


Masterthesis

Het realiseren en exploiteren van een Multifunctionele Accommodatie - een financieel model ter ondersteuning -



SBM  Betrokken bouw- & vastgoedmanagers



UNIVERSITEIT TWENTE.

Marten ter Haar

BA – Financial Management

09-12-2010

COLOFON

Titel: Het realiseren en exploiteren van een multifunctionele accommodatie: een financieel model ter ondersteuning.

Student: Marten ter Haar
Student nr.: S0111848
Zeilkerweg 10
7625 SJ Zenderen
tel. 06 – 22 17 72 79
martenterhaar@hotmail.com

Universiteit: Universiteit Twente
Faculteit Management & Bestuur
Drienerlolaan 5
Postbus 217
7500 AE Enschede
tel. 053 – 489 91 91
fax. 053 – 489 20 00
info@utwente.nl
www.utwente.nl

Organisatie: SBM Betrokken bouw- & vastgoedmanagers
Afdeling Vastgoedmanagement
Hofstraat 79
Postbus 665
7600 AR Almelo
tel. 0546 – 85 19 19
fax. 0546 – 85 07 18
info@sbm-groep.nl
www.sbm-groep.nl

Afstudeercommissie: Ir. H. Kroon (Universiteit Twente)
Dr. P.C. Schuur (Universiteit Twente)
A.J. Oude Sogtoen MBA (SBM)

Datum: 09-12-2010

Aantal pagina's: 47, exclusief 7 bijlagen

© SBM Bouwmanagement, 2010

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, worden opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of worden openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier – indien dit publicaties beoogt buiten de engste kring van opdrachtgever – zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van SBM Bouwmanagement.



WOORD VOORAF

Hier ligt het dan: het laatste verslag dat ingeleverd moet worden om de master Business Administration aan de Universiteit Twente af te ronden!

In september 2008 ben ik begonnen met het volgen van vakken uit de master. Ik had op dat moment nog niet alle bachelorvakken afgerond en was ook nog bezig met mijn bacheloropdracht, maar kreeg van de Universiteit Twente de mogelijkheid om toch alvast te beginnen met de master. In oktober 2009 had ik mijn bachelordiploma op zak en inmiddels had ik alle vakken uit de master afgerond. Doordat ik de mogelijkheid heb gekregen om bachelor- en mastervakken tegelijk te volgen, kon ik na het behalen van mijn bachelordiploma dus meteen beginnen met de masterthesis.

In een gesprek met Henk Kroon heb ik aangegeven graag in de vastgoedsector te willen afstuderen en in december 2009 kon ik via hem bij SBM Vastgoedmanagement op gesprek komen. Tijdens dit gesprek met Henk Kroon, Ton Oude Sogtoen en René van Essen is de opzet van het onderzoek besproken, dat begin januari 2010 van start zou gaan.

Uiteindelijk heb ik van 5 januari 2010 tot 6 juli 2010 aan mijn onderzoek gewerkt bij SBM, waarvan het resultaat in dit verslag wordt gepresenteerd. Tijdens deze periode heb ik gemerkt dat er een erg open werksfeer hangt bij SBM: ook als afstudeerder werd ik bij veel zaken betrokken en kreeg ik dus mee wat er in de organisatie speelde. In de periode dat ik bij SBM zat, heb ik dan ook niet alleen aan mijn onderzoek gewerkt, maar ben ik ook ingezet bij projecten van SBM waarbij mijn financiële achtergrond bruikbaar was. Deze manier van werken heb ik als zeer prettig ervaren: het zorgde voor veel afwisseling in mijn dagelijkse bezigheden en ik heb er ontzettend veel van geleerd.

Ik heb de periode bij SBM als prettig en leerzaam ervaren, en ben hier alle collega's bij SBM dan ook erg dankbaar voor. Henk Kroon en Ton Oude Sogtoen ben ik in het bijzonder dankbaar, voor de prettige manier waarop zij mij hebben begeleid tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek.

Veel plezier bij het lezen van het verslag!



MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met de SBM Bouwmanagement Groep BV en heeft als doel inzicht te geven in problemen in het financiële proces dat doorlopen wordt tijdens realisering en exploitatie van multifunctionele accommodaties, met een extra focus op de onderwijsinstellingen in deze accommodaties. SBM voert een project uit voor een middelgrote Nederlandse gemeente waar zij te maken hebben met problemen in het financiële proces van multifunctionele accommodaties, uiteindelijk wordt er een model opgesteld dat SBM in dit project kan ondersteunen.

Het eerste deel van het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie waarin diverse aspecten van het financiële proces dat doorlopen wordt tijdens ontwikkeling en exploitatie van een multifunctionele accommodatie, beschreven worden. Er blijken twee onderdelen van dit proces aanwijsbaar, waar mogelijk problemen kunnen ontstaan. Het gaat hierbij om een discrepantie tussen verschillende gehanteerde normen voor onderwijsfinanciering en een 'muur' tussen exploitatiekosten waarvoor het bevoegd gezag verantwoordelijk is en exploitatiekosten waarvoor de Gemeente verantwoordelijk is.

Het tweede deel van het onderzoek bestaat uit een praktijkstudie, waarin verschillende praktijksituaties die te maken hebben met multifunctionele accommodaties bezocht werden om te onderzoeken welke financiële problemen rond realisering en exploitatie van multifunctionele accommodaties in de praktijk zichtbaar zijn. Hierbij bleken een aantal problemen te ontstaan, doordat het proces in de werkelijkheid niet precies verloopt zoals dat in theorie beschreven is. Het gaat hier om problemen als een slecht financieel beeld van de situatie, moeite hebben met het betrekken en vastleggen van deelnemende partijen, inefficiënte coördinatie en het wekken van verkeerde verwachtingen bij deelnemende partijen.

Na analyse van de problemen die in theorie en praktijk zijn gevonden, blijkt dat een deel van deze problemen ontstaan zijn of beïnvloed worden door een slecht beeld van de financiële situatie rond een multifunctionele accommodatie, vooral in de eerste fasen van het ontwikkelingsproces. De ontwikkeling van een model dat een goed beeld geeft van de financiële situatie in een zo vroeg mogelijk stadium van de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie, zou dus bijdragen aan het oplossen van de geïnventariseerde en geanalyseerde problemen.

Er wordt een model ontworpen dat een beeld van de financiële situatie rond een multifunctionele accommodatie moet geven door te bepalen wat een in te voeren multifunctionele accommodatie kost voor een Gemeente, waarbij de kosten per gebruikersfunctie gesplitst worden. Daarnaast geeft het model aan wat de verwachte kosten zijn van deze accommodatie voor de onderwijsinstellingen die zich erin willen vestigen, en hoe deze kosten zich verhouden tot de vergoeding die deze onderwijsinstellingen voor deze zaken krijgen.

Na toetsing van het model kan geconcludeerd worden dat het ontwikkelde model bijdraagt aan het oplossen en voorkomen van de eerder geïnventariseerde problemen, maar dat verder onderzoek wenselijk is en noodzakelijk is om alle problemen op te lossen.

Helaas zijn niet alle gevonden problemen opgelost in dit onderzoek, de doelstellingen van het onderzoek zijn toch bereikt. Dit onderzoek geeft een beeld van het te doorlopen financiële proces tijdens de ontwikkeling en exploitatie van multifunctionele accommodaties en geeft aan waar in dit



proces zich problemen voordoen. Uiteindelijk wordt op basis hiervan een model ontwikkeld dat een aantal van de gevonden problemen oplost, en dat bijdraagt aan de oplossing van andere problemen.

Uiteindelijk worden de volgende aanbevelingen gedaan richting SBM die van belang zijn bij het ontwikkelen en exploiteren van een multifunctionele accommodatie:

- stel een inkomstenmodel op voor alle betrokken partijen;
- haal de 'muur' tussen Gemeente en bevoegd gezag weg voor wat betreft verantwoordelijkheden in de huisvestingslasten;
- bouw het oppervlakte van de accommodatie niet groter dan waarvoor tijdens de exploitatiefase vergoedingen worden ontvangen.
- zorg dat er in een zo vroeg mogelijk stadium van de ontwikkeling een beheerplan wordt opgesteld en dat gemaakte afspraken goed worden vastgelegd;
- breng alle financiële zaken rond de ontwikkeling en exploitatie van een multifunctionele accommodatie goed in beeld en zorg dat alle betrokken partijen hiervan op de hoogte zijn;
- breng flexibiliteit in het ontwikkelingsproces.



INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf.....	3
Managementsamenvatting.....	4
Inhoudsopgave.....	6
1. Inleiding	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2. Opdracht	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.1 SBM Bouwmanagement Groep B.V.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.2 Motivatie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.3 Opdracht.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.4 Doelstelling.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.5 Onderzoeksvraag.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.6 Relevantie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.7 Aanpak.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3. Methoden.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4. Theorie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.1 Multifunctionele Accommodaties	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.2 Wetgeving	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.2.1 Wetgeving organisatie onderwijs en gemeente.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.2.2 Fiscale wetgeving	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.3 Financiële aspecten.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.3.1 Investering	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.3.2 Exploitatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.3.3 Onderwijsfinanciering.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.4 Problemen in de theorie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.5 Conclusie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.



5. Praktijk	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.1 MFC 'Presikhaven'	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.2 MFA 'De Kamers'	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.3 Kennisplatform 'MFA-Lab'	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.4 Lezing NVTG 'Slim bouwen'	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.5 Netwerk 'Bouwstenen voor sociaal'	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.6 Problemen in de praktijk	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.7 Conclusie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6. Het model	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.1 Het op te lossen probleem	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.2 Ontwikkeling	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.3 Het model	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.3.1 Opzet van de tabbladen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.3.2 Structuur	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.4 Toetsing	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7. Conclusie & Aanbevelingen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8. Discussie & Evaluatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Literatuur	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlagen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 1: Investeringskosten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2: Exploitatiekosten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 3: De DCF-methode	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 4: De kapitaallast	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 5: Onderwijsfinanciering tot 1997	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 6: Investeringskostenoverzicht	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 7: Handleiding model	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.



