheerplan	70

Lijst met Afkortingen

Aforting	Betekenis
BASO	Buitenschoolse opvang
B&W	Burgemeesters & Wethouders
BIB	Bibliotheek
FB	Facilitair Bedrijf
GV	Gemeentelijk Vastgoed
HVDW	Huis van de Wijk
KDV	Kinderdag opvang
MADI	Maatschappelijke dienstverlening
MFA	Multifunctionele Accommodatie
OKT	Ouder kind team
PVE	Programma van Eisen
R&E	Ruimte & Economie
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid

Hoofdstuk 1 Inleiding

Gemeente Amsterdam bestaat in totaal uit vier clusters en zeven stadsdelen met één eigen bestuurscommissie en een bestuurs- en concernstaf. Gemeentelijk Vastgoed (GV) valt onder één van die vier clusters. Deze cluster staat voor het creëren van ruimtelijke en economische randvoorwaarden die nodig zijn om Amsterdam tot een sterke metropool uit te laten groeien. In totaal omvat deze cluster 13 afdelingen met een grote diversiteit aan onderwerpen waarvan RVE GV er één van is.

GV is eigenaar van acht panden die worden getypeerd als Multifunctionele Accommodaties (MFA's). Dit gaat om een vastgoedobject met tenminste vier verschillende type huurders met een maatschappelijke functie en daarbij een minimale grootte van 1000 vierkante meter. Binnen deze MFA's worden verschillende facilitaire services aangeboden. Het beheer van deze facilitaire services kent diverse problemen die op de hoofdlijnen voor alle MFA's hetzelfde zijn. In slechts een aantal panden is er sprake van een professioneel bedrijf dat in opdracht van GV voor de huurders het facilitair beheer verzorgt. Dit middels door een professionele beheerpartij voor de front- en backoffice en middels raamcontracten met diverse schoonmaakleveranciers. De opdracht van het neerzetten van een professionele beheerpartij is niet via een aanbesteding tot stand gekomen en zou dus feitelijk als onrechtmatig moeten worden bestempeld. Daaruit volgend zal dus een aanbestedingstraject gestart moeten worden. Gezien dat feit en naast het feit dat er op dit moment een complexe situatie is ontstaan waarbij het beheren van gebruik in een MFA een zwevende taak is geworden, worden de huurders geconfronteerd met een facilitair beheervraagstuk omtrent kosten en verantwoordelijkheden.

Naar aanleiding van bovengeschetste oorzaken is er door GV een algeheel verbetertraject opgestart voor het beheer van MFA's waarbij er ieder geval een Europese aanbesteding van het facilitair beheer zal gaan plaatsvinden. Inzicht in facilitaire services per MFA en duidelijkheid wat er op de markt moet worden aanbesteed en voor welke panden dit gedaan moet worden, zijn onderdeel van dit traject. Verschillende beheermodellen komen langs in het onderzoek. Uitgezocht moet worden welk beheermodel aan de behoefte voldoet en welke gevolgen dat heeft voor de huidige manier van dienstverlening en een mogelijke aanbesteding.

De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt als volgt:

“Op welke wijze kan voor de acht MFA's voor de Gemeente Amsterdam het facilitair beheer ingericht worden zodat er een optimale facilitering van de panden gerealiseerd kan worden?”

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal er een algemene introductie worden gegeven van de organisatie waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Vervolgens in hoofdstuk 3 zal de situatiebeschrijving van het onderzoek met daarbij de methodische verantwoording plaatsvinden. Hoofdstuk 4 beschrijft het theoretisch kader van het onderzoek dat op basis van literatuuronderzoek is gemaakt. Na het theoretisch kader volgt in hoofdstuk 5 een beschrijving van de MFA's die dit onderzoek betreffen, met daarbij de beheervorm en financiële vorm. Hoofdstuk 5 bevat ook een analyse van de huidige situatie. Vervolgens is in hoofdstuk 6 een gewenste situatie beschreven. Na de gewenste situatie volgen er in hoofdstuk 7 conclusies en aanbevelingen. De consequenties van de aanbevelingen zijn ook in hoofdstuk 7 beschreven. In hoofdstuk 8 volgt het implementatieplan van de aanbevelingen en ten slotte sluit hoofdstuk 9 af met een eindconclusie. Na hoofdstuk 9 volgt de bronnenlijst met daarna meerdere bijlagen.

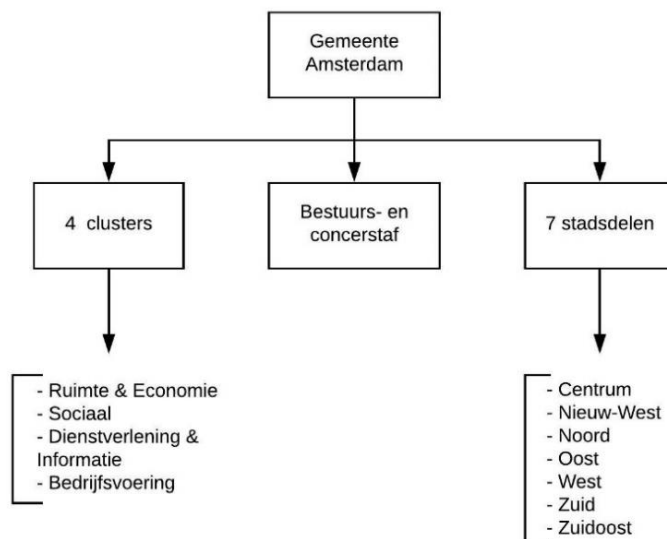
Hoofdstuk 2 De organisatie Gemeente Amsterdam

Om een duidelijk beeld te krijgen van de gehele organisatie waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt zal als eerst de gemeente Amsterdam in zijn geheel worden uitgelegd in paragraaf 2.1. Vervolgens in paragraaf 2.2 volgt er een omschrijving van de afdeling binnen de gemeente Amsterdam waar het onderzoek plaatsvindt. Deze paragraaf heeft als doel kennis te maken met de organisatie en zal er verbinding worden gelegd met de organisatiedoelen en het onderzoek. Ter afsluiting volgt er in paragraaf 2.3 een overzicht van de belangrijkste uitgangspunten van de organisatie die van toepassing zijn op het onderzoek.

2.1 Gemeente Amsterdam

De gemeente Amsterdam is een overheidsorganisatie die vanwege zijn grote omvang is opgedeeld. Bij deze organisatie zijn er ruim 16.000 medewerkers in dienst.

Gemeente Amsterdam bestaat in totaal uit vier clusters en zeven stadsdelen met een eigen bestuurscommissie en een bestuurs- en concerntaf (Bestuur en organisatie, n.d.). In figuur 1 is de organisatieopbouw van de gemeente Amsterdam schematisch weergegeven.



Figuur 1 Organisatieopbouw Gemeente Amsterdam (Freeke, 2018)

De vier clusters hebben elk expertise op een specifiek terrein zoals sport, jeugd of parkeren. Er wordt gewerkt vanuit stadsbrede-kaders waarbinnen de stadsdelen het uitvoerende werk kunnen doen. Daarnaast bieden zij, indien nodig, directe ondersteuning aan bewoners. De vier clusters waar de Gemeente Amsterdam uit bestaat zijn:

- Ruimte & Economie;
- Sociaal;
- Dienstverlening & Informatie;
- Bedrijfsvoering¹.

¹ Per 4 mei 2018 is dit veranderd en heeft Bedrijfsvoering nu de naam: Interne Dienstverlening.

Naast deze vier clusters zijn er ook zeven stadsdelen namelijk: Centrum, Nieuw-West, Noord, Oost, West, Zuid en Zuidoost. Deze stadsdeelorganisaties zijn vooral actief op het gebied van uitvoering van stedelijk beleid. Het college van burgemeester en wethouders (B&W), de gemeenteraad en bestuurscommissies vormen samen het bestuur van de gemeente.

De organogram van de gehele organisatie Gemeente Amsterdam is in bijlage 1 terug te vinden. In deze organogram is ook de plaats van de afdeling GV terug te vinden die verder wordt behandeld in de volgende paragraaf.

2.2 Gemeentelijk Vastgoed

Dit onderzoek vindt plaats bij de afdeling Gemeentelijk Vastgoed. De voorgaande jaren is het organisatorisch en bestuurlijk landschap van Amsterdam aanzienlijk veranderd. De organisatie is herschikt naar inhoudelijke en stedelijke clusters en uitvoerende stadsdeelorganisaties. Hierbij zijn ook de taken en bevoegdheden tussen de stad en stadsdelen opnieuw verdeeld en zijn er Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE) ontstaan (Juliette van den Broek, 23 september 2015).

In januari 2014 is er door het college van B&W besloten om al het gemeentelijk vastgoed onder één centrale organisatie onder te brengen. Daaruit is op 1 januari 2015 de RVE: Gemeentelijk Vastgoed(GV) ontstaan als de nieuwe gemeentelijke organisatie. Inmiddels is per 4 mei 2018 de term 'RVE' afgeschaft en is deze vervangen door de soortnaam: 'directie'. In de communicatie (intern en extern) wordt er niet gesproken over directie Gemeentelijk Vastgoed (GV) maar over Gemeentelijk Vastgoed (Term 'rve' afgeschaft: wordt directie, 2018).

GV valt onder de cluster Ruimte & Economie. Deze cluster staat voor het creëren van ruimtelijk en economische randvoorwaarden die nodig zijn om Amsterdam tot een sterke metropool uit te laten groeien. De cluster Ruimte en Economie omvat 13 afdelingen met een grote diversiteit aan onderwerpen waarvan GV er één is (Juliette van den Broek, 23 september 2015). In totaal werken er 120 personen bij GV. De taken die onder de afdeling GV vallen zijn: het uitvoeren van de stedelijke vastgoedstrategie, het beheer en exploitatie van het gemeentelijk vastgoed en van de huisvesting waarin de ambtenaren zijn gehuisvest, het faciliteren van de maatschappelijke huisvestingsbehoefte, het in opdracht huren, verhuren, aankopen, afstoten en het herontwikkelen van bestaand vastgoed (Gemeentelijk Vastgoed, n.d.). Binnen GV zijn er meerdere Portefeuilles. Dit onderzoek vindt plaats binnen GV bij de Portefeuille Zorg, Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening (ZWMD).

De visie van GV is als volgt:

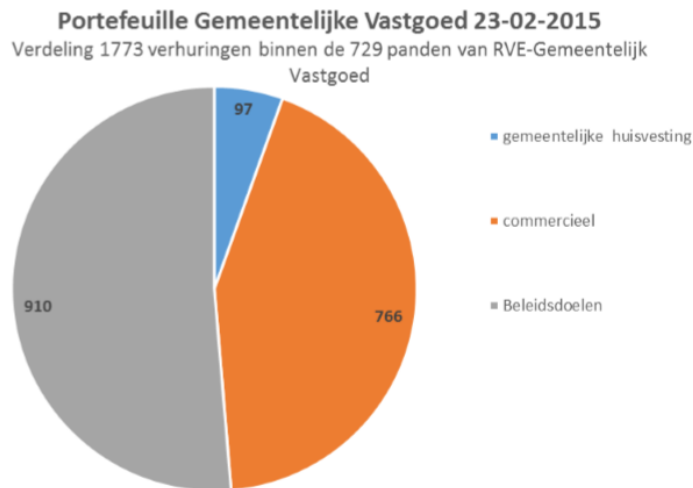
“Wij dragen verantwoordelijkheid voor een omvangrijk en sterk gedifferentieerde gemeentelijke vastgoedportefeuille, waarmee verschillende beleidsdoelstellingen gerealiseerd kunnen worden. De opgave is er om ervoor te zorgen dat de portefeuille minimaal kostendekkend is en zo efficiënt mogelijk wordt ingezet. Samenwerking en partnerschap staan voorop. De medewerkers gaan een traject in waarbij een groot verantwoordelijkheidsgevoel en buurtgerichte houding de resultante is. Er wordt in het bijzonder aandacht geschonken aan relatiebeheer, gezien het groot aantal ‘klanten’ dat RVE Vastgoed zal bedienen. Een winstoogmerk staat hierbij niet voorop” (Nota Stedelijke Vastgoedstrategie, Januari 2014).

2.2.1 De Vastgoedportefeuille

Zoals eerder beschreven in paragraaf 2.2 is de ambtelijke organisatie herschikt sinds 1 januari 2015. Vanaf dat moment bestaat de totale vastgoedportefeuille van GV uit ongeveer 730 panden met circa 1775 verhuurbare eenheden (Juliette van den Broek, 23 september 2015).

De panden hebben een zeer uiteenlopende grootte, omvang, ligging en functie. De portefeuille bestaat uit een drietal functionele categorieën die in figuur 2 schematisch zijn weergegeven:

1. Gemeentelijk huisvesting: de kantoren die zowel door de RVE als door de bestuurscommissies in gebruik zijn ten behoeve van huisvesting van de ambtenaren.
2. Vastgoed dat een beleidsdoel dient: het gaat hierbij om het vastgoed dat door derden wordt gehuurd met als doel politiek gewenst.
3. Commercieel vastgoed: dit betreft het vastgoed dat verhuurt wordt aan particulieren en bedrijven (Juliette van den Broek, 23 september 2015).



Figuur 2: Portefeuille gemeentelijk vastgoed (Juliette van den Broek, 23 september 2015)

Hieronder in tabel 1 is de verdeling van de lasten en baten van de portefeuille van GV weergegeven in miljoenen:

	Gemeentelijke Huisvesting	Beleidsdoelen	Commercieel	Totaal
Baten	€ 73	€ 26	€ 15	€ 114
Lasten	€ 73	€ 37	€ 16	€ 126
Financieel resultaat	€ 0	€ -11	€ -1	€ -12

tabel 1. Verdeling lasten en baten (Juliette van den Broek, 23 september 2015).

De MFA's van dit onderzoek betreft het vastgoed dat een beleidsdoel dient. In figuur 2 en tabel 1 de totaliteit van de panden met een beleidsdoel weergegeven waarvan de MFA's een onderdeel zijn. Winst maken is niet het uitgangspunt maar verlies maken ook niet. De wet Markt en Overheid(W&O) schrijft voor dat vastgoed met een beleidsdoel niet onder de kostprijs mag worden aangeboden.

2.2.2 De Stedelijke vastgoedstrategie

Het bezit en beheer van vastgoed is een middel om de beleidsdoelstellingen van de gemeente te behalen. De commerciële verhuren worden dan ook niet als een beleidsdoel gezien wel kunnen er mengvormen ontstaan van die beleidsdoelstellingen. Een voorbeeld is de kinderopvang branche. Zij zijn huurders met een winstoogmerk maar voldoen daarnaast aan een beleidsdoel,

namelijk voorziening behouden in een wijk. Er kunnen in de praktijk dus combinaties ontstaan van huurders met een beleidsdoel en huurders zonder een beleidsdoel. Dit komt voornamelijk voor bij MFA's.

Er zijn in totaal 9 portefeuilles binnen GV met elk zijn eigen beleidsdoelstellingen. Omdat dit onderzoek plaatsvindt binnen GV bij de Portefeuille Zorg, Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening is in tabel 2 het beleidsdoel weergegeven van deze Portefeuille (Juliette van den Broek J. G., 23 september 2015).

Welzijn en maatschappelijke dienstverlening	Huisvesting van maatschappelijke partners op het gebied van participatie, jeugd, leefbaarheid, diversiteit, veiligheid en welzijnswerk.
Zorg	Huisvesting van maatschappelijke partners op het gebied van geestelijke of lichamelijke gezondheidszorg, maatschappelijke opvang en ondersteuning.

Tabel 2 Beleidsdoel portefeuille (Juliette van den Broek J. G., 23 september 2015)

De overige acht beleidsdoelstellingen worden niet behandeld maar zijn terug te lezen in bijlage 2.

Naast de beleidsdoelstellingen is er op 25 januari 2014 een stedelijke vastgoedstrategie opgesteld door het college. Hieruit zijn zes algemene strategische uitgangspunten opgesteld door GV die vanuit de raad leidend worden gesteld voor de omgang met het vastgoed (Nota Stedelijke Vastgoedstrategie, Januari 2014):

1 Alle bezit is tijdelijk:

GV vervult altijd een facilitaire functie aan de beleidsdoelstellingen die de stad heeft opgesteld. Er wordt periodiek nagegaan waarom het vastgoed nog in bezit is en of het vastgoed nog een beleidsdoel dient. Daarbij geldt de volgende regel: het vastgoed dat op termijn geen beleidsdoel meer dient kan in principe worden afgestoten.

2 Er zijn altijd kroonjuwelen:

Panden die een functie vervullen in de vorm van culturele sfeer zoals een monumentaal pand of een brug worden kroonjuwelen genoemd. Hier is de stad trots op en moeten met zorg worden onderhouden. De vraag naar de marktwaarde is hierbij irrelevant.

3 De vraag is leidend, niet het aanbod:

Nieuw vastgoed wordt nu alleen nog maar aangekocht/gehuurd op basis van beleidsdoelstellingen. Hierbij fungeren de beleidsdiensten/bestuurscommissies als opdrachtgever van de GV.

4 Vastgoed wordt minimaal kostendekkend verhuurd:

Er wordt een eenduidige formule opgesteld voor het bepalen van de kostendekkende huurprijs van de vastgoedobjecten. Deze methode is de richtlijn voor de GV om zo te komen tot transparante afwegingen en keuzes die gemaakt worden. Het uitgangspunt hierbij betekent niet dat de kosten voor de huisvesting duurder moeten worden maar juist een her-allocatie van de middelen op de begroting.

5 Leegstand wordt tot normale frictie(5%) beperkt:

In de markt is 5% leegstand een belangrijke opgave voor de bedrijfsvoering. De GV zal het als kerntaak zien om leegstand binnen maximaal 5% beheersbaar te houden.

6 Panden in eigendom voldoen aan gemeentelijke duurzaamheidsdoelstellingen en kwaliteitseisen:

Een uitgangspunt bij het verduurzamen van het gemeentelijk bezit is dat de maatregelen die genomen worden zich binnen 10-15 jaar terugverdienen tenzij er sprake is van een expliciete subsidiering om het gewenste resultaat te behalen (Nota Stedelijke Vastgoedstrategie, Januari 2014).

2.3 Uitgangspunten onderzoek

Ter afsluiting of samenvattende van dit hoofdstuk volgt er in deze paragraaf een overzicht van de belangrijkste uitgangspunten van de organisatie toepasbaar op het onderzoek.

Vanuit de beschreven visie van GV zijn er vier punten die naar voren komen die een rol spelen. Dat is het faciliteren van de maatschappelijke huisvestingsbehoefte. Daarnaast staat het punt relatiebeheer staat hoog in het vaandel, winst oogmerk staat niet voorop en oog voor efficiency. Dit zijn de doelen die dan ook mee worden genomen als er gekeken wordt naar een optimale facilitering van de MFA's.

De strategische uitgangspunten opgesteld door GV in paragraaf 2.2.2 is voornamelijk in het onderzoek terug te zien bij punt 1: GV vervult altijd een facilitaire functie aan de beleidsdoelstellingen die de stad heeft opgesteld. Het vastgoed wordt beschouwd als middel om dat doel te bereiken. Die beleidsdoelstellingen gelden voor de MFA's: namelijk huisvesting van maatschappelijke partners op het gebied van participatie, jeugd, leefbaarheid, diversiteit, veiligheid, welzijnswerk, geestelijke of lichamelijke gezondheidszorg en maatschappelijke opvang en ondersteuning. Door middel van de facilitaire functie wil GV ervoor zorgen dat de huurders binnen de MFA's zich niet met zaken als beheer hoeven bezig te houden. Dit is de taak van de Gemeente om ervoor te zorgen dat die facilitering plaatsvindt.

Daarnaast is het belangrijk te vermelden dat de Gemeente Amsterdam een publieke organisatie is en natuurlijk moet voldoen aan de wet en regelgeving. Politieke situaties waardoor beslissingen genomen worden in het college van B&W wat invloed kan hebben op het uitvoeren van de taak.

Hoofdstuk 3 Situatiebeschrijving en methodische verantwoording

Dit derde hoofdstuk is opgebouwd uit twee delen. Allereerst de situatiebeschrijving waarin de aanleiding en probleemsituatie van dit onderzoek helder naar voren komt. Het tweede deel bestaat uit de methodische verantwoording met in paragraaf 3.2 de hoofdvraag met diverse deelvragen. In paragraaf 3.3 wordt de onderzoektypering behandeld. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4 de onderzoeksverantwoording beschreven waarin diverse onderzoeksmethoden aan de deelvragen zijn gekoppeld. In paragraaf 3.5 komt de verantwoording van dit onderzoek aan bod met daarin de validiteit en betrouwbaarheid. Paragraaf 3.5 wordt afgesloten met de stakeholders identificatie.

3.1 Situatiebeschrijving

Binnen de vastgoedportefeuille van GV zijn er acht panden die worden getypeerd als grote MFA's. Dit gaat om een vastgoedobject met tenminste vier verschillende type huurders en daarbij een minimale grootte van 1000 vierkante meter met een maatschappelijke functie. GV is als eigenaar van deze panden ook verantwoordelijk voor het beheer. Binnen deze MFA's worden verschillende facilitaire services aangeboden. Het beheer van deze facilitaire services kent diverse problemen die op de hoofdlijnen voor alle MFA's hetzelfde zijn.

Er heerst namelijk onduidelijkheid tussen de huurders wie er in de praktijk verantwoordelijk is voor het facilitair beheer. In al deze MFA's is de uitvoering van het beheer op verschillende manieren georganiseerd. Daarnaast verloopt de onderlinge samenwerking over het beheer van deze services tussen diverse huurders moeizaam. Soms zijn de huurders ook teveel tijd kwijt aan deze facilitaire taken.

Vanuit GV is er ook onduidelijkheid ontstaan over het beheervraagstuk van deze MFA's. Bij een aantal van deze panden wordt het facilitair beheer uitgevoerd door een externe partij terwijl voor andere panden dit door de huurders zelf wordt gedaan. In slechts een aantal panden is er sprake van een professioneel bedrijf dat in opdracht van GV voor de huurders het facilitair beheer verzorgt. Dit middels door een professionele beheerpartij voor de front- en backoffice en middels raamcontracten met diverse schoonmaakleveranciers. Door deze verscheidenheid is er onduidelijkheid ontstaan. Daarnaast is de opdracht van het neerzetten van een professionele beheerpartij niet via een aanbesteding tot stand gekomen en zou dus feitelijk als onrechtmatig moeten worden bestempeld. Daaruit volgend zal dus een aanbestedingstraject gestart moeten worden.

Naar aanleiding van bovengeschetste problemen is er door GV een verbetertraject gestart wat zal gaan leiden tot een Europese aanbesteding van het facilitair beheer. In nauw overleg met betrokkenen moet daarvoor een pakket van aanbesteding worden samengesteld. Inzicht in het facilitair beheer per MFA en duidelijkheid wat er op de markt zou kunnen worden aanbesteed en op welke manier zal een onderdeel zijn van dit traject. Dit beheertraject is tevens onderdeel van een meer omvattend verbetertraject van de MFA's. Naast het beheervraagstuk omvat dit deelgebieden zoals de onderhoudsopgave (MJOP) en de contract- en exploitatiesituatie op orde brengen. Omdat deze deelgebieden verschillende trajecten zijn binnen een overkoepelende verbetertraject MFA's en vanwege de beheersbaarheid en relevantie van dit afstudeeronderzoek is er dus gekozen alleen het onderdeel facilitair beheer van de MFA's binnen deze scriptie uit te werken.

Verschiedende beheermodellen komen langs in het onderzoek. Uitgezocht moet worden welk beheermodel aan de behoefte voldoet en welke gevolgen dit heeft voor de huidige manier van dienstverlening en een mogelijke aanbesteding.

3.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Naar aanleiding van het beschreven deel in paragraaf 3.1 is er een hoofdvraag geformuleerd. De hoofdvraag voor dit adviesrapport luidt als volgt:

“Op welke wijze kan voor de acht MFA’s voor de Gemeente Amsterdam het facilitair beheer ingericht worden zodat er een optimale facilitering van de panden gerealiseerd kan worden?”

Voor deze voorlopige hoofdvraag zijn een aantal deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt er onder de diverse kernbegrippen uit de hoofdvraag verstaan?
 - 1.1: Wat verstaan we onder MFA’s?
 - 1.2: Wat valt er onder facilitair beheer?
2. Hoe is het facilitair beheer van de 8 MFA’s nu geregeld?
3. Op welke manier kunnen de eisen en wensen van de huurders en Gemeente Amsterdam vertaald worden naar een optimale facilitering?
4. Heeft dit consequenties voor zowel personeel, organisatorisch als financieel?

3.3 Onderzoek typering

Elk onderzoek kan op verschillende manieren worden getypeerd, zowel kwalitatief als kwantitatief. Kwalitatief onderzoek is gericht op de kwaliteit van de data waarbij er nadruk wordt gelegd op het begrijpen van een onderzoeksgroep of een ander onderzoeksobject (Cees Braas, Vierde druk).

Kwantitatief onderzoek richt zich meer op het verzamelen en analyseren van cijfermatige gegevens van een onderzoeksgroep. Bij kwalitatief speelt het eigen subjectieve perspectief een belangrijke rol en bij kwantitatief ligt de nadruk niet op het begrijpen maar juist op het verklaren van relaties tussen variabelen. Kwalitatieve onderzoekers houden zich meer bezig met de invloed van processen in tegenstelling tot kwantitatieve onderzoekers. De context van kwalitatief onderzoek wordt vaak benadrukt in een rapportage waarbij de onderzoeker met zijn perspectieven een belangrijk instrument vormt (Peet, 2006).

Op basis van boven beschreven tekst kan gesteld worden dat dit onderzoek een kwalitatief onderzoek betreft. Het belangrijkste doel van dit kwalitatief onderzoek is dan ook kennis op te doen op een bepaald terrein en daarover een advies te schrijven. Het type onderzoek is een beschrijvend onderzoek. Er moet namelijk een passende oplossing worden bedacht voor de nieuwe situatie. Voor dit kwalitatief onderzoek wordt er gewerkt met een theoretisch kader en komen er analyses naar voren.

3.4 Onderzoeksverantwoording

Bij kwalitatief onderzoek zijn er veel manieren om data te verzamelen. Bij aanvang van dit onderzoek is er gekeken welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt. De onderzoeksmethoden zijn per deelvraag toegepast om de uiteindelijke hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Eerst zal in tabel 3 een overzicht van de onderzoeksmethode per deelvraag worden weergegeven. Daarna zal elke methode kort worden uitgelegd.

Methode ↷	Deelvraag ↷			
	1 (1.1 en 1.2)	2	3	4
Literatuuronderzoek	X			X
Deskresearch	X	X		X
Interviews		X	X	
Bijeenkomsten/vergaderingen bijwonen	X	X	X	

Tabel 3 Onderzoeksmethode per deelvraag (Freeke, 2018)

Dv. 1: Wat wordt er onder de diverse kernbegrippen uit de hoofdvraag verstaan?

Deze eerste deelvraag vormt de theoretische start van dit onderzoek. Om antwoord te geven op deze deelvraag wordt er gebruikt gemaakt van literatuuronderzoek en deskresearch. Deze bronnen dienen als theoretische onderbouwing van het onderzoek. De sub-deelvragen 1.1 en 1.2 vallen hier ook onder.

Dv. 2: Hoe is het facilitair beheer van de 8 MFA's nu geregeld?

In de huidige situatie beschrijving zal er antwoord worden gegeven op deze deelvraag. Om tot een goed onderbouwd advies te komen dient eerst de huidige situatie geïnventariseerd en geanalyseerd te worden. Dit zal worden gedaan op basis van deskresearch, interviews en bijwonen van bijeenkomsten/vergaderingen. De bijeenkomsten/vergaderingen hebben vooral betrekking op het huurdersoverleg bij een aantal MFA's. Hierdoor zal er informatie worden verkregen welke huurders in het desbetreffende pand zitten en wat hun belangen zijn.

Dv. 3: Op welke manier kunnen de eisen en wensen van de huurders en Gemeente Amsterdam vertaald worden naar een optimale facilitering?

Om tot een optimale facilitering betreft het facilitair beheeraspect te komen voor deze panden te komen, zullen de eisen en wensen van de huurders meegenomen worden. Hiervoor is er deelgenomen aan huurdersvergaderingen en wordt er gebruik gemaakt van interviews.

Dv. 4: Heeft dit consequenties voor zowel personeel, organisatorisch als financieel?

Onderdeel van dit onderzoek zijn de gevolgen van het advies. Er wordt antwoord gegeven op deze deelvraag door middel van deskresearch en literatuuronderzoek.

Onderzoeksmethoden:

Er is in zijn totaliteit voor dit kwalitatieve onderzoek gebruikt gemaakt van literatuuronderzoek voor het theoretisch kader. Daarnaast is er gebruikt gemaakt van deskresearch en is er deelgenomen aan verschillende bijeenkomsten/vergaderingen. Deze bijeenkomsten/vergaderingen hebben vooral betrekking op het huurdersoverleg bij een aantal MFA's. Hierdoor zal informatie worden verkregen welke huurders er in het desbetreffende pand zitten en wat hun belangen zijn. Daarnaast zal er binnen de gemeente zelf ook een coördinatieoverleg plaatsvinden in het kader van dit onderzoek en zullen er verschillende bijeenkomsten met leveranciers van de MFA's en het facilitair bedrijf van de gemeente zijn. Daarnaast wordt er nog gebruikt gemaakt van interviews. Dit betreft externe interviews met deskundige om zo breder kennis over het onderwerp te krijgen en de expertise vanuit het werkveld te benutten.

Voor een verdere verduidelijking van de begrippen van de onderzoeksmethoden wordt er verwezen naar de bijlagen².

3.5 Kwaliteitscriteria van het onderzoek

Voor de kwaliteitscriteria van dit onderzoek is er gekeken naar twee begrippen namelijk:, validiteit en betrouwbaarheid. In paragraaf 3.5.1 is het begrip validiteit uitgelegd en vervolgens toegepast op dit onderzoek. Tot slot in paragraaf 3.5.2 is het begrip betrouwbaarheid uitgelegd en vervolgens ook weer toegepast dit onderzoek.

3.5.1 Validiteit

Validiteit is de mate waarin een meetinstrument aan zijn doel beantwoord. Er kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen interne validiteit en externe validiteit (Swaen, 2016).

Interne validiteit

Interne validiteit zegt iets over de methodologische validiteit van het onderzoek. Als het onderzoek zodanig goed is opgezet en uitgevoerd dat de conclusies voor waar kunnen worden aangenomen. Het betreft dus de kwaliteit van de methode van onderzoek, verzameling en de analyse ervan.

Toepassing

Om de interne validiteit tijdens dit onderzoek te waarborgen, zijn de resultaten geverifieerd en de conclusies getrokken op basis van twee of meer bronnen en op basis van bronnen vanuit verschillende perspectieven. Ook zijn de gegevens van het onderzoek aan elk onderzoekdeelnemer voorgelegd (Baarda, 2009). Daarnaast is er gebruik gemaakt van theoretische triangulatie: verschillende theoretische uitgangspunten beschreven en methode triangulatie: meerdere onderzoeksmethoden per deelvraag (Verhoeven, Kwalitatieve analyse, 2014).

Externe validiteit

Externe validiteit heeft vooral te maken met de mate waarin de resultaten van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden in een andere situatie (Swaen, 2016).

Toepassing

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek en dan is het meten van de externe validiteit lastig. Er wordt namelijk gebruik gemaakt van kleinere groepen. Daarnaast is het onderzoek naar het beheervraagstuk van MFA's maatwerk. Elke MFA situatie is anders en dient dus ook anders bekeken te worden. De vraag naar externe validiteit wordt vaak overgelaten aan de lezers van het verslag. Het is dan aan hen om de resultaten toe te passen in een andere setting.

3.5.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft te maken met de vraag: zou je onder dezelfde condities dezelfde resultaten verkrijgen als het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd? Het gaat dus om de mate waarin hetzelfde onderzoek nog een keer kan worden uitgevoerd (Swaen, Hoe beoordeel je de kwaliteit van een scriptieonderzoek?, 2017).

Toepassing

Bij betrouwbaarheid staat de beleving van specifieke personen centraal. Op andere momenten in de tijd kan deze beleving weer anders zijn of kunnen er weer anderen personen bij betrokken zijn. Daarnaast is de afstudeerperiode een tijd met bepaalde omstandigheden. In wellicht een andere periode kunnen zich weer andere situaties voordoen binnen de organisatie.

² Bijlagen 4 Begrippen onderzoeksmethoden

Betrouwbaarheid is daarmee moeilijk te na te gaan, echter de betrouwbaarheid is in dit onderzoek goed te noemen doordat er een duidelijke onderzoeksopzet is geformuleerd en bij de deelvragen meerdere onderzoeksmethoden gebruikt. Ook is er gebruikt gemaakt van opname apparatuur tijdens de interviews.

3.6 Stakeholders van het onderzoek

Van te voren is er gekeken welke stakeholders betrokken zijn bij dit onderzoek. Op basis van de eerste inventarisatie is naar voren gekomen dat de volgende stakeholders van belang zijn:

GV: Zij nemen als eigenaar van de MFA's een belangrijke rol in. Naast een eigenaarsrol treden zij op als verhuurder en beheerder.

FB: zij zijn verantwoordelijk voor de facilitaire diensten in de gemeentelijke huisvesting. Dit betreft de huisvesting waarin de ambtenaren zijn gehuisvest. Huisvesting voor derden waaronder de MFA's vallen valt hier dus niet onder. Wel zijn zij Lead Buyer voor de aanbesteding, zij voeren de aanbesteding uit maar GV bepaald de input hiervoor.

Huurders: Dit betreft alle huurders van de MFA's. Dit zijn de grootste deelnemers aan het gebouw en hebben dus een grote invloed. De huurders hebben een maatschappelijke functie op het gebied van welzijn, zorg en onderwijs.

Hoofdstuk 4 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komt het theoretische deel van het onderzoek naar voren. Er wordt beschreven wat er al bekend is over multifunctionele accommodaties en het beheer daarvan. Het beschrijven van het theoretisch kader heeft als doel om een aantal deelvragen van het onderzoek te beantwoorden.

4.1 Maatschappelijk vastgoed

Een MFA is een voorbeeld van maatschappelijk vastgoed. Vandaar dat we allereerst het begrip maatschappelijk vastgoed zullen behandelen. MVGM Vastgoedmanagement definieert maatschappelijk vastgoed als: "Al het vastgoed dat niet direct onder kantoren en woningen valt waarbij het vastgoed een functie heeft op het gebied van onderwijs, zorg, sport, recreatie en religie" (F.P.H. Aalbers Msc, 2013).

Een aantal karakteristieken van maatschappelijk vastgoed zijn: een gebouw gerelateerde communicatie over en weer met derden, het faciliteren van activiteiten aan derden en het voorzien in de behoeften van derden. Dit alles wordt gedaan vanuit een bepaald erkent maatschappelijk belang (Veuger, 2011).

Je kan maatschappelijk vastgoed treffen in een monofunctionele accommodatie en in multifunctionele accommodaties. Dit onderzoek betreft geen monofunctionele accommodaties. Hier zal dus niet verder op ingegaan worden.

4.2 Multifunctionele accommodaties

Een MFA betreft een pand waarin meerdere diverse functies gecombineerd worden binnen één accommodatie (Verspeek, 2010). Het aantal mogelijke combinaties van die functies kan oneindig zijn, in de praktijk zien we vaak dat dit combinaties zijn van diverse maatschappelijk voorzieningen zoals: onderwijs, opvang, welzijn, zorg, sport en cultuur. Naast deze diverse maatschappelijke voorzieningen kunnen de ruimtes van een MFA ook ingezet worden ten behoeve van verenigingen. Daarnaast kan een MFA fungeren als een ontmoetingsplaats, waarbij de accommodatie een duurzame bijdrage levert aan verbindingen binnen de wijk of buurt (Moussa, 2011).

Hoeveel MFA's er in Nederland zijn is niet bekend bij het Kadaster. Een schatting stelt dat er tussen het jaar 2000 en 2015 ongeveer duizend MFA's zijn gebouwd in Nederland waarbij er vele miljarden euro's door vooral gemeenten zijn geïnvesteerd. De reden dat MFA's niet bekend zijn bij het Kadaster komt doordat multifunctionaliteit als kenmerk niet geregistreerd staat. De kenmerken van MFA's als: bouwjaar, grootte, eigenaar en functie geven de doorslag of een gebouw wel of niet in aanmerking komt om als MFA te fungeren.

De potentiële gebruikers van een MFA zijn bijna altijd gebruikers met een maatschappelijke functie, voorbeelden daarvan zijn: zorg, onderwijs, welzijn, kunst en cultuur, sport, commerciële partners. Voor dit onderzoek betreft het vooral MFA's met de maatschappelijke functie: onderwijs, welzijn en zorg. In een paar van de MFA's is een sportzaal gevestigd ten behoeve van de school maar sport & recreatie is niet het hoofddoel hiervan. De maatschappelijke functies onderwijs, welzijn & zorg hebben betrekking tot de volgende sub-functies: Basisschool, voortgezet onderwijs, kinderdagverblijven, buitenschoolse opvang, peuterpeelzaal, wijkcentrum(inclusief een horeca gedeelte), consultatiebureaus, GGD, Jongeren centrum (Verspeek, 2010).

4.3 Rol gemeente bij MFA's

MFA's zijn bijna altijd het resultaat van een gemeentelijk initiatief (Bouwstenen-onderzoek, 2016). De stedelijke vastgoedstrategie die opgesteld is door het college voor de Gemeente Amsterdam gaat er vanuit dat de gemeente in principe alleen vastgoed in bezit heeft ter ondersteuning van de

gemeentelijke beleidsdoelen. Eén van die gemeentelijke beleidsdoelen is dat huisvesting een maatschappelijk belang dient, bijvoorbeeld de onderwijshuisvesting binnen de MFA. Naast deze wettelijke verplichting kent de Gemeente twee doelstellingen bij MFA's. Het eerste doel is verantwoordelijk zijn om een goed voorzieningen niveau te creëren die aan de wensen en behoeften van de huurders voldoen. Ten tweede heeft de gemeente een zakelijk belang bij het ontwikkelen van MFA's (Moussa, 2011).

Deze twee doelen zijn voor de gemeente gepresenteerd maar in de praktijk lijkt het lastig hieraan te voldoen. De interne bedrijfsvoering binnen de gemeente is hier een oorzaak van. De MFA's zijn versnipperd over de verschillende beleidsterreinen binnen de gemeente, die allemaal een eigen invulling geven aan de doelstellingen. Beleidsinhoudelijke afdelingen zoals onderwijs en vastgoed kunnen zich primair op hun eigen doelen richten wat de situatie complex maakt.

De rol die de gemeente inneemt is per gemeente verschillend. Sommige gemeenten zijn meer op afstand betrokken bij de MFA's waarbij anderen gemeenten direct betrokken zijn en optreden als regisseur in plaats van coördinator (Moussa, 2011).

Naast de eigenaarsrol en exploitatieverantwoordelijke rol van de gemeente zijn er meerdere rollen in MFA's te definiëren. Dit zijn de beleidsregisseurs, beheer verantwoordelijke, vaste partners, incidentele partners en gebruikers/bezoekers (Tom de Haas, 2011).

4.4 Financiering MFA's

De financiering van MFA's wordt vanuit twee kanten gedekt. Het heeft dus een hybride karakter. Enerzijds vertaalt de dienstverlener de vraag de klanten in een bedrijfseconomische verantwoorde bijdrage. Deze bijdrage noemen we de huur. Anderzijds door de gemeente, die de behoefte van de samenleving vertaald in een maatschappelijke bijdrage. Deze bijdrage noemen we ook wel subsidie (Haas, n.d.). De gemeente kan hierbij beide rollen vervullen, zowel dienstverlener als subsidiegever.

4.5 Beheer

Tijdens dit onderzoek wordt er gekeken naar de beheerkant van de MFA's. Als we praten over beheer is dit een enorm groot begrip, want wie zorgt er voor dat de accommodatie wordt schoongemaakt? Maar ook dat de deuren op slot zijn? En wie gaat er in de nacht naar het gebouw als er een alarm afgaat? Wie is verantwoordelijk voor het klein onderhoud. Dit valt allemaal onder het beheer en zijn de dagelijkse gang van zaken. Echter de dagelijkse gang van zaken vraagt meer dan het begrip beheer suggereert. In de theorie is al veel beschreven over MFA's. Opmerkelijk is dat vaak naar voren komt dat het beheeraspect van MFA's toch een moeizaam proces is. Zo stelt M. van Leent in het Schoolfacilities magazine: "MFA's staan bij gemeenten te boek als problematische gebouwen en lastig te beheren" (Leent, Dubbel gebruik gebouwen, 2016). BMC adviesmanagement benoemt: "het beheer is ingewikkeld als één van de nadelen van een MFA" (Cor Wijn, 2016). Facility Platform F-Facts stelt dat het beheren van het gebruik een zwevende taak is binnen multifunctionele accommodaties (Asch, 2007). Uit onderzoek bij VNG blijkt zelfs dat de knelpunten in het beheer bij MFA's de ontwikkeling ervan in weg kunnen staan (Pans, 2006).

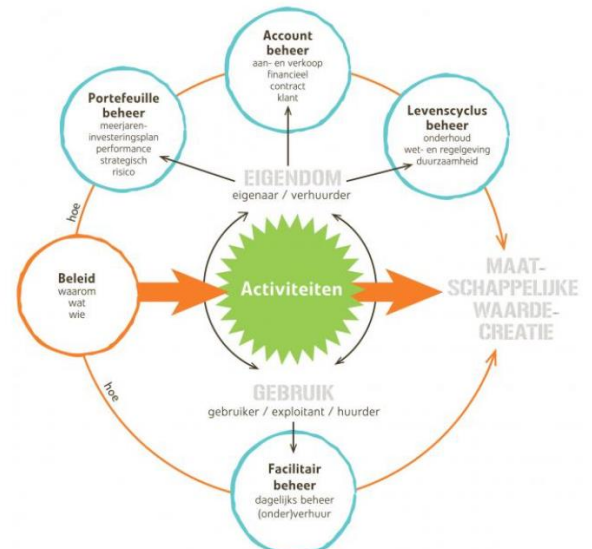
Om uiteindelijke antwoord te geven op deelvraag 1.3 Wat is facilitair beheer? is het belangrijk eerst het begrip beheer in zijn totaliteit te behandelen.

Ten aanzien van het begrip beheer zijn er veel definities te vinden. Van Dale omschrijft het begrip beheer als volgt: "Als verantwoordelijke dragen voor" (Beheer, n.d.). Beheer kan echter ook omschreven worden als werkzaamheden gerelateerd aan huisvesting, facilitaire diensten, services en middelen met als doel de continuering van het dagelijks gebruik van het vastgoed te waarborgen (Huisman, 2009).

Vanuit de theorie in vastgoedtermen kunnen we spreken over vier verschillende soorten vormen van beheer in het vastgoedmanagementproces, namelijk:

- Portefeuille beheer;
- Levenscyclus beheer (ook wel technisch beheer genoemd);
- Account beheer (ook wel administratief beheer genoemd);
- Facilitair beheer (Bouwstenen voor sociaal, n.d.).

Deze verschillende soorten van vormen zijn weergegeven in figuur 3. Bij het Portefeuille beheer gaat om meer jaren investeringsplannen. Dit zit op het strategische niveau en is gericht op het elimineren van risico's. Bij het levenscyclus beheer gaat het vooral om het onderhoud dat voortvloeit uit het MJOP. Voor het account beheer gaat het om vrij omvangrijke administratie die met het hebben van vastgoed samengaat. Deze administratie vloeit voort uit onderhoudsbeheer en kent een enorme stroom van inkomende en uitgaande facturen, daarnaast gaat het veelal om huurcontracten. Het facilitair beheer betreft letterlijk de vraag wie de beheerder is van het gebouw en de daarbij behorende verantwoordelijkheden voor services als schoonmaak, catering, openingstijden en de dagelijkse gang van zaken.



Figuur 3: verschillende soorten vormen beheer (Huisman, 2009).

Dit onderzoek is afgebakend tot het facilitair beheer, daarvoor zal figuur 3 niet gebruikt worden in het onderzoek en zal er verder in dit onderzoek niet meer gesproken worden over de andere vormen van beheer. Hieronder volgt een overzicht over een aantal taken die onder het facilitair beheer kunnen vallen:

- Schoonmaak
- Beveiliging
- Receptie
- Fysiek beheer(gastvrouw/gastheer)
- Sleutelbeheer
- Onderverhuur (Gudde, 2015).

4.6 Het beheer inrichten bij MFA's

Het is belangrijk te onderkennen dat elk MFA anders is en het dan ook een maatwerk proces component bevat. Zo ook bij het beheer, want er bestaat geen één ideale beheervorm. Het onderzoek van Bouwstenen heeft vier basis modellen voor het beheer van MFA's gecreëerd. De vier basismodellen zijn weergegeven in figuur 4:

De vier basismodellen voor multifunctionele accommodaties



Figuur 4 de vier modellen voor MFA's (Leent, Dubbel gebruik gebouwen, 2016).

Coöperatieve samenwerking:

In dit model verhuurt de eigenaar direct aan de gebruikers. Het beheer is geregeld door een service organisatie. Dit kan enerzijds een commerciële service organisatie zijn, maar gebruikers kunnen ook zelf bestuurlijk vertegenwoordigd zijn in een service organisatie.

Eén kapitein op een schip:

In dit model verhuurt de eigenaar het hele gebouw aan een aparte professionele dienstverlener. Deze is de baas. Hij is niet verantwoordelijk voor wat de huurders afzonderlijk doen maar wel voor de onderhuur en het beheer (services aan alle gebruikers).

Gebruikers doen het zelf:

In dit model verzorgen de huurders zelf het eigen beheer van de eigen ruimtes. Elke huurder kan afzonderlijk contracten aangaan met leveranciers of dienstverleners. De eigenaar is op de achtergrond aanwezig op gebied van huisvesting. Eventuele gemeenschappelijke ruimtes kunnen wel worden verrekend via de eigenaar.

Eerste onder gelijken:

In dit model verhuurt de eigenaar direct aan de gebruikers waarvan één van de gebruikers het beheer en/of exploitatie op zich neemt. Deze gebruiker is dan als eerste de verantwoordelijke en risicodrager (Leent, 2016).

Het kiezen van een passend beheermodel is een belangrijke zaak, omdat een goede facilitaire ondersteuning in een multifunctionele accommodatie bijdraagt aan het welslagen van deze accommodaties (Consultants Adviseurs, n.d.). Na het kiezen van een passend beheermodel zullen er diverse zaken in een beheerplan moeten worden vastgelegd. Alle betrokkenen dienen dit plan te onderschrijven. In een beheerplan kunnen de volgende zaken wat betreft alleen het onderdeel facilitair beheer aan de orde komen: wie verzorgt het beheer op locatie en welke afspraken zijn er, taakomschrijvingen, taakverdelingen, personele en financiële afhandeling en aansturing,

4.7 Het beheer uitbesteden bij MFA's

Steeds vaker wordt het beheer ondergebracht bij professionele beheersorganisaties. Dit is vooral van toepassing bij complexe MFA's met veel verschillende functies. Binnen gemeenten wordt er ook steeds vaker gezocht naar professionele marktpartijen die op een maatschappelijke verantwoorde wijze het beheer over kunnen nemen van de huidige beheerders. Diverse facilitaire leveranciers hebben in de afgelopen jaren hun facilitaire dienstenaanbod verbreed. Waarbij ze niet alleen de zorg dragen voor de uitvoer van meerdere diensten maar ook zorg dragen voor de aansturing van deze diensten. Organisaties met voldoende schaalgrootte en professionaliteit, dit kan leiden tot kosten reductie omdat alles wordt uitbesteed aan één partij (Michiel van der Grinten, 2006).

Het Facility Platform F-Facts adviseert op basis van eigen ervaringen een aantal tips voor gemeenten ten aanzien van het uitbesteden facilitair beheer: Maak altijd een weloverwogen keuze, indien er voor een professionele beheerpartij gekozen wordt, zorg dan voor voldoende schaal. Formuleer daarbij ook de gezamenlijke wensen en eisen en houdt rekening met de balans van wat je vraagt en wat je biedt. Een passend inkoopproces vormt daarbij de basis. Bewustwording, afstemming en passende inkoopprocedures zijn kernbegrippen die erbij horen (Asch, 2007).

Wanneer gemeenten steeds vaker het beheer van MFA's uitbesteden en daarbij ook een brede dienstenpakket inkoop, dan kan op basis van bovengenoemde aangenomen worden dat dit steeds vaker Europese aanbestedingen zullen zijn. Het vinden van een partij voor een sportkantine is een heel ander proces dan een partij die verantwoordelijk is voor het beheeraspect van meerdere accommodaties. Dit vraagt dan ook om een aanbieder die op een grote schaal werkt met een groot netwerk en waarbij een langlopend contract wordt afgesloten. Je gaat dan de kant op naar een strategische leverancier (Asch, 2007).

De trend die hier dus naar voren komt is dat steeds vaker het beheer van MFA's integraal wordt aanbesteed. Een voordeel hiervan is dat een professionele partij veel ervaring heeft met beheer wat leidt tot minder werk voor de gebruikers/huurders van een MFA. Het nadeel hiervan is dat uitbesteding vaak meerdere kosten met zich meebrengt en dus duurder uitvalt. Bij het aanbesteden van het facilitair beheer binnen MFA's is er sprake van een PPS-constructie. Een PPS-constructie is een samenwerkingsvorm tussen de overheid en één of meerdere private ondernemingen (PPS | Publiek-Private Samenwerking, sd). Hierbij is het belangrijk van te voren goed vast te hebben gelegd wat de specificaties zijn voordat het in de markt wordt gezet (Verspeek A. , 2010).

4.8 Europees aanbesteden

De trend die besproken is in paragraaf 4.7 dient verdere specificatie. Gezien het feit dat de gemeente een overheidsinstantie is plus dat de drempelbedragen voor grote MFA's dusdanig hoog zijn, dient het beheer van MFA'S Europees aanbesteed te worden. Omdat hier verder in het onderzoek gekeken naar is, is het van belang de theorie over Europees aanbesteden erbij te halen.

Europees aanbesteden is voor organisaties verplicht wanneer:

- De organisatie een aanbestede dienst is in de zin van de Aanbestedingswet 2012.
- De geraamde waarde van de opdracht de Europese drempelwaarde overschrijdt (Europese richtlijnen, n.d.).
-

Voor de Europese drempelwaarde wordt er onderscheid gemaakt tussen de centrale overheid (Het rijk) en decentrale overheid waaronder provinciën, waterschappen, publiekrechtelijke instellingen en gemeenten vallen. Voor de decentrale overheid bevat de drempelwaarde voor levering en diensten 221.000. Deze Europese drempelwaarde is gesteld op basis van de contractduur.

Een aanbestedingsprocedure kan door de eigen inkoopafdeling worden begeleid, maar ook door een inkoop adviesbureau. De aanbestede partij kan er voor kiezen de opdracht in percelen op te delen of niet. Door de opdracht op te delen in percelen kan een aanbestede dienst de risico's van de opdracht spreiden. Mocht een leverancier failliet gaan of niet goed presteren. Bij het opdelen van opdrachten in percelen kunnen de volgende afwegingen van belang zijn: schaalgrootte, specialisme, coördinatie, kosten, marktordening en innovatie (Fase 1 voorbereiden inkoopopdracht, n.d.).

De duur van een Europese aanbesteding hangt af van de procedure. Elke procedure kent verplichte minimum- en maximumtermijnen. Daarnaast is de totale doorlooptijd afhankelijk van andere factoren. Bijvoorbeeld de tijd die er nodig is om het bestek en andere documenten op te stellen en

de tijd die er wordt genomen om de aanbieders te beoordelen. Als vuistregel kan de volgende doorlooptijd worden aangehouden :

- Voor de openbare procedure: 5 à 6 maanden,
- Voor de niet-openbare procedure: 6 à 8 maanden.

Deze tijden zijn gerekend vanaf de dag van het opstellen van de aanbestedingsstukken tot aan de ondertekening van het contract. De uitvoering van de opdracht zit niet in deze termijn inbegrepen (Helpdesk, 2009).

4.9 Deelconclusie

Op basis van de literatuurstudie kan gesteld worden dat MFA's volop in beweging zijn. De beheerkant van MFA's is een ingewikkeld proces waar al veel over geschreven is maar een echte oplossing vanuit de theorie ligt er nog niet. Volgens de theorie ligt de ingewikkeldheid van de beheerkant bij MFA's enerzijds bij het feit dat er teveel gebruikers zijn in het gebouw met verschillende soorten wensen en eisen. Anderzijds ligt deze ingewikkeldheid bij de versnippering van MFA's over de verschillende beleidsterreinen binnen de gemeente, die allemaal een eigen invulling geven aan wat zij willen. Een belangrijk component dat uit de theorie naar voren is gekomen is dat er niet één ideale beheervorm bestaat. Elke MFA is weer anders en het regelen van het facilitair beheer is dan ook een maatwerk proces. Als we de theorie nagaan zijn er in principe vier type beheer modellen te onderscheiden voor MFA's: een coöperatieve samenwerking, één kapitein op het schip, gebruikers doen het zelf of eerste onder gelijken. Om tot een goed onderbouwd advies te komen, is er allereerst in het volgende hoofdstuk de huidige situatie weergegeven van de betreffende MFA's voor dit onderzoek. Voor deze MFA's is er beschreven vanuit de theorie welke type beheermodellen daar van toepassing zijn. Vanuit deze eerste inventarisatie kan er gestuurd worden op het juiste beheermodel voor elke MFA.

Hoofdstuk 5 Huidige situatie MFA's

Om tot een goed advies te komen, dient ten eerste de huidige situatie goed in kaart gebracht te worden. De huidige situatie van de acht MFA's in Amsterdam zijn geïnventariseerd en de resultaten hiervan worden hier beschreven. Eerst wordt er algemene kennis versterkt van de acht MFA's om kennis te maken met de panden. Dan in het vervolg van paragraaf 5.1 is beschreven hoe het huidige facilitair beheer nu vormgegeven is aan de hand van de theorie beschreven in paragraaf 4.6. In paragraaf 5.1.2 komt de financiële situatie naar voren. Vervolgens is de huidige situatie geanalyseerd vanuit de huurdersvergaderingen van de panden en door middel van een SWOT-analyse en confrontatiematrix.

5.1 De multifunctionele accommodaties

De acht MFA's waarover dit onderzoek gaat zijn in tabel 4 hieronder weergegeven op basis van naam en adres:

Naam MFA:	Adres:
De Binnenhof	A.J. Ernsstraat
De Bockesprong	Theophile de Bockstraat
De Banne	Bezaanjachtplein
Springstok	Tweede Jan van der Heidenstraat
Pluspunt	Albardakade
De Kikker	Evertweerplantsoen
Meervoud	August Allebéplein
Ravaleiland	Ravaleiland

Tabel 4: de panden

De Binnenhof

Dit pand heeft een bruto vloeroppervlakte(BVO) van 10.200 vierkante meter en heeft in totaal 10 verhuurbare eenheden(VHE). De maatschappelijke functies die in dit pand zitten betreft 2 basisscholen, een OKT (Ouder kind Team), KDV (Kinderdag opvang) en MADI (maatschappelijke dienstverlening). Daarnaast zit er in dit pand een horeca gedeelte en zijn er diverse vergaderruimtes aanwezig.

De Bockesprong

Deze MFA heeft een BVO van 6700 vierkante meter en heeft 10 VHE, waaronder 2 basisscholen, een OKT, KDV, MADI, Buitenschoolse opvang(BSO) en een HVDW (Huis van de wijk). De Bockesprong in eerste instantie bij oplevering hetzelfde neergezet als een MFA vergelijkbaar als de Binnenhof. Echter vanwege terugloop van beschikbare gelden bij Stadsdeel Zuid is in 2014 de keuze gemaakt de individuele ruimtes te compartimenteren en iedere huurder zelf verantwoordelijk te maken voor zijn of haar deel in het gebouw.

De Banne/Bezaanjachtplein

Bij dit pand is het aantal BVO 3100 vierkante meter en het aantal VHE is 5. Dit betreft een turnvereniging, HVDW, KDV, bibliotheek en een gymzaal.

Springstok

De springstok heeft een BVO van 3200 vierkante meter met 5 VHE zoals een basisschool, OKT, BSO, gymzaal en een medische functie. Dit gebouw is vergelijkbaar met de Bockesprong en is dus ook een gecompartmenteerd gebouw.

Pluspunt

Dit gebouw heeft een BVO van 1800 vierkante meter met 4 VHE met de volgende functies: HVDW, KDV, OKT en een bibliotheek.

Kikker

Dit pand heeft een BVO van 8.800 vierkante meter en heeft in totaal 5 VHE. Dit betreft 2 basisscholen, OKT, KDV en een medische functie. Dit gebouw is op het gebied van beheer vergelijkbaar met de Binnenhof.

Meervoud

Het meervoud heeft een BVO van 6200 vierkante meter met 5 VHE namelijk een basisschool, gymzaal, OKT, BSO en een medische functie. Meervoud kent een situatie die lijkt op de Bockesprong.

Revaleiland

Revaleiland heeft een BVO van 6536 vierkante meter. Daarin zitten de volgende VHE: 2 basisscholen, OKT, horeca en leegstand. Gemeente Amsterdam heeft aan Combiwel de opdracht versteekt om namens haar het dagelijks beheer en exploitatie van het gebouw uit te voeren.

In bijlagen³ van dit rapport is een overzicht opgenomen die de beschrijving van deze acht MFA's meer gespecificeerd weergegeven. De beschrijving omvat onder meer de locatie, functie, algemene omschrijving en partijen.

5.2 Huidige situatie facilitair beheer

De huidige situatie van het facilitair beheer voor de acht MFA's is beschreven door een basismodel vanuit het theoretisch kader. Hiertoe is gebruik gemaakt van: De vier basismodellen voor multifunctionele accommodaties (Leent, Dubbel gebruik gebouwen, 2016). Het basismodel is hieronder nog een keer weergegeven:



Figuur 4 (Leent, Dubbel gebruik gebouwen, 2016)

³ Bijlagen 5 MFA's

Naam MFA:	Basis model beheer:
De Binnenhof	Coöperatieve samenwerking
De Bockesprong	Gebruikers doen het zelf
Bezaanjachtplein	Eerste onder gelijken
Springstok	Gebruikers doen het zelf
Pluspunt	Eerste onder gelijken
De Kikker	Coöperatieve samenwerking
Meervoud	Coöperatieve samenwerking
Ravaleiland	Coöperatieve samenwerking

Tabel 4: De panden

De Binnenhof (coöperatieve samenwerking)

Het facilitair beheer wordt sinds eind 2016 uitgevoerd door de professionele facilitaire dienstverlener: MAS Vastgoedbeheer. De taken die op dit moment onder MAS Vastgoedbeheer zijn frontoffice en backoffice taken. Een uitgebreide versie hiervan is terug te vinden in de bijlagen X. Eind 2016 is MAS onderhands de opdracht gegeven tijdelijk het beheer op zich te nemen. Deze situatie zal binnenkort aanbesteed moeten worden. De schoonmaak van het pand valt niet onder MAS. Deze is middels een raamcontract tussen GV en schoonmaakbedrijf Nieuw Leven.

De Bockesprong (gebruikers doen het zelf)

De Bockesprong in eerste instantie bij oplevering hetzelfde neergezet als een MFA vergelijkbaar als de Binnenhof met een externe organisatie die verantwoordelijk is voor het beheer. Echter vanwege terugloop van beschikbare gelden bij Stadsdeel Zuid is in 2014 de keuze gemaakt de individuele ruimtes te compartimenteren en iedere huurder zelf verantwoordelijk te maken voor zijn of haar deel in het gebouw. Er is dan ook geen beheerder actief vanwege de eigen invulling van de huurders. Daarnaast is er bij dit pand ook geen centrale receptie aanwezig. De scholen regelen zelf het beheer door bijvoorbeeld een conciërge aan te stellen.

De Banne/Bezaanjachtplein (eerste onder gelijken)

Hier is de welzijnsorganisatie DOC die tevens als huurders HVDW is, ook de beheerder van het gebouw. De schoonmaak gaat apart via een raamcontract via GV. Opmerkelijk is dat hiervoor twee raamcontracten zijn, waarbij de ene schoonmaakpartij een bepaald gedeelte doet en de tweede partij een ander gedeelte. Dit is een opmerkelijke situatie die uit het verleden zo is ontstaan.

Springstok (gebruikers doen het zelf)

Dit gebouw is vergelijkbaar met de Bockesprong en is dus ook een gecompartmenteerd gebouw waarbij de individuele huurders zelf verantwoordelijk zijn voor het beheer.

Pluspunt (eerste onder gelijken)

Deze situatie is vergelijkbaar met de Banne waarbij ook de welzijnsorganisatie verantwoordelijk is voor het beheer.

Kikker (coöperatieve samenwerking)

. Dit gebouw is op het gebied van beheer vergelijkbaar met de Binnenhof. Er is een beheerder actief ook namens MAS Vastgoedbeheer.

Meervoud (coöperatieve samenwerking)

Meervoud kent de beheersituatie die lijkt op de Bockesprong met dat verschil dat de huurders zelf een coöperatie/stichting in het leven hebben geroepen die het beheer verzorgt.

Revaleiland (coöperatieve samenwerking)

Revaleiland heeft een BVO van 6536 vierkante meter. Daarin zitten de volgende VHE: 2 basisscholen, OKT, horeca en leegstand. Gemeente Amsterdam heeft aan Combiwel de opdracht verstrekt om namens haar het dagelijks beheer van het gebouw uit te voeren. Combiwel heeft ruime ervaring in het beheer van MFA's en daarnaast zijn zij ook het welzijn- kinderopvangpartner in het gebouw. De schoonmaak gaat via een raamcontract met Hectas Facility Services C.V.

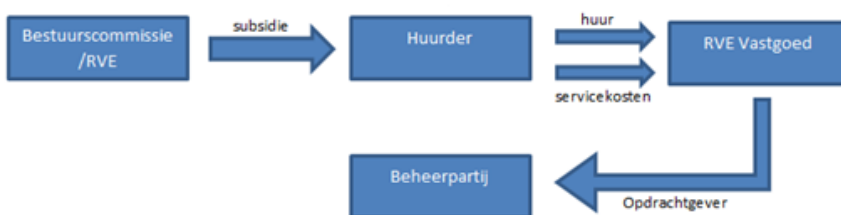
5.3 Financiële situatie

In deze paragraaf komt de financiële situatie van de MFA's naar voren. Enerzijds in paragraaf 5.2.1 wordt het inzichtelijk hoe de stroom loopt binnen de MFA's. Anderzijds in paragraaf 5.2.2 zijn de getallen inzichtelijk voor de gemeente wat betreft het facilitair beheer binnen deze accommodaties.

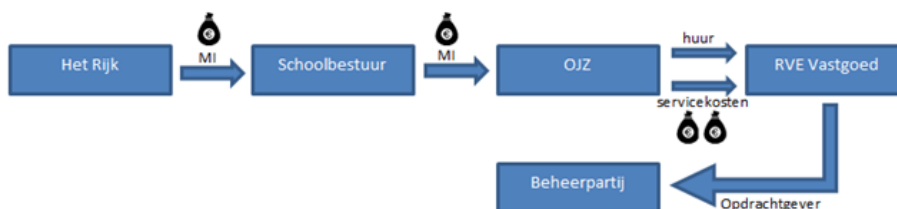
5.3.1 MFA's stroom

Zoals in de theorie al vermeld hebben MFA's een hybride karakter wat betreft financiële gedeelte. Er wordt in deze paragraaf onderscheid gemaakt tussen MFA's met de maatschappelijk functie onderwijs erin en MFA's zonder onderwijs. Dit omdat de scholen gesubsidieerd worden vanuit het Rijk en dragen vervolgens een Rijksbijdrage Materieële Instandhouding (MI vergoeding) af aan de afdeling OJZ. Vervolgens betaald OJZ dit door aan GV. De subsidie is genoeg om zowel huur, servicekosten en programmering te kunnen betalen.

In figuur 5 is de financiële stroom te zien voor de huurders van zorg en welzijn en in figuur 6 is de financiële stroom te zien voor de huurders van onderwijs:



Figuur 5 Financiële stroom huurders MFA zorg en welzijn



Figuur 6 Financiële stroom huurders MFA onderwijs

5.3.2 MFA contracten

De exploitatie van MFA's omvatten onderdelen zoals onderhoud, schoonmaak, beheer, nutsvoorzieningen etc. Hieronder worden de facilitaire onderdelen van toepassing op dit onderzoek nader beschreven.

Contracten met betrekking tot schoonmaakwerkzaamheden:

Locatie	Contractant	Bedrag per jaar (2017)	Omschrijving
Banne(3.100 m2)	Balans Schoonmaak	6.530	Circa 2 Eur per m2
Banne(3.100 m2)	Constant Dienstverlening BV	25.150	Circa 8 Eur per m2
Binnenhof (10.200 m2)	Nieuw Leven BV	166.000	Circa 10 Eur per m2 (onder dit contract valt ook een andere locatie ter grootte van 6.000 m2).
Kikker (8.800 m2), Toekomst (6.200 m2) en Pluspunt (1.800 m2)	MAS Dienstverleners BV	399.200	Onder dit contract vallen nog 4 andere locaties, de prijs per m2 is hierdoor niet te bepalen.

Voor deze schoonmaakcontracten kan gesteld worden dat deze zeer moeilijk onderling te vergelijken zijn omdat er meerdere locaties onder de contracten vallen waaronder locaties welke geen onderdeel zijn van de acht MFA's. Daarnaast zullen de contracten zelf onderzocht moeten worden om een duidelijk beeld te krijgen van de daadwerkelijke werkzaamheden zoals frequentie.

Contracten met betrekking tot beheer werkzaamheden

Voor de locaties Binnenhof en Kikker is er nu een contract met MAS Dienstverleners BV waarbij een uurtarief gehanteerd wordt van Eur 29.50 voor frontoffice werkzaamheden uit gevoerd door een beheerder ter plaatse (te verhogen met 20% voor back office ondersteuning). Dit bedrag is exclusief BTW.

Voor de locatie Houthavens wordt het beheer uitgevoerd door de organisatie Combiwel. Combiwel is zowel huurder in deze locatie (KDO, ouderkamer, horeca) als uitvoerder van de beheer werkzaamheden. Hierbij wordt een uurtarief gehanteerd van Eur 28.65 exclusief BTW..

5.4 Analyse van de huidige situatie

In de paragrafen hiervoor is de huidige situatie van de MFA's beschreven. In deze paragraaf worden de situaties geanalyseerd vanuit de inventarisatie in de vorige paragrafen, vergaderingen en mede vanuit de beleving van de huurders. In paragraaf 5.3.1 worden de belangrijkste punten uit het huurdersoverleg beschreven. Daarnaast is er een SWOT-analyse en confrontatiematrix opgesteld in de paragrafen 5.3.2 en 5.3.3. Ter afsluiting van dit hoofdstuk volgt er in paragraaf 5.3.4 een beschrijving van de verschillende knelpunten die uit de huidige situatie zijn gekomen en sluit dit hoofdstuk af met een deelconclusie.

In de loop van het onderzoek is er gebleken dat wanneer alle acht panden worden geanalyseerd dit te omvangrijk wordt en teveel tijd kost. Vandaar is in het kader van de beheersbaarheid en tijdsfad gekozen om voor de verdere analyse de drie grootste MFA's op de hoofdlijn te nemen. Dit betreft de MFA's: Binnenhof, Bockesprong en de Banne. Er is voor deze drie gekozen omdat dit de MFA's zijn met de meeste BVO en deze elk een ander type beheermodel bevatten.

5.4.1 Resultaten huurdersoverleg

De huurders van de MFA's vormen een belangrijk onderdeel van dit onderzoek. Klanttevredenheid is een van de speerpunten van het beleid van GV en hiervoor zijn er voor dit onderzoek huurders

overleggen ingepland en bijgewoond van de drie MFA's: Binnenhof, Bockesprong en Bezaanjachtplein. Het doel van dit huurdersoverleg was om te kijken of de huidige situatie nog voldoet aan de wensen en eisen van de betreffende huurders.

Binnenhof 8 maart 2018

MAS beheer verzorgt hier de front- en backoffice. In het pand spreken we dan over beveiliging, receptie en gebouwbeheer. De werknemers van MAS zijn vaste gezichten in dit pand en dit wordt als zeer prettig ervaren. Dit pand heeft een verleden met andere beheerpartijen, enerzijds professionele anderzijds in de vorm van een stichting. Dit waren negatieve ervaringen en de huurders zijn blij met een stabiele situatie zoals die nu eindelijk is.

Quotes uit het huurdersoverleg:

"Dat MAS er nu zit bespaart tijd voor de huurders, wij hoeven niet meer achter dingen aan".

"Het is ook fijn dat de leveranciers worden opgevangen bij de receptie".

"Het is al zo lang slecht gegaan, nu is er een professionele beheerpartij en iedereen is daar tevreden over".

"Zoals het nu gaat in mijn ogen is het prima".

De conclusie van dit huurdersoverleg is simpel en helder: Op de manier waarop het nu ingericht is met een professionele beheerpartij verloopt alles goed voor de huurders.

Bockesprong 13 februari 2018

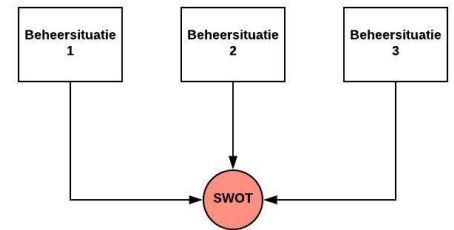
Hier regelen de huurders zelf het beheer onderling. Tijdens dit gesprek zijn dan ook veel huurders aanwezig. Behalve inhoudelijke zaken onderling komen er geen 'slechte' verhalen over het beheer naar voren. Wel is geconcludeerd uit dit overleg dat bij eigen keuzes van de huurders het van belang is dat de eenheden duidelijk hebben welke zaken centraal via GV worden georganiseerd namens de huurders en voor welke zaken de huurder zelf verantwoordelijk is. Regelmatig overleg en afstemming is een vereiste hierbij. Een voorbeeld wat er uit het huurdersoverleg naar voren komt is dat de afspraken niet helemaal vlekkeloos verlopen. Zo bleek dat het bedrijfsaval via de servicekosten wordt doorbelast aan de huurders maar dat in de praktijk 1 van de huurders het betreffende contract op eigen naam had staan en betaalde voor het gehele object. Daarnaast is naar voren gekomen dat het organiseren van een calamiteitenoefening in het gebouw lastig is in de praktijk. De huurders worden geconfronteerd met een facilitair vraagstuk die zij eigenlijk niet kunnen zelf uitvoeren vanwege de nodige kennis en inzet.

Bezaanjachtplein 28 maart 2018

Deze MFA kent 5 partijen. Tijdens dit huurdersoverleg waren alle partijen aanwezig behalve de scholen. Dit bleek vaker voor te komen. De partijen die deelnemen waren: HVW coördinator, beheerder HVW (welzijnsorganisatie DOC), vrijwilligers, Assetmanager GV en de afstudeerstagiaire. Tijdens dit overleg kwamen er geen knelpunten aan de orde. Bezaanjachtplein kent een duidelijke structuur en verloopt eigenlijk goed. Behalve het feit dat de gymzaal in dit pand bij onderwijs in gebruik wordt gegeven door de 2 scholen. Echter zijn hier nog geen goede afspraken over gemaakt waardoor er onrust ontstaat over wie wanneer er gebruik van maakt. Daarnaast zijn er twee schoonmaakpartijen op basis van een raamcontract. Hier dient men een slag in te maken.

5.4.2 SWOT-analyse

Om de drie MFA's te analyseren is er voor elke beheersituatie een SWOT-analyse opgesteld. De SWOT-analyse is gebaseerd op: bestaande literatuur, gesprekken met huurders en interviews. In de SWOT-analyse worden interne factoren tegenover externe factoren geplaatst. Aangezien er vanuit de beheersituaties slechts invulling gegeven kan worden aan de interne factoren, is er voor de externe factoren naar de organisatie Gemeente Amsterdam gekeken. Gemeente Amsterdam wordt hierbij als externe factor gezien om zo invulling te geven aan de externe kansen en mogelijkheden voor deze MFA's⁴.



Hieronder zijn de belangrijkste punten weergegeven per situatie. De gehele SWOT-analyse is weergegeven in bijlagen⁵.

Beheer situatie 1: De situatie met individuele huurders die ieder verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van hun eigen programma en een aparte beheerpartij voor het gebouw. (De Binnenhof: (coöperatieve samenwerking)

Toepassing SWOT: Voor dit type beheermodel is voornamelijk een sterk punt dat de huurders worden ontlast doordat er een professionele organisatie de facilitaire beherdiensten uitvoert. Deze professionele organisatie heeft deskundigheid en biedt daarnaast continuïteit bij het beheerpersoneel op locatie. Hierdoor kan je wel minder onderlinge betrokkenheid creëren voor de gebruikers. Een kans die zich voordoet bij dit soort panden is een aanbesteding voor de facilitaire diensten in het gebouw waardoor de rol van de gemeente verandert en zich meer als regisseur opstelt. Er dient dan wel rekening te worden gehouden met de bedreiging dat de subsidies verlaagd kunnen worden en de huurders de professionele partij niet meer kunnen dragen.

Beheersituatie 2: Een gecompartmenteerd gebouw waarbij iedere huurder zelf verantwoordelijk is voor het beheer en inhoudelijke uitvoering programma met als variant een situatie waarbij de huurders zelf een beheerstichting hebben opgezet. (De Bockesprong: gebruikers doen het zelf)

Toepassing SWOT: Bij beheersituatie 2 kunnen de huurders zelf beslissingen maken wat een sterk punt is. Daarnaast is onderlinge betrokkenheid en kans op onderlinge samenwerking als er een beheerstichting door de huurders wordt opgezet aanwezig. Een zwak punt hierbij is dat de huurders niet worden ontlast en de schaalvoordelen van een MFA komen te vervallen. Waar deze situatie rekening mee dient te worden gehouden is dat het in de toekomst aanbesteed kan worden zodat de huurders ontlast worden. Daarbij moet ook weer rekening worden gehouden met de rol van de beleidsafdeling wat betreft subsidies.

Beheersituatie 3: Een pand met individuele huurders waarbij één van die partijen het beheer namens allen op zich opneemt in de vorm van een welzijnsorganisatie (De Banne/Bezaanijchtplein : eerste onder gelijken)

Toepassing SWOT: Bij dit type beheermodel is een sterkpunt dat er één aanspreekpunt is voor de huurders die zelf betrokken en onderdeel van de MFA zijn en één partij die voor de afstemming zorgt en het past goed in een concept van een MFA. Een zwakte is hierbij dat het erg persoons/organisatie gerelateerd is. Niet iedere welzijnsorganisatie is geschikt voor deze aanpak en kan naast het doen

⁴ Interne factoren vanuit de huurders beredeneerd en externe factoren vanuit Gemeente Amsterdam beredeneerd.

⁵ Bijlagen 6,7 en 8 SWOT-analyse

van welzijnswerk ook het beheeraspect goed uitvoeren. Wel biedt dit kansen voor een welzijnsorganisatie om vrijwilligers in dienst te nemen en leerwerk bedrijven in samenwerking met stagiaires van scholen. Dat de vrijwilligers er dan mee stoppen is weer een gevaar en ook de rol van de gemeente speelt hierin een rol betreft subsidies.

5.4.3 Confrontatiematrix

De gemaakte SWOT analyse dient als input voor de confrontatie matrix die is opgesteld. Hierin worden de sterke en zwakke punten van de drie beheermodellen en de kansen en bedreigingen tegenover elkaar gezet. Hierdoor ontstaan er aandachtsgebieden waarop binnen de MFA's gestuurd kan worden. Deze aandachtsgebieden zullen mee als input dienen voor het advies. De aandachtsgebieden die uit de matrix zijn gekomen worden hieronder beschreven. De gehele confrontatie matrix is terug te vinden in bijlagen⁶.

Beheer situatie 1: De situatie met individuele huurders die ieder verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van hun eigen programma en een aparte beheerpartij voor het gebouw. (De Binnenhof: (coöperatieve samenwerking)

Toepassing confrontatiematrix: Door de kans die zich voordoet om aan te besteden blijft de situatie voor het beheer gelijk in dit pand: namelijk een professionele organisatie voor het uitvoeren van de beheersdiensten. Deze kans wordt benut zodat de sterkte in stand blijft. De bedreiging dat de huurders afhankelijk zijn van de subsidies verminderd de sterkte dat er een professionele dienstverlener in het pand kan blijven. Zodra deze bedreiging zich voordoet valt deze sterkte weg. Naast de sterkte dat er een professionele partij in het gebouw is, geldt dit hetzelfde voor de sterke punten: Huurders ontlast, continuïteit vervanging beheerpersoneel. Deze staan allemaal met elkaar in lijn.

Beheersituatie 2: Een gecompartmenteerd gebouw waarbij iedere huurder zelf verantwoordelijk is voor het beheer en inhoudelijke uitvoering programma met als variant een situatie waarbij de huurders zelf een beheerstichting hebben opgezet. (De Bockesprong: gebruikers doen het zelf)

Toepassing confrontatiematrix: Wat hier opvalt is dat de sterke punten zwaarder wegen dan de zwakke punten. De huurders mogen het hier zelf invullen hoe ze het regelen betreffende het beheer. Als de kans zich voordoet dat zij besluiten gezamenlijk een beheerstichting op te richten zal dit zorgen dat de zwakke punten als schaalvoordelen van een MFA komen te vervallen en de onduidelijkheid verminderd worden. Deze kans verminderd dus deze zwakte. Een kans die ook die zwakte kan verminderen is het aanbesteden van het facilitair beheer door een professionele partij waardoor de huurders dit niet meer hoeven te doen. Maar zowel de kans om aan te besteden is ook een bedreiging voor de huurders, gezien het feit dat zij dit gewoon niet willen. Als deze bedreiging zich wel doorzet verminderd dit de sterke punten van deze beheersituatie namelijk: huurders kunnen geen eigen keuzes meer maken en de betrokkenheid zal minder worden.

Beheersituatie 3: Een pand met individuele huurders waarbij één van die partijen het beheer namens allen op zich op neemt in de vorm van een welzijnsorganisatie (De Banne/Bezaanjachtplein : eerste onder gelijken)

⁶ Bijlage 9, 10 en 11 Confrontatiematrix

Toepassing confrontatiematrix: Zoals terug te zien in de confrontatiematrix zijn er weinig invloeden. Wat wel opvalt is dat de bedreiging dat de beleidsafdeling de subsidie verlaagd of de vrijwilligers ermee stoppen alle sterke punten in deze situatie komen te vervallen.

5.5 Deelconclusie

Nu de huidige situatie is geïnventariseerd en geanalyseerd zijn er in hoofdlijnen een aantal knelpunten te omschrijven. De knelpunten zijn gebaseerd op de inventarisatie in de huidige situatie, de huurdersvergaderingen, GV en de SWOT-analyse en confrontatiematrix. Het is duidelijk dat er knelpunten zijn specifiek van aard gericht op één MFA en meer algemene knelpunten die te maken hebben met de organisatie GV en de MFA's. De knelpunten zijn hieronder weergegeven:

- Contracten onrechtmatig. (MFA Binnenhof)
- Contracten versnipperd of wel niet aanwezig. (Met name schoonmaakcontracten bij veel MFA's)
- Onduidelijkheid
- Communicatie
- Organisatiedoelstellingen stromen niet door naar de MFA's.

Bovenstaande knelpunten bij elkaar genomen wordt er als deelconclusie getrokken dat er geen duidelijk plan/beleid is vormgegeven voor de MFA's. Tijdens de inventarisatie van de huidige situatie is veel onderzoek gedaan naar hoe het facilitair beheer per MFA is ingedeeld. Deze gegevens had de afdeling niet beschikbaar. Daarnaast is er zelf een initiatief gestart om huurdersvergaderingen op te zetten. De organisatie beschikt dus niet over een duidelijk plan of beleid voor de MFA en dat is dan ook het hoofdknelpunt wat uit de huidige situatie is gekomen.

Hoofdstuk 6 Gewenste situatie

Naar aanleiding van de beschreven huidige situatie van de acht MFA's en de afsluitende knelpunten daarvan is er in dit hoofdstuk een gewenste situatie geschetst. Kort gezegd is de gewenste situatie gebaseerd op de volgende punten: SWOT-analyse en confrontatiematrix, knelpunten van de huidige situatie, eisen en wensen van de huurders, eisen en wensen van GV, literatuur en de externe interviews. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de ontwikkelingen binnen de organisatie die relevant zijn voor de uitvoering van de gewenste situatie op tactisch niveau.

6.1 Externe interviews

In deze paragraaf zijn de speerpunten beschreven die uit de externe interviews zijn gekomen. Deze paragraaf is in dit hoofdstuk toegevoegd omdat de input van externe is meegenomen om de gewenste situatie te beschrijven voor GV. De uitwerking van alle interviews zijn terug te vinden in de bijlagen⁷.

Belangrijkste speerpunten externe interviews.

'Beleid van de gemeente is enorm belangrijk. Welke rol neem je in en hoe organiseer je dit en wat zijn de capaciteiten van eigenaarstaken. Beleidsmatig gemeentes vaak op achterstand'.

'Bij de start van een MFA goed geregeld monitoren daarna komt in de praktijk vaak niet voor. Na de doorstart dienen MFA's gemonitord te blijven'.

'Ontvlechten van de verschillende rollen van de gemeenten. Hou het bij de eigenaarsrol en maak hier je vak van'.

'Begin bij het begin. Accommodatiebeleid formuleer doelstellingen van de MFA's'.

'Beheerplannen voor facilitaire zaken vastleggen zodat je hierop kan terug vallen en deze vervolgens communiceren naar de huurders'.

'Zakelijke rol als gemeentes innemen en stel daarbij een aantal kaders'.

'KPI's opstellen voor gebruikerstevredenheid'.

'Dienstverleningsovereenkomst vastleggen tussen huurders en gemeenten'.

'Wees als gemeente de moederorganisatie van de MFA's ondersteunend vanuit de stadsdelen die de subsidie geven'.

'Denk in het beheerproces altijd in maatwerk MFA's'.

Deze speerpunten dienen als belangrijke input voor de gewenste situatie te schetsen en de uiteindelijk de conclusies.

⁷ Bijlagen 12 tot en met 15 interviews

6.2 Beheer inrichten

Het kiezen van een passende beheer constructie bij MFA's is een belangrijke zaak omdat een goede facilitaire ondersteuning in een multifunctionele accommodatie bijdraagt aan de huurderstevredenheid (Consultants Adviseurs, n.d.). De gewenste beheersituatie voor de MFA's is gebaseerd op meerdere aspecten als de schaal/type accommodatie. Een zwaar aangezette beheer constructie ligt niet voor de hand voor een kleinschalige MFA. Ook de structuur van het pand is hierin meegenomen, is een pand gecompartmenteerd en heeft deze geen receptie functie ligt een professionele facilitaire dienstverlener minder voor de hand dan bij een pand met één hoofdingang met een receptie. Ten slotte de huurders. Welke variant heeft het meeste voorkeur bij de huurders?

Uit de huidige situatie is al gebleken dat het inrichten van het beheer maatwerk is. Het type beheervorm is dan ook per MFA verschillend en in de gewenste situatie zullen er ook meerdere type beheervormen onderscheiden worden. Op basis van de huidige situatie, in overleg met GV en de huurders is in de gewenste situatie voor de drie MFA's de gewenste beheervorm geschetst:

MFA Binnenhof

Voor deze MFA dient er een externe beheerpartij aanwezig te zijn het gebouw. Deze beheerpartij verzorgt dan de volgende facilitaire functies:

- Receptie functie
- Beveiliging (avond en weekend)
- Camera toezicht
- Communicatie rol voor zowel gebruikers als GV
- Signaleren onderhoudsproblemen
- Afhandeling storingen/signaleren van knelpunten
- Aansturen en begeleiden leveranciers
- Controle schoonmaak
- Toegangscontrole parkeergarage en afgifte pasjes
- Sleutelbeheer
- BHV/Ontruimingsoefeningen
- Participeren in huurdersoverleg
- Back office ondersteuning voor bovenstaande front office

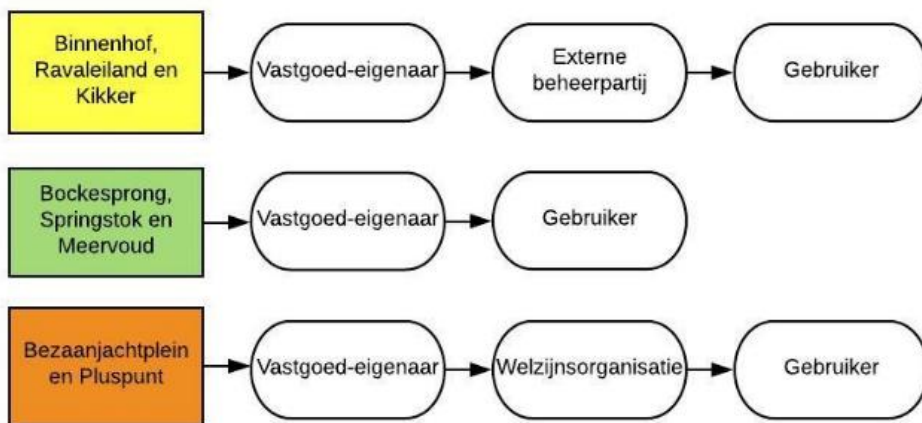
MFA Bockesprong

Voor deze MFA verzorgen in de gewenste situatie de gebruikers zelf het beheer en sluiten zelf onderling contracten af met bijvoorbeeld schoonmaakleveranciers. Gezien het feit dat de beschikbare ruimte geheel of grotendeels wordt toegerekend aan de afzonderlijke gebruikers is dit mogelijk. Wel dient het beheer vanuit de gemeente gemonitord te blijven door middel van huurdersvergaderingen eens per kwartaal.

MFA Bezaanjachtplein

Voor deze MFA is er in de gewenste situatie een welzijnsorganisatie actief. Vanwege de kleinschaligheid en functie van deze MFA is een welzijnsorganisatie als beheerder geschikt als beheervorm. Wel dient de welzijnsorganisatie voldoende beheer kennis te hebben om dit voor alle huurders volledig en goed te verzorgen. De GV kan hierin een coördinerende rol innemen om te zorgen dat dit gewaarborgd wordt.

Tijdens de huidige situatie is er een inventarisatie gedaan voor alle 8 MFA's maar is de verdere analyse en onderzoek plaatsgevonden voor de drie grootste MFA's. op basis van de inventarisatie van de overige vijf MFA's wordt er gesteld dat de overige vijf onder deze drie kunnen worden geplaatst. Dit dankzij het gelijk soortige karakter van de panden. De indeling wat betreft het facilitair beheer ziet er in de gewenste situatie als volgt uit (figuur 7):



Figuur 7: Gewenste situatie beheervorm MFA

Zoals figuur 7 weergeeft is de gewenste situatie op het gebied van de inrichting facilitair beheer. Belangrijk te onderkennen is dat de component schoonmaak hier niet onder valt. In de huidige situatie is gebleken dat er een enorme versnippering is. Bij elk pand is de schoonmaak anders ingedeeld en zijn er zelfs meerdere schoonmaakcontracten bij één pand. Omdat dit één van de knelpunten uit de huidige situatie is dient de component schoonmaak in de gewenste situatie op orde te krijgen wat terug zal komen in het advies.

6.3 Rol van GV

Nu de gewenste situatie voor de inrichting van het beheer is geschetst dient er in de gewenste situatie ook gekeken te worden naar de rol van GV.

Het gemeentelijke beleidsdoel van GV is het faciliteren van huisvesting voor derden met een maatschappelijke functie. Naast deze wettelijke verplichting kent de gemeente het doel verantwoordelijk te zijn om een goed voorzieningen niveau te creëren die aan de wensen en behoeften van de huurders voldoen. Doelen als klanttevredenheid, kostenefficiency en kostendekkend verhuren zijn leidend voor de MFA's. Om deze organisatiedoelen na te streven dient er in de gewenste situatie hierop gestuurd te worden. In de gewenste situatie dient GV dus een actievere rol in te nemen op aspecten als klanttevredenheid en contracten.

Daarnaast is GV onderdeel van een publieke organisatie en dient zich te voldoen aan de wet en regelgeving. Een onrechtmatige situatie met betrekking tot de beheer constructie dient dan ook opgelost en in de toekomst vermeden te worden. Dit is een taak die GV actief dient uit te voeren.

6.4 Ontwikkelingen

Deze paragraaf is tijdens de duur van het onderzoek ingevoegd, omdat er lopende het onderzoek een ontwikkeling heeft plaatsgevonden die invloed kan hebben op het advies.

Als gemeentelijke organisatie ben je verplicht mee te gaan in beslissingen die genomen worden door het rijk en gedurende het onderzoek is er per 1 april 2018 een nieuwe afdeling ontstaan die valt onder het Facilitair Bureau (FB) bij de gemeente Amsterdam namelijk: afdeling Schoonmaak. Dit is gebeurd omdat er is besloten om het schoonmaakpersoneel weer in dienst van de gemeente te laten treden. Voorheen werd de schoonmaak van gemeentelijke panden middels een aanbesteding voor

schoonmaakbedrijven aangesteld maar vanwege de slechte arbeidsvoorwaarden heeft het rijk besloten de schoonmakers in te besteden en vallen zij nu onder de gemeentelijke cao.

Gedurende het onderzoek is er toen de vraag ontstaan: Geldt deze politieke beslissing alleen voor de panden waarin ambtenaren zijn gehuisvest of geldt deze ontwikkeling ook voor de panden waarin derden zijn gehuisvest, zoals bij de MFA's. Er zijn diverse gesprekken geweest wat heeft geleid tot het volgende: het uitgangspunt is leidend, dus niet of het werk voor/namens derden uitgevoerd wordt maar wie betaald de facturen. GV betaald de facturen, maar belast dit via de servicekosten door aan de betreffende huurders. Er is geen gedwongen winkelnering voor derden. Wanneer het gaat om schoonmaak op panden waar derden huren gelden dus niet de gemeentelijke aanbestedingsregels met betrekking tot de verplichting om aan te sluiten bij een gemeente brede raamovereenkomst. Het is dus niet verplicht om mee te gaan in de ontwikkelingen van het rijk en heeft geen impact op het advies echter is het wel belangrijk te melden omdat wellicht in de toekomst wel besloten kan worden door het rijk deze ontwikkeling in te voeren voor panden waarin derden zijn gehuisvest.

6.5 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is de gewenste situatie op het gebied van de inrichting van het facilitair beheer per MFA beschreven. Er zijn veel verschillende vormen en ook kwam terug bij de externe interviews dat elke gedachte hierover anders is. Er is niet één waarheid toepasbaar op alle MFA's omdat ze inhoudelijk van elkaar afwijken door de verscheidenheid, verschillende soorten huurders en schaal. Daaruit is dus geconcludeerd dat er niet één beheersituatie toepasbaar voor alle MFA's. Het is een maatwerkproces. Dit betekent voor de acht MFA's dat er drie vormen van beheer toepasbaar zijn:

1. De situatie met individuele huurders die ieder verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van hun eigen programma en een aparte beheerpartij voor het gebouw. (coöperatieve samenwerking)
2. Een gecompartmenteerd gebouw waarbij iedere huurder zelf verantwoordelijk is voor het beheer en inhoudelijke uitvoering programma met als variant een situatie waarbij de huurders zelf een beheerstichting hebben opgezet. (gebruikers doen het zelf)
3. Een pand met individuele huurders waarbij één van die partijen het beheer namens allen op zich op neemt in de vorm van een welzijnsorganisatie. (eerste onder gelijken)

In de gewenste situatie dient er samenhang komen te staan tussen de organisatie GV (het beleid) en de uitvoering hiervan (beheer) van de MFA's. Er is geanalyseerd dat er op dit moment geen duidelijk beleid aanwezig is en de organisatie dient hierin dan ook een professionaliseringslag te maken. Er is een plan nodig waarin ook de rol van GV duidelijk moet worden omschreven.

Deze deelconclusies worden verder uiteengezet in hoofdstuk 7 conclusies en adviezen.

Hoofdstuk 7 Conclusies en adviezen

Op basis van de theorie, knelpunten uit deelconclusie hoofdstuk 5, deelconclusie gewenste situatie in hoofdstuk 6, eigen ervaringen met de MFA's, de interviews en bijeenkomsten zijn er conclusies geformuleerd en aanbevelingen opgesteld. In dit hoofdstuk worden allereerst de conclusies die zijn gekomen uit de vorige hoofdstukken samengevoegd. De conclusies in paragraaf 7.1 vormen de basis van het advies. Vervolgens in paragraaf 7.2 zijn de adviezen opgesteld. 7.3 sluit af met de consequenties van de adviezen.

7.1 Conclusies

Enerzijds hebben de conclusies betrekking op expliciet de MFA's anderzijds zijn er conclusies die in verband staan met de organisatie en de MFA's. De conclusies in dit hoofdstuk zijn beschreven in volgorde van belangrijkheid.

- Het ontbreken van een MFA beheersplan.

Gedurende het onderzoek is gebleken dat er geen duidelijk plan ligt voor de betreffende acht MFA's. Bij aanvang van het onderzoek was het niet duidelijk wie waar verantwoordelijk voor was en hoe de beheerstructuur in elkaar zit. De organisatie dient hierin een professionaliseringsslag te maken. Het is van belang dat er samenhang is tussen de organisatiedoelen van GV en de uitvoering (beheer) van de MFA's. Door het ontbreken van een duidelijk beheersplan voor de MFA's is dit niet het geval.

- Versnippering van contracten binnen GV.

Er is geconcludeerd dat er met betrekking tot de schoonmaakwerkzaamheden van de MFA's de huidige situatie versnipperd en onoverzichtelijk is. Er is een veelvoud aan kleine contracten met diverse schoonmaakpartijen voor diverse locaties. Hierdoor is enerzijds een duidelijke toerrekning van schoonmaakkosten aan locaties vrijwel onmogelijk en daarnaast is het niet kosten efficiënt. Terwijl kosten efficiency wel één van de doelen is van GV.

- Beheersituatie aan passen voor MFA Binnenhof.

De beheersituatie op MFA de Binnenhof is op dit moment tweeledig. Enerzijds voldoet de beheersituatie zoals die nu is aan de wensen en eisen van de huurders, anderzijds voldoet deze situatie niet aan de inkoopregels van de gemeente. De partij die nu het facilitair beheer verzorgt is daar niet via een aanbesteding tot stand gekomen en deze situatie is dus onrechtmatig. Wel is geconcludeerd dat op basis van dit type pand: niet-gecompartimenteerd, receptiefunctie noodzakelijk en de wensen en eisen huurders meegenomen, dat dit pand niet kan dienen zonder beheerder op locatie. Dus het type vorm van beheer dient niet aangepast te worden maar wel dient er een aanbesteding plaats te vinden om de onrechtmatige contractsituatie weg te nemen.

- Beheersituatie voldoet voor MFA Bockesprong.

Er is gebleken dat bij deze beheersituatie er op het gebied van type beheer niets hoeft te veranderen. De huurders kunnen zelf het beheer regelen, gezien het feit dat de beschikbare ruimte geheel of grotendeels wordt toegerekend aan de afzonderlijke gebruikers. Het pand leent zich niet voor een externe beheerpartij. Wel kan geconcludeerd worden dat er afspraken gemaakt dienen gemaakt te worden tussen functionarissen zodat deze beheersituatie gemonitord wordt en blijft.

- Beheersituatie voldoet voor MFA Bezaanjachtplein

Bij dit type beheer is de welzijnsorganisatie als één van de huurders tevens de beheerder van het gebouw. Er is uit de voorgaande hoofdstukken geconcludeerd dat door de kleinschaligheid van dit type MFA, de tevredenheid van de huurders en de actieve welzijnsorganisatie dat deze vorm van beheer geen verandering nodig heeft. Wel dient ook deze beheervorm gemonitord te worden en blijven door de afdeling GV.

- Resterende panden

Er is geconcludeerd tijdens dit onderzoek dat de overige vijf panden vanwege de beheersbaarheid en tijdsbestek niet geanalyseerd werden. Wel is geconcludeerd vanuit de huidige inventarisatie van deze vijf panden dat op basis van vergelijkbaarheid de panden gecategoriseerd kunnen worden onder één van de drie bovenbeschreven panden. Dit zal worden meegenomen in het advies.

7.2 Adviezen

Aan de hand van de beschreven conclusies in paragraaf 7.1 zijn er een aantal adviezen geformuleerd voor GV. Hieronder worden er vier adviezen beschreven, de adviezen zijn ingedeeld in strategische en tactische adviezen. Voor het invoeren van de adviezen is in hoofdstuk 8 de implementatie weergegeven.

7.2.1 Strategisch

Ad 1: Opstellen van een MFA beheersplan

Door het opstellen van een MFA beheersplan kan GV ervoor zorgen dat er samenhang komt tussen de organisatiedoelen en de uitvoering (beheer) van de MFA's. In het MFA beheersplan staat beschreven welke type beheersmodel geldt voor welke MFA zodat er hier geen onduidelijk over kan ontstaan in de toekomst. Daarnaast dient de rol van GV hierbij duidelijk omschrijven te worden. Één van de organisatiedoelen van GV is het bereiken van klanttevredenheid. In het MFA beheersplan dient terug te komen hoe GV dit wilt sturen, bereiken en monitoren. Dit kan door middel van KPI's of een reviewsystematiek. Daarnaast zullen er elk kwartaal huurders overleggen moeten plaatsvinden. Daarnaast moet een contract ruimte bieden voor opzegging als bijvoorbeeld een leverancier niet goed functioneert op locatie. Verantwoordelijkheden die bij de huurders liggen en verantwoordelijkheden die bij GV liggen moeten ook in het beheersplan duidelijk zijn verwerkt. Onderdelen die in het MFA beheersplan moeten komen zijn terug te vinden in de bijlagen⁸.

7.2.2 Tactisch

Ad 2: Het facilitair beheer aanbesteden voor drie MFA's.

Voor MFA de Binnenhof is MAS Vastgoedbeheer onrechtmatig ingevlogen en gezien het feit dat het bedrag boven de Europese drempelwaarde ligt dient het beheer opnieuw Europees aanbesteed te worden. Via een aanbesteding tot stand gekomen contract met een professionele dienstverlener voldoet GV aan de inkoopregels van de gemeente. Daarnaast zal door middel van deze aanbesteding worden voldaan aan zaken die zowel GV als de huurders belangrijk vinden. Om efficiency en schaalvoordelen te behalen kunnen de panden die vergelijkbaar zijn met de Binnenhof meegenomen worden in deze aanbesteding. Dit gaat om de MFA's: Kikker en Revaleiland.

Ad 3: Schoonmaak centraal aanbesteden

Met betrekking tot schoonmaak werkzaamheden is geconcludeerd dat de huidige situatie versnipperd en onoverzichtelijk is. Een algehele aanbesteding wordt aanbevolen omdat hiermee schaalvoordelen kunnen worden gerealiseerd. Er kan gesteld worden dat hoe meer vierkante meters je aanbesteed hoe goedkoper het wordt. Aangezien het bedrag boven de drempelwaarde ligt gaat dit Europees aanbesteed worden.

Ad 4: Professionalisering van contract beheer binnen GV

Hoewel deze aanbeveling niet als zodanig in mijn hoofdvraag dan wel deelvragen verwoord is, is tijdens het uitvoeren van dit onderzoek gebleken dat er een duidelijk professionalisering moet plaatsvinden met betrekking tot het beheer contracten binnen GV. De bestaande contracten zijn of

⁸ Bijlage 16 onderdelen MFA beheersplan

gedateerd dan wel niet aanwezig dan wel onvolledig. Hierdoor is het maken van een goed financieel overzicht vrijwel onmogelijk. Er dient na te gaan welke info direct beschikbaar is van wat er contractueel is afgesproken in de panden zodat er geen onnodige contracten meer zijn wat betreft het beheer van de MFA's en ook geen contracten die stilzwijgend worden verlengd zonder dat hier aandacht aan wordt besteed. Het wordt dan ook aanbevolen dat er binnen GV hierin een duidelijke professionalisering plaats vindt.

7.3 Consequenties

In deze paragraaf worden de personele, organisatorische en financiële consequenties die volgen uit de adviezen beschreven.

Ad 1: Opstellen van een MFA beheersplan

Personele consequenties:

Voor dit advies zijn er geen directe personele consequenties met betrekking tot personele verschuivingen. Er hoeven geen werknemers af of bij. Wel dient GV een actievere rol in te nemen en het initiatief hiervoor te nemen en tijd voor vrij te maken.

Organisatorische consequenties:

Voor het opstellen van het MFA beheersplan zal draagvlak gecreëerd dienen te worden. In eerste instantie zal het belang van een MFA beheersplan gecommuniceerd moeten worden naar de afdeling GV. Daarnaast zal de afdeling GV initiatief moeten nemen meer te gaan samenwerken met de huurders van de MFA's en met de afdelingen die direct betrokken zijn met MFA's waardoor de manier van werken goed wordt gestroomlijnd. De organisatorische consequentie is dus dat GV tijd hiervoor moet vrijmaken. Tijd kost geld en dit is meegenomen in de financiële consequenties.

Financiële consequenties:

Het opstellen van een beheersplan voor een nog te ontwikkelen MFA zal een significante investering vragen. Als voorbeeld de Gemeente Giessenlanden 2017: 50.000 Euro (Wethouder H. Akkerman, 2017) Voor de acht bestaande MFA's gaat het echter om een beheersplan welke gericht is op de toekomst, hiervoor zal een lager budget afdoende moeten zijn. Het opstellen van een beheersplan voor deze acht MFA's worden begroot op 320 manuren (twee maanden), met een uurtarief van 80 euro. Hier is dus een investering van 25 duizend euro nodig.

Als eigenaar van deze MFA's kan deze investering worden afgezet tegen de volgende kosten:

- Initiële investering: 2.000 euro per m², meer dan 90 miljoen euro voor alle acht MFA's (Geerts, 2016).
- Jaarlijkse exploitatie: 50 euro per m²⁹, meer dan 2,3 miljoen euro voor alle acht MFA's¹⁰.

Als eigenaar van deze MFA's loopt GV het risico van leegstand (geen huuropbrengsten maar wel kosten) en het risico van een niet sluitende exploitatie. Mede door een duidelijk MFA beheersplan kan een leegstand van 5% voor alle MFA's worden voorkomen. Dit heeft een effect van ruim 100 duizend euro binnen de jaarlijkse exploitatie. Mede door een duidelijk MFA beheersplan kan een tekort op de exploitatie van 1% voor alle MFA's bij elkaar worden voorkomen, dan heeft dat al een effect van ruim 20 duizend euro binnen de jaarlijkse exploitatie.

⁹ Dit bedrag is gebaseerd op andere vergelijkbare MFA bron: MFA de Kersentuin te Bunnik

¹⁰ Alle acht MFA's gezamenlijk ruim 46 duizend m².

Ad 2: Facilitair beheer aanbesteden drie MFA's

Personele consequenties:

Voor dit advies zijn er geen directe personele consequenties met betrekking tot personele verschuivingen binnen afdelingen van de gemeente Amsterdam. De aanbesteding wordt door personeel van afdelingen van de gemeente Amsterdam zelf gedaan en die moeten daarvoor worden vrijgemaakt. De organisatorische en financiële consequenties worden hieronder beschreven.

Organisatorische consequenties:

Voor dit advies zal er een intensieve samenwerking gestart worden tussen de afdeling FB en de afdeling GV zodat de aanbesteding goed wordt gestroomlijnd met de wensen van GV en de huurders van MFA's. GV heeft geen inkoopexpertise en stelt zich dan ook alleen op als opdrachtgever voor de aanbesteding van de drie MFA's en waarbij FB de Lead Buyer is en de daadwerkelijke aanbesteding uitvoert. Uiteindelijk draait alles om communicatie (overleg): GV dient duidelijk en helder te communiceren hoe de aanbesteding vorm gegeven dient te worden voor de MFA's. Het is daarna aan FB om dit duidelijk en helder te verwerken in een aanbestedingsdocument.

Financiële consequenties:

Het opnieuw afsluiten van een contract voor de beheerfunctie van locatie Binnenhof in combinatie met de locaties Kikker en Revaleiland is primair gericht op het wegnemen van de huidige onrechtmatige situatie en het behouden van huurders tevredenheid. Daarnaast moet getracht worden door het bundelen van de aanbesteding voor drie MFA's een schaalvoordeel te behalen.

De kosten die voor deze aanbesteding gelden zullen voornamelijk voortkomen uit de tijdsinvestering van verschillende medewerkers van de afdelingen GV en FB die de aanbesteding uitvoeren. Als richtlijn voor een aanbestedingstraject wordt 15% van de contractwaarde begroot als kosten voor de gehele aanbesteding (B.V.). Voorlopige indicatie van de aan te besteden werkzaamheden, nader uit te werken in het pakket van eisen. Hieronder in tabel 5 zijn de kosten weergegeven:

Locatie	m2	Man uren	Tarief per uur	Kosten
Binnenhof	10.200	2.000 ¹¹	28	56.000
Kikker	8.800	1.800	28	50.000
Revaleiland	6.535	1.200	28	34.000
				140.000

Tabel 5: Kosten aanbesteding

Het uitvoeren van deze aanbesteding wordt als volgt begroot in tabel 6 (Zie hoofdstuk 8 ad2 voor de uit te voeren werkzaamheden per afdeling):

Afdeling	Man uren	Tarief per uur	Kosten
GV	120	50 ¹²	6.000
FB	200	50 ¹³	10.000
			16.000

Tabel 6: Begroting uitvoeren aanbesteding

¹¹ Eén persoon full time op de locatie (conform huidig contract) met verlaagde inzet tijdens de schoolvakanties. De andere twee MFA's zijn op basis van aantal vierkante maters begroot.

¹² Brutosalaris per jaar 60.000 + 27% werkgeverslasten, individu is 75% toerekenbaar aan daadwerkelijke werkzaamheden.

¹³ Brutosalaris per jaar 60.000 + 27% werkgeverslasten, individu is 75% toerekenbaar aan daadwerkelijke werkzaamheden.

De aanbestedingskosten bedragen ruim 11% van de te verwachten jaarlijkse kosten. Aangezien de aanbesteding zal plaatsvinden voor drie MFA's tegelijk moet gestreefd worden naar een schaalvoordeel van tussen de 5% en 10% ten opzicht van een individuele aanbesteding. Bij een oorspronkelijk uurtarief van 30 euro is een besparing van minimaal 2 euro reëel. Op basis van bovenstaande komt dat neer op 10.000 euro per jaar. Dit betekent dat de aanbesteding kosten binnen twee jaar worden terugverdiend.

Ad 3: Schoonmaak centraal aanbesteden

Personele consequenties:

Voor dit advies zijn er geen directe personele consequenties met betrekking tot personele verschuivingen. Er hoeven geen werknemers af of bij. Wel taakverdelingen en toewijzen van verantwoordelijkheden en er op aangesproken kunnen worden.

Organisatorische consequenties:

Hetzelfde geldt als bij aanbeveling twee, FB zal de Lead Buyer zijn van deze aanbesteding. GV dient duidelijk en helder te communiceren hoe de aanbesteding vorm gegeven dient te worden voor de schoonmaakwerkzaamheden van de MFA's. Het is daarna aan FB om dit duidelijk en helder te verwerken in een aanbestedingsdocument.

Financiële consequenties:

Een algehele aanbesteding van schoonmaakwerkzaamheden geeft naast organisatorische consequenties ook daadwerkelijke financiële voordelen. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat een grotere aanbesteding schaalvoordelen geeft. Daarnaast is een aanvullende mogelijkheid ook dat deze vernieuwing van de contracten tot een vereenvoudiging van het doorberekenen van deze kosten naar de huurders van MFA's kan leiden.

De kosten die voor deze aanbesteding gelden zullen voornamelijk voortkomen uit de tijdsinvestering van verschillende medewerkers van de afdelingen GV en FB die de aanbesteding uitvoeren. In tabel 7 zijn deze kosten af te lezen. Als richtlijn voor een aanbestedingstraject wordt 15% van de contractwaarde begroot als kosten voor de gehele aanbesteding (B.V.).

Locatie	m2	Tarief per m2	Kosten
Binnenhof	10.200	10 ¹⁴	102.000
Kikker	8.800	10	88.000
Bockesprong	6.700	10	67.000
Revaleiland	6.535	10	65.000
Meervoud	6.200	10	62.000
Springstok	3.200	10	32.000
Banne	3.100	10	31.000
Pluspunt	1.800	10	18.000
	46.535		460.000

Tabel 7 kosten aanbesteding schoonmaak

Zie paragraaf 5.3.2 voor het huidige schoonmaaktarief voor Binnenhof. In deze paragraaf is eveneens aangegeven dat schoonmaak contracten (voor zover aanwezig) zeer moeilijk onderling te vergelijken zijn omdat er meerdere locaties onder de contracten vallen waaronder locaties welke geen onderdeel zijn van de acht MFA's.

¹⁴ Conform paragraaf financieel huidige situatie

Bovenstaande aanbestedingssom is een indicatie van een maximaal bedrag aan schoonmaakkosten indien alle MFA's zich hierbij aansluiten wat onder andere afhankelijk is van het aflopen van bestaande contracten.

Het uitvoeren van deze aanbesteding wordt als volgt begroot (tabel 8), zie hoofdstuk 8 ad2 voor de uit te voeren werkzaamheden per afdeling.

Afdeling	Man uren	Tarief per uur	Kosten
GV	420	50	21000
FB	300	50	15.000
			36.000

Tabel 8 Kosten uitvoering aanbesteding

De kosten van deze aanbesteding (Ad 3) liggen duidelijk hoger dan die van voorgaande aanbesteding (Ad 2), met name omdat er gedetailleerd onderzoek nodig is voor het pakker van eisen en kosten toerekening aan individuele huurders.

De aanbestedingskosten bedragen minder dan 10% van de te verwachten jaarlijkse kosten. Dat ligt lager dan de eerder genoemde richtlijn van 15%. Dit komt omdat de aanbesteding voor het geheel van alle acht panden wordt gedaan waardoor de aanbestedingssom dus wel stijgt maar de aanbestedingskosten niet gelijkmatig mee stijgen. Aangezien de aanbesteding zal plaatsvinden voor acht MFA's tegelijk moet gestreefd worden naar een schaalvoordeel van tussen de 5% en 10% ten opzicht van een individuele aanbesteding. Op basis van bovenstaande komt dat neer op 30.000 euro per jaar. Dit betekent dat de aanbesteding kosten na ruim één jaar worden terugverdiend.

Ad 4: Professionalisering van contract beheer laten plaatsvinden

Personele consequenties

Omdat GV als eigenaar van de MFA's de contracten afsluit, dienen zij ook het contractbeheer op orde te brengen. Het op orde brengen van het contractbeheer is het meeste werk en kan middels een stage/afstudeer opdracht uitgevoerd worden. Het vervolgens op orde houden is de taak van GV. Deze aanbeveling zal een beperkte invloed hebben op de bezetting van GV omdat de stagiaire voor een kortere periode aanwezig is.

Organisatorische consequenties

Door het op orde brengen van het contract beheer zullen de taken en verantwoordelijkheden van GV niet veranderen. Deze verantwoordelijkheid ligt immers al bij GV. Het advies is om het beheer van contracten op orde te brengen en professionaliseren. Voorgesteld wordt dan ook om de betreffende medewerkers van GV middels een training kennis van dit onderwerp bij te brengen.

Financiële consequenties

Professionalisering van contract beheer zal in indirecte zin financiële voordelen geven doordat onnodige duplicering en verlenging van contracten wordt voorkomen. Daarnaast worden dan de contracten beter met elkaar vergeleken indien op termijn opnieuw moet worden aanbesteed.

Zoals eerder al onder aanbeveling 1 is aangegeven zal de jaarlijkse exploitatie van alle acht MFA's ruim 2 miljoen bedragen voor zaken als onderhoud, beheer, NUTS voorzieningen, schoonmaak, etc. Hiervoor zal een zeer groot aantal contracten zijn afgesloten. Indien een verbetering van het contractbeheer op termijn een besparing van 1 procent gaat opleveren dan is dit direct al een besparing van 20.000 euro op jaarbasis. De investering nodig voor deze aanbeveling is beperkt als dit advies in eerste instantie wordt uitgevoerd middels een stage/afstudeer opdracht of middels een werkstudent.

Hoofdstuk 8 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de aanbevelingen weergegeven. Er is hierbij gekeken in welke volgorde de activiteiten op de meest logische en gewenste wijze geïmplementeerd kunnen worden. Voor de implementatie wordt er beschreven wat de activiteiten zijn, wie daar verantwoordelijk voor zijn en wanneer het plaatsvindt. Ter afsluiting van dit hoofdstuk is de totaliteit van de risico's beschreven die kunnen ontstaan tijdens de implementatie.

Ad 1: Opstellen van een MFA beheersplan

Allereerst zal de afdeling GV moeten starten met het schrijven van een beheersplan voor de MFA's. In dit geval gaat het om het schrijven van een strategisch stuk waarin duidelijk een richting wordt aangegeven aan het beleid van GV in combinatie met het beheren van de MFA's. Het is hierbij van belang dat het algemene beleid van GV zich uit in een specifiek beleid per MFA vanwege het maatwerk component bij deze panden. Hierdoor ligt het strategische beheer in de handen van GV maar de uitwerking hiervan op locatie. Hieronder is het implementatieplan beschreven voor het opstellen van een MFA beheersplan (tabel 9). In het implementatieplan is ervan uitgegaan dat er op 1 september 2018 wordt gestart. Dit is besproken met de assetmanager en dit onderdeel wordt meegenomen als één van deelgebieden in het MFA-traject van de gemeente.

Activiteit:	Wie:	Periode:
Het schrijven van het MFA beheersplan	GV	Begin september tot en met november 2018
Bespreken van het MFA beheersplan met belanghebbende van MFA's	GV samen met belanghebbende (andere afdelingen gemeenten, huurders, contractpartijen)	November tot en met december 2018
Definitief maken van het plan	GV	December tot januari 2019
Waarborgen	GV	Aan deze stap zit geen einddatum verbonden het is van belang dat na januari 2019 het MFA Beheersplan altijd gewaarborgd blijft.

Tabel 9: Implementatie advies 1

Ad 2: Beheer aanbesteden drie panden facilitair beheer

Voor dit advies is aangeraden een projectgroep op te richten waardoor er samen een eindbestemming en de route daarnaartoe wordt bepaald. De projectgroep moet bestaan uit werknemers van de afdeling FB en de afdeling GV. Dit is besproken met de assetmanager van GV en de projectgroep is inmiddels opgericht. De implementatie dient bij het begin te beginnen. Voordat de aanbesteding daadwerkelijk uitgezet kan worden bij de afdeling FB moeten er eerst een aantal zaken worden geïnventariseerd. Hieronder volgen de te lopen activiteiten van dit advies (tabel 10).

Activiteit:	Wie:	Wanneer:
Projectgroep oprichten voor het aanbestedingstraject.	Strategisch inkoper, hands-on aanbestedingsjurist, contractmanager, materie deskundige. (afdeling GV en afdeling FB)	Mei 2018
Hoe ziet het huidige beheerproces eruit en waar zitten de knelpunten	Stagiaire (Emma Freeke)	Mei 2018
Inventarisatie plaatsvinden van het pakket van eisen van de MFA's.	Assetmanagers van de panden (afdeling GV) in samenwerking met de huurders MFA.	Juni tot en met juli 2018
Marktonderzoek, verdiep je erin en maak de keuze waar aan toekomstige leverancier aan moet voldoen.	Afdeling FB	Juni 2018
Het formuleren van de juiste inkoopstrategie, en percelenregeling en inkoopvoorwaarden.	Afdeling FB	Augustus 2018
Het formuleren selectie-eisen en gunningscriteria en weegfactoren inclusief de wijze waarop de aanbiedingen worden beoordeeld.	Afdeling FB	Augustus 2018
Het schrijven van de aanbestedingsleidraad.	Afdeling FB	September 2018
Het behandelen van de verzoeken tot inschrijving, de vragen, de offertes.	Afdeling FB	Oktober tot en met december 2018
Contract afsluiten en juiste toerekening van de kosten aan elke individuele gebruiker	Assetmanagers van de panden (afdeling GV) en FB	Januari 2019

Tabel 10: Implementatie aanbeveling 2

Ad 3: Schoonmaak centraal aanbesteden

Voordat de aanbesteding daadwerkelijk uitgezet kan worden bij de afdeling FB is het van belang dat er een inventarisatie plaats vindt door GV van de huidige contracten zodat er rekening wordt gehouden met het feit dat er op dit moment nog contracten zijn die nog lopen. Hieronder volgen de daarna te lopen activiteiten van de aanbesteding (tabel 11):

Activiteit:	Wie:	Wanneer:
Projectgroep oprichten voor het aanbestedingstraject.	Strategisch inkoper, hands-on aanbestedingsjurist, contractmanager, materie deskundige. (afdeling GV en afdeling FB)	Start juni 2018
Inventarisatie plaatsvinden huidige contracten	Assetmanagers van de panden (afdeling GV)	Juli en augustus 2018
Pakket van eisen formuleren MFA	Afdeling FB	Juli tot en met september 2018
Het formuleren van de juiste inkoopstrategie, en percelenregeling en inkoopvoorwaarden.	Afdeling FB	September 2018
Het formuleren selectie-eisen en gunningscriteria en weegfactoren inclusief de wijze waarop de aanbiedingen worden beoordeeld.	Afdeling FB	September 2019
Het schrijven van de aanbestedingsleidraad.	Afdeling FB	Oktober 2019
Het behandelen van de verzoeken tot inschrijving, de vragen, de offertes.	Afdeling FB	November tot en met januari 2019
Contract tekenen en juiste toerekening van de kosten aan elke individuele gebruiker	Assetmanagers van de panden (afdeling GV) en FB	Februari 2019

Tabel 11 Implementatieplan aanbeveling 3

Ad 4: Professionalisering van contract beheer laten plaatsvinden

Hieronder is het implementatieplan geschreven voor de start van en professionalisering slag ten aanzien van het contractbeheer (tabel 12). Van belang is dat de theoretische kennis van contractbeheer verhoogd binnen de afdeling GV en het kader te scheppen waarin men denkt de situatie te beschrijven en op orde te houden pas daarna dient een samenwerking aan te gaan met een eventuele stagiaire om de huidige contactsituatie in kaart te brengen.

Activiteit:	Wie:	Wanneer:
Kennis op het gebied van contractbeheer vergroten en randvoorwaarden voor het onderzoek vaststellen	GV	Start september 2018
Duidelijk inzicht verkrijgen in welke contracten er zijn	Stagiaire	In een tijdsbestek van 4 tot 5 maanden
Indien niet alle contracten gevonden zijn, ga in gesprek met personen die deze contracten kunnen hebben	Stagiaire	In een tijdsbestek van 4 tot 5 maanden
Registreren van de elementen als: leveranciersnaam, contracttype, einddatum, verleningsdatum en contracttype	Stagiaire en de manager GV	In een tijdsbestek van 4 tot 5 maanden
Waarborgen continuïteit contractbeheer	Manager GV	Continue nadat een vorige deelgebied is afgerond

Tabel 12: Implementatieplan aanbeveling 4

Risico's

Voor de implementatie van de aanbevelingen zijn een aantal risico's meegenomen die kunnen ontstaan. Het is van belang dat deze goed inzichtelijk zijn om deze tijdens de implementatie te beperken dan wel adequate maatregelen te nemen. De risico's zijn hieronder in tabel 13:

Risico	Maatregel
Draagvlak binnen de organisatie	Maatregelen om voldoende draagvlak te creëren is door goed te informeren en communiceren. Op basis van de geschetste gewenste situatie en op basis van gesprekken met betrokkenen heeft de implementatie automatisch draagvlak onder de medewerkers. Daarnaast kan er draagvlak worden gecreëerd door de noodzaak van met name het MFA beheersplan helder en duidelijk naar voren te laten komen.
Kwaliteit van het personeel	Het trainen van het personeel is van belang dit op te lossen en indien nodig externe deskundige inhuren.
Planning loopt uit	Van te voren realistische planning opstellen en daarnaast goede afspraken maken met duidelijke deadlines en dit vervolgens met alle partijen monitoren en communiceren.
Samenwerking FB en GV loopt niet	Communiceren en op tijd beslissingen nemen
Politieke ontwikkelingen	Dit is de feitelijke situatie waarin een gemeente zich bevindt en zal hier ten alle tijden gehoor aan moeten geven.

Tabel 13: Risico's implementeren aanbevelingen

Hoofdstuk 9 Slotconclusie

Dit laatste hoofdstuk bevat de slotconclusie waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag.

De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt als volgt:

“Op welke wijze kan voor de acht MFA’s voor de Gemeente Amsterdam het facilitair beheer ingericht worden zodat er een optimale facilitering van de panden gerealiseerd kan worden?”

Op basis van dit onderzoek zijn drie type beheersituaties opgesteld welke worden toegepast op de acht MFA’s waarbij voor elke MFA een optimale situatie ontstaat. Naar aanleiding hiervan is een aanbeveling gegeven om een aanbesteding te gaan doen voor het uitvoeren van beheer door een professionele beheerpartij voor drie locaties. Voor de andere vijf locaties kan de bestaande beheervorm gecontinueerd worden omdat deze voldoet. Voor het facilitaire aspect schoonmaak wordt de aanbeveling gedaan om dit centraal aan te besteden waardoor tevens een schaalvoordeel zal worden gerealiseerd.

Uit het beantwoorden van de hoofdvraag is tevens naar voren gekomen dat er geen duidelijk beleid is opgesteld ten aanzien van het sturen en monitoren van bestaande MFA’s. Deze sturing en monitoring is nodig om in een optimale facilitering in de toekomst te blijven voorzien. Het is van belang dat er samenhang komt tussen de organisatiedoelstellingen (beleid) van GV en de uitvoering van de MFA’s. Dit heeft geleid tot de aanbeveling: het schrijven van een strategisch stuk (MFA beheersplan) waarin duidelijk een richting wordt aangegeven aan het beleid van GV in combinatie met het beheren van de MFA’s.

Wanneer de adviezen worden opgevolgd, zal het facilitair beheer van de panden worden verbeterd op het gebied van huurderstevredenheid en kostenefficiency. Tevens zal door deze adviezen de afdeling GV een professionaliseringslag maken.

Niet als zodanig in de hoofdvraag geformuleerd is gedurende het onderzoek gebleken dat GV een professionalisering dient te maken met betrekking tot het beheer van alle contracten in relatie tot de acht MFA’s. Dit zal waarde toevoegen op zowel organisatorische aspecten als financiële aspecten.

Bibliografie

- Asch, M. B. (2007, 4 20). *Professioneel beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed*. Opgehaald van f.facts.nl: <https://www.f-facts.nl/topics/duurzame-huisvesting/achtergrond/professioneel-beheer-en-exploitatie-van-maatschappelijk>
- B.V., C. N. (sd).
- Baarda. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Noordhoff.
- Beheer*. (n.d.). Opgehaald van vandale.nl: <http://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/beheer>
- Bestuur en organisatie*. (n.d.). Opgehaald van amsterdam.nl: <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/organisatie/>
- Bouwstenen voor sociaal*. (n.d.). Opgehaald van mfakaart.nl: <http://mfakaart.nl/eigendom%20facilitair%20beheer%20facilitair%20management%20spelregels%20vastgoedmanagement>
- Bouwstenen-onderzoek. (2016). Samen onder één dak kan beter. *Schoolfacilities*, 6.
- Cees Braas, R. v. (Vierde druk). *Rapporteren*. Groningen: Noordhoff.
- Consultants Adviseurs, H. C. (n.d.). *Beheerplan*. Maastricht.
- Cor Wijn, B. a. (2016). *Multifunctionele accommodaties: voordelen, nadelen en valkuile*. Opgehaald van Bouwstenen.nl: <http://www.bouwstenen.nl/fileswijkplaats/1604%20presentatie%20multifunctionele%20accommodaties%20door%20Cor%20Wijnen.pdf>
- Dari, R. K. (27 maart 2017). *MFA Rapportage*. Amsterdam.
- Europese richtlijnen*. (n.d.). Opgehaald van pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/europese-richtlijnen>
- F.P.H. Aalbers Msc, i. J. (2013, Juni 6). Optimaal verantwoord resultaat in gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. p. 10.
- Fase 1 voorbereiden inkoopopdracht*. (n.d.). Opgehaald van pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/aanbestedingsplicht>
- Freeke, E. (2018).
- Geerts, J. (2016, december 2). *MFA's staan te boek als problematische gebouwen*. Opgehaald van tilburgers.nl: <https://www.tilburgers.nl/mfas-staan-boek-als-problematische-gebouwen/>
- Gemeentelijk Vastgoed*. (n.d.). Opgehaald van amsterdam.nl: <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/organisatie/ruimte-economie/gemeentelijk/>

- Gudde, T. (2015). *Taakverdeling*. Opgehaald van mfakaart.nl:
<http://mfakaart.nl/Taakverdeling%2C%20facilitair%20beheer%2C%20spelregels%2C%20vast%20goedmanagement>
- Haas, T. d. (n.d.). *fileswijkplaats*. Opgehaald van Bouwstenen.nl:
<http://www.bouwstenen.nl/fileswijkplaats/1109%20Ondernemen%20in%20de%20MFA.pdf>
- Helpdesk, A. (2009, 5 28). *Europeesaanbestedenduur*. Opgehaald van avs.nl:
<https://www.avs.nl/vereniging/helpdesk/veelgestelde vragen/europeesaanbestedenduur>
- Huisman, N. (2009). *Multifunctionele accommodaties, inzicht in kosten en opbrengsten van beheer en exploitatie*.
- Juliette van den Broek, J. G. (23 september 2015). *Uitwerking Stedelijke Vastgoedstrategie deel 1 'Spelregels Vastgoed'*. Amsterdam.
- Kolk, W. J. (2016). *Managing the Facilities of Multifunctional Centers of Amsterdam*.
- Leent, M. v. (2016). Dubbel gebruik gebouwen. *Schoolfacilities, 2*.
- Leent, M. v. (2016). Vier organisatiemodellen voor multifunctionele accommodaties, Organisatie volgt ambitie. *Schoolfacilities, 2*. Opgehaald van bouwstenen.nl:
<http://www.bouwstenen.nl/sites/bouwstenen.nl/files/uploads/1611%20Schoolfacilities%20Vier%20modellen%20voor%20MFA%27s.pdf>
- Michiel van der Grinten, J. K. (2006). *Beheer & Exploitatie van Brede scholen*. Utrecht.
- Moussa, A. (2011). *Multifunctionele accommodatie: een voorziening die bijdraagt aan sociale integratie en efficiënt ruimtegebruik?*. Rotterdam.
- (Januari 2014). *Nota Stedelijke Vastgoedstrategie*. Amsterdam.
- Pans, R. (2006). *Vereniging van Nederlandse Gemeenten*. Den Haag.
- Peet, H. E. (2006). *Kwalitatief en kwantitatief onderzoek*. Utrecht: Kenniskring Gedragsproblemen in de Onderwijspraktijk.
- PPS | Publiek-Private Samenwerking*. (sd). Opgehaald van facilicom: <https://facilicom.nl/pps>
- Swaen, B. (2016, 11 30). *Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie*. Opgehaald van scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/>
- Swaen, B. (2017, 4 25). *Hoe beoordeel je de kwaliteit van een scriptieonderzoek?* Opgehaald van scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/beoordelen-kwaliteit-onderzoek/>
- Term 'rve' afgeschaft: wordt directie*. (2018, 5 4). Opgehaald van intranet.amsterdam.nl:
<http://intranet.amsterdam.nl/nieuws-media/concernnieuws/mei-2018/term-rve-afgeschaft/>
- Tom de Haas, E. H. (2011). *Ondernemen in de MFA: Consequenties voor rolverdeling, samenwerking en juridische structuren*. MFA Lab.

Tubbing, L. (2014, 11 11). *Het geheim van een kritisch literatuuronderzoek*. Opgehaald van deafstudeerconsultant.nl: <https://deafstudeerconsultant.nl/het-geheim-van-een-kritisch-literatuuronderzoek/>

Verhoeven, N. (2014). Kwalitatieve analyse. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek* (p. 333). Den Haag: Boom Lemma.

Verhoeven, N. (2014). Kwalitatieve methoden van dataverzameling. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek* (p. 155). Den Haag: Boom Lemma .

Verspeek, A. (2010). *Beslisboom voor de keuze voor beheer* . Eindhoven.

Verspeek, A. (2010). *Multifunctionele accommodaties, Beslisboom voor de keuze beheer*. Eindhoven.

Veuger, J. (2011, December). Maatschappelijk vastgoed gedefinieerd. *Service magazine*, p. 9.

Westerkamp, M. V. (2008). *Deskresearch. Informatie selecteren, beoordelen en verwerken*.

Amsterdam: Pearsen Edication Benelux.

Wethouder H. Akkerman, R. G. (2017). *Raadsvoorstel*. Giessenlanden.

29-5-2018

DE GEMEENTE AMSTERDAM

Facilitair beheer in Multifunctionele Accommodaties



ADVIES RAPPORT

Emma Freeke
Facility Management
De Haagse Hogeschool

De Gemeente Amsterdam

Beheer op maatwerk: op weg naar beheersbaar maatwerk

Bijlagen

Naam: Emma Freeke
Studentnummer: 14083418

Opleiding: Facility Management
De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Faculteit: Management en Organisatie

Docent begeleider: Dhr. F. Joostens
Medebeoordelaar: Dhr. F. van Riel

Opdrachtgever: Gemeentelijk Vastgoed (GV)
De Gemeente Amsterdam
Voormalige Stadstimmertuin 4-6
1018 ET Amsterdam

Begeleider: Dhr. D. Luft

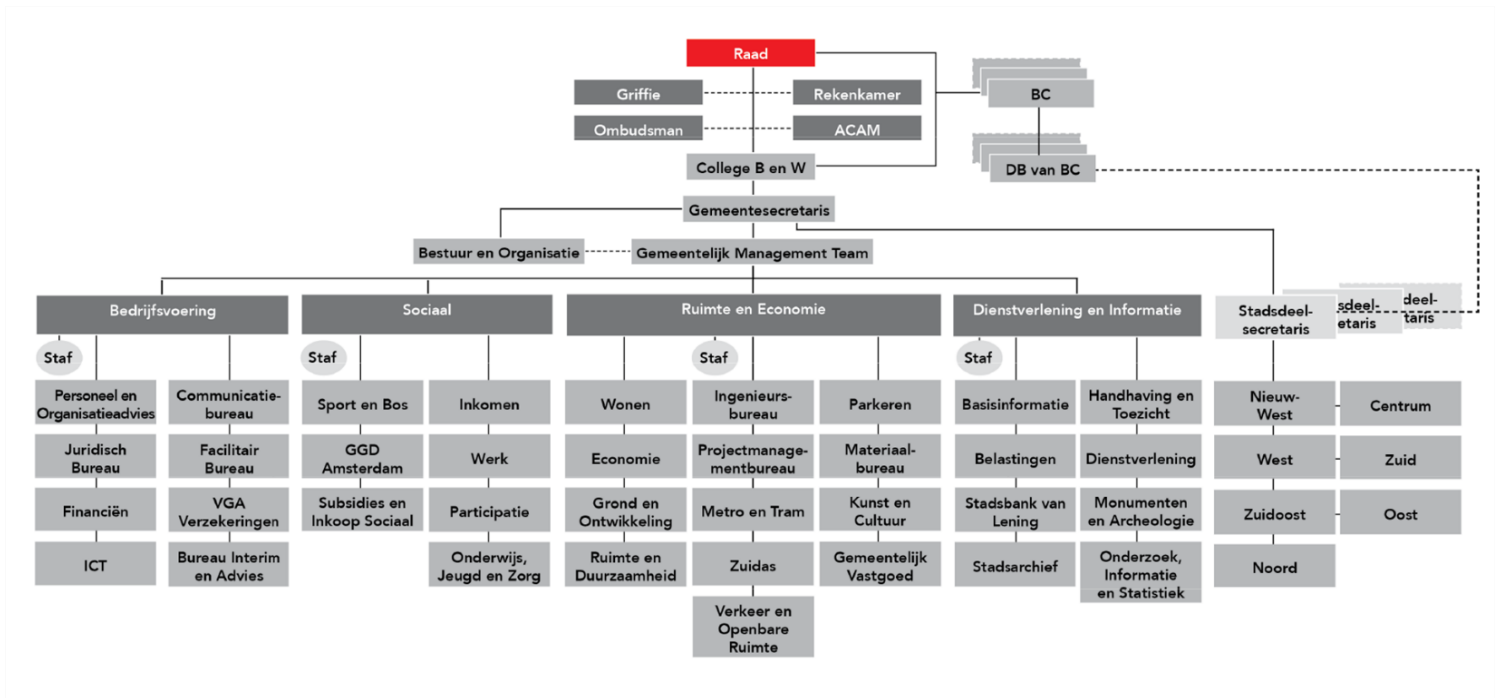
Onderzoek: Februari - mei 2018
Plaats en datum: Amsterdam, 29 april 2018

Bijlage 1 Betrokken personen onderzoek

De volgende personen waren betrokken bij de totstandkoming van dit adviesrapport:

Naam:	Organisatie:
David Luft	GV, Portefeuille
Danilo Lakicevic	MAS Beheer
Jeroen Blok	Beheerder MFA Bezaanjachtplein
Wicher Schönau	Adviseur Twynstra Guide
Peter Schrauwen	Beheerder stichting Maatvast
Marc van Leent	Directeur de Wijkplaats
Igor Grevers	ICS adviseur
Annemiek Pappot	GV Portefeuille onderwijs
Jordi van Heijningen	GV Portefeuille onderwijs
Gaby van Dam	GV OJZ
Seema van Wal	GV OJZ
Jeroen Hofman	GV OJZ
Marianne Heesen	SD Zuid
Caroline Spaander	SD Noord
Willem van der Kok	FB
Deborah Gietermans	FB
Bart Nijhof	FB
Zoubeir Dari	GV, verwerper
Marily Bronkhorst	FB Projectleider
Carlien Kruithof	FB Contractmanager

Bijlage 2 Organogram



Bijlage 3 Beleidsdoelen afdeling GV

9 Beleidsdoelen:	Uitleg:
Economische zaken	Huisvesting van (commerciële) functies die specifiek economisch beleid ondersteunen
Gebiedsontwikkeling	Strategisch bezit met het doel deze op termijn in te zetten in een ontwikkeling ten behoeve van de ruimtelijke ordening. De huidige activiteit is geen reden om het in bezit te hebben of krijgen
Gemeentelijk huisvesting	Huisvesting van de eigen bestuurlijke en ambtelijke organisatie
Kunst en cultuur	Huisvesting van het deel van de kunst en cultuursector dat volgens de gemeente bijdraagt aan het beleid op dat gebied
Onderwijs	Gebouwen voor primair, voortgezet en speciaal onderwijs in bezit van de gemeente
Sport en recreatie	Huisvesting van sport en recreatie voor zover de gemeente daar een bijdrage aan levert
Vervoer en parkeren	Ondersteuning van parkeer- en openbare ruimtebeleid om auto's zoveel mogelijk buiten de openbare ruimte te parkeren
Welzijn en maatschappelijke dienstverlening	Huisvesting van maatschappelijke partners op het gebied van participatie, jeugd, leefbaarheid, diversiteit, veiligheid en welzijnswerk
Zorg	Huisvesting van maatschappelijke partners op het gebied van geestelijke of lichamelijke gezondheidszorg, maatschappelijke opvang en ondersteuning

Bijlage 4 Onderzoeksmethoden

Literatuuronderzoek:

Literatuuronderzoek wordt ook wel het theoretisch kader van het onderzoek genoemd. Er wordt hierbij gekeken of er al eerder onderzoek naar het onderwerp is gedaan, wat de bevindingen hiervan waren en welke theorieën aansluiten bij het desbetreffende onderwerp. Daarnaast wordt er gekeken hoe je bepaalde onderzoeksmethoden of technieken kunt toepassen in het eigen onderzoek (Tubbing, 2014).

Deskresearch:

Deskresearch wordt vaak verward met literatuuronderzoek. Echter bij deskresearch wordt er meer gekeken naar feitelijke of praktische informatie in de vorm van primaire gegevens (Westerkamp, 2008). Het betreft soms informatie waar de organisatie zelf al over beschikt. Voorbeelden die vooraf gebruikt zullen worden tijdens dit onderzoek is informatie afkomstig van een vorig intern onderzoek van Willem van der Kolk van het Facilitair Bedrijf (FB): Managing the Facilities of Multifunctional Centers of Amsterdam (Kolk, 2016) en een MFA rapportage beschreven door stagiaire en collega: Rens Kouwenhoven en Zoubeir Dari (Dari, 27 maart 2017).

Interviews:

Tijdens dit onderzoek zullen er diverse interviews worden afgenomen. Tijdens het interviewen wordt er informatie verzameld vanuit de ondervraagde personen ter beantwoording van vooraf opgestelde vragen. Interviews kunnen op veel verschillende manieren worden afgenomen.

In totaal zijn er vier basisvormen voor interviews te onderscheiden (Verhoeven, 2014).

Deze zijn:

1. Ongestructureerde interview: Dit is afhankelijk van hoe de respondent antwoordt. De rode draad is hetzelfde maar elk interview verloopt op een andere manier.
2. Open interview: Dit is een interview met een vaststaande lijst met onderwerpen/vragen waarover het interview zal gaan. De onderzoeker stelt zich hierbij flexibel op zodat er alle ruimte voor eigen inbreng is vanuit de respondent.
3. Half-gestructureerde interview: Dit interview type zit tussen 1 en 2 in. Het betreft geen open interview met een lijst van onderwerpen maar ook geen ongestructureerd interview. Het is een mix van beide.
4. Gestructureerde interview: Deze vorm komt in de richting van het afnemen van een gestructureerde vragenlijst. Het gaat meer de kant op van kwantitatief onderzoek.

Bijlage 5 MFA's

Locatie	Naam	Binnenhof	Kikker	Bockesprong	Houthavens
	Adres	A.J. Ernststraat 112-128-130	Evertweertsplantsoen 3	Th. de Bockstraat 100 c-d	Revaleiland 1
	BVO	10.200	8.800	6.700	6.535
Partijen	Vastgoed eigenaar	Gemeente	Gemeente	Gemeente	Gemeente
	Aantal huurders	12	5	10	9
	Soort huurders	Basisscholen (2)	Basisscholen (2)	Basisscholen (2)	Basisscholen (2)
		KDV	KDV	KDV	OKT
		BSO	OKT	OKT (2)	Horeca
		OKT (2)	Medisch	BSO	
		MADI		MADI	leegstand

Locatie	Naam	Meervoud/Toekomst	Springstok	Banne	Pluspunt
	Adres	August Allebéplein 5-21	2e J. v.d. Heijdenstraat 73a-	Bezaanjachtplein 243- 251	Alberdakade 3-9
	BVO	6.200	3.200	3.100	1.800
Partijen	Vastgoed eigenaar	Gemeente	Gemeente	Gemeente	Gemeente
	Aantal huurders	5	5	5	4
	Soort huurders	Basisscholen	Basisscholen	Turnvereniging	HVDW
		OKT	OKT	HVDW	Bibliotheek
		BSO	BSO	KDV	OKT
		Gymzaal	Gymzaal	Bibliotheek	KDV
		Medisch	Medisch	Gymzaal	

Bijlage 6 SWOT analyse

Beheer situatie 1: De situatie met individuele huurders die ieder verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van hun eigen programma en een aparte beheerpartij voor het gebouw. (De Binnenhof: coöperatieve samenwerking)

SWOT ANALYSIS

Beheersituatie 1

S	Strengths <ul style="list-style-type: none">• Professionele organisatie voor het uitvoeren van de beheersdiensten.• Huurders ontlast en kunnen zich focussen op hun eigen business.• Continuïteit vervang beheerspersoneel.	W	Weaknesses <ul style="list-style-type: none">• Minder onderlinge betrokkenheid gebruikers.• Stijgende facilitaire kosten (inclusief overhead).• Meerdere beheerpartijen aanwezig.
O	Opportunities <ul style="list-style-type: none">• Duidelijkheid op orde voor de Gemeente.• Veranderende rol van Gemeenten .• Aanbesteden.	T	Threats <ul style="list-style-type: none">• Beleidsafdelingen niet op 1 lijn.• Huurders afhankelijk van de subsidies.• Huurders kunnen een professionele partij niet dragen.

Bijlage 7 SWOT analyse

Beheersituatie 2: Een gecompartmenteerd gebouw waarbij iedere huurder zelf verantwoordelijk is voor het beheer en inhoudelijke uitvoering programma met als variant een situatie waarbij de huurders zelf een beheerstichting hebben opgezet. (De Bockesprong: gebruikers doen het zelf)

SWOT ANALYSIS

Beheersituatie 2

S	Strengths <ul style="list-style-type: none">• Huurders kunnen eigen keuzes maken betreft het beheer.• De betrokkenheid van de huurders onderling wordt vergroot• Autonomie in de eigen ruimtes.	W	Weaknesses <ul style="list-style-type: none">• De huurders zijn niet ontlast.• De schaalvoordelen van een MFA komen te vervallen.• Verantwoordelijkheid gezamenlijke ruimtes is onduidelijk.
O	Opportunities <ul style="list-style-type: none">• Samenwerking van de huurders.• Aanbesteding van het beheer.• Huurders richten een beheerstichting op.	T	Threats <ul style="list-style-type: none">• Huurders blijven afhankelijk van de subsidies.• Rol van de Gemeente.• Aanbesteding van het beheer.

Bijlage 8 SWOT analyse

Beheersituatie 3: Een pand met individuele huurders waarbij één van die partijen het beheer namens allen op zich op neemt in de vorm van een welzijnsorganisatie (De Banne/Bezaanjachtplein : eerste onder gelijken)

SWOT ANALYSIS

Beheersituatie 3

S	Strengths <ul style="list-style-type: none">• 1 aanspreekpunt voor de huurders• 1 partij zorgt voor afstemming.• Past goed bij de samenwerkingsgedachte MFA.	W	Weaknesses <ul style="list-style-type: none">• 1 huurder is de risico drager.• Ongelijke situatie voor de huurders.• Niet iedere organisatie is geschikt voor deze aanpak.
O	Opportunities <ul style="list-style-type: none">• Maatschappelijk ondernemen.• Meer subsidie vanuit het stadsdeel.• Leerwerk bedrijven.	T	Threats <ul style="list-style-type: none">• Beleidsafdeling verlaagd de subsidie voor de welzijnsorganisatie.• Vrijwilligers stoppen er mee.• Rol van de gemeente.

Bijlage 9 Confrontatiematrix beheersituatie 1

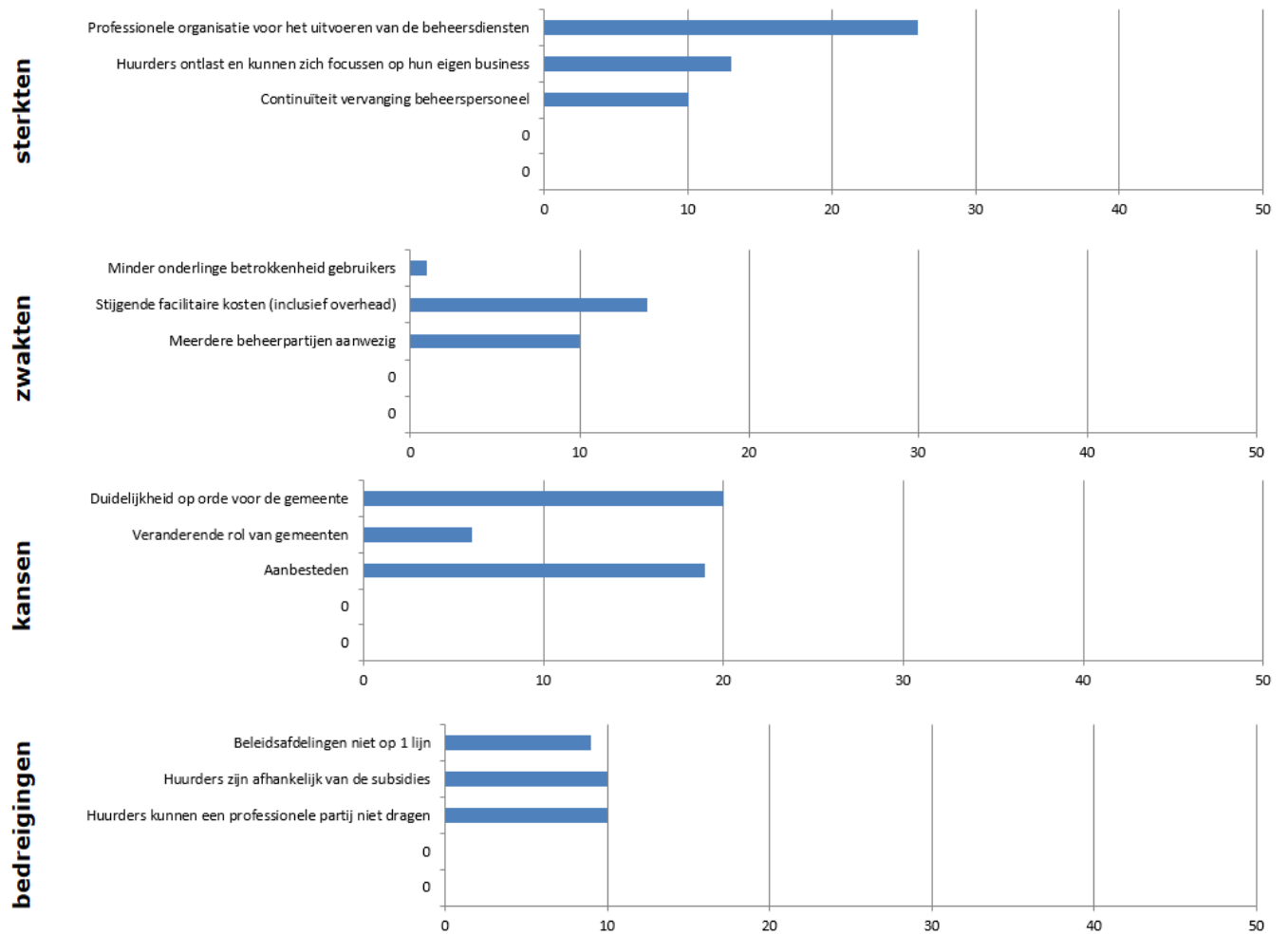
Beheer situatie 1: De situatie met individuele huurders die ieder verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van hun eigen programma en een aparte beheerpartij voor het gebouw. (De Binnenhof: coöperatieve samenwerking)

Waardeer iedere combinatie met een
0 (geen kwestie)
1 (issue van geringe waarde)
3 (issue)
5 (belangrijke issue)

 Managementmodellen.nl

		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		Professionele organisatie voor het uitvoeren van de beheersdiensten	Huurders ontlast en kunnen zich focussen op hun eigen business	Continuïteit vervanging beheerspersoneel	0	0	Minder onderlinge betrokkenheid gebruikers	Stijgende facilitaire kosten (inclusief overhead)	Meerdere beheerpartijen aanwezig	0	0
kansen	1	Duidelijkheid op orde voor de gemeente	5	5	5		0	0	5		
	2	Veranderende rol van gemeenten	3	3	0		0	0	0		
	3	Aanbesteden	5	5	5		1	3	0		
	4	0									
	5	0									
bedreigingen	1	Beleidsafdelingen niet op 1 lijn	3	0	0		0	1	5		
	2	Huurders zijn afhankelijk van de subsidies	5	0	0		0	5	0		
	3	Huurders kunnen een professionele partij niet dragen	5	0	0		0	5	0		
	4	0									
	5	0									

Bijlage 9.1 uitslag SWOT/confrontatiematrix beheersituatie 1



Bijlage 10 Confrontatiematrix beheer situatie 2

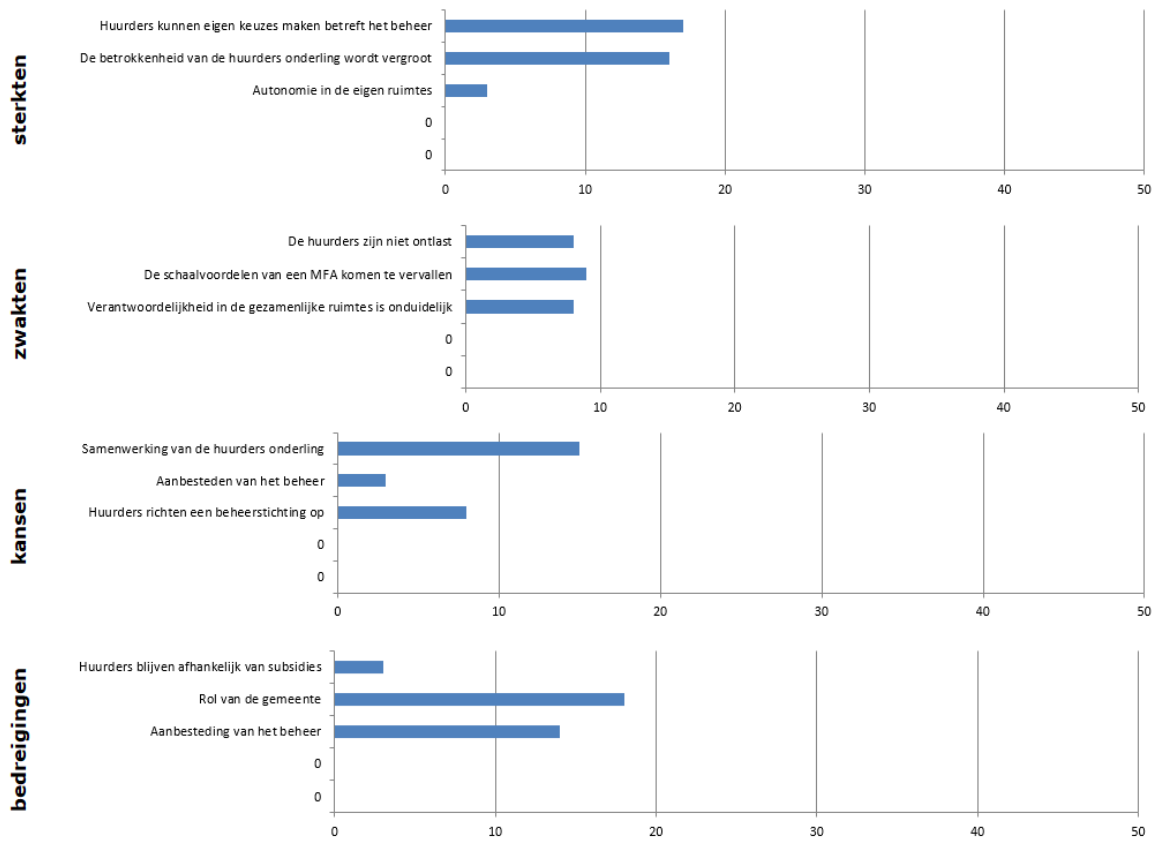
Beheersituatie 2: Een gecompartmenteerd gebouw waarbij iedere huurder zelf verantwoordelijk is voor het beheer en inhoudelijke uitvoering programma met als variant een situatie waarbij de huurders zelf een beheerstichting hebben opgezet. (De Bockesprong: gebruikers doen het zelf)

Waardeer iedere combinatie met een
 0 (geen kwestie)
 1 (issue van geringe waarde)
 3 (issue)
 5 (belangrijke issue)

Managementmodellsite.nl

		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		Huurders kunnen eigen keuzes maken betreft het beheer	De betrokkenheid van de huurders onderling wordt vergroot	Autonomie in de eigen ruimtes	0	0	De huurders zijn niet ontlast	De schaalvoordelen van een MFA komen te vervallen	Verantwoordelijkheid in de gezamenlijke ruimtes is onduidelijk	0	0
kansen	1	Samenwerking van de huurders onderling	5	5	0		0	0	5		
	2	Aanbesteden van het beheer	0	0	0		0	3	0		
	3	Huurders richten een beheerstichting op	3	5	0		0	0	0		
	4	0									
	5	0									
bedreigingen	1	Huurders blijven afhankelijk van subsidies	3	0	0		0	0	0		
	2	Rol van de gemeente	3	3	3		3	3	3		
	3	Aanbesteding van het beheer	3	3	0		5	3	0		
	4	0									
	5	0									

Bijlage 10.1 Confrontatiematrix/SWOT uitslag beheersituatie 2



Bijlage 11 confrontatiematrix beheersituatie 3

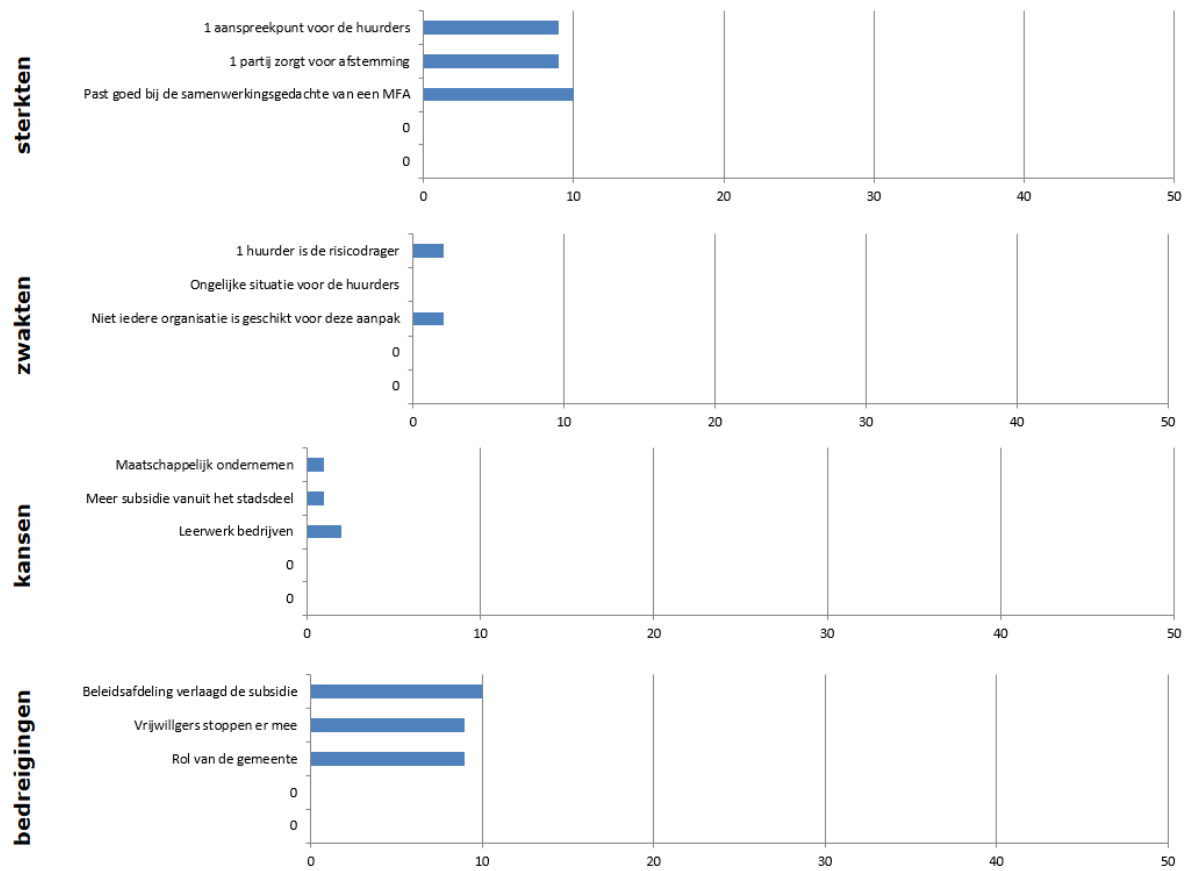
Beheersituatie 3: Een pand met individuele huurders waarbij één van die partijen het beheer namens allen op zich op neemt in de vorm van een welzijnsorganisatie (De Banne/Bezaanjachtplein : eerste onder gelijken

Waardeer iedere combinatie met een
0 (geen kwestie)
1 (issue van geringe waarde)
3 (issue)
5 (belangrijke issue)

Managementmodielsite.nl

		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		1 aanspreekpunt voor de huurders	1 partij zorgt voor afstemming	Past goed bij de samenwerkingsgedachte van een MFA	0	0	1 huurder is de risicodrager	Ongelijke situatie voor de huurders	Niet iedere organisatie is geschikt voor deze aanpak	0	0
kansen	1	Maatschappelijk ondernemen	0	0	0		0	0	1		
	2	Meer subsidie vanuit het stadsdeel	0	0	0		1	0	0		
	3	Leerwerk bedrijven	0	0	1		0	0	1		
	4	0									
	5	0									
bedreigingen	1	Beleidsafdeling verlaagd de subsidie	3	3	3		1	0	0		
	2	Vrijwilligers stoppen er mee	3	3	3		0	0	0		
	3	Rol van de gemeente	3	3	3		0	0	0		
	4	0									
	5	0									

Bijlage 11.1 confrontatiematrix/swot uitslag beheersituatie 3



Bijlage 12 Interview 1

Interview: Dhr. Danilo

Organisatie: MAS Beheer

Locatie: Binnenhof

Datum: 14 maart 2018

Kunt u iets vertellen over de organisatie MAS Beheer in zijn geheel?

In principie is MAS gewoon een facilitaire dienstverlener. Wij passen ons aan de behoefte van de klant. We hebben geen pakketten, MAS bouwbeheer houdt alles in. Wij leveren service vanaf beheer, receptie, beveiliging, schoonmaak eigenlijk A tot Z werkzaamheden. Alles wat een pand nodig heeft kunnen wij leveren, ook beheren van apparatuur.

Sinds wanneer is MAS beheer de beheerder van het gebouw de Binnenhof?

Sinds 1 jaar en 3 maanden maar ik heb een enorme klus gehad hier, er was een gespannen sfeer tussen beheer en gebruikers en dan kom jij en zien ze in jou ook een tegenstander. Het heeft mij drie a vier maanden geduurd om vertrouwen terug te winnen. Ik kwam in een pand dat functioneerde maar hoe, wilde je niet weten. Dit is stuk, dit is dat, dit is niet goed. Wat vroeger hier gebeurde, kraan is stuk wordt een monteur gebeld en thats it. vervolgens monteur komt op het verkeerde moment binnen onaangekondigd, er is ene toets week op één van de scholen en de monteur komt langs op dat moment. Er werd totaal niet gecommuniceerd, opeens zie je iemand hier staan. Dat gaat niet. Afspraken zijn dus heel erg belangrijk in MFA's.

Laatst hadden wij ook een verhuisbedrijf, die kwam spullen brengen voor een van de scholen, maar om half 9 is de gang van de school helemaal vol met kinderen. Dit was niet met mij gecommuniceerd.

Gebeurt dit nog steeds?

Dit is minimaal nu maar gebeurt soms wel nog. Interne dingen binnen de scholen, bijvoorbeeld meubels die worden geleverd. Waar ik naar toe ga en wil is dat het schoolbestuur dit bij mij meld, rekening houden met de andere huurders, kom het goed uit? Hier wil ik naar toe.

Voor welke aspecten van het beheer in het gebouw is MAS verantwoordelijk?

Wij zorgen voor de receptie, beveiliging (avond en weekend), sleutelbeheer en ontruiming oefeningen maar ook op en aanmerkingen aan het pand, klein onderhoud aan het pand, wordt gelijk gesignaleerd door ons. Reparatieverzoeken ook door ons naar de gemeente Amsterdam. Alles wordt genoteerd, stukje controle maar ook moet je dingen gewoon bijhouden op deze manier vergeet je, je afspraken niet.

Alle raamcontracten zijn bij de gemeente zelf wat betreft onderhoud en schoonmaak. Onze rol is eigenlijk alleen signaleren. Wij doen in de ochtend, tussen de middag en in de avond rondes. In principe laten wij niet een huurder klagen.

Waarom doet MAS beheer de schoonmaak niet?

Nieuw leven schoonmaakbedrijf is hier in opdracht van gemeente Amsterdam. Ik communiceer met de gebruikers. Mochten er problemen zijn gaan de huurders niet naar het schoonmaakbedrijf en het probleem zelf oplossen maar alle communicatie gaat via ons.

Maar waarom valt schoonmaak niet onder MAS beheer als service?

Kan in principe wel, maar dan zit je weer met de contracten. Vaste gezichten is ook belangrijk in dit pand. Schoonmaakpartij Nieuw Leven zit hier al erg lang.

Zou jij het aanraden om tijdens de aanbesteding, wel schoonmaak, die raamcontracten dus weg? Of dat zo te laten en het beheerbedrijf alleen controle laten richten?

Gevoelig thema, kwa technisch personeel kan ik dit morgen hebben geregeld. Contracten aanpassen en dat is zo geregeld. Maar het is een MFA, vaste gezichten belangrijk, veranderingen inbrengen kunnen de huurders hier heel slecht tegen, en zien ze alles negatief.

Wat wel kan is je neemt het personeel over, je neemt contract over en dan merkt niemand.

Maar stel je neemt het contract over van de schoonmaak, en paar jaar laten volgt een nieuwe aanbesteding of er is door de gemeente een nieuw model bedacht voor dat moment bijvoorbeeld: we hoeven geen beheer meer en gaat het pand compartimenteren. Moet je goed over na denken wat de gevolgen daarvan zijn. Als je dan alles onder één dus inclusief schoonmaak is dat een risico. Gaat MAS nu weg blijft de schoonmaak doorgaan. Schoonmakers opnieuw in werken in aan pand als dit is een lang proces.

Waarom is het nu zo'n succes bij de Binnenhof? Welke factoren hebben daar invloed op?

Waarom is het hier een succes? Kijk je kan een pand hebben waar alle verlichting goed is, schoon is, noem maar op maar de mensen voelen zich niet welkom. Klantvriendelijkheid dat is belangrijk. Iemand bij de balie, niet alleen goedemorgen maar een extra praatje. Vooral ouderen mensen die op bezoek komen, zijn eenzaam. Ze willen een verhaaltje even een praatje. Gewoon vriendelijkheid nummer 1. Maar niet te ver gaan.

Over welke vaardigheden en capaciteiten moet een beheerder beschikken volgens u?

Klantvriendelijkheid en gastvrijheid staat op nummer 1 maar ook een duidelijke en goede communicatiestroom tussen gebruikers en MAS en nakomen van de beloftes en snelle afhandeling hiervan. Dag rapportages en volledige onderhoud administratie bijhouden en vaste gezichten in het gebouw, heel erg belangrijk.

Hoe ziet u de rol van de gebruiker/huurder bij het beheer aspect?

Ja bij sommige panden doen de huurders het zelf regelen maar wat ik vaak hoor is bijvoorbeeld hoe kan dat nou? Is al een lekkage al 2 jaar, hadden we dat eerder geweten was de schade minimaal nu moet alles vervangen worden. Een huurder denkt is maar paar druppeltjes maar de hele ruimte loopt stuk, als je dit niet op tijd signaleert dan heb je schade van 3duizend in plaats van 300 euro. Je hebt personen op locatie nodig, die signaleert en zelf ook kleine problemen in het pand oplost. Dit bespaart uiteindelijk kosten.

Ik denk als de huurders zelf het beheer regelen het gebouw schade op.

Ja maar het lastig om bij elke MFA een beheerpartij er neer te zetten, de andere panden zijn anders dan de Binnenhof?

Ja dat moet je inventariseren. Op voorwaarde contracten stellen met de huurders zelf. Is er geen budget voor een beheerpartij oke maar dan duidelijke voorwaardes tekenen met de huurder.

Kan het gebouw de Binnenhof zonder een beheerpartij nog steeds goed functioneren?

Nee, dit pand is zo groot en er is een receptie functie nodig. Je hebt hier personen nodig op locatie, de meerwaarde die een beheerpartij levert moet je niet vergeten.

Hoe verhoudt zich de rol van MAS beheer t.o.v. van Gemeentelijk Vastgoed?

Wij zitten feitelijk tussen de huurders en gemeente in.

Wat vindt u van de rol van de Gemeente?

Fijne rol en fijne mensen om mee samen te werken.

Zijn er zaken die beter geregeld kunnen worden?

Jawel, bijvoorbeeld het camera toegang systeem, bepaalde plekken van het pand geen zicht, vooral de gezamenlijke ruimtes. Hier dragen wij ook verantwoordelijk voor maar kunnen we nu niet zien

Bijlage 13 Interview 2

Interview: Dhr. Wicher Schönau

Organisatie: Twynstra Guide

Locatie: Amersfoort

Datum: 6 april 2018

Kunt u iets vertellen over uw functie?

In 2006 heb ik mijn afstudeerstage hier gedaan, bij advies bureau Twynsta Guidde en zo ben ik hier binnen gerold. Ik heb vooral veel publieke projecten gedaan. Beheertaken bij musea heb ik ook veel gedaan. Mijn eerste kennismaking met beheertaken was bij musea en dat liet gelijk zien hoe ingewikkeld het is in de praktijk. Ik heb altijd veel affiniteit met de cultuur sector gehad en projecten. Met name afgelopen zes jaar heb ik adviesvraagstukken voor gemeentes voor maatschappelijk vastgoed gedaan.

Hoe kijkt u aan tegen Multifunctionele Accommodaties?

In 2006 afstudeerstage hier gedaan toen hier beginnen gerold. Publieke projecten vooral gedaan de overheid heeft zoveel rollen, beheertaken bij musea heb ik ook veel gedaan. Mijn 1^e kennismaking hoe ingewikkeld het in de praktijk is. Ik heb veel affiniteit met de cultuur sector, projecten kom je automatisch bij de gemeente traject. Daarna heb ik veel adviesvraagstukken voor gemeentes gedaan met name de afgelopen 5 en 6 jaar met betrekking tot maatschappelijk vastgoed.

Hoe kan de gemeente een betere rol innemen bij Multifunctionele Accommodaties?

1 is portefeuillemanagement, hoe ga je nou als gemeente om met je vastgoed. Gemeente is vaak gebouweigenaar maar soms ook beheer. Dit moet je helder en duidelijk in beeld hebben. De gemeente beseft vaak niet aan hoeveel knoppen ze aan het draaien zijn. Subsidie verlaagt aan de huurder, huurder gaat weg wat gebeurt er dan? Op korte termijn leegstand, dan is de vraag voor wie is dat risico? Wie heeft dan de prikkel om die lege ruimte op te vullen dus voordat een subsidie wordt verlaagd door de beleidsafdeling moet hier naar worden gekeken. Onderwijs wordt meteen een ander verhaal, deze hebben een andere financiering. Onderwijs huisvesting wordt altijd gezien als iets aparts, en in het vastgoed perspectief is dit echt onzin.

Zoals aangegeven wordt het bij sommige panden het beheer door de huurder zelf geregeld, hoe ziet u de rol van de gebruiker/huurder bij het beheer aspect van een pand?

Wat best regelmatig gebeurd is dat de gebruikers een onafhankelijk iemand nodig is. Er vallen vaak mooie indalen onder een MFA, zoals samenwerking. Praktische zaken struikelen gebruikers dan over. Bijvoorbeeld wie sluit het pand? Vaak gaat het ook wel over geld..

Vaak in de praktijk zijn het de welzijnsorganisaties die het beheer opzich nemen, die krijgen subsidies, eigen inkomsten zijn beperk. Er moet een beheermodel komen ook met name voor de gebruikers. Met een aantal varianten erin zoals in welke mate wil je samenwerkingen, in welke visie, en welke taken wil je voor het personeel laten uitvoeren, met personeel bedoel ik dan echt betaalde krachten. En welk deel van de taken kan je door vrijwilligers doen. Probleem wel met vrijwilligers is de aansturing. Als je iemand in dienst hebt kan je zeggen bijvoorbeeld werken van 9 tot 4 en als je er 3x niet bent nemen we afscheid van elkaar. Met vrijwilligers is dit veel meer ingewikkeld. Dus de managementstructuur in dat soort accommodaties is lastig omdat het vaak een mix is van een aantal betaalde krachten en vrijwilligers en dan vooral in de aansturing is dit lastig. Hier moet wel rekening mee worden gehouden.

Bij Multifunctionele Accommodaties ligt het eigenlijk aan de man of vrouw die daar aanwezig. Sommige hebben geluk dat er iemand is die combinatie heeft van een enorme drive, en bij andere is het vaak de goede bedoelingen. Wat er dan ook vaak bij speelt is dat er soms wordt gekozen voor een beheerstichting. Die stichting doet dan de programmering, afspraken met gemeente, dat soort dingen. Die hebben het zelfde probleem. Zijn goede mensen vaak, doen het echt uit goede bedoeling maar als die een tegenslag krijgen zeggen die ook als het werk teveel wordt we doen dit niet meer. Zeker als de subsidies gaan draaien.

In de gewenste situatie voor het in te richten beheer van MFA's heb ik mede gekeken naar volgende bouwstenen als: feitelijke functie van het object(maatwerk), de huurders (wensen), financieel en wat wil de gemeente zelf? Vindt u dat er aspecten missen?

Nee dit zijn goede bouwstenen. Het is maatwerk dus er moet per MFA gekeken worden naar deze gebieden en dit zal dan ook verschillend zijn per MFA dus een andere beheervorm elk.

Zoals eerder aangegeven zijn er in mijn scriptie drie situaties betreft het beheer aspect, wat vind u de meest optimale?

Ja er zijn meerdere beheermodellen. In Utrecht als voorbeeld deed de gemeente het toen maar inmiddels hebben ze zich beperkt tot de eigenaarsrol. Wij zijn eigenaar en wij doen niks anders dan de eigenaarstaken. Namelijk groot onderhoud en een klein beetje technisch beheer. Hier in Amersfoort bij de gemeente hebben ze zelf dat uitbesteed het groot onderhoud, is ook een optie.

Ik ben hier wel een voorstander van, rolscheiding dus tussen property en asset management. Vastgoed zorgt er voor dat een MFA bruikbaar, beschikbaar en veilig is. Maar voor derest geef je het een aan partij.

Bij de huurders moet je kijken naar wil je die mensen wel verantwoordelijk stellen daarvoor? Dat is wel de vraag en vervolgens wie organiseert het. de afstemming, kan deze partij het aan, en is deze partij daar verantwoordelijk voor moet bij de gemeente komen. die moeten daar gesprekken over hebben.

Heeft u nog tips?

Neem een zakelijke rol in als vastgoedeigenaar en stel daarbij een aantal kaders. Huurbaas je ziet mij nooit tenzij klacht over onderhoud. Het succes van een MFA ligt op de soft services, de kwaliteit van de dienstverlener.

Daarnaast Kpi's opstellen voor gebruikerstevredenheid en een dienstverleningsovereenkomst vastleggen tussen huurders en gemeente en vervolgens als moederorganisatie als gemeente daarboven hangen ondersteund vanuit de stadsdelen.

Maar het blijft maatwerk bij MFA's.

Bijlage 14 Interview 3

Dhr. Marc van Leent

Organisatie: De Wijkplaats

Locatie: Amersfoort

Datum: 20 april 2018

Hoe kijkt u aan tegen Multifunctionele accommodaties?

Best negatief als ik naar de bestaande praktijk kijk. We hebben met ze allen er niet zoveel van gebakken. In Nederland staan minstens 1500 van zulke accommodaties. Als je dan vraagt waar mensen enthousiast van worden dat zijn dat locaties die helemaal niet als MFA wordt erkend geen multifunctioneel gebruik hebben. Hetzelfde is eigenlijk als het nieuwe werken, daar is ook niet iedereen blij mee. Maar het is wel de toekomst waar alle partijen elkaar vinden. Nu klink ik heel negatief over multifunctionele accommodaties maar het fenomeen zelf ben ik wel positief over alleen de praktijk, het beheer en exploitatie ervan niet. Over het fenomeen, de wijze waarop we tot nu toe met name beheer en exploitatie invulling geven. Veel institutionele naar kijken, het nieuwe werken solitair gebouw met een gebruiker is niet van deze tijd, zie je ook veranderen. Het verdienmodel van MFA's is complex want het is een complex gebouw, je ontmoet je klanten, je brengt partners binnen, de wijk binnen, partijen bij elkaar die elkaar aanvullen, culturele activiteiten, welzijn, scholen. Je hebt van alles.

Hoe kijkt u aan tegen de rol van gemeentes bij Multifunctionele Accommodaties?

De gemeente hebben veel pet op. Dat maakt het ingewikkeld. Ze zijn subsidiegever, eigenaar en hebben publiekrechtelijke rol. Het zal een mooie ontwikkeling zijn als de MFA losser gaat functioneren en het politieke spel los laat. Ontvlechten van die verschillende rollen is belangrijk. Gemeente zou een belangrijke rol kunnen vullen als eigenaar, maar moet je het als een vak maken. Ik zie zelf de gemeente geen rol vervullen als beheerder of exploitant. Het is ook gewoon een dure organisatie en past niet bij de natuur van de organisatie. Over het algemeen is het lerend vermogen slecht ontwikkeld bij gemeentes. De motivatie ziet daar ook anders in elkaar

Hoe ziet u de rol van eigenaar/gebruiker/huurder ten aanzien van het beheer?

Ik ben altijd voorstander van een aparte iemand als beheerder die ook erg gericht is op het zin maken van mensen die daar komen. Zoals een gastheer/gastvrouw die het ook leuk vindt om als gastheer op te treden in z'n gebouw. Leveranciers ontvangen hoort daar ook bij. Schaal speelt wel mee, niet elke MFA is geschikt hiervoor.

Wat vindt u van commerciële beheerpartij als je het beheer aanbesteed?

Als je gaat aanbesteden moet je als gemeente die aanbestedende rol goed inrichten, wat wil ik, hoe blijf ik in gesprek en waar gaat dan dan over. Leerwerk bedrijven meenemen in een aanbesteding sociaal ondernemerschap is belangrijk. Een Europese aanbesteding is bij uitstek geschikt om samen te innoveren. Best value procurement kan ook. Soms kan commercieel maatschappelijk versterken maar over het algemeen vindt ik een aanbesteding niks dan slecht, als je een kleinere MFA heb en de huurders kunnen het zelf doen zeg ik in principe altijd zelf laten doen. Haal het weg bij welzijn.

Ik denk dat welzijnswerkers nooit een succes zijn, zakelijke leider in dienst is belangrijk in een MFA. Welzijn uit die rol treden, geen beheertaken daarvoor.

Bijlage 15 Interview 4

Interview: Dhr. Igor Grevers, senior adviseur organisatie en ruimte

Organisatie: ISC adviseurs

Locatie: Zwolle

Datum: 23 april

Kunt u iets vertellen over u functie?

Ik ben senior adviseur voor organisatie en ruimte. Mijn specialiteit ligt voornamelijk bij het oplossen van vraagstukken op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Ik doe dit inmiddels 12 jaar en vooral bij opdrachtgevers als gemeenten, schoolbesturen en woningcorporaties.

Hoe kijkt u aan tegen Multifunctionele Accommodaties?

Multifunctionele accommodaties vallen of staan bij de inhoud. De stenen is een facilitaire oplossing maar de inhoud bepaald de succes van de multifunctionele accommodatie. Er moet goed gekeken worden naar de partijen die erin gehuisvest zijn en of die met elkaar willen samenwerken en elkaar versterken, daar zit de toegevoegde waarde. Er dient nagedacht te worden over de activiteiten die uitgevoerd worden. Die uitvoering vraagt om schoonmaken, klaarzetten, roostering, sleutelbeheer noem maar op. Wat wij vaak doen is parallel aan samenwerking in het gebouw.

Hoe kijkt u aan tegen de rol van Gemeentes bij Multifunctionele Accommodaties?

Wat je vaak ziet is dat gemeentes geen rol meer willen hebben in vastgoed, dit komt vooral door de formatieplaatsen. Wat ze dan vaak doen is alleen de zorgplicht dragen vooral bij onderwijs is dit. Als het kan doen we dit nog wel maar het onderhoud ligt bij de schoolbesturen. De gemeentes wil vaak van de verantwoordelijk af. Als gemeente zijnde is het enorm belangrijk om te kijken naar wat is je beleid hierin, zie je nog een rol in vastgoed? En hoe wil je dat dan vervolgens organiseren? Wat zijn de capaciteiten voor eigenaarstaken en de gebruikerstaken voel je, je daar ook verantwoordelijk bij? Beleidsmatig zijn gemeentes op achterstand. Wel zie je dat grotere gemeentes vaak veel formatie beschikbaar hebben en wel dus nog steeds een rol vervullen bij multifunctionele accommodaties.

Is het bij veel gemeentes een probleem, de Multifunctionele Accommodaties?

Jawel, het verschil zit hem tussen grote en middelgrote gemeentes en kleine gemeentes. Bij kleinere gemeentes zijn de problemen vaak iets minder, dan praten we over gemeentes met 7.000 en 15000 inwoners. Het behouden van een MFA in de stad is dan belangrijker, het dorp voelt zich gebonden en de beheersituaties gaan dan ook vaak goed, de uitvoering daarvan. Bij grotere gemeentes zie je vaak dat dit lastiger is.

Welke punten vindt u dat de gemeente in het beleid moet meenemen voor Multifunctionele Accommodaties tav het beheer?

Punten als wat ga je inhoudelijk faciliteren en met welke partijen? En zijn deze partijen (bijvoorbeeld de huurders) geschikt om in die huisvesting te voorzien.
Rol in stand nemen, combinatie met weer aan de voorkant beginnen. Voorzieningenbeleid maken en op basis daarvan accommodatiebeleid beheer en exploitatie en intern koppel je dat aan een vastgoedbeleid. Zo heb je intern het een en ander getackeld. Het gemeentelijk beleid moet doorstromen naar een MFA beleid. Ik doe zelf dit werk al 12 jaar en wat terugkomt bij een aantal MFA's dat ik zelf de enige ben die de basisafspraken uit het begin kent en verder niemand meer. Die doorstart bij MFA's moet gewoon gemonitord blijven.

Hoe ziet u de rol van huurder ten aanzien van het beheer?

De leidende vraag is dan, zijn jullie huurders die energie krijgen vanuit de inhoud? En of ze affiniteit hebben voor beheerstaken. Meestal is een onafhankelijke beheerpartij een beter uitgangspunt maar het is erg afhankelijk van de huurders.

Er spelen in Amsterdam drie situaties nu een rol dat is: Huurders regelen zelf het beheer, een professionele beheer organisatie regelt het en een welzijnsorganisatie verzorgt het beheer. Wat is in u ogen de meest optimale?

Ja met welzijnsorganisaties zijn de ervaringen heel divers. Het is makkelijk omdat er budget partij voor is uiteindelijk wordt het beheer en exploitatie daar niet beter van. Echt een zaak om te kijken wat gaan we inhoudelijk doen en hoe spelen we hier met beheer op in. Er kunnen allerlei mengvormen van beheerrollen ontstaan maar het blijft in mijn ogen afhankelijk van de competenties van betrokkenen maar ook de financiële mogelijkheden.

Vaak zie je wel bij MFA's dat er een beheerder nodig is onder de gebruikers, dat is de sleutelfiguur en die man of vrouw bepaald vaak het succes. De juiste man of vrouw op de tent zeggen wij vaak maar dit is erg persoonsgebonden.

Heeft u nog tips of aandachtspunten waar de Gemeente in de toekomst met MFA's op moet letten om het beter te laten functioneren en dan het beheren van die MFA's?

Alles valt of staat met de uitvoering. Je kunt het aan de voorkant goed regelen en goede adviseur aan tafel hebben maar drie jaar na opening van die MFA's is helft van de directies vervangen. Die kennen het project niet, dan komen er conflicten en een verminderde beheeruitvoer en zo kom je eigenlijk tot de conclusie dat het ontzettend belangrijk is om afspraken te maken. Dat is de kapstok, die moet je hebben voor een goede monitoring voor die 10 jaar erna en de gemeente moet daarin ook een actievere rol innemen.

En begin bij het begin, accommodatiebeleid in welke wil je dat vormgeven, als je dat weet kan je gaan kijken wat is het huidige beheer, past dat in het huidige beheermodel en zo niet wat zijn de aanpassingen. Dit goed inzichtelijk maken samen met de knelpunten erbij. Wat verwachten we in de toekomst. Beheerplannen voor facilitaire zaken zijn erg belangrijk. Dan heb je ergens om op terug te vallen.

Bijlage 16 Onderdelen van het MFA beheerplan

Onderdeel	Omschrijving
Doelstellingen	<p>Bij aanvang van het MFA beheersplan is het noodzakelijk doelstellingen te formuleren. Vervolgens kan er aan de hand van de doelstellingen dit uitgewerkt worden in een specifiek beleid per MFA.</p> <p>Voorbeelden zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Huurderstevredenheid periodiek gaan meten op basis van enquêtes 2. Inzicht in de kosten en opbrengsten met als doel kostendekkend opereren. 3. Centraal inzicht krijgen in alle beheersituaties 4. Taken en verantwoordelijkheden van alle betrokkenpartijen inzichtelijk.
Beschrijving van de MFA onderdelen	<p>Deze onderdelen moeten beschreven worden per MFA. De onderdelen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vierkante meters - Huurders - Ruimtegebruik - Onderlinge samenwerking
Eigenaarsstaken	<p>In dit onderdeel duidelijk specificeren wat er onder de eigenaarsstaken valt. Bijvoorbeeld: groot onderhoud.</p>
Beheer	<p>Hierin dient vermeld te worden welke beheersvorm er is (huurders zelf, stichting of uitbesteed) en welke keuze criteria hier vooraf gaan en de beheervorm in een contractsituatie beschrijven.</p>
Rolverdeling	<p>Er moet duidelijk worden aangegeven wat de rollen zijn van de gemeente en de huurders. De afspraken dienen in dit document vast gelegd te worden.</p>
Monitoren	<p>Op basis van de afspraken dient er aangegeven te worden hoe dit gemonitord wordt</p>
Exploitatie	<p>Onderdeel van het MFA beheersplan is ook de exploitatie waaronder de componenten vallen zoals de huurkosten, servicekosten en exploitatiekosten. Begroting vooraf en realisatie achteraf.</p>