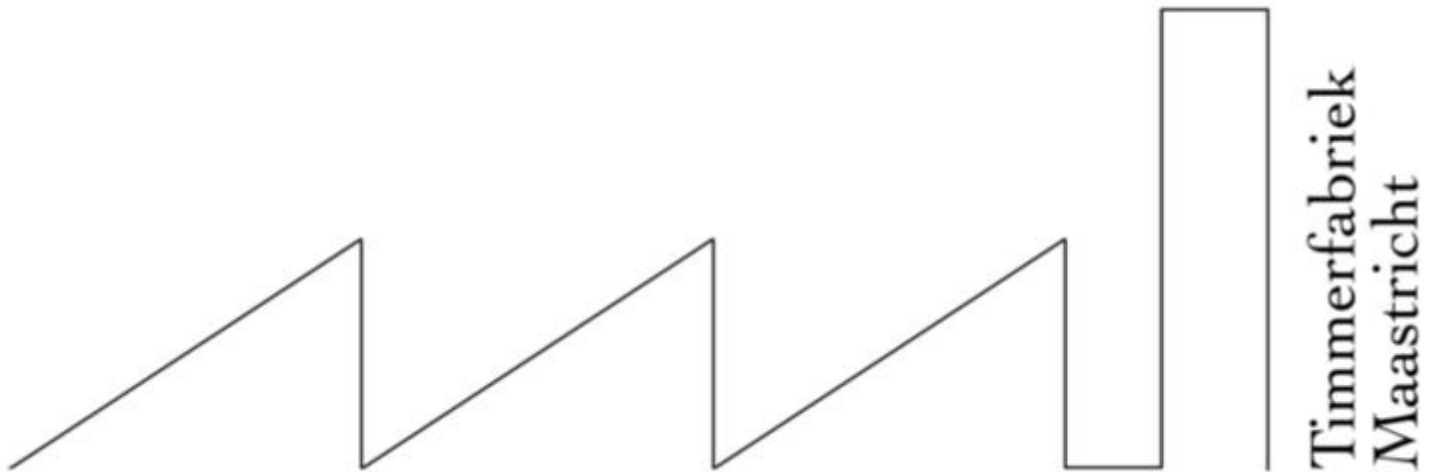




FACILITAIRE ORGANISATIE TIMMERFABRIEK MAASTRICHT

Scriptie

Auteur scriptie: Mathijs Kleinjans
Opleiding: Facility Management Zuyd Hogeschool

10-06-2016

Aard van rapportage:	Scriptie
Titel rapportage:	Facilitaire organisatie Timmerfabriek Maastricht
Stage-biedende organisatie:	Gemeente Maastricht Mosae Forum 10 6211 DW, Maastricht 043-350 40 40 www.gemeentemaastricht.nl
Stage mentor:	Mevr. Bonny Neven Gemeente Maastricht Projectleider Stedelijke Ontwikkeling 043-350 54 53 (bonny.neven@maastricht.nl)
Stagiair:	Mathijs Kleinjans Student Facility Management te Zuyd Hogeschool +31 (0) 6 233 29 047 (1260634kleinjans@zuyd.nl)
Onderwijsinstelling:	Zuyd Hogeschool Nieuw Eykholt 300 6419 DJ Heerlen 045-400 60 60 www.zuyd.nl
Stagedocent:	Dhr. Wil Munsters Lector Toerisme en Cultuur te Zuyd Hogeschool (wil.munsters@zuyd.nl)
Kader:	Afstudeerstage opleiding Facility Management, Zuyd Hogeschool Heerlen
Datum aanmaak:	22 februari '16
Opleveringsdatum:	10 juni '16

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie welke is geschreven in opdracht van Gemeente Maastricht. Dit verslag is tot stand gekomen gedurende de periode 15-02-2016 tot 10-06-2016 en maakt onderdeel uit van de afstudeerstage, van de opleiding Facility Management profiel General Facility Management, binnen faculteit Hotel- en Facility Management van Zuyd Hogeschool te Heerlen. Het onderzoek heeft betrekking op de Facilitaire Organisatie van de Timmerfabriek in Maastricht. De opdrachtgever van dit project is Bonny Neven, projectleider Stedelijke Ontwikkeling bij Gemeente Maastricht. De opdracht is uitgevoerd voor de huurder van de Timmerfabriek, zijnde; Bureau Europa, International Student Club, Lumière en de Muziekgieterij. In deze scriptie is uitgewerkt wat de mogelijkheden zijn voor een samenwerking op facilitair gebied en op welke wijze de organisatiestructuur van deze samenwerking vormgegeven dient te worden.

Deze stageopdracht had bij de oriëntatie op mogelijke opdrachten al direct mijn voorkeur. Vanwege mijn persoonlijke achtergrond als saxofonist en voorzitter van Fanfare Sint Barbara Brunssum, ben ik geïnteresseerd in de diverse spanningsvelden van culturele organisaties in de maatschappij. Niet alleen in de manier waarop deze spanningsvelden tot uitting komen, maar voornamelijk ook hoe deze spanningsvelden kunnen worden omgebogen tot iets moois. Tijdens het onderzoek ben ik diverse spanningsvelden tegengekomen binnen de gemeente, de culturele organisaties en de gemeente, maar ook tussen de culturele organisaties. Wellicht het belangrijkste wat ik geleerd heb tijdens deze stage, buiten concrete competenties, is het herkennen van en anticiperen op diverse spanningsvelden. Daarnaast heb ik in de loop van het onderzoek geleerd om iets ontastbaars als dienstverlening, toch inzichtelijk te maken voor de diverse gesprekspartners.

De totstandkoming van dit verslag was niet mogelijk geweest zonder de deskundige begeleiding van mijn stagedocent gedurende de afstudeerstage. Hierbij wil ik van de gelegenheid gebruik maken om de heer Munsters te bedanken. Daarnaast wil ik ook mijn stagementor, mevrouw Neven, bedanken voor de gelegenheid om mijn afstudeerstage bij Gemeente Maastricht te mogen lopen. Als laatste wil ik iedereen bedanken die input hebben geleverd voor dit onderzoek. Dit zijn voornamelijk de medewerkers van Bureau Europa, International Student Club, IPAL, Gemeente Maastricht, KIEN Facilities, Lumière en de Muziekgieterij. Zonder deze waardevolle input had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen.

Maastricht, 10 juni 2016

Mathijs Kleinjans

Samenvatting

Gemeente Maastricht wil de uitvoering van facilitaire- en beheeractiviteiten van de huurders van de Timmerfabriek (Bureau Europa, International Student Club, Lumière en de Muziekgieterij) gezamenlijk laten uitvoeren, om zo efficiëntie en meerwaarde op dit gebied te creëren. In dit verslag is antwoord gegeven op de volgende vraagstelling:

‘Wat zijn de mogelijkheden voor een facilitaire samenwerking binnen de Timmerfabriek en welke organisatiestructuur dient er aangebracht te worden om deze samenwerking goed te laten verlopen?’

Deze vraagstelling is beantwoord doormiddel van field- en deskresearch. Tijdens deskresearch is er onderzoek uitgevoerd naar de theoretische beantwoording van de diverse deelvragen, terwijl in het fieldresearch de inzichten van de huurders van de Timmerfabriek zijn onderzocht. De analyses van deze resultaten hebben geleid tot diverse conclusies en adviezen.

Gebaseerd op de diverse bevindingen, wordt aanbevolen om de huurdersverantwoordelijkheden gedeeltelijk onder te brengen in een Gezamenlijke Beheerorganisatie Timmerfabriek (GBT). Hierin zullen alle huurders een aantal processen in gezamenlijkheid organiseren. Deze organisatie kan het beste worden ondergebracht in een coöperatie. Het is raadzaam om te starten met een kleine scope van processen, om vervolgens in de loop der tijd uit te bouwen. Er wordt aanbevolen om van start te gaan met de volgende activiteiten:

- schoonmaak;
- klein gebouwonderhoud;
- beveiliging;
- afvalverwerking;
- glasbewassing;
- kopieerfaciliteiten;
- huismeester;
- gezamenlijk Wi-Fi netwerk;
- brandveiligheid, BHV-/EHBO- en ontruimingsoefeningen.

Om de machtsverhoudingen binnen de GBT ook in de besluitvorming te erkennen, is het de aanbeveling om de grootste partijen (Lumière en de Muziekgieterij) een stemweging te geven van 1,5. De International Student Club en Bureau Europa zullen beiden een stemweging van 1 krijgen. Hierdoor ontstaat een totaal van 5 stemmen. Voor besluitvorming met betrekking tot de dagelijkse gang van zaken wordt een absolute meerderheid van stemmen aanbevolen. Wanneer er een besluit moet worden genomen over de exponentiële verhoging van het budget, dient er een gekwalificeerde meerderheid van stemmen of verhoogd quorum toegepast te worden.

De vervolgstappen in dit proces zijn het in kaart brengen van de kostenconsequenties, optioneel door middel van een vervolgonderzoek. In het proces van het oprichten van de Gezamenlijke Beheerorganisatie Timmerfabriek (GBT) wordt het aanbevolen om de basiselementen en het bijbehorende tijdspad van het DINAMO-model toe te passen. Binnen de GBT dient iemand verantwoordelijk te zijn voor het begeleiden van de implementatie van de GBT. Belangrijk is dat de leden van de organisatie meer informatie en kennis vergaren, om zo meer inzicht te krijgen in de kostenconsequenties van gesplitst- en gezamenlijk beheer. Waardoor de oprichting van de GBT minder weerstand zal opleveren, om zo de implementatie soepel te laten verlopen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	III
Samenvatting	V
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Managementvraag	9
1.3 Doelstellingen	9
1.4 Centrale vraagstelling	9
1.2.1 Deelvragen	10
1.5 Theoretische kaders	10
1.6 Projectgrenzen	11
1.3 Werkwijze	11
1.4 Leeswijzer	11
2. Omgevingsanalyse	12
2.1 Verhuurder	12
2.2 Huurders	12
2.3 Stakeholderanalyse	13
2.4 Verantwoordelijkheden huurders en verhuurder	14
2.5 Referentieprojecten	15
3. Theoretisch kader	16
3.1 Organisatiepiramide beheer	16
3.1.1 Strategisch niveau	16
3.1.2 Tactisch niveau: beheerplan	20
3.1.3 Operationeel niveau: dagelijkse beheerzaken	20
3.2 Juridische vorm	22
3.3 Veranderbereidheid	23
3.4 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	24
4. Gewenste situatie	25
4.1 Gewenste scope van gezamenlijke activiteiten	25
4.2 Gewenste beheervorm	25
4.2.1 Voorkeur organisaties	25
4.2.2 Variantenanalyse	26
4.3 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	31
4.4 Gewenste rechtsvorm	32
4.5 Gewenste implementatie	33
4.6 Gewenste besluitvorming	33
5. Conclusies en aanbevelingen	34
5.1 Conclusies	34
5.2 Aanbevelingen	37
Literatuurlijst	39
Begrippenlijst	41
Bijlagen	42
Bijlage 1 Plan van Aanpak	42
Bijlage 2 Onderzoeksopzet	43

<i>Bijlage 3</i>	<i>Verantwoording werkwijze</i>	<i>45</i>
<i>Bijlage 4</i>	<i>Toelichting belangen</i>	<i>47</i>
<i>Bijlage 5</i>	<i>Belangen primaire spelers</i>	<i>48</i>
<i>Bijlage 6</i>	<i>ROZ-voorwaarden</i>	<i>49</i>
<i>Bijlage 7</i>	<i>Uitwerking interview ECI Cultuurfabriek Roermond</i>	<i>66</i>
<i>Bijlage 8</i>	<i>Activiteiten tactisch niveau: beheerplan</i>	<i>68</i>
<i>Bijlage 9</i>	<i>Rechtsvormen</i>	<i>70</i>
<i>Bijlage 10</i>	<i>Format gespreksgids</i>	<i>75</i>
<i>Bijlage 11</i>	<i>Uitwerkingen interviews huurders Timmerfabriek</i>	<i>76</i>
<i>Bijlage 12</i>	<i>Resultaten interviews</i>	<i>91</i>

1. Inleiding

Het eerste hoofdstuk geeft in het kort inzicht in de aanleiding, de diverse vraagstellingen en definieert de genoemde begrippen. Ook het theoretisch kader, de werkwijze en de leeswijzer staan in dit hoofdstuk, deze geven een vooruitblik op de opbouw van het verslag.

1.1 Aanleiding

Gemeente Maastricht realiseert in verschillende bouwfases een culturele hotspot in het plangebied de Timmerfabriek. In de voormalige fabriekspanden van Koninklijke Sphinx worden filmhuis Lumière, poppodium Muziekgieterij, netwerkorganisatie voor architectuur en stadsontwikkeling Bureau Europa en een International Student Club gerealiseerd. Daarnaast wordt de infrastructuur rondom aangepast. Filmhuis Lumière wordt nu gebouwd; oplevering gepland september 2016; de verbouwing voor de Muziekgieterij en Bureau Europa start 2e helft 2016. De oplevering van Bureau Europa zal plaatsvinden in voorjaar 2017, waarna de Muziekgieterij medio 2018 zal worden opgeleverd (Belvédère Maastricht, 2015).

Wanneer de oplevering is afgerond zullen alle partijen diverse facilitaire zaken moeten organiseren, zoals schoonmaak, beveiliging, klein onderhoud, etc. Daarnaast zal de afname van warmte/koude en elektriciteit via een centrale voorziening plaatsvinden, waarvan een nog op te richten beheerorganisatie de contractant wordt.

De directe aanleiding voor dit project is de behoefte een meerwaarde te creëren vanuit het facilitair beheer van alle huurders. Het creëren van deze meerwaarde wordt gezocht in een samenwerkingsverband tussen de diverse culturele organisaties gevestigd in de Timmerfabriek.

1.2 Managementvraag

‘In welke organisatiestructuur dient het gezamenlijk facilitair beheer tussen de huurders van de Timmerfabriek ondergebracht te worden?’

1.3 Doelstellingen

Doelstelling van het onderzoek

Een uitwerking van de mogelijkheden tot facilitaire samenwerking binnen de Timmerfabriek Maastricht en een advies met betrekking tot de organisatiestructuur van deze facilitaire samenwerking opleveren.

Doelstelling voor de organisatie

Inzicht krijgen in de mogelijkheden van een facilitaire samenwerking binnen de Timmerfabriek en meest ideale organisatiestructuur hiervan.

Managementdoelstelling:

Hoe kan de opdrachtgever inzicht krijgen in de mogelijkheden van een facilitaire samenwerking binnen de Timmerfabriek en meest ideale organisatiestructuur hiervan?

1.4 Centrale vraagstelling

‘Wat zijn de mogelijkheden voor een facilitaire samenwerking binnen de Timmerfabriek en welke organisatiestructuur dient er aangebracht te worden om deze samenwerking goed te laten verlopen?’

1.2.1 Deelvragen

1. Welke verantwoordelijkheden hebben de huurders en verhuurder van de Timmerfabriek volgens de ROZ-voorwaarden?
2. Wat is de scope van facilitaire activiteiten waar bij de huurders bereidheid tot samenwerking is?
3. Hoe is de organisatiestructuur voor een gezamenlijke beheerorganisatie opgebouwd?
4. Onder welke rechtsvorm dient de uitvoering van deze gezamenlijke facilitaire activiteiten te worden ondergebracht?
5. Hoe dient de besluitvorming binnen de beheerorganisatie vorm te worden gegeven?
6. Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de facilitaire organisatie van de Timmerfabriek?

1.5 Theoretische kaders

Tijdens dit onderzoek is van verschillende modellen en bronnen gebruik gemaakt, enkele hiervan worden in deze paragraaf benoemd.

RACI-model:

Het RACI-model is een matrix die gebruikt wordt om de rollen en verantwoordelijkheden van de personen die bij een project of reguliere werkzaamheden betrokken zijn weer te geven (Six Sigma, 2016).

- **R** (Responsible) = verantwoordelijk voor de uitvoering = Uitvoerend
- **A** (Accountable) = eindverantwoordelijk, heeft eindoordeel = Beslissers
- **C** (Consulted) = iemand die vooraf geraadpleegd wordt = Adviseur
- **I** (Informed) = iemand die achteraf geïnformeerd wordt = Geïnformeerde

Om de scope van de facilitaire activiteiten in kaart te brengen kunnen de volgende bronnen worden geraadpleegd:

Ajzen, I. (1991). *The Theory of Planned Behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.

Broekhoef, K., Grinten, M. van der, Hoogeveen, K., Studulski, F. & Walraven M. (2007) *Handboek Brede School*. Utrecht: Oberon/Sardes.

Icking, M. & Verhoef, M. (2011). *Beheermodel Natlab 2.0*. Amersfoort: Hospitality Consultants.

Klerk, de., E. (2013). *Stappenplan naar succes, nieuwe strategieën voor cultureel vastgoed*. BMC Advies: Den Haag.

Metselaar, E. E. & A.J. Cozijnsen (2002). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.

1.6 Projectgrenzen

- De opdracht betreft Timmerfabriek Maastricht, opdrachtgever is Gemeente Maastricht.
- Gemeente Maastricht is de eigenaar en verhuurder van de Timmerfabriek. De Muziekgieterij, Filmhuis Lumière, Bureau Europa en de International Student Club zijn momenteel de gezamenlijke huurders.
- De resultaten moeten bruikbaar en betrouwbaar zijn.
- Budget is niet van toepassing binnen dit onderzoek.
- Stagiair dient zorgvuldig om te gaan met de verkregen informatie.
- Afspraken dienen door eenieder te worden nagekomen.
- Huurders, ervaringsdeskundigen binnen Gemeente Maastricht en met de Timmerfabriek vergelijkbare organisaties en medewerkers binnen de afdeling Projectmanagement van Gemeente Maastricht, dienen betrokken te worden bij het onderzoek. Dit kan gebeuren door middel van interviews.
- Het project loopt van 15 februari 2016 t/m 1 juli 2016.
- Het beheer van de binnentuin van de Timmerfabriek valt buiten de scope van dit project.
- Inhoudelijke programmering valt buiten de scope van het project.
- Eveneens de bewaking van het inhoudelijke concept.

1.7 Werkwijze

Bij de start van dit onderzoek is er veel aandacht besteed aan het opstellen van een Plan van Aanpak, deze is toegevoegd in bijlage 1 '*Plan van Aanpak*'. De onderbouwing voor de onderzoeksopzet is uitgewerkt in bijlage 2 '*Onderzoeksopzet*'. Vervolgens is in bijlage 3 '*Verantwoording werkwijze*' de gekozen werkmethode voor het onderzoek om de centrale vraagstelling te beantwoorden onderbouwd. Na het vaststellen van de werkwijze en kaders is een omgevingsanalyse uitgevoerd. Hierin zijn de verhuurder en huurders omschreven, is een stakeholderanalyse uitgevoerd, zijn de verantwoordelijkheden uiteengezet en zijn diverse resultaten van referentieprojecten bijeengebracht. Vervolgens zijn diverse structuren voor beheerorganisaties en bijbehorende aspecten onderzocht. Vervolgens heeft er kwalitatief onderzoek plaatsgevonden door middel van diepte-interviews met de diverse stakeholders. De resultaten van dit kwalitatief onderzoek zijn verwerkt in diverse matrices en tabellen. Aan de hand van deze resultaten en het theoretisch kader zijn de gewenste situaties opgesteld. Vervolgens zijn er conclusies getrokken, waarmee de deelvragen worden beantwoord. Als laatste is antwoord gegeven op de centrale vraagstelling door middel van diverse aanbevelingen.

1.8 Leeswijzer

Dit onderzoeksverslag is opgebouwd uit een inleidend hoofdstuk, vervolgens is in hoofdstuk 2 de omgevingsanalyse beschreven. Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van diverse theoretische modellen en theorieën. Deze vormen gezamenlijk het theoretisch kader van dit onderzoek. Daaropvolgend is in hoofdstuk 4 de gewenste situatie beschreven door middel van een combinatie van het theoretisch kader en de resultaten van de interviews. Aan de hand van een analyse van de gewenste situatie zijn verscheidene conclusies getrokken in hoofdstuk 5, welke vervolgens leiden tot de aanbevelingen.

2. Omgevingsanalyse

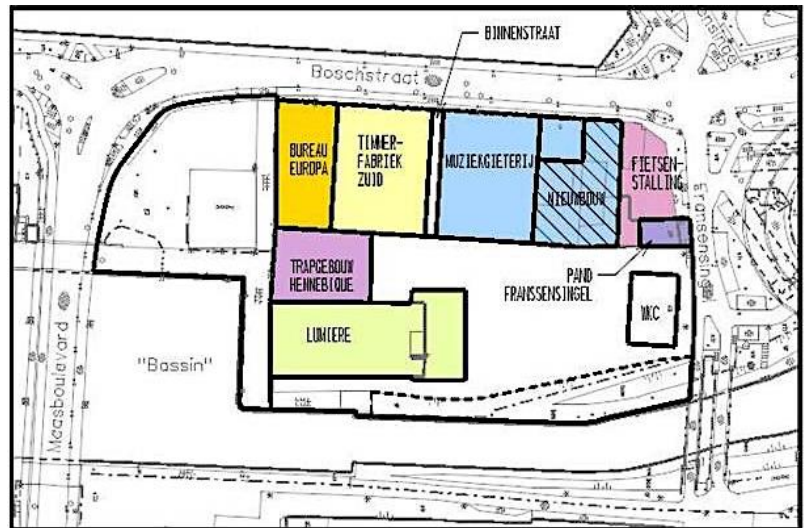
Om de omgeving van het samenwerkingsverband helder in kaart te brengen, wordt een omgevingsanalyse uitgevoerd. Hierin worden de kenmerken en verantwoordelijkheden van de huurders en verhuurder en het vloeroppervlak van het gehuurde benoemd. Tevens is er een stakeholdersanalyse uitgevoerd, om zo meer inzicht te vergaren over de belangen en macht van de betrokken organisaties.

2.1 Verhuurder

In de situatie rondom de Timmerfabriek treedt de afdeling Vastgoed van Gemeente Maastricht op als verhuurder aan elke partij afzonderlijk. De portefeuille van de afdeling Vastgoed bevat diverse objecten zoals eigen huisvesting (15 panden), onderwijsgebouwen (66 panden), sociaal/culturele en maatschappelijke voorzieningen (48), sportobjecten (51), woningen (34), kantoor- en bedrijfsruimte (55), winkels (11) en 494 erfpachtcontracten. Ook heeft de gemeente twee vergelijkbare objecten in beheer, namelijk de bedrijfsverzamelgebouwen aan de Florijnruwe en Sint Maartenslaan. Afdeling Vastgoed heeft 31 FTE, deze worden ingevuld door 40 medewerkers die het beheer en bijbehorende zaken van deze panden aansturen. De gemeente is met de huurders van de Timmerfabriek overeengekomen dat zij zich zullen verenigen in een gezamenlijke beheerorganisatie. (Gemeente Maastricht, 2014)

2.2 Huurders

Het projectgebied de Timmerfabriek heeft momenteel vier huurders; poppodium de Muziekgieterij, platform voor architectuur en design Bureau Europa, filmhuis Lumière en de International Student Club (ISC) (Belvédère Maastricht, 2015). In hoofdstuk 2.3 is de stakeholdersanalyse uitgewerkt, hierin komen de belangen van de huurders naar voren. Daarnaast zijn ook de andere betrokken partijen in kaart gebracht.



Afbeelding 1 Plattegrond Timmerfabriek

In afbeelding 1 'Plattegrond Timmerfabriek' is de ruimtelijke indeling van de

Timmerfabriek weergegeven. In de blauw gekleurde ruimte zal de Muziekgieterij intrekken met een vloeroppervlakte van 4200 m². Het doel is om invulling te geven aan een dynamisch poppodium met een internationale uitstraling. Daarnaast vervult de Muziekgieterij de functie van productiehuis. Naast de Muziekgieterij zal ISC haar intrek nemen in een deel van de geel gekleurde ruimte. Op een vloeroppervlak van 700 m² zal ISC diverse activiteiten organiseren voor (internationale) studenten en overdag zal de horecagelegenheid dienen als studieruimte. Op de hoek van de Timmerfabriek, in het oranje gekleurd, is Bureau Europa gevestigd. De verschillende ruimtes binnen het vloeroppervlak van 740 m² waar Bureau Europa is gevestigd, zullen diverse tentoonstellingen onderdak bieden met betrekking tot de vormgegeven omgeving. Van mode tot architectuur en grafisch werk. De laatste huurder, in de lichtgroen gekleurde ruimte, is filmhuis Lumière. Dit filmhuis met een vloeroppervlak van 3800 m² concentreert zich op het tonen van arthouse films, wereldcinema, documentaires en klassiekers. Het filmhuis zal op de nieuwe locatie nog sterker dan momenteel al het geval is, invulling geven aan productieactiviteiten door samen te werken met filmproductiehuizen. Naast deze ruimtes is er in Timmerfabriek Zuid nog 1800 m² waar momenteel nog geen invulling voor is.

2.3 Stakeholderanalyse

Om de betrokken partijen en de belangen van deze partijen met betrekking tot de gezamenlijke beheerorganisatie in kaart te brengen is er een stakeholdersanalyse uitgevoerd. In de analyse worden de stakeholders beschreven, maar ook de belangen gedefinieerd, posities bepaald en de macht van de organisaties in kaart gebracht. De analyse is uitgevoerd vanuit het perspectief van de gezamenlijke beheerorganisatie.

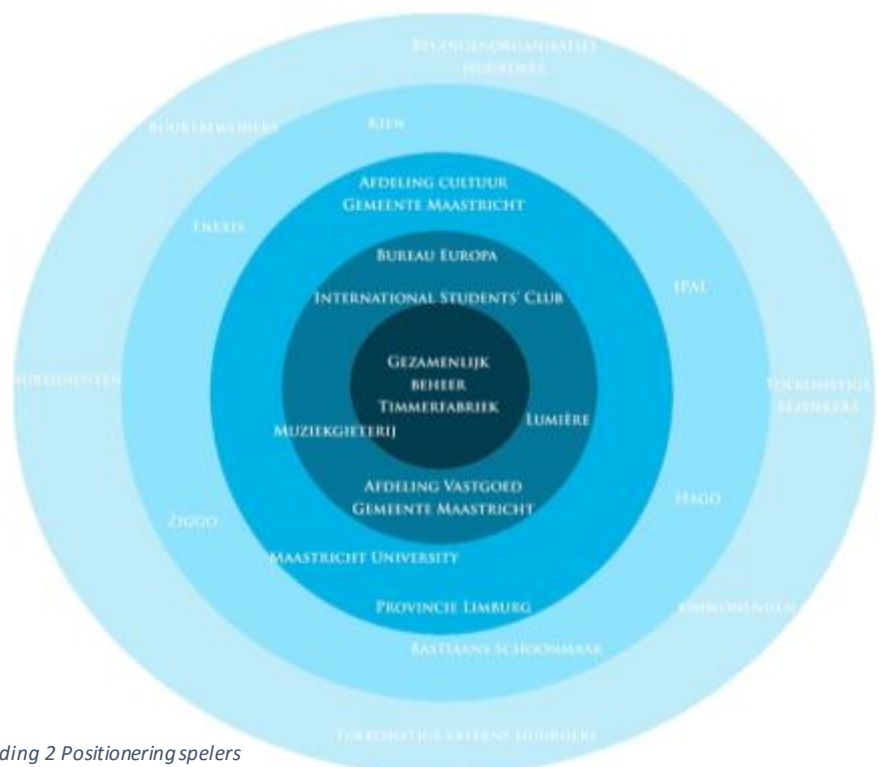
De **primaire spelers** in de beheerorganisatie zijn de bedrijven die gezamenlijk het project direct vormgeven. In deze situatie zijn dit Bureau Europa, International Student Club, Lumière, de Muziekgieterij en de afdeling Vastgoed van Gemeente Maastricht (verhuurder van het pand). De betrokkenheid van de financiële-, beheer-, facilitaire-, exploitatie-, programmerings- en marketingverantwoordelijken van deze bedrijven is essentieel voor een goede samenwerking. Indien de beheerorganisatie zal worden uitbesteed aan een externe partij, zal deze ook toebehoren tot de primaire spelers. De afdeling Vastgoed van Gemeente Maastricht is aan de primaire spelers toegevoegd omdat zij na de realisatie als verhuurder zullen optreden. De afdeling zal geen deel uitmaken van de beheerorganisatie.

De **secundaire spelers** van de beheerorganisatie staan iets meer op afstand, maar zijn wel de partijen die de realisatie van het project mogelijk maken. Voor de beheerorganisatie van de Timmerfabriek zijn dit de afdeling Cultuur van de Gemeente Maastricht (als zijnde verstrekker van subsidies aan culturele organisaties), stedelijk gebied het Sphinxkwartier en Maastricht University.

De **tertiaire spelers** staan nog meer op afstand en worden ingeschakeld op aanvraag van de projectpartijen. Dit zijn de toekomstige contractoren van facilitaire activiteiten en brancheorganisaties van de verschillende huurders. Bijvoorbeeld IPAL, KIEN, Bastiaans, Hago en Ziggo.

De **overige stakeholders** spelen geen actieve rol in de facilitaire samenwerking, maar kunnen daarvoor wel van belang zijn. Voor de beheerorganisatie zijn dit de bezoekers van alle organisaties, subsidiënten, omwonenden, toekomstige externe huurders. Zij hebben geen noemenswaardig belang bij de uiteindelijke vorm van een gezamenlijke beheerstichting. Het enige gevolg voor hen zal zijn dat er een gezamenlijk aanspreekpunt kan zijn met betrekking tot beheer en exploitatie van de ruimtes.

De positionering van de primaire-, secundaire-, tertiaire spelers en overige stakeholders zijn in afbeelding 2 'Positionering spelers' inzichtelijk gemaakt. Vanuit het middelpunt; de organisatie zelf, vervolgens de primaire stakeholders, etc..



Afbeelding 2 Positionering spelers

De verschillende standpunten en belangen van de primaire spelers zijn toegelicht in bijlage 4 'Toelichting belangen'. Deze belangen en de positionering van de verschillende partijen ten opzichte van de belangen zijn vervolgens in de confrontatiematrix verwerkt, welke terug is te vinden in bijlage 5 'Belangen primaire spelers'. De confrontatiematrix geeft inzicht in de mogelijke weerstand tegen of ondersteuning van diverse belangen. De belangen zijn gebaseerd op observaties en uitspraken tijdens de interviews. De belangen aangegeven vanuit Gemeente Maastricht zijn gebaseerd op uitspraken van mevr. Gijselaers, teamleider Vastgoed (persoonlijke mededeling, 18-04-2016).

Uit de confrontatiematrix blijkt dat de primaire spelers een verdeeld beeld geven van welke standpunten zij het meest belangrijk vinden, echter zijn er geen grote tegenstrijdigheden van belangen. Gezamenlijke belangen zijn het bewaren van de eigen identiteit, het behalen van financieel voordeel, behouden van flexibiliteit en het isoleren van financiële consequenties. Daarnaast is een gedeeld belang het aantrekken van expertise op het gebied van beheer en exploitatie van een gebouw en het waarborgen van een heldere communicatie. De meeste huurders hechten er belang aan om zoveel mogelijk te kunnen concentreren op de kernactiviteit, terwijl ISC hier een neutrale opstelling in neemt. Vanuit alle huurders is geen directe behoefte voor commerciële exploitatie vanuit een gezamenlijke beheerstichting.

In figuur 1 'Macht primaire spelers' is de macht van de verschillende stakeholders, binnen de beheerorganisatie, in kaart gebracht. In de stakeholderanalyse komt naar voren dat de huurders van de Timmerfabriek veel invloed hebben binnen de beheerorganisatie. Zij zullen de beheeractiviteiten vormgeven en financieren. Wel is er een verschil tussen de financiële machtsvelden. Hierin is te zien dat de grote huurders grotere macht hebben, doordat de financiële afdracht die zij doen ook groter zal zijn als gevolg van de grotere vloeroppervlaktes. Daarnaast staan de organisaties politiek-bestuurlijk ook sterk, vanwege het belang dat de afdeling Cultuur van Gemeente Maastricht hecht aan het behoud van de verschillende instellingen. Wanneer de afspraken rondom de beheerorganisatie juridisch worden vastgelegd zullen de juridische machtsvelden pas echt gevormd worden. Afhankelijk van de inhoud van de juridische afspraken heeft de ene partij mogelijk meer macht dan de ander.

Machtsveld	Primaire spelers					
	Bureau Europa	ISC	Lumière	Muziekgieterij	Externe beheerpartij	Afdeling Vastgoed Gemeente Maastricht
	Juridisch	+	+	+	+	o
	Financieel	+	+	++	++	o
	Politiek-bestuurlijk	++	++	++	++	o
++=zeer sterk +=sterk o=neutraal -=zwak --=zeerzwak						

Figuur 1 Macht primaire spelers

2.4 Verantwoordelijkheden huurders en verhuurder

Een belangrijk onderdeel van de omgevingsanalyse is het inzichtelijk maken van de onderlinge afspraken. De afspraken tussen de huurders van de ruimtes binnen de Timmerfabriek en de verhuurder, zijnde Gemeente Maastricht, zijn vastgelegd in de ROZ-voorwaarden (deze zijn terug te vinden in bijlage 6 'ROZ-voorwaarden'). In de voorwaarden is vastgelegd dat de verhuurder verantwoordelijk is voor het groot onderhoud aan constructie onderdelen, trappen, rioleringen, goten en buitenkozijnen. Tevens is de verhuurder verantwoordelijk voor vervanging van de tot het verhuurde behorende installaties, onderhoud van de liften, brandmeldinginstallaties en het buitenschilderwerk (Schols, 2016). Verantwoordelijkheden zoals klein onderhoud en herstel aan diverse gebouwonderdelen, schoonmaak, legen van vetvangputten zijn verantwoordelijkheden van de huurders. Eveneens alle processen welke voortkomen uit- of dienen ter ondersteuning van de kernactiviteiten van de verschillende culturele organisaties, zoals beveiliging, BHV- en EHBO-opleidingen, Wi-Fi verbinding, beheer kopieerapparaat etc. Ook wel het 'dagelijks beheer' genoemd.

2.5 Referentieprojecten

Om zicht te krijgen hoe vergelijkbare organisaties omgaan met beheervraagstukken is er onderzoek gedaan naar referentieprojecten. De resultaten uit het desk- en fieldresearch zijn in deze paragraaf beschreven.

Tijdens het desk- en fieldresearch zijn diverse cultuurclusters bevraagd dan wel onderzocht. “De culturele sector bevindt zich momenteel op een kantelpunt” (Klerk, de., 2013), een veelgehoorde uitspraak. De oorzaak hiervan ligt bij de bezuinigingen op subsidies aan de culturele sector. Door deze bezuinigingen worden culturele organisaties gedwongen anders met hun vastgoed om te gaan. Naar aanleiding van soortgelijke uitspraken is er onderzoek gedaan naar op welke wijze de culturele sector kan anticiperen op de teruglopende subsidiestromen. Dit onderzoek wijst uit dat huisvestingskosten een substantieel deel van de exploitatiekosten omvatten en de bezettingsgraad van veel accommodaties te laag is om deze exploitatiekosten te kunnen dragen. Het uitbesteden van beheertaken, een commerciële benadering, het toevoegen van publieksaantrekkelijke functies en samenwerking, maken het mogelijk om culturele accommodaties efficiënter te beheren en de exploitatiebegroting sluitend te maken (Klerk, de., 2013).

Uit het onderzoek naar het Cultuurpaleis in Utrecht blijkt dat het opschalen van een organisatie niet direct leidt tot financieel schaalvoordeel, doordat bij opschaling vaak (extra) experts worden aangetrokken om de organisatie aan te sturen. Het onderzoek concludeert dat een gezamenlijke beheerorganisatie de organisatorische last voor de betrokken organisaties kan verlagen, waardoor zij zich meer kunnen concentreren op het inhoudelijke aspect in plaats van het ondersteunende aspect (Rekenkamer Utrecht, 2015).

Bij het onderzoeken van referentieprojecten is er ook gekeken naar de Verkadefabriek in 's Hertogenbosch. De Verkadefabriek is een organisatie welke diverse activiteiten organiseert vanuit diverse culturele aspecten. Door het grote verschil in de organisatiestructuur met die van de Timmerfabriek is deze niet relevant voor dit onderzoek.

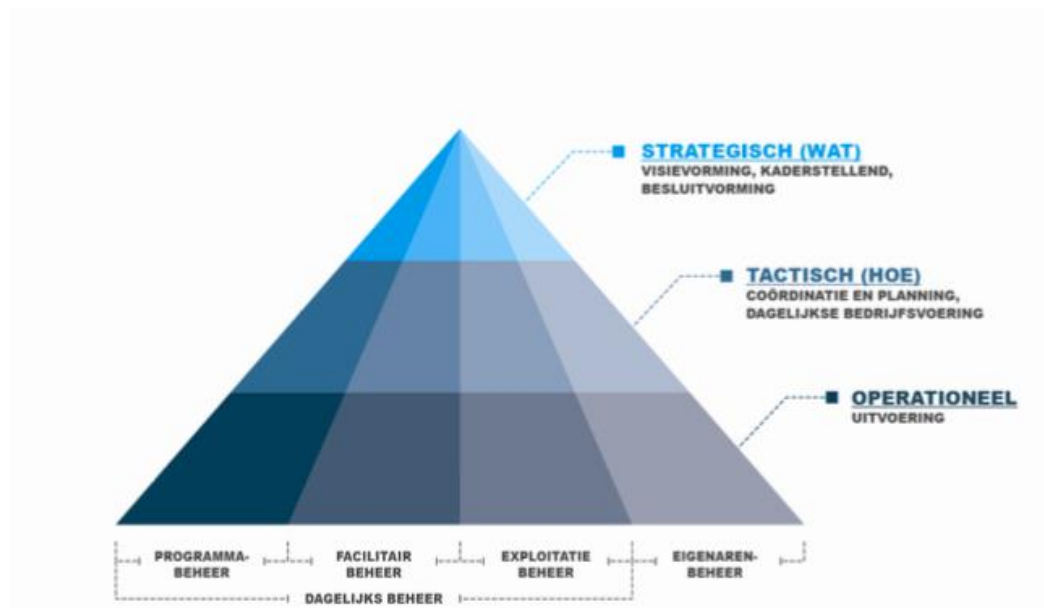
Ook in het interview met mevr. M. Groese, Facilitair Manager vanuit maincontractor KIEN voor de ECI Cultuurfabriek te Roermond, komt naar voren dat een externe ofwel zelfstandige beheerorganisatie ervoor zorgt dat de culturele instelling de focus meer kunnen leggen op een goede inhoudelijke programmering. Daarnaast voorkomt het afnemen van een vast servicepakket onverwachte kosten. Ook heeft een dergelijk grote beheerorganisatie het voordeel dat kostbare systemen zoals een FMIS-systeem en een landelijke helpdesk toch toegankelijk zijn voor een kleinere organisatie. Een ander voordeel is dat er veel kennis in de organisatie aanwezig is vanuit andere projecten. Voor de volledige uitwerking van het interview met mevr. Groese, zie bijlage 7 ‘*Uitwerking interview ECI Cultuurfabriek Roermond*’.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft de theoretische onderbouwing van het onderzoek. De diverse theorieën en modellen in dit hoofdstuk ondersteunen de analyses en de uiteindelijke conclusies.

3.1 Organisatiepiramide beheer

Om alle taken van het beheer goed op elkaar af te stemmen moeten ze worden uitgewerkt en ondergebracht in een beheerplan. In de organisatiepiramide beheer, afbeelding 3 'Organisatiepiramide beheer', wordt de horizontale (strategisch, tactisch en operationeel) en verticale (programma-, facilitair-, exploitatie- en eigenarenbeheer) beheerstructuur weergegeven. Door deze elementen af te wegen komt een evenwichtige samenstelling naar voren welke past bij de verschillende organisaties binnen de Timmerfabriek en de bijbehorende activiteiten.



Afbeelding 3 Organisatiepiramide beheer (Icking & Verhoef, 2011)

3.1.1 Strategisch niveau

In dit hoofdstuk zijn de strategische facetten van het beheer, beheervorm, kaderstelling en besluitvorming beschreven.

3.1.1.1 Beheervorm

In de praktijk komen veel verschillende beheervarianten voor. Lokale omstandigheden, historie van participanten en gestelde randvoorwaarden bepalen de keuze voor een bepaald beheermodel. In een culturele accommodatie als de Timmerfabriek zijn drie beheervarianten denkbaar (Broekhoef, Grinten, Hoogeveen, Studulski, & Walraven, 2007):

1. Gesplitst beheer;
2. Gebundeld beheer;
3. Onderbrengen bij een grotere beherende organisatie.

Model 1: gesplitst beheer

Elke instelling beheert afzonderlijk haar deel van het gebouw en heeft rechtstreeks contact met de eigenaar, met wie zij de beheerszaken beiderzijds regelt. Het beheer van de gezamenlijke delen van het gebouw verloopt via de eigenaar en via ad-hoc gebruikersoverleg. Als een gebouw meerdere eigenaren heeft levert dat meestal extra complicaties op in de onderlinge afstemming van onderhoud, programmering, verhoudingen van taken/bevoegdheden/verantwoordelijkheden en doorberekening van kosten (Broekhof et al., 2007).

Het voordeel van gesplitst beheer is dat gebruikers sterk betrokken zijn bij hun eigen accommodatiedeel. Ook kan deze optie relatief gemakkelijk gerealiseerd worden, want er hoeft geen nieuwe beheersorganisatie opgezet te worden.

De nadelen zijn de verminderde betrokkenheid van de gebruikers bij de gemeenschappelijke delen van het gebouw, maar ook dat er versnippering optreedt in het beheer doordat ieder zijn zaken afzonderlijk regelt. Dit leidt tot inefficiëntie en sluit schaalvoordeel uit. Ook zijn de communicatiepatronen minder gewaarborgd, waardoor de organisaties het risico lopen dat de programmeringen elkaar belemmeren of een kans op kruisbestuiving wordt misgelopen. Door gesplitst beheer lopen de huurders het risico dat de programmeringen elkaar kruisen.

Dit model voldoet niet aan de eisen om de vraag van de opdrachtgever te beantwoorden, om deze reden wordt dit model verder buiten beschouwing gelaten. Wanneer er over de beheermodellen wordt gesproken heeft dit betrekking op model 2A, 2B en 3.

Model 2: gebundeld beheer

Het beheer van het gebouw wordt gezamenlijk geregeld door de gebruikers. Doordat de huurders het beheer zelf uitvoeren is het verantwoordelijkheidsgevoel groter. Deze constructie kent grofweg twee vormen (Broekhof et al., 2007):

2A: Een zelfstandige beheersorganisatie voor het gebouw

De gebruikers verenigen zich voor het beheer in één organisatie en dragen gezamenlijk zorg voor het beheer.

Een voordeel van deze vorm is dat het beheer is, door de betrokkenheid van de huurders zelf, meer afgestemd op de behoefte. Door gezamenlijk het beheer te regelen wordt niet één partij bevoor- of benadeeld. Ook past dit model goed bij de samenwerkingsgedachte en kan er efficiëntie worden behaald door gezamenlijk inkopen.

Een nadeel is dat de organisatie betrekkelijk klein is, hierdoor is het schaalvoordeel minder groot dan bij model 3. Daarnaast is de aansturing complex (gedeelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden) en kost het de gebruikers veel tijd. Deze complexiteit ontstaat doordat de organisaties gezamenlijk veel zaken moeten afstemmen en overeenkomen. Hierdoor vraagt deze beheerconstructie goede afstemming en afspraken.

2B: Beheer door één hoofdgebruiker

De gebruikers leggen het beheer bij één hoofdgebruiker neer. Deze coördineert en regelt het beheer van het hele gebouw.

Voordelen van deze vorm zijn dat er één duidelijk aanspreekpunt is, maar ook dat deze beheervorm relatief eenvoudig gerealiseerd kan worden. De financiële consequenties zijn beperkt door de geringe overhead en er kan efficiëntie worden behaald door gezamenlijk in te kopen.

Het is een nadeel dat de organisatie betrekkelijk klein is. Hierdoor is er minder winst te behalen in efficiency- en schaalvoordelen, maar ook professionaliteit in het beheer. Doordat het gehele beheer bij één gebruiker ligt ontstaat er een ongelijke situatie voor de gebruikers. De beheertaken zullen namelijk altijd worden uitgevoerd vanuit het oogpunt van de verantwoordelijke hoofdgebruiker. De kans bestaat dat de hoofdgebruiker zelf de voor- of juist nadelen van de ongelijke verhoudingen ondervindt.

Model 3: onderbrengen bij een grotere beheerende organisatie

Het beheer van de Timmerfabriek wordt ondergebracht bij een bestaande of nieuw op te richten overkoepelende beheerorganisatie. Het gaat om een organisatie die voldoende schaalgrootte en professionaliteit heeft om het beheer van het gebouw kwalitatief goed te verzorgen (Broekhof et al., 2007).

De voordelen van deze vorm zijn dat een dergelijke externe organisatie voldoende schaalgrootte heeft om te profiteren van efficiency- en schaalvoordelen en professionaliteit. Daarnaast is deze onafhankelijk en staat meer op afstand van de gebruikers van het gebouw. Door de expertise van het bedrijf kan meer kwaliteit (deskundigheid) en continuïteit (bijvoorbeeld vervanging van beheerpersoneel) worden geboden.

Een nadeel is dat de gebruikers minder direct betrokken zijn bij het beheer van het gebouw. Alles wordt door een derde partij geregeld. Ook is het afhankelijk van de geselecteerde partij in hoeverre deze aan kan sluiten op het inhoudelijke concept, om dit te borgen dienen concrete afspraken over prioritering te worden gemaakt met de beheerpartij.

3.1.1.2 Besluitvorming

Wanneer de huurders van de Timmerfabriek een gezamenlijke beheerorganisatie zullen vormen, is het van belang dat in deze organisatie de randvoorwaarden voor besluitvorming worden vastgesteld. Deze randvoorwaarden vormen de balans. Voor elk besluit kunnen andere stemverhoudingen worden vastgelegd. Per soort vergaderbesluit kunnen andere stemverhoudingen gelden. Welke stemverhouding van toepassing is op welke soort besluiten, dienen vast te worden gelegd in de statuten van de beheerorganisatie (Vereniging van Eigenaren, 2015). Als voorbeeld is de standaardbesluitvorming binnen Verenigingen van Eigenaren aangehouden, omdat het verloop van het besluitvormingsproces binnen dezelfde kaders plaatsvindt.

Bij ieder beheermodel waarin het beheer gezamenlijk wordt uitgevoerd is er sprake van besluitvorming. Echter de zaken waarover besluitvorming door de huurders gezamenlijk moet worden gevoerd, is afhankelijk van de taken en verantwoordelijkheden van elk model.

In grote lijnen zijn er drie verschillende stemverhoudingen te onderscheiden:

- Absolute meerderheid van stemmen
- Gekwalificeerde meerderheid van stemmen
- Unanimiteit van stemmen

Absolute meerderheid van stemmen

Een absolute meerderheid van stemmen is de helft plus één. Het gaat hier om het aantal stemmen dat aanwezig is op de vergadering, niet het aantal stemmen dat er in totaal binnen de VvE bestaan. Wanneer er in totaal bijvoorbeeld 10 stemmen aanwezig zijn, kunnen besluiten goedgekeurd worden met 6 voor en 4 tegen of stakend (Vereniging van Eigenaren, 2015).

‘Gekwalificeerde’ meerderheid van stemmen

De gekwalificeerde meerderheid van stemmen wordt meestal gehanteerd voor belangrijke besluiten. Gekwalificeerd wil zeggen dat de meerderheid van stemmen aan bepaalde voorwaarden moet voldoen om een besluit goed te keuren. Dit kan door middel van verhoogd quorum¹ of een verhoogde meerderheid.

Het kan dus voorkomen dat een besluit in de vergadering moet worden genomen met 4/5e meerderheid (verhoogde meerderheid) en dat in de vergadering waarin het besluit wordt genomen minimaal 4/5e van het totaal aantal stemmen aanwezig moet zijn (verhoogd quorum). Andere verhoudingen (2/3e, 3/4e, etc.) kunnen uiteraard ook gehanteerd worden. Dit hangt af van wat in de splitsingsakte beschreven staat (Vereniging van Eigenaren, 2015).

‘Unanimiteit’ van stemmen

Een besluit dat met unanimiteit genomen moet worden, moet door alle stemmen goedgekeurd worden.

Aantal stemmen is niet hetzelfde als aantal personen

De splitsingsakte en de modelreglementen spreken over een meerderheid van stemmen, niet over een meerderheid van personen of eigenaren. In sommige gevallen heeft elke organisatie één stem, vaak is het stemmenaantal echter gebaseerd op bijvoorbeeld de grootte van het gehuurde. Het aantal stemmen is van belang voor bepalen van de meerderheid en voor het bepalen van het quorum (Vereniging van Eigenaren, 2015).

Staking van stemmen

Er is sprake van staking van stemmen wanneer er evenveel stemmen vóór als tegen het besluit zijn. Doorgaans wordt het voorstel dan geacht te zijn verworpen (bij stemmen over zaken). Bij stemmen over personen is vaak bepaald dat ‘het lot’ beslist. Dat betekent dat door middel van loting alsnog een besluit wordt genomen.

3.1.1.3 Kaderstelling

Onder kaderstelling wordt verstaan het op hoofdlijnen vaststellen van het beleid en aangeven van de grenzen waarbinnen bestuurlijke bevoegdheden mogen worden uitgevoerd (Encyclo, 2016). Om de kaders vast te stellen worden een visie en missie van de beheerorganisatie geformuleerd. Daarnaast worden de kaders gesteld aan welke activiteiten binnen de beheerorganisatie vallen.

¹ **Quorum:** Het quorum is het minimaal aantal stemmen dat aanwezig moet zijn op een vergadering om rechtsgeldige besluiten te kunnen nemen. Wordt het quorum niet behaald en wordt een besluit toch aangenomen, dan is dit besluit vernietigbaar. Indien het quorum niet wordt behaald, dient een tweede vergadering uitgeschreven te worden. In deze tweede vergadering kunnen besluiten genomen worden zonder dat het quorum behaald hoeft te worden. (Vereniging van Eigenaren, 2015)

3.1.2 Tactisch niveau: beheerplan

Na het bepalen van de optimale beheerconstructie kan het beheerplan worden opgesteld. Het beheerplan geeft aan hoe de betrokken partijen gezamenlijk het beheer van de Timmerfabriek organiseren. Het beheerplan omvat de randvoorwaarden waarbinnen het beheer kan functioneren (Broekhof et al., 2007). Het voordeel van een gezamenlijk opgesteld beheerplan is dat de inhoud specifiek ingaat op de unieke samenstelling en situatie van de Timmerfabriek.

In het beheerplan staat de beheerorganisatie (betrokken partijen, organisatie van het gezamenlijk beheer, rechtsvorm, verantwoordelijkheden, personele invulling) beschreven, vervolgens de verhuur en mogelijkheden voor (huur)exploitatie (huurcontracten en huurniveaus) en de gezamenlijke beheeraspecten (kaderstelling). Vervolgens staan de richtlijnen en onderlinge afspraken met betrekking tot het beheer op tactisch niveau uitgewerkt. Het beheer op tactisch niveau bestaat uit administratief-, technisch en commercieel- en promotioneel beheer. De activiteiten welke kunnen toebehoren tot het beheerplan zijn verder toegelicht in bijlage 8 '*Activiteiten tactisch niveau: beheerplan*'.

3.1.3 Operationeel niveau: dagelijkse beheerzaken

In dit hoofdstuk zijn de diverse beheerzaken beschreven welke mogelijk kunnen behoren tot een gezamenlijke beheerorganisatie.

3.1.3.1 Programmabeheer – inhoudelijke programmering

Het fundament van een culturele hotspot is het inhoudelijke concept. Dit inhoudelijke concept heeft betrekking op de doelstellingen die beoogd worden met een voorziening, de visie die daarvoor opgesteld is en de activiteiten die ontplooid worden. Maar nog meer gaat het over de mogelijkheden voor samenwerking en het creëren van een passend aanbod. Het programmabeheer is, binnen kaders, bij voorkeur leidend voor de overige vormen van beheer.

Binnen dit element van beheer moet een gezamenlijke visie op het concept worden uitgewerkt. Aan de hand van deze visie dienen keuzes te worden gemaakt ten aanzien van het inhoudelijke aanbod. Om de uitvoering van deze visie kracht bij te zetten is het van belang dat de 'kwartiermakersrol' voor het inhoudelijke concept wordt ingevuld. Daarnaast kan in dit element de gezamenlijke marketing en PR worden gecoördineerd, maar ook de samenwerking tussen participanten. Hieruit kan een jaarplan en een concrete activiteitenplanning voortvloeien (Icking & Verhoef, 2011). De gemeente Maastricht heeft dhr. T. Goossens aangesteld om de rol van 'kwartiermaker' in te vullen voor het gebied waar de Timmerfabriek in ligt, het Sphinxkwartier. Hij zal een ondersteunende rol vervullen om voor ieder deelgebied een eigen identiteit te vormen. De leidraad hiervoor is door ViaStory en Bureau Europa geformuleerd in een conceptgedachte.

3.1.3.2 Exploitatiebeheer

Exploitatiebeheer heeft betrekking op het genereren van inkomsten door het incidenteel verhuren van ruimten en het invullen van horeca. Daarnaast heeft exploitatiebeheer betrekking op het maken van afspraken rondom risicoverdeling; waar liggen de risico's als enerzijds bezetting en opbrengsten lager uitvallen dan begroot en anderzijds de kosten hoger uitvallen dan verwacht.

Concrete taken die tot het exploitatiebeheer gerekend kunnen worden, zijn onder andere (Icking & Verhoef, 2011):

- verhuurbeleid (bv. voorrangsregeling en afspraken rondom verhuur van uren en dagdelen);
- ruimteplanning;
- financiële afhandeling;
- invulling horecafunctie.

3.1.3.3 *Facilitair beheer*

Facilitair beheer gaat over de taken die uitgevoerd moeten worden om een gebouw 'schoon, heel en veilig' te houden en waar huurders of exploitanten van een accommodatie voor verantwoordelijk zijn. Voorbeelden daarvan zijn (Icking & Verhoef, 2011):

- klein onderhoud;
- toezicht;
- schoonmaak;
- beveiliging;
- vuilafvoer;
- groenvoorziening;
- inventaris;
- verzekeringen (inboedel, WA-verzekering en indien nodig aanvullende verzekeringen).

3.1.3.4 *Eigenarenbeheer*

Het eigenarenbeheer heeft betrekking op het eigendom van een gebouw en draagt de verantwoordelijkheid voor het in stand houden van het vastgoed. De eigenaarslasten bestaan onder meer uit de kapitaallasten, verzekeringen, OZB-betalingsverplichting, rioolrecht en de kosten voor het technisch en bouwkundig onderhoud dat conform het Burgerlijk Wetboek door de eigenaar uitgevoerd moet worden. De eigenaar maakt keuzes ten aanzien van het gewenste onderhoudsniveau, stelt een meerjarenonderhoudsplanning (MJOP) op conform het vastgestelde kwaliteitsniveau, draagt zorg voor de uitvoering van de onderhoudstaken, sluit de opstalverzekering af en voldoet overige gebouwgebonden betalingsverplichtingen. Als er sprake is van een kostendekkende huursom, worden alle eigenaarslasten doorbelast aan huurders/gebruikers. Onder eigenarenbeheer valt eveneens het risico voor structurele leegstand (ruimte die tijdelijk niet verhuurd wordt).

3.2 Juridische vorm

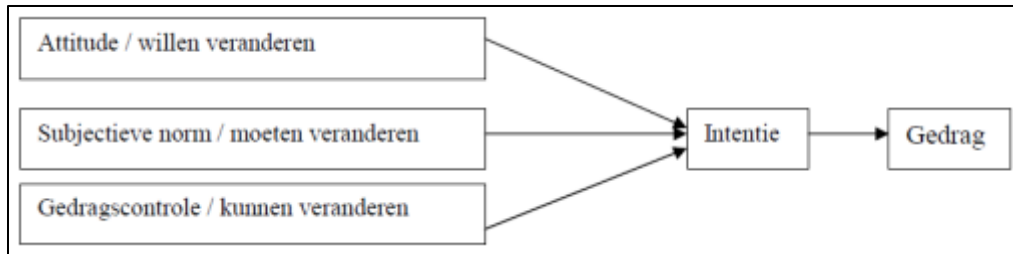
Om een afweging te maken welke rechtsvorm het meest geschikt is voor de gezamenlijke beheerorganisatie zijn de kenmerken van de diverse rechtsvormen in kaart gebracht. De theoretische onderbouwing waarop onderstaand figuur is gebaseerd, is terug te vinden in bijlage 9 'Rechtsvormen'. In hoofdstuk 4.4 'Gewenste rechtsvorm' zullen deze kenmerken worden gecombineerd met de belangen van de beheerorganisatie.

	Maatschap	V.O.F.	Vereniging met volledige rechtsbevoegdheid	Coöperatie	Stichting
Oprichting	Vormvrij, voorkeur schriftelijk/notarieel contract	Vormvrij, voorkeur schriftelijk/notarieel contract	Notariële akte	Notariële akte	Notariële akte
Kapitaalvereiste	Geen	Geen	Geen	Geen	Geen
Bestuur	Maten	Vennoten	Bestuur	Bestuur	Bestuur
Andere organen	Geen	Geen	Leden	Ledenraad, evt. Raad van Commissarissen	Geen
Aansprakelijkheid	Privé voor gelijk deel als maatschap verplichtingen niet nakomt	Alle vennoten privé voor 100% als V.O.F. verplichtingen niet nakomt	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)	Leden WA-geheel BA-beperkt UA-niet. Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)
Belastingen	Inkomstenbelasting, mkb-winstvrijstelling, ondernemersaftrek (bij voldoen aan urencriterium)	Inkomstenbelasting, mkb-winstvrijstelling, ondernemersaftrek (bij voldoen urencriterium)	Eventueel vennootschapsbelasting	Vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting over winstuitkeringen	Eventueel vennootschapsbelasting
Sociale zekerheid	Geen werknemersverzekering	Geen werknemersverzekering	Bestuur niet in loondienst	Alleen in bepaalde gevallen	Bestuur niet in loondienst

Figuur 2 Kenmerken rechtsvorm

3.3 Veranderbereidheid

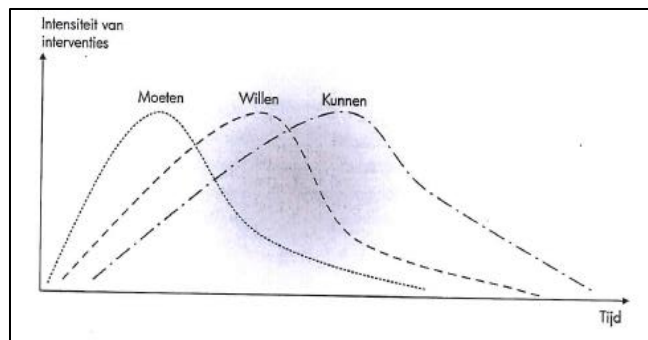
Wanneer de huurders van de Timmerfabriek gezamenlijk een beheerorganisatie opzetten zullen er diverse veranderingen plaatsvinden. Om weerstand te voorkomen, is het van belang om de bereidheid tot veranderen te vergroten. Een belangrijk model op het gebied van veranderbereidheid van managers en medewerkers is het zogenaamde DINAMO-model (Metselaar, 1997). Deze theorie gaat er vanuit dat de attitude, de subjectieve norm en de gepercipieerde gedragscontrole de veranderbereidheid beïnvloeden (Ajzen, 1991).



Afbeelding 4 Attitude, subjectieve norm en de gepercipieerde gedragscontrole (Ajzen, 1991)

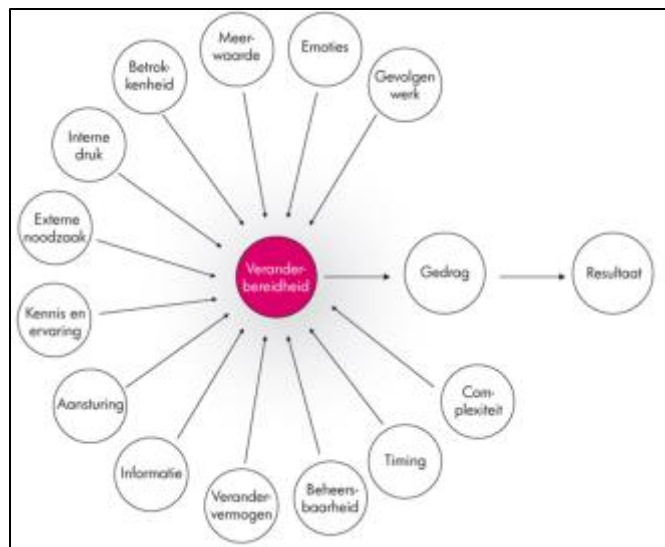
Deze aspecten vormen gezamenlijk de intentie van een individu welke tot een bepaald gedrag leidt. Ieder aspect heeft zijn eigen 'bouwstenen' welke een positief effect hebben op de veranderbereidheid. Het 'willen veranderen' van een individu wordt gevoed door de gevolgen voor het werk, de bijkomende emoties, de uiteindelijke meerwaarde en de gelegenheid tot betrokkenheid bij het beïnvloeden van de verandering. Aan de andere kant beïnvloedt de directe omgeving het 'moeten veranderen' van een individu door interne druk en externe noodzaak. Aspecten zoals kennis en ervaring, goede aansturing, het voorzien van informatie en het ondersteunen van verander vermogen maken het 'kunnen veranderen' mogelijk, maar ook beheersbaarheid, timing en complexiteit van de verandering spelen een cruciale rol.

De verandercurves op het gebied van moeten, willen en kunnen hebben achtereenvolgend een opbouw in intensiteit waarmee de veranderbereidheid kan worden opgebouwd. Het is van belang dat in iedere fase de betrokkene worden ondersteund met de juiste 'bouwstenen'. De ontwikkeling van de verandercurves zijn weergegeven in afbeelding 5 'Timing van interventiestrategieën'.



Afbeelding 5 Timing van interventiestrategieën (Metselaar 1997)

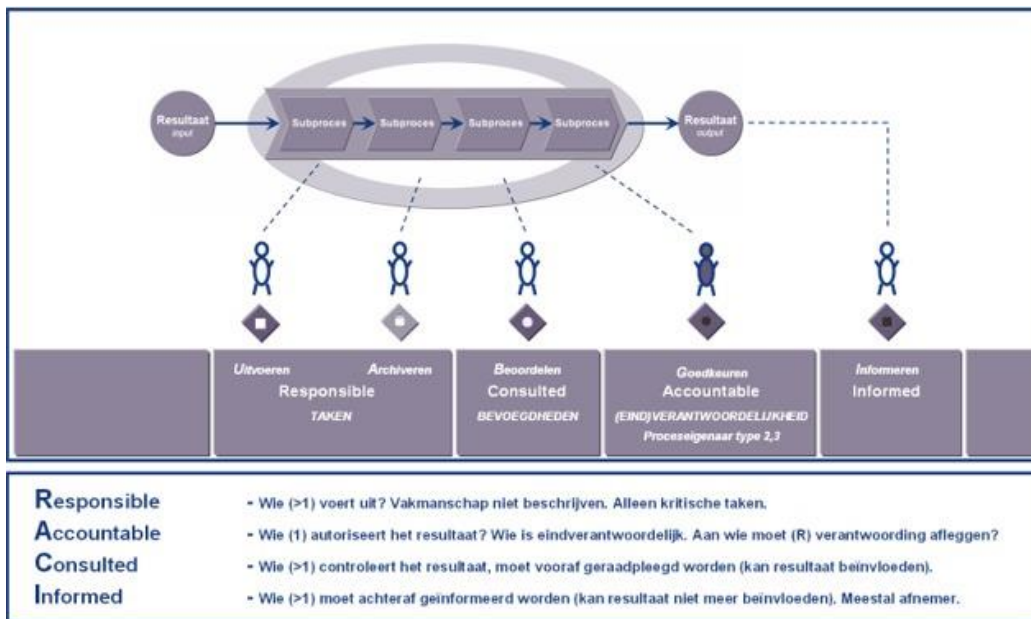
Vanuit de aspecten moeten, willen en kunnen zijn op basis van empirisch onderzoek diverse elementen naar voren gekomen welke invloed hebben op de veranderbereidheid. De elementen, zoals weergegeven in afbeelding 6 'Vereiste elementen voor veranderbereidheid', vormen samen de vereiste elementen voor veranderbereidheid.



Afbeelding 6 Vereiste elementen voor veranderbereidheid (Metselaar, 1997)

3.4 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Op het moment dat de huurders gezamenlijk beheeractiviteiten gaan organiseren is het van belang om vast te leggen wie waarvoor verantwoordelijk is, om zo miscommunicatie te voorkomen. Om taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden toe te wijzen wordt het RACI-model gebruikt. Het RACI-model is een matrix dat in een oogopslag laat zien wie bij welk proces, verantwoordelijk, eindverantwoordelijk en ondersteunend is en wie geïnformeerd en geraadpleegd dienen te worden. Door deze matrix te hanteren wordt de organisatie minder afhankelijk van kennis van medewerkers en worden taken en verantwoordelijkheden gestandaardiseerd (Kenniskbank, 2014). Op afbeelding 7 'Toelichting RACI-model' is het RACI-model weergegeven.



Afbeelding 7 Toelichting RACI-model (Kenniskbank, 2014)

R (Responsible/Verantwoordelijk)

Persoon die verantwoordelijk is voor de uitvoering. Verantwoording wordt afgelegd aan de persoon die eindverantwoordelijk is.

A (Accountable/Eindverantwoordelijk)

Degene die (eind)verantwoordelijk, bevoegd is en goedkeuring geeft aan het resultaat. Als het erom gaat, moet hij/zij het eindoordeel kunnen vellen, vetorecht hebben.

C (Consulted/Geraadpleegd)

Deze persoon geeft (mede) richting aan het resultaat, hij/zij wordt voorafgaand aan beslissingen of acties (verplicht) geraadpleegd. Dit is tweerichtingscommunicatie.

I (Informed/Geïnformeerd)

Iemand die geïnformeerd wordt over de beslissingen, over de voortgang, bereikte resultaten etc. Dit is meestal eenrichtingscommunicatie.

4. Gewenste situatie

Om de gewenste situatie in kaart te brengen is een kwalitatief onderzoek aan de hand van interviews uitgevoerd. De resultaten van deze interviews, in combinatie met het theoretisch kader, hebben geresulteerd in een beeld van de gewenste situatie welke is uitgewerkt in dit hoofdstuk.

De gespreksverslagen van deze interviews, op basis van de gespreksgids zoals weergegeven in bijlage 10 'Format gespreksgids', zijn terug te vinden in bijlage 11 'Uitwerkingen interviews huurders Timmerfabriek'. Het doel van deze interviews was inzicht te verkrijgen in de facilitaire behoefte van de organisaties, waar de bereidheid tot samenwerking ligt en welke voorkeuren er zijn met betrekking tot de organisatiestructuur.

4.1 Gewenste scope van gezamenlijke activiteiten

Om een advies te geven over de organisatiestructuur van een beheerorganisatie is het belangrijk dat helder is welke activiteiten deze organisatie zal gaan aansturen. In deze paragraaf zijn de resultaten van de interviews met de huurders van de Timmerfabriek, met betrekking tot de bereidheid om facilitaire processen gezamenlijk uit te voeren, verwerkt.

Het beheer voor de Timmerfabriek bestaat uit de coördinatie en uitvoering van het dagelijks beheer op operationeel, tactisch en strategisch niveau. De organisaties blijven zelf verantwoordelijk voor de inhoudelijke programmering die zij ontplooiën. In de uitwerking van de varianten is ervan uitgegaan dat er één orgaan komt dat verantwoordelijk is voor facilitair- en gebouwbeheer. De betrokken organisaties stellen kaders voor het facilitair- en gebouwbeheer. Bij het stellen van deze kaders is het van belang dat deze alleen worden gesteld rondom het resultaat dat verwacht wordt, alleen dan kan het ondernemerschap bereikt worden welke nodig is om de Timmerfabriek te laten floreren.

In bijlage 12 'Resultaten interviews' zijn de resultaten van de interviews met betrekking tot de scope van gezamenlijke activiteiten overzichtelijk uitgewerkt. Hieruit is op te maken dat de organisaties voordeel zien in het gezamenlijk organiseren van een aantal facilitaire activiteiten. De ene organisatie is bereid om meer activiteiten gezamenlijk uit te voeren dan de ander. Er is draagvlak voor activiteiten zoals schoonmaak, klein gebouwonderhoud, beveiliging, afvalverwerking, glasbewassing, etc. Wel geven meerdere correspondenten aan dat zij het aantal gezamenlijke activiteiten bij voorkeur kleiner beginnen, om vervolgens de organisatie te kunnen laten groeien op een natuurlijke manier. Ook zijn er activiteiten waar op dit moment nog minder draagvlak voor is om gezamenlijk uit te voeren, dit zijn activiteiten zoals; contractbeheer, camera-beveiliging, loonadministratie, gezamenlijke drankinkoop etc.

4.2 Gewenste beheervorm

Dit hoofdstuk bevat diverse analyses met betrekking tot de meest geschikte beheervorm voor het dagelijks beheer, allereerst gebaseerd op de voorkeur van de betrokken organisaties en vervolgens een analyse van de voorkeuren, theoretische kenmerken en de consequenties.

4.2.1 Voorkeur organisaties

Deze paragraaf bevat een matrix met de voor- of afkeur van de diverse organisaties voor de verschillende beheervormen. De input van onderstaande matrix is gebaseerd op de interviews met de verschillende partijen.

De resultaten van de interviews met betrekking tot de voorkeur van de culturele organisaties zijn schematisch weergegeven in bijlage 12 'Resultaten interviews'. Uit deze tabel blijkt dat er geen breed draagvlak is voor de beheervorm waar het beheer door één hoofdgebruiker wordt uitgevoerd, eveneens is er geen hoofdgebruiker welke tijdens de interviews heeft aangegeven het beheer voor de gehele gezamenlijke beheerorganisatie te willen organiseren. Wel bestaat er draagvlak voor

model 3. Het meest breed gedragen model is echter model 2a, waarin de organisaties een gezamenlijke beheerorganisatie voor het gebouw opzetten en ook gezamenlijk aansturen. Tijdens de interviews is aangegeven dat sommige organisaties in de toekomst wellicht positiever staan tegenover model 3, maar dat het op dit moment als een te grote verandering wordt ervaren.

4.2.2 Variantenanalyse

De variantenanalyse is een analyse op hoofdlijnen, gebaseerd op de interviews met de organisaties in de Timmerfabriek. In alle gevallen is een knip tussen verschillende functies (culturele activiteiten en beheer) uitgangspunt. Dit is van belang om de flexibiliteit en continuïteit te waarborgen. Het bepalen van de meest wenselijke en haalbare variant voor het dagelijks beheer wordt gedaan op basis van de belangen en voorkeuren van de organisaties.

Voor het dagelijks beheer van de Timmerfabriek zijn verschillende varianten denkbaar. Welk beheermodel het meest geschikt is voor de Timmerfabriek, wordt mede bepaald door de visie van de organisaties gevestigd in de Timmerfabriek, de randvoorwaarden van Gemeente Maastricht en de kenmerken, wensen en ideeën van de organisaties. Een analyse van de mogelijke beheervormen uit hoofdstuk 3.1.1.1 ‘Beheervorm’ heeft drie varianten opgeleverd, namelijk; een zelfstandige beheerorganisatie voor het gebouw, beheer door één hoofdgebruiker en het onderbrengen bij een grotere beherende partij. Model 1 (gesplitst beheer) is in dit onderzoek niet van toepassing, omdat deze niet beantwoordt aan de centrale vraagstelling. In dit hoofdstuk worden de overgebleven varianten uiteengezet en geanalyseerd. De verschillende varianten worden getoetst op de gevolgen op de volgende criteria (Armaghan & Renaud, 2012):

- expertise beheertaken;
- financieel;
- flexibiliteit;
- zeggenschap en betrokkenheid;
- draagvlak;
- conceptgedachte.

Variant 1 – Dagelijks beheer door Gezamenlijke Beheerorganisatie Timmerfabriek (GBT)

De organisaties binnen de Timmerfabriek hebben de mogelijkheid om een gezamenlijke beheerorganisatie op te richten. In deze variant wordt deze nieuwe beheerorganisatie verantwoordelijk voor het dagelijks beheer van de Timmerfabriek. Argumenten hiervoor zijn dat organisaties zich primair kunnen richten op hun kernactiviteit (aanbieden van een cultureel programma), dat zij zelf de regie rondom beheer hebben en dat continuïteit geborgd is vanwege de bredere beheeropdracht van deze partij.

Variant 2 – Dagelijks beheer door één hoofdgebruiker

Één hoofdgebruiker krijgt de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van het dagelijks beheer.

Variant 3 – Dagelijks beheer door een derde partij

In deze variant neemt een derde partij het dagelijks beheer van de Timmerfabriek op zich. Deze derde partij is een onafhankelijke (commerciële) partij zijn (zonder enige verbondenheid met de organisaties).

Variant 1 – Dagelijks beheer door Gezamenlijke Beheerorganisatie Timmerfabriek

In deze variant wordt de gezamenlijke beheerorganisatie Timmerfabriek opgericht en verantwoordelijk voor het dagelijks beheer in de Timmerfabriek.

Expertise

De Gezamenlijke Beheerorganisatie Timmerfabriek (GBT) dient nog te worden opgericht. Vanwege de complexiteit van de GBT, waarbij verschillende organisaties vanuit een solistische situatie komen, is de aanwezigheid van voldoende expertise met dagelijks beheer vanaf de start noodzakelijk. Dit blijkt uit de analyse van de referentieprojecten. Lumière heeft al ervaring met het zelfstandig beheren van haar complexe facilitaire- en beheer activiteiten, evenals de Muziekgieterij. Dit in tegenstelling tot Bureau Europa, waar deze activiteiten minder complex zijn. De International Student Club heeft nog geen ervaring met facilitair beheer, omdat deze organisatie nog in oprichting is. De kennis en expertise van Lumière en de Muziekgieterij kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van een integraal concept rondom het beheer op operationeel en tactisch niveau. Het delen van deze expertise en het ontwikkelen van een integraal concept is tijdsintensief. Om deze expertise te vergaren en om te zetten in concreet beleid is het van belang dat er een professional op het gebied van facilitair beheer wordt ingeschakeld.

Financieel

Financieel gezien is er minimaal verschil tussen de varianten, ervan uitgaande dat in alle scenario's sprake is van ondernemerschap en een vergelijkbare opdracht. Er kan wel worden aangenomen dat de verschillende organisaties vanuit hun maatschappelijke activiteiten eenvoudiger vrijwilligers kunnen werven voor beheertaken dan een (commerciële) externe partij. Doordat het beheer geïnitieerd wordt door de organisaties zullen vrijwilligers eerder bereid zijn om ondersteuning te bieden. Dit heeft in deze variant positieve gevolgen vanuit financieel aspect.

Flexibiliteit

De organisaties hebben een ieder vaste eigen ruimtes ter beschikking. In deze variant wordt uitgegaan van een knip tussen culturele activiteiten en het dagelijks beheer. Doordat de organisaties zelf de beheerstichting vormen hebben zij de mogelijkheid om eenvoudig de dienstverlening te verhogen of te verlagen.

Zeggenschap en betrokkenheid

Als een door de organisaties zelf opgerichte beheerorganisatie verantwoordelijk wordt voor het dagelijks beheer, is de zeggenschap en betrokkenheid gewaarborgd. Doordat de organisaties zelf betrokken zijn bij de besluitvorming en zij in ieder stadium de zeggenschap hebben over de uitvoering van de beheertaken zijn deze eigenschappen geborgd.

Draagvlak

Voor deze variant is een breed draagvlak. Positieve aspecten van deze variant zijn de gedeelde verantwoordelijkheden, het financiële aspect en de breed gedragen zeggenschap en betrokkenheid. In deze variant staat de gezamenlijke beheervariant dicht bij de diverse huurders, dat wordt door de huurders als positief gezien. Uit de matrix met betrekking tot de beheervorm, in bijlage 12 'Resultaten interviews', blijkt dat alle huurders de voorkeur geven aan deze variant.

Conceptgedachte

Bureau Europa en ViaStory hebben de ambitie en visie voor het Sphinxkwartier geformuleerd en vormt de basis voor de culturele organisaties. Het is dan ook essentieel dat de organisaties samenwerken om invulling te geven aan het programmabeheer, onder meer door het opstellen van een gezamenlijke visie en missie, het opstellen van een jaarplan en een activiteitenplanning.

Een beheerorganisatie waar alle organisaties in vertegenwoordigd zijn, biedt goede mogelijkheden om de samenwerking tussen organisaties te bevorderen en vanuit een gezamenlijk belang invulling te geven aan het concept van het ontwikkelgebied. De zeggenschap en betrokkenheid van organisaties is dan ook groot. Deze variant lijkt de beste papieren te hebben om, ook op inhoudelijk gebied, van de Timmerfabriek de beoogde culturele hotspot te maken. Het vraagt echter veel van partners en daarmee kan de inhoudelijke programmering en de werklast onder druk komen te staan.

Variant 2 – Dagelijks beheer door één hoofdgebruiker

In deze variant krijgt één hoofdgebruiker meerdere rollen binnen de beheerorganisatie van de Timmerfabriek, namelijk die van gebruiker en dienstverlener (binnen de beheerorganisatie). De uitwerking van deze variant is gebaseerd op deze scheiding van culturele activiteiten en de activiteiten behorend bij het dagelijks beheer.

Expertise

Een belangrijk vereiste van deze variant is dat er expertise op het gebied van dagelijks beheer aanwezig moet zijn. Momenteel is er geen partij waar deze expertise al volledig ontwikkeld is. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het beheer van de Timmerfabriek een aanvullende opdracht met zich meebrengt. De opdracht om over eigen organisatiegrenzen heen te kijken, het stimuleren van samenwerking, organisatiesensitiviteit richting andere partners en het bouwen van een cultureel netwerk. Dit vraagt aanvullende competenties.

Financieel

Financieel gezien is er minimaal verschil tussen de varianten, ervan uitgaande dat in alle scenario's sprake is van ondernemerschap en eenzelfde opdracht. Ook in deze vorm kan ervan uit worden gegaan dat de organisaties vanuit hun maatschappelijke karakter eenvoudiger vrijwilligers kunnen werven dan wanneer het dagelijks beheer zou worden uitgevoerd door een commerciële partij.

Flexibiliteit

De organisaties hebben ieder vaste eigen ruimtes ter beschikking. In iedere variant wordt ervan uitgegaan dat er een knip tussen de culturele activiteiten en het dagelijks beheer wordt gemaakt. Om in deze variant de onafhankelijkheid van de beheerder te bevorderen, moet er een knip worden gemaakt tussen de culturele activiteiten enerzijds en het dagelijks beheer anderzijds. Dit betekent bij voorkeur niet alleen een functionele en juridische knip, maar ook een financiële knip.

Zeggenschap en betrokkenheid

Het is belangrijk dat in deze variant de zeggenschap van participanten goed wordt uitgewerkt. De coördinatie en uitvoering van het dagelijks beheer ligt volledig bij één huurder, in opdracht van de huurders collectief. Omdat het dagelijks beheer van groot belang is voor het functioneren van alle gebruikers en daarmee bepalend is, moeten alle participanten invloed kunnen uitoefenen op het dagelijks beheer. De zeggenschap van participanten kan op verschillende manieren geregeld worden. Bijvoorbeeld via de exploitatieovereenkomst die wordt gesloten met de beheerder of door periodiek overleg te houden waar de overige huurders inspraak kunnen hebben op de uitvoering en organisatie van het dagelijks beheer. Voorkomen moet worden dat participanten op lange termijn het idee hebben dat ze in het huis van de beherende organisatie wonen.

De andere kant van zeggenschap is de verantwoordelijkheid. Met zeggenschap en verantwoordelijkheid wordt de betrokkenheid van participanten vergroot. In de structuur met één hoofdgebruiker is dit niet eenvoudig te realiseren, omdat te veel invloed van anderen participanten de bedrijfsvoering en managementvisie van de desbetreffende hoofdgebruiker beperkt. Het is lastig om evenwichtige situatie te vinden waar alle organisaties voldoende zeggenschap en betrokkenheid

hebben, maar de beherende organisatie ook voldoende zelfstandigheid en zeggenschap heeft over de uitvoering van zijn taken en verantwoordelijkheden.

Als de zeggenschap goed is geregeld, zijn de participanten ook betrokken. Op strategisch en tactisch niveau moet alle participanten invloed kunnen uitoefenen en kaders kunnen stellen. Vanuit het gezamenlijke belang bij een goede uitvoering van het dagelijks beheer is betrokkenheid een vanzelfsprekendheid, maar daar moeten dan voorwaarden voor gecreëerd worden. Is dit niet goed geregeld, dan bestaat de kans dat dit op termijn de samenwerking tussen participanten ondermijnt en daarmee de visie van de culturele hotspot Timmerfabriek.

Draagvlak

Het feit dat het beheer in handen van een voor hen 'bekende' organisatie komt geeft een vertrouwd gevoel. Daarnaast zal dat de betrokkenheid van de andere partijen minder zal zijn, waardoor de gebruikers verder van de beheerorganisatie af komen te staan. Tegelijkertijd heeft geen van de organisaties aangegeven zelf deze rol te willen vervullen. Vanuit de resultaten uit de interviews blijkt dat er geen breed gedragen voorkeur is voor deze variant, zie bijlage 12 '*Resultaten interviews*'.

Conceptgedachte

Met één hoofdgebruiker als beheerorganisatie wordt een partner aangetrokken met een cultureel hart. Dit is een belangrijke randvoorwaarde voor inhoudelijk succes. De beheerorganisatie heeft een inhoudelijk belang bij goed beheer van de accommodatie. Dit is een kans, maar ook een valkuil. Door het inhoudelijk belang zal de beherende organisatie te allen tijde het inhoudelijke concept meenemen bij het uitvoeren van het dagelijks beheer. Hierdoor sluit het beheer hoogstwaarschijnlijk beter aan op de inhoudelijke programmering. Tegelijkertijd is er één hoofdgebruiker met zijn eigen inhoudelijke concept altijd in zijn achterhoofd. Dit kan ertoe leiden dat het beheer voornamelijk vanuit het oogpunt van het inhoudelijke concept van de beherende organisatie zal worden uitgevoerd.

Belangrijk voor het succes van het deze beheervorm is dat de voorwaarden voor samenwerking zijn geformaliseerd. Dit voorkomt onduidelijkheid in de rol, positie en verantwoordelijkheden van participanten. Als deze (basis)voorwaarden zijn gecreëerd en worden geborgd, hoeft het geen probleem op te leveren voor het inhoudelijke concept om een hoofdgebruiker verantwoordelijk te maken voor het dagelijks beheer.

Variant 3 – Dagelijks beheer door een derde partij

In deze variant is een derde partij verantwoordelijk voor het dagelijks beheer in de Timmerfabriek. Dit kan een (commerciële) partij zijn zonder juridische en/of inhoudelijke betrokkenheid bij de culturele organisaties.

Expertise

De expertise van een derde (commerciële) partij is afhankelijk van de te selecteren partij en de kennis en ervaring van deze partij met het beheer van multifunctionele accommodaties in het algemeen en culturele accommodaties in het bijzonder. Het facilitair- en exploitatiebeheer, het zakelijke beheer, en het programmabeheer zijn verschillende disciplines. Het is belangrijk dat een derde partij in staat is om de verbinding te maken tussen deze verschillende disciplines. Beschikt de beheerder niet over de expertise om goed aan te sluiten op het programmabeheer, dan bestaat het risico dat de gewenste profilering en positionering van de Timmerfabriek niet of onvoldoende uit de verf komt. Dit kan de beoogde kruisbestuiving tussen organisaties ondermijnen en ook een weerslag hebben op de aantrekkelijkheid van de Timmerfabriek als culturele hotspot en daarmee het verdienmodel en de continuïteit van de culturele organisaties.

Financieel

Het uitbesteden van de beheeropdracht bij een commerciële partij kan verschillende financiële effecten met zich meebrengen. Enerzijds kan de beheerorganisatie door professionalisering, schaalgrootte en ondernemerschap het dagelijks beheer efficiënt uitvoeren. Bijvoorbeeld door de bezetting te optimaliseren met behulp van incidentele verhuur. Anderzijds heeft deze partij een winstoogmerk, wat weer kostenverhogend kan werken. Dit is volledig afhankelijk van de contractuele afspraken. Uitbesteden aan een externe partij is niet per definitie kostenbesparend, de opbrengst moet eerder gezocht worden in professionalisering en flexibiliteit (Peters, 2013).

Flexibiliteit

Doordat er contractueel vast wordt gelegd welke diensten uitgevoerd dienen te worden zal ieder meerwerk in rekening worden gebracht, net als diensten die achteraf niet nodig blijken te zijn ook gewoon in rekening zullen worden gebracht. Hierdoor is de flexibiliteit van het dienstenpakket lager dan in variant 1. Wel is er door professionalisering, schaalgrootte en ondernemerschap meer mogelijk.

Zeggenschap en betrokkenheid

In geval van een commerciële beheerorganisatie, komt de zeggenschap en betrokkenheid van organisaties het meest in het geding. De beheerorganisatie zal ernaar streven de zeggenschap van organisaties (binnen contractueel vastgelegde kaders) te beperken. Dit is vanuit de bedrijfsvoering van de beheerorganisatie logisch, want zeggenschap van organisaties heeft direct invloed op de bedrijfsvoering van de beheerorganisatie en is daarmee een risico. In hoeverre een commerciële beheerorganisatie in staat is om aan te sluiten op het programmabeheer van de organisaties wordt medebepaald door 'het culturele hart' van de beheerorganisatie.

De betrokkenheid zal bij deze variant lager zijn, zowel de betrokkenheid van de beheerorganisatie bij de activiteiten van de culturele organisaties als de betrokkenheid van deze organisaties bij het dagelijks beheer. De onderlinge verhoudingen zullen een sterk zakelijk karakter hebben, de commerciële partij heeft 'winst maken' hoog geprioriteerd. De commerciële partij zal minder interesse hebben in het inhoudelijke concept dan bij variant 1 of 2. Terwijl de culturele organisaties zich terughoudender zullen opstellen vanuit het oogpunt 'wij betalen, dus regelen jullie het maar'.

Draagvlak

De variant sluit in ieder geval aan bij de wens van Lumière om niet intensief betrokken te zijn bij het intensief aansturen van de beheerorganisatie. De zeggenschap van organisaties en de rol bij het programmabeheer moet dan wel goed worden geregeld. Ook uit de matrix uit bijlage 12 '*Resultaten interviews*' blijkt dat er geen specifieke voorkeur voor deze variant is vanuit de huurders.

Conceptgedachte

Ook in deze situatie zal de conceptgedachte gebaseerd zijn op de door Bureau Europa en ViaStory geformuleerde ambitie voor het Sphinxkwartier. De grootste onzekerheid omtrent het inhoudelijk concept is de mate waarin de beheerorganisatie aan kan sluiten op de invulling van het inhoudelijk concept van de culturele organisaties. Doorslaggevend zal zijn of de beheerorganisatie voldoende maatschappelijk betrokken is; een 'cultureel hart' heeft. Toch zal er een spanning blijven bestaan tussen de verschillende belangen.

4.3 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

In het theoretisch kader, hoofdstuk 3.4 *'Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden'*, is toelichting gegeven op het toewijzen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) aan de hand van het RACI-model. Volgens deze structurering zijn de TVB toegewezen aan de derde (commerciële) partij, de huurders gezamenlijk (als collectief), de huurders individueel of Gemeente Maastricht. In figuur 3 *'Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden'* zijn de TVB's voor de gezamenlijke beheerorganisatie weergegeven. De TVB's van de diverse varianten zijn in grote lijnen gelijk, voor de Gemeente Maastricht, huurders individueel en collectief zijn in iedere variant hetzelfde. Enkel de invulling van welk orgaan er achter 'beheer partij' hoort, is afhankelijk van welke variant wordt geselecteerd; de GBT, één hoofdhuurder of een externe (commerciële) partij.

	Verantwoordelijk	Eindverantwoordelijk	Geraadpleegd	Geïnformeerd
Vaststellen kaderstelling	Huurders collectief	Huurders collectief	Beheer partij	Gemeente Maastricht
Besluitvorming	Huurders collectief	Huurders collectief	Beheer partij	N.v.t.
Administratief beheer				
Huurincasso	Gemeente Maastricht	Gemeente Maastricht	Huurders individueel	N.v.t.
Beheeradministratie	Beheer partij	Beheer partij	Huurders collectief	N.v.t.
Huurovereenkomsten	Gemeente Maastricht	Gemeente Maastricht	Huurders individueel	N.v.t.
Leveringen en diensten	Beheer partij	Beheer partij	Huurders individueel	N.v.t.
Technisch beheer				
Algemene zorg	Gemeente Maastricht	Gemeente Maastricht	Beheer partij	Huurders collectief
Onderhoud	Beheer partij	Huurders collectief	Gemeente Maastricht	N.v.t.
Commercieel beheer	Beheer partij	Huurders collectief	Huurders individueel	Gemeente Maastricht
Bijzondere situaties				
Beheer gemeenschappelijke ruimten	Beheer partij	Huurders collectief	Gemeente Maastricht	N.v.t.
Programmabeheer	Huurders collectief	Huurders individueel	Programmeur Sphinxkwartier	N.v.t.
Exploitatiebeheer				
Verhuurbeleid	Beheer partij	Huurders collectief	N.v.t.	Gemeente Maastricht
Ruimteplanning	Beheer partij	Huurders collectief	N.v.t.	N.v.t.
Financiële afhandeling	Beheer partij	Derde partij	N.v.t.	Gemeente Maastricht
Invulling individuele horecafunctie	Huurders individueel	Huurders individueel	Beheer partij	
Facilitair beheer	Beheer partij	Huurders collectief		Gemeente Maastricht
Eigenarenbeheer	Gemeente Maastricht	Gemeente Maastricht	Huurders collectief	Beheer partij

Figuur 3 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

4.4 Gewenste rechtsvorm

Wanneer wordt gekozen voor variant 1 of 2 zal er een gezamenlijke rechtspersoon moeten worden opgezet. In figuur 4 'Keuzematrix rechtsvorm' is de afweging te zien, zoals opgezet in hoofdstuk 3.2 'Juridische vorm', voor de meest geschikte rechtsvorm voor de organisatie. In de matrix zijn de verschillende kenmerken van iedere rechtsvorm uitgewerkt. De kenmerken die in strijd zijn met de belangen, zoals aangegeven in de interviews, en doelen van de organisaties met betrekking tot de gezamenlijke beheerorganisatie zijn rood gekleurd. De overeenkomende kenmerken zijn groen gekleurd. Wanneer het kenmerk niet direct in strijd met de doelen en belangen zijn, is het oranje gekleurd. Voor de diverse belangen zie hoofdstuk 2.3 'Stakeholderanalyse'.

	Maatschap	V.O.F.	Vereniging met volledige rechtsbevoegdheid	Coöperatie	Stichting
Oprichting	Vormvrij, voorkeur schriftelijk/notarieel contract	Vormvrij, voorkeur schriftelijk/notarieel contract	Notariële akte	Notariële akte	Notariële akte
Kapitaalvereiste	Geen	Geen	Geen	Geen	Geen
Bestuur	Maten	Vennoten	Bestuur	Bestuur	Bestuur
Andere organen	Geen	Geen	Leden	Ledenraad, evt. Raad van Commissarissen	Geen
Aansprakelijkheid	Privé voor gelijk deel als maatschap verplichtingen niet nakomt	Alle vennoten privé voor 100% als V.O.F. verplichtingen niet nakomt	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)	Leden WA-geheel, BA-beperkt, UA-niet. Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)
Belastingen	Inkomstenbelasting, mkb-winstvrijstelling, ondernemersaftrek	Inkomstenbelasting, mkb-winstvrijstelling, ondernemersaftrek	Eventueel vennootschapsbelasting	Vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting over winstuitkeringen	Eventueel vennootschapsbelasting
Sociale zekerheid	Geen werknemersverzekering	Geen werknemersverzekering	Bestuur niet in loondienst	Alleen in bepaalde gevallen	Bestuur niet in loondienst
Doelmatigheid	Iets in gemeenschap brengen, met als doe door samenwerking voordeel behalen.	Uitoefening van een bedrijf onder een gemeenschappelijke naam aangaan.	Nastreven van een gezamenlijk doel, zonder winst onder de leden te verdelen.	Volgens statuten haar leden in bepaalde stoffelijke behoeften voorzien.	Nastreven van een doel van ideële- of sociale aard.

Figuur 4 Keuzematrix rechtsvorm

4.5 Gewenste implementatie

Om een soepele implementatie van de beheerorganisatie te realiseren is het van belang dat, behalve de voorkeuren van de organisatie zoals aangegeven in voorafgaande paragrafen, de basiselementen voor veranderbereidheid in acht worden genomen. De doelmatigheid van deze basiselementen zijn toegelicht in hoofdstuk 3.3 *'Veranderbereidheid'*.

Bij een implementatie waarbij de basiselementen van het DINAMO-model in acht worden genomen, worden de organisaties betrokken. Daarnaast is er een persoon/orgaan nodig welke aansturing geeft aan het opzetten van de organisatie, maar ook alle organisatie s voorziet van informatie en het traject beheersbaar houdt. Er zal regelmatig overleg moeten worden gevoerd over de exacte invulling van de taken binnen de beheerorganisatie. Tijdens deze overleggen moet er ruimte zijn voor de kennis en ervaring van eenieder en dienen emoties te worden gehoord. Door deze elementen te borgen en aan te sturen, in combinatie met de overige individuele kenmerken zoals interne druk en verandervermogen, zal de veranderbereidheid worden gestut. Tevens is het van belang om de timing van interventiestrategieën in acht te nemen. Dit betekent dat er gestart wordt met de basiselementen van 'moeten veranderen', gevolgd door de elementen van 'willen veranderen' en afsluitend voorzien in de basiselementen welke bijdragen aan het 'kunnen veranderen'.

4.6 Gewenste besluitvorming

In de besluitvorming is het belangrijk dat er sprake is van een evenwichtige situatie. Dit betekent dat de grote organisaties (Lumière en de Muziekgieterij) voldoende inspraak moeten hebben, maar tegelijkertijd de kleine organisatie (Bureau Europa en ISC) nog altijd invloed kunnen uitoefenen en niet enkel een symbolische stem bezetten. Deze balans moet worden gezocht door de weging van de grote organisaties te verhogen, maar tegelijkertijd voor ingrijpende besluiten een gekwalificeerde meerderheid van stemmen of een verhoogd quorum in te stellen, zoals toegelicht in hoofdstuk 3.1.1.2 *'Besluitvorming'*. De kleine huurders hebben in de interviews specifiek aangegeven dat zij zich realiseren dat zij zich flexibel moeten opstellen, maar op ingrijpende onderwerpen wel een zwaarder wegende stem willen. Deze wijze van stemverdeling geeft gehoor aan deze behoefte. Deze stemverdeling leidt ertoe dat de twee grote organisaties gezamenlijk besluiten kunnen nemen waar enkel een gekwalificeerde meerderheid van stemmen voor benodigd is. In de notariële akte dient te worden vastgelegd voor welke besluiten een gekwalificeerde meerderheid benodigd is, wanneer een verhoogd quorum of zelfs unanimiteit vereist is.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen toegelicht. De conclusies en aanbevelingen zijn tot stand gekomen naar aanleiding van de analyses van het theoretisch kader en de gewenste situatie.

5.1 Conclusies

Welke verantwoordelijkheden zijn volgens de ROZ-voorwaarden voor de huurders en welke voor de verhuurder van de Timmerfabriek?

Uit de analyse van de ROZ-voorwaarden in hoofdstuk 2.4 ‘Verantwoordelijkheden huurders en verhuurder’ kan worden geconcludeerd dat de verhuurder, afdeling Vastgoed van Gemeente Maastricht, verantwoordelijk is voor het groot onderhoud aan constructie onderdelen, trappen, rioleringen, goten en buitenkozijnen. Tevens is de verhuurder verantwoordelijk voor vervanging van de tot het verhuurde behorende installaties, onderhoud van de liften, brandmeldinginstallaties en het buitenschilderwerk. Activiteiten zoals klein onderhoud en herstel aan diverse gebouwonderdelen, schoonmaak, legen van vetvangputten zijn verantwoordelijkheden van de huurders. Hetzelfde geldt voor alle processen welke voortkomen uit- of dienen ter ondersteuning van de kernactiviteiten van de verschillende culturele organisaties, zoals; beveiliging, BHV- en EHBO-opleidingen, Wi-Fi verbinding, beheer kopieerapparaat etc. Dit wordt ook wel het ‘dagelijks beheer’ genoemd.

Wat is de scope van facilitaire activiteiten waar bij de huurders bereidheid tot samenwerking is?

Scope van facilitaire processen, waar bereidheid voor is om samen te werken, zijn in hoofdstuk 4.1 ‘Gewenste scope van gezamenlijke activiteiten’ toegelicht. Uit dit hoofdstuk wordt geconcludeerd dat het draagvlak voor gezamenlijke activiteiten momenteel voornamelijk ligt bij processen zoals;

- schoonmaak;
- klein gebouwonderhoud;
- beveiliging;
- afvalverwerking;
- glasbewassing;
- kopieerfaciliteiten;
- huismeester;
- gezamenlijk Wi-Fi netwerk;
- brandveiligheid, BHV-/EHBO- en ontruimingsoefeningen.

In een later stadium kan de scope worden verbreed met:

- ruimtebeheer, verhuur aan externen;
- vrijwilligerscoördinatie;
- uitwisselen faciliteiten coördineren;
- gemeenschappelijke agenda;
- loonadministratie;
- gezamenlijke drankinkoop;
- beheerde fietsenstalling.

Hoe is de organisatiestructuur voor een gezamenlijke beheerorganisatie opgebouwd?

Uit de confrontatiematrix in bijlage 12 *'Resultaten interviews'*, kan geconcludeerd worden dat het meest brede draagvlak voor beheermodel 2a, gezamenlijke beheerorganisatie voor het gebouw, aanwezig is. Er kan eveneens worden geconcludeerd dat uit de analyse blijkt dat variant 1 *'Dagelijks beheer door Gezamenlijke Beheerorganisatie Timmerfabriek'* de diverse aspecten uit de analyse borgt. Het aantrekken van expertise is aandachtspunt voor deze variant, maar de zeggenschap en betrokkenheid zijn geborgd. Daarnaast sluit deze variant goed aan bij de conceptgedachte en is het in deze variant eenvoudiger om vrijwilligers te werven dan wanneer een commerciële partij de facilitaire- en beheeractiviteiten uitvoert. Tevens kan naar aanleiding van de variantenanalyse worden geconcludeerd dat er geen draagvlak is voor variant 2 *'Dagelijks beheer door één hoofdgebruiker'* en er geen geschikte kandidaat bereid is om de rol van hoofdgebruiker te vervullen. Met betrekking tot variant 3 *'Dagelijks beheer door een derde partij'* is geconcludeerd dat er nog terughoudendheid bestaat. Enerzijds vanwege de onzekerheid over de mate waarin een commerciële organisatie aansluiting kan vinden op de inhoudelijke programmering van de diverse organisaties. Anderzijds bestaat er onzekerheid met betrekking tot de financiële consequenties van een derde (commerciële) partij.

Onder welke rechtsvorm dient de uitvoering van deze gezamenlijke facilitaire activiteiten te worden ondergebracht?

Aan de hand van de keuzematrix uit hoofdstuk 4.4 *'Gewenste Rechtsvorm'*, kan de conclusie worden getrokken dat de coöperatie, stichting of vereniging allen geschikt zijn. Deze rechtsvormen voldoen aan de meest prominent gestelde eis; financiële isolatie. Echter is er bij het oprichten van een vereniging of stichting meer aandacht nodig om alle onderlinge afspraken vast te leggen in de notariële akte. De doelmatigheid van een coöperatie is al meer toegespitst op het uitvoeren van activiteiten welke bij de gezamenlijke beheerorganisatie horen. Hierdoor zal er minder aangepast hoeven worden aan de notariële akte bij het oprichten van de coöperatie, wat minder kosten tot gevolg heeft. Om deze redenen wordt geconcludeerd dat de coöperatie de meest geschikte rechtsvorm is voor de gezamenlijke beheerorganisatie.

Hoe dient de besluitvorming binnen de beheerorganisatie vorm te worden gegeven?

Met betrekking tot besluitvorming wordt geconcludeerd dat er een verband moet zijn tussen de stemweging en de omvang van de culturele organisatie. Dit betekent dat besluiten waarbij een absolute meerderheid vereist is, kunnen worden genomen met de stemmen van de twee grote organisaties, of één grote organisatie met de twee kleine organisaties. Op deze wijze wordt gehoor gegeven aan de machtsvelden gekwalificeerd als 'zeer sterk' uit hoofdstuk 2.3 *'Stakeholderanalyse'*, maar worden ook de machtsvelden welke als 'sterk' zijn gekwalificeerd erkend.

Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de facilitaire organisatie van de Timmerfabriek?

Door middel van een analyse van de diverse taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TVB) binnen de Timmerfabriek, kan worden geconcludeerd dat deze verdeling stabiel is. Gemeente Maastricht en de huurders, zowel individueel als collectief, hebben vaste TVB's. De enige verschuiving hierin wordt beïnvloed door het orgaan welke de beheeractiviteiten zal gaan coördineren. Wanneer het beheer wordt gecoördineerd door een externe (commerciële) partij, zal deze partij de bijbehorende TVB's hebben. Wanneer een gezamenlijke beheerorganisatie deze taak zal uitvoeren, zal deze beheerorganisatie de TVB's moeten vervullen. Ditzelfde geldt voor één hoofdgebruiker, wanneer deze het beheer voor alle organisaties zal organiseren.

Additionele conclusie: implementatie

Uit de interviews wordt geconcludeerd dat er vanuit de huurders enige terughoudendheid richting de gezamenlijke beheerorganisatie bestaat. Deze terughoudendheid kan omslaan in weerstand wanneer de onzekerheid bij de huurders toeneemt. Met name de financiële consequenties van de beheervorm en de (culturele) betrokkenheid van de beheerder wegen zwaar. Vanwege deze mogelijkheid tot weerstand is een additionele conclusie toegevoegd met betrekking tot de gewenste implementatie. Het is van belang dat in alle basiselementen (zoals informatie, betrokkenheid en beheersbaarheid) wordt voorzien en dat de timing hiervan juist is.

5.2 Aanbevelingen

Gebaseerd op de conclusies uit hoofdstuk 5.1 ‘Conclusies’ wordt aanbevolen om een deel van de huurdersverantwoordelijkheden onder te brengen in een Gezamenlijke Beheerorganisatie Timmerfabriek (GBT), waar alle huurders een aantal processen in gezamenlijkheid zullen organiseren. Deze organisatie kan het beste worden ondergebracht in een coöperatie. Het is raadzaam om deze organisatie met een kleine scope te starten, om vervolgens in de loop der tijd het aantal processen uit te bouwen. Er wordt aanbevolen om van start te gaan met de volgende activiteiten :

- schoonmaak;
- klein gebouwonderhoud;
- beveiliging;
- afvalverwerking;
- glasbewassing;
- kopieerfaciliteiten;
- huismeester;
- gezamenlijk Wi-Fi netwerk;
- brandveiligheid, BHV-/EHBO- en ontruimingsoefeningen.

In een later stadium kan dit worden uitgebreid met:

- ruimtebeheer, verhuur aan externen;
- vrijwilligerscoördinatie;
- uitwisselen faciliteiten coördineren;
- gemeenschappelijke agenda;
- loonadministratie;
- gezamenlijke drankinkoop;
- beheerde fietsenstalling.

Om de machtsverhoudingen binnen de GBT ook tot uiting te laten komen in de besluitvorming is het de aanbeveling om de grootste partijen (Lumière en de Muziekgieterij) een stemweging te geven van 1,5. De International Student Club en Bureau Europa zullen beiden een stemweging van 1 krijgen. Hierdoor ontstaat een totaal van 5 stemmen. Voor besluitvorming met betrekking tot de dagelijkse gang van zaken wordt een absolute meerderheid van stemmen aanbevolen. Wanneer er een besluit moet worden genomen over de exponentiële verhoging van het budget, dient er een gekwalificeerde meerderheid van stemmen of verhoogd quorum toegepast te worden. De exacte details over wanneer welke besluitvorm toegepast dient te worden, moet worden vastgelegd in de notariële akte van de coöperatie. Hoe ingrijpender het besluit, des te hoger het quorum of de gekwalificeerde meerderheid van stemmen dient te zijn. Bij een verhoogd quorum of gekwalificeerde meerderheid kan worden gedacht aan besluiten zoals een beperkte budgetverhoging van de beheerorganisatie en wijziging contractor. Voor het uitbreiden van de scope van processen en het aannemen c.q. ontslaan van een facilitair manager dient er sprake van unanimititeit van de stemmen te zijn. Om belemmering van besluitvorming te voorkomen kan ‘beperkt gebruik’, zoals toegelicht in bijlage 8 ‘*Activiteiten tactisch niveau: beheerplan*’, worden toegepast. De uitgesloten partij zal geen gebruik maken van deze processen, er zal evenmin een doorberekening van deze processen naar de uitgesloten partij plaatsvinden. Hierdoor kunnen de overgebleven partijen alsnog een unaniem besluit nemen om voor hen de processen uit te breiden.

Vervolg:

De vervolgstappen in dit proces zijn het in kaart brengen van de kostenconsequenties, optioneel door middel van een vervolgonderzoek. Daarnaast dient de Coöperatie Gezamenlijke Beheerorganisatie Timmerfabriek opgericht te worden. Wanneer deze is opgericht dient het strategisch- en tactisch niveau van de beheerorganisatie ingevuld te worden. Het is van belang dat bij het opstellen van deze niveaus voldoende expertise op het gebied van facilitaire- en beheeractiviteiten betrokken is.

In het proces van het oprichten van de Gezamenlijke Beheerorganisatie Timmerfabriek (GBT) wordt het aanbevolen om de basiselementen en het bijbehorende tijdspad van het DINAMO-model toe te passen. Binnen de GBT dient iemand verantwoordelijk te zijn voor het begeleiden van de implementatie van de GBT. Belangrijk is dat de leden van de organisatie meer informatie en kennis vergaren, om zo meer inzicht te krijgen in de kostenconsequenties van gesplitst- en gezamenlijk beheer. Waardoor de oprichting van de GBT minder weerstand zal opleveren, om zo de implementatie soepel te laten verlopen.

Literatuurlijst

Ajzen, I. (1991). *The Theory of Planned Behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.

Armaghan, N. & Renaud, J. (2012). *An application of multi-criteria decision aids models for Case-Based Reasoning*. Information Sciences.

Belvédère Maastricht (2015). Timmerfabriek (en Ketelhuis).

Geraadpleegd op 10-02-2016, van:

<http://www.belvedere-maastricht.nl/projectenbeeld-overview/test-2/>

Broekhoef, K., Grinten, M. van der, Hoogeveen, K., Studulski, F. & Walraven M. (2007) *Handboek Brede School*. Utrecht: Oberon/Sardes.

Economisch Woordenboek (2015). *Definitie stemrecht*.

Geraadpleegd op 10-02-2016, van:

<http://www.economischwoordenboek.nl/woordenboekEcospr.html#3500>

Encyclo (2016). Definitie contractor.

Geraadpleegd op 26-05-2016, van:

<http://www.encyclo.nl/begrip/contractor>

Encyclo (2016). Definitie taken.

Geraadpleegd op 09-02-2016, van:

<http://www.encyclo.nl/begrip/taken>

Encyclo (2016). Definitie kaderstelling.

Geraadpleegd op 29-04-2016, van:

<http://www.encyclo.nl/begrip/kaderstelling>

Encyclo (2016). Definitie verantwoordelijkheid.

Geraadpleegd op 09-02-2016, van:

<http://www.encyclo.nl/lokaal/10679>

Gemeente Maastricht (2014). *Kadernota 'Grond- en Vastgoedbeleid Maastricht'*. Maastricht: Gemeente Maastricht.

Icking, M. & Verhoef, M. (2011). *Beheermodel Natlab 2.0*. Amersfoort: Hospitality Consultants.

InfoNu (2015). Definitie rechtsvorm.

Geraadpleegd op 09-02-2015, van:

<http://financieel.infonu.nl/belasting/10871-belasting-begrippen-ondernemers-l-p.html>

Juridisch Woordenboek (2015). *Definitie bevoegdheden*.

Geraadpleegd op 09-10-2016, van:

<http://www.juridischwoordenboek.nl/woordenboekbeu.html#12154>

Klerk, de., E. (2013). *Stappenplan naar succes, nieuwe strategieën voor cultureel vastgoed*. BMC Advies: Den Haag.

LivingToday (2015). *Onderdelen beheer*.

Geraadpleegd op 23-02-2016, van:

<http://www.livingtoday.nl/nederlands/uw-partner-in-vastgoed-beheer>

Maijer, R. (2015). *Demarcatielijst verantwoordelijkheden eigenaars en gebruiker*. Maastricht: Gemeente Maastricht.

Metselaar, E. E. (1997). *Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO*. Aalsmeer: VU huisdrukkerij.

Metselaar, E. E. & A.J. Cozijnsen (2002). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.

Peters, T. (2013). *Uitbesteden is per definitie niet goedkoper*.

Geraadpleegd op 25-05-2016, van:

<https://www.fmm.nl/topics/uitbesteding/nieuws/uitbesteding-definitie-niet-goedkoper>

Raad voor Onroerende Zaken (2015) Algemene Bepalingen Huurovereenkomst Kantoorruimte.

Geraadpleegd op 02-03-2016, van:

http://www.roz.nl/uploads/vs_17_2_2015_alg_bep_kantoorruimte_roz_definie.pdf

Raad voor Onroerende Zaken (2015). *ROZ*.

Geraadpleegd op 09-02-2016, van:

<http://www.roz.nl/nl/roz>

Rekenkamer Utrecht (2015). *Een paleis voor de muziek*. Utrecht: Rekenkamer Utrecht.

Schols, D. (2016). *Huurovereenkomst Lumière*. Maastricht: Gemeente Maastricht.

Six Sigma (2016). *Raci-model*.

Geraadpleegd op 10-02-2016, van:

<http://www.sixsigma.nl/woordenboek/raci>

Vereniging van Eigenaren (2015). *Stemverhoudingen in de VVE*.

Geraadpleegd op 21-04-2016, van:

<https://www.nederlandvve.nl/vve-informatie/stemverhoudingen-in-de-vve/>

Woorden (2016) *Definitie Rechtspersoon*.

Geraadpleegd op 01-06-2016, van:

<http://www.woorden.org/woord/rechtspersoon>

Woorden (2016). *Definitie weging*.

Geraadpleegd op 18-02-2016, van:

<http://www.woorden.org/woord/weging>

Begrippenlijst

Bevoegdheden: Het kunnen en mogen uitoefenen van bepaalde taken, handelingen of beroepen (Juridisch Woordenboek, 2015)

Contractor: Onderneming die op basis van een contract diensten levert aan derden (Encyclo, 2016)

Facilitaire samenwerking: Het gecombineerd uitvoeren van secundaire bedrijfsactiviteiten

Huurders: de huurders van de Timmerfabriek zijn de Muziekgieterij, Filmhuis Lumière, Bureau Europa, de International Student Club en een horecavoorziening (Belvédère Maastricht, 2015).

Organisatiestructuur: Een organisatiestructuur is de manier waarop alle taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en afdelingen binnen een organisatie zijn verdeeld en samenhangen. Het geeft de verschillende afdelingen en bijbehorende verantwoordelijkheden weer en de functies van de personeelsleden die binnen die afdelingen werkzaam zijn.

Rechtspersoon: een instelling die voor de wet op een soortgelijke wijze kan handelen als een mens. (Woorden, 2016)

Rechtsvorm: De juridische vorm van een onderneming, in het bijzonder van belang voor de aansprakelijkheid van de leiding en de eigenaren van de onderneming (InfoNu, 2015).

ROZ-voorwaarden: Algemene Bepalingen voor een huurovereenkomst (ROZ, 2015).

Stemrecht: een bij statuten aan aandeelhouder van een rechtspersoon toegekend recht om voor of tegen een voorstel of besluit te mogen stemmen (Economisch Woordenboek, 2015).

Taken: Met taken wordt de technische inhoud van de functie bedoeld. De technische inhoud is dat wat je moet doen (Encyclo, 2016).

Timmerfabriek: Culturele hotspot, gelegen in de centrumwijk Boschstraatkwartier te Maastricht

Verantwoordelijkheden: Ergens voor verantwoordelijk zijn betekent dat de gevolgen van de taakuitvoering volledig voor de rekening van de verantwoordelijke persoon zijn, zelfs als taken door anderen zijn uitgevoerd (Encyclo, 2016).

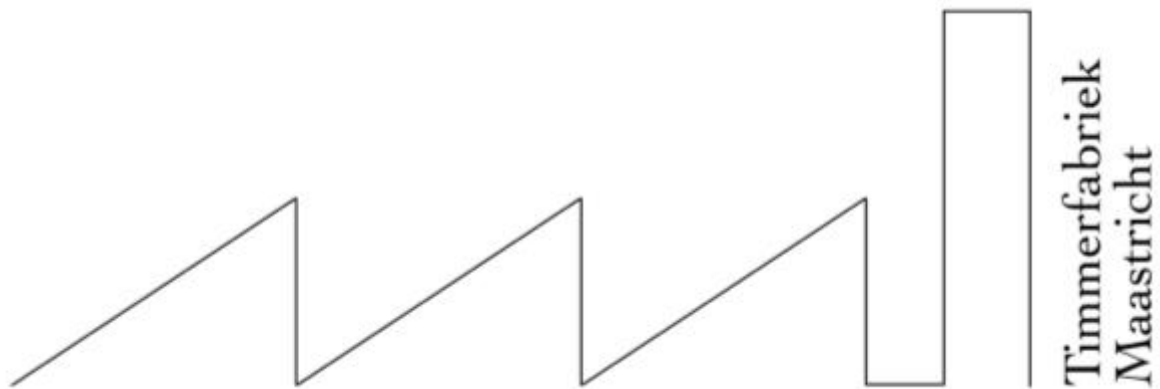
Verhuurder: de verhuurder van de Timmerfabriek is de afdeling Vastgoed van Gemeente Maastricht.

Weging: Weging is het belang uitgedrukt als percentage (Woorden, 2015)

Bijlagen

Bijlage 1 Plan van Aanpak

Facilitaire organisatie Timmerfabriek Maastricht
Plan van Aanpak



Auteur: Mathijs Kleinjans
Datum: 02-03-2016

Bijlage 2 Onderzoeksopzet

In deze bijlage is de onderzoeksopzet uitgewerkt. Hierin staat de typering van de verschillende deelvragen, met vervolgens de te nemen stappen voor dataverzameling en –analyse.

1. Welke verantwoordelijkheden zijn volgens de ROZ-voorwaarden voor de huurders en welke voor de verhuurder van de Timmerfabriek?

Er is hier sprake van een beschrijvend onderzoek. Het doel van deze deelvraag is het beschrijven wat de precieze taken van de huurders en verhuurder zijn. Om deze deelvraag te beantwoorden zal gebruik worden gemaakt van deskresearch. Bestaande data zal worden geanalyseerd in een kwalitatief onderzoek. Hiervoor zullen schriftelijke en digitale bronnen gebruikt worden. De resultaten zullen worden geanalyseerd, waaruit vervolgens de verantwoordelijkheden van de huurders en verhuurder zullen blijken.

2. Wat is de scope van facilitaire activiteiten waar bij de huurders bereidheid tot samenwerking is?

Bij deze deelvraag is sprake van een beschrijvend onderzoek, het doel hiervan is om de verschillende onderdelen van het facilitaire - en beheerproces vast te stellen. Om deze deelvraag te beantwoorden zal nieuwe data worden gegenereerd, door middel van kwalitatief fieldresearch. De dataverzameling zal plaatsvinden door middel van ondervraging in de vorm van een diepte-interview. De resultaten van de verschillende huurders zullen uiteindelijk gezamenlijk in een tabel worden weergegeven, zodat de overlapping van de bereidheid inzichtelijk wordt.

3. Hoe is de organisatiestructuur voor een gezamenlijke beheerorganisatie opgebouwd?

Dit is een beschrijvende onderzoeksvraag. Deze deelvraag zal worden beantwoord aan de hand van bestaande data. Deze data wordt verzameld door middel van een kwalitatief deskresearch. De bronnen bij deze deelvraag zijn schriftelijke- en digitale bronnen, de verzamelde data zal vervolgens worden geanalyseerd en toegepast op de situatie rondom de Timmerfabriek. De uiteindelijke resultaten zullen leiden tot de mogelijke organisatiestructuren voor een gezamenlijke beheerorganisatie bij de Timmerfabriek. Door middel van een kwalitatief fieldresearch, door middel van een diepte-interview, zal de voorkeur van de diverse correspondenten worden gepeild.

4. Onder welke rechtsvorm dient de uitvoering van deze gezamenlijke facilitaire activiteiten te worden ondergebracht?

Deze deelvraag kan worden getypeerd als evaluerend onderzoek. Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden zal moeten worden beoordeeld wat voor- en nadelen van iedere rechtsvorm zijn. Aan de hand daarvan, in combinatie met de wensen en eisen van de huurders, kan worden ingevuld welke rechtsvorm het meest geschikt is. De voor- en nadelen van de verschillende rechtsvormen zal in kaart worden gebracht door bestaande data te genereren tijdens deskresearch. Dit kwalitatief onderzoek zal verschillende digitale- en schriftelijke bronnen analyseren en de resultaten hiervan uiteindelijk in een tabel naast elkaar zetten. Tegelijkertijd zullen de wensen en eisen van de huurders inzichtelijk worden gemaakt door middel van kwalitatief fieldresearch. Tijdens dit fieldresearch zal nieuwe data worden gegenereerd door middel van ondervraging tijdens een diepte-interview. Uiteindelijk worden deze gegevens vergeleken met de kenmerken van de rechtsvormen, waarna de conclusie kan worden getrokken welke rechtsvorm het meest geschikt is.

5. Hoe dient de besluitvorming binnen de beheerorganisatie vorm te worden gegeven?

De typering van deze onderzoeksvraag is beschrijvend. Deze deelvraag zal worden beantwoord aan de hand van bestaande data. Deze data wordt gegenereerd door middel van een kwalitatief deskresearch. De dataverzameling zal bestaan uit schriftelijke- en digitale bronnen. Vervolgens zullen de gegevens worden geanalyseerd, gebaseerd op deze gegevens zal de uiteindelijke besluitvorming worden vastgelegd. De voorkeur van de correspondenten met betrekking tot deze deelvraag, zal worden onderzocht door middel van een kwalitatief fieldresearch, dat zal worden uitgevoerd in de vorm van een diepte-interview.

6. Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de facilitaire organisatie van de Timmerfabriek?

Dit is een beschrijvende onderzoeksvraag. Voor deze deelvraag zal bestaande data worden geanalyseerd in een kwalitatief deskresearch. De dataverzameling zal bestaan uit schriftelijke- en digitale bronnen, waarvan de resultaten in een tabel zullen worden weergegeven. Hierdoor worden de verschillende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de organisatie inzichtelijk.

Werkmethode

Deze bijlage beschrijft en onderbouwt de gekozen werkmethode voor het onderzoek om de centrale vraagstelling te beantwoorden.

Naar aanleiding van de centrale vraagstelling en de deelvragen is een werkmethode met betrekking tot de informatievergaring opgesteld. Na het opstellen van hoofdstuk 1.2 ‘*Centrale vraagstelling*’, waarin tevens de deelvragen en projectgrenzen zijn geformuleerd, zijn vervolgens de volgende stappen doorlopen. Allereerst is de populatie vastgesteld, waarna een kennismaking is gepland met de verschillende correspondenten. Vervolgens zijn de vraagmethode, enquêtevorm en verwerkingsmethode vastgesteld. Deze zijn allen van belang alvorens de enquêtevragen inhoudelijk worden uitgewerkt. Na het doorlopen van deze stappen zullen de interviewvragen worden opgesteld, waarna de interviews zullen worden afgenomen. Bovenstaande stappen zullen in deze bijlage ‘*Verantwoording werkwijze*’ worden toegelicht. Het zal hier om een kwalitatief onderzoek gaan voor de input vanuit de huurders. Dit is onderbouwd in bijlage 2 ‘*Onderzoeksopzet*’. De dataverzameling van de diverse deelvragen welke met behulp van diepte-interviews (deelvraag 2, 3, 4 & 5) plaats zullen vinden, wordt tijdens één en hetzelfde interview per correspondent uitgevoerd.

Populatie

Voordat onderzoeksvragen opgesteld kunnen worden en met het uiteindelijke onderzoek begonnen kan worden, zal eerst vastgesteld moeten worden op wie of wat het onderzoek betrekking heeft. Het vaststellen van de populatie is vooral van belang bij de opstelling van de vragenlijst. De vragenlijst is namelijk bedoel voor en gericht op de populatie. Indien de vragenlijst niet is afgestemd op de betreffende populatie, kunnen de vragen verkeerd geïnterpreteerd worden en is het onderzoek niet betrouwbaar en valide.

Kijkend naar het onderzoek in opdracht van Gemeente Maastricht, kan worden gesteld dat de populatie bestaat uit een vertegenwoordiger van iedere organisatie die zich zal vestigen in de Timmerfabriek. Dit betekent concreet dat de populatie bestaat uit vertegenwoordigers van Bureau Europa, International Student Club, Lumière en de Muziekgieterij. De totale populatie zal in dit onderzoek worden bevraagd, er is in dit onderzoek geen sprake van een steekproef. Het voordeel van het bevragen van de totale populatie is dat representativiteit wordt geborgd.

Kennismaking

Tijdens een gebruikersoverleg is er kennis gemaakt met de verschillende correspondenten. Hier is kort het doel van het onderzoek en de werkwijze toegelicht. Vanwege de kleine omvang van het aantal correspondenten was het mogelijk om op een persoonlijke wijze een introductie te doen.

Enquêtevorm

Het afnemen van een enquête kan op verschillende manieren. De drie hoofdmanieren van enquêteren zijn:

- Mondeling, hiertoe behoren het interview en het groepsgesprek;
- Schriftelijk, gedrukte en digitale vragenlijsten;
- Telefonisch, het afnemen van een vragenlijst via telefonisch contact.

Kenmerken	Mondeling	Schriftelijk	Telefonisch
Vraagstelling	Uitgebreid en diepgaand	Beperkt en eenvoudig	Beperkt en eenvoudig
Respons	Hoog	Laag	Hoog
Omvang onderzoekspopulatie	Beperkt	Groot tot zeer groot	Groot
Kosten	Erg hoog	Laag	Hoog
Anonimiteit	Gering	Hoog	Matig
Standaardisatie	Gering	Hoog	Redelijk

Figuur 5 Kenmerken enquêtevormen

Voor het onderzoek met betrekking tot de Timmerfabriek is gekozen voor mondelinge interviews. Deze keuze is gebaseerd op de kenmerken uit figuur 5 'Kenmerken enquêtevorm' en argumenten voortvloeiend uit de onderzoeksopzet in het Plan van Aanpak, zie bijlage 1. Het doel van het onderzoek is om te verkennen wat de mogelijkheden zijn voor een facilitaire samenwerking. Om achter de facilitaire behoefte en de bereidheid tot samenwerking te komen, is het van belang dat er uitgebreid en diepgaand kan worden ingegaan op de vraagstelling. Doordat de populatie minimaal is, vormt het geen probleem dat deze manier tijdsintensiever is.

Verwerkingsmethode

De verwerkingsmethode is van belang voor de wijze waarop de vragen worden gesteld. Met name de manier waarop gegevens worden verzameld en verwerkt moeten worden vastgesteld. Verwerken houdt in dat de gegevens geschikt worden gemaakt voor de analyse. Het vaststellen van de analysemethode moet tevens gebeuren alvorens de vragenlijst kan worden opgesteld, omdat de gewenste analysetechniek gevolgen heeft voor de manier waarop de gegevens worden verzameld. De gegevens van de interviews zullen worden verwerkt in een gespreksverslag. Voor de betrouwbaarheid van het gespreksverslag zullen dezen ter controle naar de correspondenten worden toegestuurd. Vervolgens zullen de belangen en voorkeuren van de verschillende correspondenten in kaart worden gebracht in diverse matrixen, waarop conclusies kunnen worden gebaseerd welke uiteindelijk in combinatie met het theoretisch kader zullen leiden tot de aanbevelingen.

Bewaren eigen identiteit:

De organisaties werken samen op diverse gebieden van beheer, maar behouden de eigen identiteit.

Financieel voordeel:

Door samen te werken op diverse gebieden van beheer geld besparen.

Concentreren op kernactiviteit:

Door expertise aan te trekken op het gebied van gebouwbeheer, ontstaat er ruimte voor de organisaties om volledig te concentreren op de kernactiviteit van de organisatie zelf.

Samenwerken in de beheerorganisatie waar mogelijk:

Over een breed scala van activiteiten samenwerken met de andere organisaties.

Flexibiliteit behouden:

De beheerorganisatie mag de organisaties niet belemmeren in haar flexibiliteit.

Financieel gezonde beheerorganisatie:

Een kostenbewuste organisatie met voldoende liquide middelen om haar taken uit te voeren.

Winst:

Het behalen van winst op de beheeractiviteiten, waardoor een gezamenlijke pot ontstaat welke gebruikt kan worden voor investeringen in de locatie.

Commerciële exploitatie:

Het verhuren van ruimtes aan externe partijen om op deze manier de bezettingsgraad te verhogen en extra liquide middelen te vergaren.

Tevredenheid huurders:

Het voldoen aan alle wensen en eisen van alle huurders.

Behoud opdracht:

Indien er sprake is van een externe beheerpartij; het behouden van de gunning voor het beheer.

Aantrekken van expertise beheer en exploitatie:

Door middel van een expert het beheer en exploitatie van de Timmerfabriek verder professionaliseren.

Heldere communicatie:

Een heldere en gestructureerde communicatie binnen de beheerorganisatie én vanuit de beheerorganisatie naar de buitenwereld.

Isoleren financiële consequenties:

Door middel van een geschikte rechtsvorm de financiële consequenties isoleren in de beheerorganisatie, zodat schulden niet doorvloeien naar de organisaties.

Bijlage 5 Belangen primaire spelers

Om de diverse belangen binnen de op te richten beheerorganisatie in kaart te brengen, zijn deze tijdens de interviews met de culturele organisaties gepeild. Vervolgens zijn deze belangen geplaatst in een belangenmatrix. Deze matrix is teruggekoppeld naar de culturele organisatie, zodat zij de mate van toepassing per belang konden aangeven. De resultaten daarvan zijn zichtbaar in figuur 6 'Belangenmatrix'.

Belangenmatrix

Belang/Standpunt	Belanghebbende			
	Bureau Europa	ISC	Lumière ²	Muziekgieterij
Bewaren eigen identiteit	++	++	++	++
Financieel voordeel	0	+	++	+
Concentreren op kernactiviteit	++	0	++	++
Samenwerken in beheerorganisatie waar mogelijk	++	+	+	+
Flexibiliteit behouden	++	++	++	+
Financieel gezonde beheerorganisatie	+	++	+	+
Winst	0	+	0	0
Commerciële exploitatie	+	0	0	0
Tevredenheid huurders	+	0	++	++
Behoud opdracht	0	+	+	+
Aantrekken expertise beheer en exploitatie van gebouw	++	+	+	+
Heldere communicatie	++	+	++	+
Isoleren financiële consequenties beheerorganisatie	++	++	++	++

++=zeer zeker van toepassing +=van toepassing 0=neutraal -=niet van toepassing --=zeer zeker niet van toepassing

Figuur 6 Belangenmatrix

² Aanname, gebaseerd op de input van het interview. Dit naar aanleiding van uitblijven respons.

ALGEMENE BEPALINGEN HUUROVEREENKOMST KANTOORRUIMTE en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7: 230a BW

Volgens het model door de Raad voor Onroerende Zaken (ROZ) op 30-1-2015 vastgesteld en op 17-2-2015 gedeponneerd bij de griffie van de rechtbank te Den Haag en aldaar ingeschreven onder nummer 15/21 en gepubliceerd op de website www.roz.nl. Iedere aansprakelijkheid voor nadelige gevolgen van het gebruik van de tekst van het model wordt door ROZ uitgesloten.

Omvang gehuurde

1 Onder het gehuurde zijn mede begrepen de in het gehuurde aanwezige installaties en voorzieningen, voor zover die in het bij deze huurovereenkomst als bijlage toe te voegen door partijen geparafeerde proces-verbaal van oplevering niet zijn uitgezonderd.

Geschiktheid van het gehuurde

2.1 Voor de vraag of huurgenotsbeperkende feiten en omstandigheden kwalificeren als een gebrek in de zin van artikel 7: 204 Burgerlijk Wetboek, is van belang wat Huurder bij aanvang van de huurovereenkomst redelijkerwijs mocht verwachten ten aanzien van het gehuurde.

2.2 Voor zover Verhuurder voor het aangaan van de huurovereenkomst kennis heeft van feiten of omstandigheden die in de weg staan aan het gebruik van het gehuurde door Huurder conform de overeengekomen bestemming, zal Verhuurder zulks aan Huurder meedelen.

2.3 Huurder is gehouden het gehuurde voor het aangaan van de huurovereenkomst grondig te (doen) inspecteren om na te gaan of het gehuurde geschikt is, of door of vanwege Huurder geschikt kan worden gemaakt, voor de overeengekomen bestemming die Huurder daaraan moet geven.

Staat van het gehuurde bij aanvang huurovereenkomst

3.1 Het gehuurde wordt bij aanvang van de huur door Verhuurder opgeleverd en door Huurder aanvaard in een goed onderhouden staat, tenzij partijen schriftelijk anders zijn overeengekomen. Indien bij aanvang van de huurovereenkomst geen proces-verbaal van oplevering wordt opgesteld, geldt in afwijking van artikel 7:224 lid 2 BW dat Huurder het gehuurde in goede staat, zonder gebreken en vrij van schade, heeft ontvangen.

3.2 De algemene, de bouwkundige en de technische staat van het gehuurde waarin Huurder het gehuurde bij aanvang van de huurovereenkomst aanvaardt, wordt door Huurder en Verhuurder vastgelegd in een als bijlage aan de huurovereenkomst toe te voegen en door of namens partijen te ondertekenen proces-verbaal van oplevering. Dit proces-verbaal van oplevering maakt deel uit van de huurovereenkomst.

(Overheids)voorschriften en vergunningen

4.1 Zowel op als na ingangsdatum als bedoeld in artikel 3.1 van de huurovereenkomst is Verhuurder verantwoordelijk voor het verkrijgen en behouden van de vereiste vergunningen, ontheffingen en toestemmingen die benodigd zijn voor het gebruik van het gehuurde zoals genoemd in artikel 1.1 van de huurovereenkomst, onverminderd het bepaalde in artikel 4.4 en 4.5.

4.2 De aan het verkrijgen van de in artikel 4.1 bedoelde vergunning, ontheffing of toestemming verbonden kosten, alsmede de kosten van aanpassingen van het gehuurde om aan de voorwaarden van de vergunning, ontheffing of toestemming te voldoen, zijn voor rekening van Verhuurder, echter onverminderd het gestelde in artikelen 11.2 en 11.5 over de onderhouds-, herstel- en vernieuwingsverplichtingen van Huurder ten aanzien van reeds van het gehuurde deeluitmakende voorzieningen.

4.3 Zowel bij als na het aangaan van de huurovereenkomst is Huurder verantwoordelijk voor het verkrijgen en het behouden van alle overige vereiste, niet onder artikel 4.1 vallende vergunningen, ontheffingen en toestemmingen die benodigd zijn voor het gebruik van het gehuurde in

overeenstemming met de in artikel 1.2 van de huurovereenkomst overeengekomen bestemming die Huurder daaraan moet geven. Hieronder vallen tevens alle meldingen die van overheidswege verplicht zijn/worden gesteld ter zake van het gebruik van het gehuurde in overeenstemming met de hiervoor bedoelde overeengekomen bestemming. Met de hiervoor bedoelde meldingen van overheidswege worden onder meer verstaan meldingen die op grond van het meest recente Bouwbesluit en het meest recente Besluit algemene regels voor inrichtingen milieubeheer (Activiteitenbesluit) verplicht zijn.

4.4 Weigering of intrekking van een vergunning, ontheffing of toestemming als bedoeld in artikel 4.3 levert geen gebrek op, tenzij voornoemde weigering of intrekking het gevolg is van een doen of nalaten van Verhuurder.

4.5 De aan het verkrijgen van de in artikel 4.3 bedoelde vergunning, ontheffing of toestemming verbonden kosten, alsmede de kosten van aanpassingen van het gehuurde om aan de voorwaarden van de vergunning, ontheffing of toestemming te voldoen, zijn voor rekening van Huurder echter onverminderd het gestelde in artikelen 11.2 en 11.4 over de onderhouds-, herstel- en vernieuwingsverplichtingen van Verhuurder ten aanzien van reeds van het gehuurde deel uitmakende voorzieningen.

Gebruik

5.1 Huurder zal het gehuurde - gedurende de gehele duur van de huurovereenkomst - daadwerkelijk, geheel, behoorlijk en zelf gebruiken uitsluitend overeenkomstig de in de huurovereenkomst aangegeven bestemming. Huurder zal hierbij bestaande beperkte rechten, kwalitatieve verplichtingen en de van overheidswege en vanwege de nutsbedrijven gestelde of nog te stellen eisen (waaronder eisen ten aanzien van het bedrijf van Huurder, ten aanzien van het gebruik van het gehuurde, alsmede ten aanzien van alles wat in of aan het gehuurde aanwezig is) in acht nemen. Huurder zal het gehuurde voorzien en voorzien houden van voldoende inrichting en inventaris. Onder nutsbedrijven wordt in deze huurovereenkomst tevens verstaan soortgelijke bedrijven die zich bezighouden met de levering, het transport en de meting van het verbruik van energie, water e.d.

5.2 Huurder zal zich gedragen naar de bepalingen van de wet en de plaatselijke verordeningen alsmede naar de gebruiken omtrent huur en verhuur, de voorschriften van de overheid, van de nutsbedrijven en de verzekeraars. Huurder mag ten aanzien van werkzaamheden, die betrekking hebben op beveiliging, brandpreventie en lifttechniek, slechts bedrijven inschakelen waarmee Verhuurder tevoren heeft ingestemd en die zijn erkend door het Nationaal Centrum voor Preventie (NCP) respectievelijk door de Stichting Nederlands Instituut voor Lifttechniek. Verhuurder zal de instemming niet op onredelijke gronden weigeren. Als in het kader van door of vanwege Verhuurder te verzorgen leveringen en diensten is overeengekomen dat de hierboven weergegeven werkzaamheden in opdracht van Verhuurder geschieden, mag Huurder die werkzaamheden niet zelf (laten) uitvoeren. Huurder zal zich te allen tijde houden aan de gebruiksvoorschriften die door deze bedrijven worden afgegeven. Eveneens zal Huurder de mondelinge en schriftelijke aanwijzingen in acht nemen door of namens Verhuurder gegeven in het belang van een behoorlijk gebruik van het gehuurde en van de binnen- en buitenruimten, installaties en voorzieningen van het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt. Hiertoe behoren ook de redelijke aanwijzingen met betrekking tot onderhoud, aanzien, geluidsniveau, orde, brandveiligheid, parkeergedrag en het goed functioneren van de installaties respectievelijk het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt.

5.3 Huurder mag bij het gebruik van het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt geen hinder of overlast veroorzaken. Huurder zal ervoor zorgdragen dat vanwege hem aanwezige derden dit evenmin doen.

5.4 Huurder heeft het recht en de plicht tot het gebruik van de gemeenschappelijke voorzieningen en diensten welke in het belang van het goed functioneren van het gebouw of complex van gebouwen, waartoe het gehuurde behoort, ter beschikking zijn of zullen zijn. **5.5** Verhuurder heeft het recht om met betrekking tot het plaatsen van (licht-)reclame en of aanduidingen of door Huurder gewenste veranderingen of toevoegingen of overige van buitenaf zichtbare wijzigingen voorschriften te stellen,

en zal toestemming daarvoor niet op onredelijke gronden te onthouden. Verhuurder mag voorschriften geven onder meer ten aanzien van de uitvoering, plaats, afmeting en materiaalkeuze. Huurder is gehouden tot de naleving van die voorschriften en van die van daartoe bevoegde instanties met betrekking tot door Huurder aangebrachte veranderingen of toevoegingen.

5.6 Voor het plaatsen van antenne-installaties of andere doeleinden heeft Verhuurder het recht om voor zichzelf, voor Huurder(s) of derden te beschikken over de daken, buitengevels, de niet voor publiek of Huurder toegankelijke ruimten, de onroerende aanhorigheden binnen het gebouw of complex van gebouwen, alsook over de tuinen en erven van dat gebouw of complex van gebouwen. Als Verhuurder van dit recht gebruik wenst te maken zal Verhuurder Huurder hierover tevoren informeren en zal Verhuurder bij de uitoefening van dit recht rekening houden met de belangen van Huurder.

5.7 Verhuurder kan Huurder de toegang tot het gehuurde weigeren indien Huurder op het moment dat deze het gehuurde voor het eerst in gebruik wenst te nemen, (nog) niet aan zijn verplichtingen uit de huurovereenkomst heeft voldaan. Dit heeft geen gevolgen voor de ingangsdatum als bedoeld in artikel 3.1 van de huurovereenkomst en de uit de huurovereenkomst voortvloeiende verplichtingen van Huurder.

Onderhuur

6.1 Behoudens voorafgaande schriftelijke toestemming van Verhuurder is het Huurder niet toegestaan het gehuurde geheel of gedeeltelijk aan derden in huur, onderhuur of gebruik af te staan, ofwel de huurrechten geheel of gedeeltelijk aan derden over te dragen of in te brengen in een personenvennootschap of rechtspersoon.

6.2 Ingeval Huurder handelt in strijd met artikel 6.1, verbeurt Huurder aan Verhuurder per dag dat de overtreding voortduurt een direct opeisbare boete, gelijk aan tweemaal de op dat moment voor Huurder geldende huurprijs per dag, onverminderd het recht van Verhuurder om nakoming dan wel ontbinding van de huurovereenkomst, alsmede schadevergoeding te vorderen.

6.3 Het is Huurder toegestaan onder te verhuren of ruimte in gebruik te geven aan een groepsmaatschappij in de zin van artikel 2:24b Burgerlijk Wetboek mits dat past binnen het gebruik zoals bedoeld in artikel 1.2 van de huurovereenkomst en deze onderhuurder/gebruiker de ruimte niet zal onderverhuren en/of in gebruik zal geven aan een derde. Huurder mag in de onderverhuurovereenkomst niet ten nadele van de hoofdhuurovereenkomst afwijken. Het voorgaande laat onverlet de verplichtingen van Huurder uit de huurovereenkomst. Huurder blijft het enige aanspreekpunt voor Verhuurder.

Milieu en energielabel

7.1 Huurder en Verhuurder zullen richtlijnen, voorschriften of aanwijzingen van de overheid of andere bevoegde instanties ten aanzien van het (gescheiden) aanbieden van afvalstoffen nauwgezet naleven. Bij de niet of niet volledige nakoming van deze verplichting is de nalatige partij aansprakelijk voor de daaruit voortvloeiende financiële, strafrechtelijke en mogelijke andere consequenties.

7.2 Het is Huurder niet toegestaan:

- a. in, op, aan of in de directe omgeving van het gehuurde milieugevaarlijke zaken te hebben, waaronder stankverspreidende, brandgevaarlijke of ontplofbare zaken;
- b. het gehuurde zodanig te gebruiken dat door dit gebruik bodem- of andere milieuverontreiniging optreedt.

7.3 Verhuurder vrijwaart Huurder niet tegen overheidsbevelen tot het uitvoeren van een milieuonderzoek ter zake van het gehuurde dan wel het treffen van maatregelen in geval onder, in, aan of rondom het gehuurde verontreiniging wordt aangetroffen.

7.4 Voor zover Verhuurder gehouden is een energielabel in het gehuurde te afficheren, zal huurder zonder daar verdere voorwaarden aan te stellen, verhuurder daartoe in de gelegenheid stellen.

7.5 Het is Huurder en Verhuurder niet toegestaan zonder schriftelijke toestemming van Verhuurder en Huurder veranderingen/toevoegingen aan te brengen in of aan het gehuurde waardoor de

energie-index van het gehuurde die is vermeld in het energielabel, als bedoeld in artikel 1.5 van de huurovereenkomst, aantoonbaar verslechtert.

Gedragsregels, voorschriften en verbodsbepalingen

8.1 Huurder zal bij het gebruik van het gehuurde geen hinder of overlast veroorzaken, noch schade veroorzaken in, op, aan of onder het gehuurde of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uit maakt. Onder schade aan het gehuurde wordt onder andere verstaan het gebruiken van transportmiddelen waardoor vloeren en wanden (kunnen) worden beschadigd. Huurder zal ervoor zorgdragen dat vanwege hem aanwezige derden dit evenmin doen. Dit geldt eveneens ten aanzien van het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt.

8.2 Het is Huurder niet toegestaan:

- a. vloeren van het gehuurde en van het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt hoger te belasten dan in de huurovereenkomst is aangegeven dan wel bouwkundig is toegestaan;
- b. wijzigingen of voorzieningen aan te brengen in, op of aan het gehuurde die in strijd zijn met voorschriften van de overheid en van de nutsbedrijven dan wel met de voorwaarden waaronder de eigenaar van het gehuurde de eigendom van het gehuurde heeft verworven of met andere beperkte rechten, of die voor andere Huurders of omwonenden tot overlast leiden dan wel deze hinderen in hun gebruik.

8.3 Het is Huurder zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Verhuurder niet toegestaan de dienst- en installatieruimten, de platten, daken, goten en de niet voor algemeen gebruik bestemde plaatsen van het gehuurde of van het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt, te betreden of te laten betreden of vervoermiddelen te stallen op andere dan de daartoe bestemde plaatsen.

8.4 Met betrekking tot de tijden waarbinnen en de wijze waarop laden en lossen plaatsvindt, zal Huurder zich gedragen naar de voorschriften van de overheid en andere bevoegde instanties, alsook naar de redelijke aanwijzingen van Verhuurder.

8.5 Huurder zal vluchtwegen en nooddeuren in het gehuurde en het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt te allen tijde vrijhouden en de bereikbaarheid van brandblusvoorzieningen garanderen. Ook Verhuurder zal zich onthouden van het blokkeren van bedoelde vluchtwegen en nooddeuren.

8.6 Indien tot het gehuurde een lift, rolbaan, roltrap, automatisch deurmechanisme of een soortgelijke voorziening behoort dan wel het gehuurde door middel of met behulp van een of meer van genoemde of soortgelijke voorzieningen bereikbaar is, zal men uitsluitend op eigen risico van deze voorzieningen gebruik kunnen maken. Huurder is aansprakelijk voor het goed en vakkundig gebruik van de eventueel tot het gehuurde behorende technische installaties.

Schade

9.1 Huurder zal Verhuurder onverwijld in kennis stellen van een gebrek en van de (dreigende) schade die uit dat gebrek of uit een andere oorzaak of omstandigheid voortvloeit. Huurder geeft Verhuurder daarbij een- gelet op de aard van het gebrek- redelijke termijn, om een aanvang te maken met het verhelpen van een voor rekening van Verhuurder komend gebrek. Huurder zal Verhuurder deze kennisgeving waaronder mede begrepen de redelijke termijn zo spoedig mogelijk schriftelijk bevestigen.

9.2 Huurder neemt tijdig passende maatregelen ter voorkoming en beperking van schade aan het gehuurde en aan het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt. Indien de (dreigende) schade niet aan Huurder is toe te rekenen en de kosten voor passende maatregelen aantoonbaar en redelijk zijn zal Verhuurder deze kosten op eerste verzoek van Huurder aan Huurder vergoeden.

Aansprakelijkheid

10.1 Huurder is jegens Verhuurder aansprakelijk voor alle schade aan het gehuurde, tenzij Huurder bewijst dat de schade hem en de personen waarvoor Huurder verantwoordelijk is, niet is toe te rekenen.

10.2 Huurder vrijwaart Verhuurder tegen boetes die Verhuurder worden opgelegd door gedragingen of nalatigheden van Huurder.

10.3 Verhuurder is niet aansprakelijk voor schade ten gevolge van een gebrek en Huurder kan in geval van een gebrek geen aanspraak maken op huurprijsvermindering en verrekening, behoudens de bevoegdheid tot verrekening als bedoeld in artikel 7: 206 lid 3 Burgerlijk Wetboek.

10.4 Het gestelde in artikel 10.3 is in de navolgende omstandigheden niet van toepassing: - ingeval van schade indien een gebrek een gevolg is van een toerekenbare ernstige tekortkoming van Verhuurder;

- indien Verhuurder een gebrek bij het aangaan van de huurovereenkomst kende en met Huurder daaromtrent geen nadere afspraken heeft gemaakt;

- indien het gehuurde op de ingangsdatum als bedoeld in artikel 3.1 van de huurovereenkomst niet geschikt blijkt te zijn voor het gebruik als bedoeld in artikel 1.1 van de huurovereenkomst door aan Verhuurder toe te rekenen omstandigheden;

- indien Verhuurder een gebrek bij het aangaan van de huurovereenkomst behoorde te kennen en Huurder daarvan middels zijn onderzoeksplicht in artikel 2.3 niet op de hoogte had kunnen of behoren te zijn dan wel dienaangaande geen onderzoek hoefde te doen;

- indien Verhuurder de door Huurder schriftelijk gestelde redelijke termijn als bedoeld in artikel 9.1 om een aanvang te maken met het verhelpen van een voor rekening van Verhuurder komend gebrek, niet in acht heeft genomen.

Kosten onderhoud, herstel en vernieuwingen, inspecties en keuringen

11.1 De in de huurovereenkomst en algemene bepalingen gebruikte termen onderhoud, herstel en vernieuwing worden als volgt gedefinieerd:

- onderhoud: het ervoor zorgdragen dat een zaak in een goede toestand blijft, althans in de staat blijft zoals die bij ingangsdatum van de huurovereenkomst bestond, behoudens normale gebruiksslijtage;

- herstel: het terugbrengen dan wel vervangen van een zaak in een staat die het mogelijk maakt dat deze zaak weer kan worden gebruikt zoals bij ingangsdatum van de huurovereenkomst;

- vernieuwing: het vervangen van een zaak als gevolg van het bereiken van het einde van de technische levensduur van die zaak.

11.2 Voor rekening van Verhuurder zijn de kosten van de hierna in artikel 11.4 weergegeven onderhouds-, herstel-, en vernieuwingswerkzaamheden aan het gehuurde. Voor rekening van Huurder zijn de kosten van de overige onderhouds-, herstel-, en vernieuwingswerkzaamheden, waaronder begrepen de kosten van inspecties en keuringen, aan het gehuurde. Indien het gehuurde deel uitmaakt van een gebouw of complex van gebouwen, geldt het bovenstaande eveneens voor de kosten van de bedoelde werkzaamheden ten behoeve van het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt, zoals werkzaamheden aan gemeenschappelijke installaties, ruimten en andere gemeenschappelijke voorzieningen een en ander pro rata parte.

11.3 Tenzij partijen anders zijn overeengekomen, worden de in artikelen 11.2, 11.4 en 11.5 bedoelde werkzaamheden verricht door, dan wel in opdracht van de partij voor wiens rekening die werkzaamheden zijn. Partijen dienen tijdig tot het verrichten van bedoelde werkzaamheden over te gaan.

11.4 Voor rekening van Verhuurder zijn de kosten van:

a. onderhoud, herstel en vernieuwing van constructieve onderdelen van het gehuurde, zoals funderingen, kolommen, balken, bouwvloeren, daken, platten, bouwmuren, buitengevels;

- b. onderhoud, herstel en vernieuwing van tot het gehuurde behorende trappen, traptreden, rioleringen, goten, buitenkozijnen, tenzij Huurder zijn verplichtingen op grond van artikel 11.5 sub k niet is nagekomen;
- c. vervanging van onderdelen en vernieuwing van tot het gehuurde behorende installaties;
- d. buitenschilderwerk.

De onder a t/m d genoemde werkzaamheden zijn voor rekening van Verhuurder, tenzij het werkzaamheden betreft die moeten worden beschouwd als kleine herstellingen waaronder begrepen gering en dagelijks onderhoud in de zin van de wet dan wel werkzaamheden aan zaken die niet door of vanwege Verhuurder in, op of aan het gehuurde zijn aangebracht.

11.5 Ter verduidelijking dan wel in afwijking of in aanvulling op artikel 11.2 zijn voor rekening van Huurder:

- a. het uitwendig onderhoud indien en voor zover het werkzaamheden betreft die moeten worden beschouwd als kleine herstellingen waaronder begrepen gering en dagelijks onderhoud in de zin van de wet, alsmede inwendig onderhoud niet zijnde onderhoud als bedoeld in artikel 11.4 een en ander onverminderd het hier verder bepaalde;
- b. onderhoud, herstel en vernieuwing van schakelaars, lampen, verlichting (inclusief armaturen), accu's, binnenschilderwerk, stopcontacten, hang- en sluitwerk, beglazing en glasdeuren, spiegel-, venster- en andere ruiten;
- c. onderhoud en herstel van rolluiken, jaloezieën, markiezen en andere zonwering;
- d. onderhoud en herstel van het systeemplafond inclusief armaturen, belinstallaties, gootstenen, pantryinrichting, sanitair;
- e. onderhoud en herstel van leidingen en kranen van gas, water en elektriciteit, brand-, braak- en diefstalpreventieve voorzieningen met al wat daartoe behoort;
- f. onderhoud en herstel van erfafscheidingen, tuin en erf waaronder de bestrating;
- g. het periodiek en correctief onderhoud, alsmede de periodieke keuringen en het afstandsbeheer van de tot het gehuurde behorende technische installaties, waaronder mede begrepen vernieuwing van kleine onderdelen. Deze werkzaamheden mogen slechts worden verricht door bedrijven die door Verhuurder zijn goedgekeurd;
- h. al dan niet van overheidswege voorgeschreven en andere redelijkerwijs noodzakelijk geachte (zowel periodieke als incidentele) keuringen en inspecties op het gebied van deugdelijkheid en veiligheid of ter controle van de goede werking van tot het gehuurde of zijn onroerende aanhorigheden behorende (al dan niet technische) installaties; bedoelde keuringen en inspecties worden in opdracht van Verhuurder verricht; wat betreft de daaraan verbonden kosten is het hierna gestelde in artikelen 18.3 tot en met 18.8 voor zover mogelijk van toepassing;
- i. onderhoud, herstel en vernieuwing van stoffering en vloerbedekking als mede zaken die door of vanwege Huurder al dan niet uit hoofde van een aan Huurder door Verhuurder ter beschikking gestelde stelpost, zijn of worden aangebracht;
- j. de zorg voor het schoonmaken en schoonhouden van het gehuurde, zowel in- als uitwendig, waaronder mede wordt verstaan het schoonhouden van ramen, van rolluiken, jaloezieën, markiezen en andere zonwering, kozijnen en gevels van het gehuurde, alsook het verwijderen van graffiti aangebracht op het gehuurde;
- k. de zorg voor het legen van vetvangputten, het schoonmaken en ontstoppen van putten, goten en alle afvoeren/rioleringen tot aan de gemeentelijke hoofdriolering van het gehuurde, het vegen van schoorstenen en het reinigen van ventilatiekanalen.

11.6 Onderhoud, herstel en vernieuwing van door of vanwege Huurder aangebrachte veranderingen en toevoegingen zijn voor rekening van Huurder.

11.7 Indien Huurder na aanmaning nalaat voor zijn rekening komend onderhoud of herstel uit te voeren – dan wel indien naar het oordeel van Verhuurder deze werkzaamheden op onoordeelkundige of slechte wijze zijn uitgevoerd – is Verhuurder gerechtigd de door hem noodzakelijk geachte onderhouds-, herstel of vernieuwingswerkzaamheden voor rekening en risico van Huurder te verrichten of te doen verrichten. Indien de voor rekening van Huurder komende

werkzaamheden geen uitstel kunnen gedogen, is Verhuurder gerechtigd deze terstond voor Huurders rekening te verrichten of te doen verrichten.

11.8 Bij door Verhuurder uit te voeren onderhouds-, herstel-, of vernieuwingswerkzaamheden zal Verhuurder tevoren met Huurder overleggen op welke wijze daarbij zoveel mogelijk met diens belangen rekening kan worden gehouden. Vinden deze werkzaamheden op wens van Huurder buiten normale werktijden plaats, dan komen de extra kosten daarvan voor rekening van Huurder.

11.9 Huurder is aansprakelijk voor het goed en vakkundig gebruik van de technische installaties in het gehuurde. Huurder is eveneens aansprakelijk voor het door hem of in zijn opdracht aan de installaties uitgevoerd onderhoud. De omstandigheid dat het onderhoud is uitgevoerd door een door Verhuurder goedgekeurd bedrijf ontslaat Huurder niet van deze aansprakelijkheid.

11.10 Indien Huurder en Verhuurder overeen zijn gekomen dat de voor rekening van Huurder komende werkzaamheden in verband met het onderhoud, herstel en vernieuwing in, op of aan het gehuurde, het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt als genoemd in artikelen 11.2, 11.5 en 11.6 niet in opdracht van Huurder maar van Verhuurder worden uitgevoerd, dan worden de kosten hiervan door Verhuurder aan Huurder doorberekend. In een aantal gevallen wordt daartoe door Verhuurder onderhoudscontracten afgesloten.

Veranderingen en toevoegingen door Huurder

12.1 Huurder zal Verhuurder te allen tijde tijdig tevoren schriftelijk informeren over iedere verandering of toevoeging. Hieronder vallen onder meer doch niet uitsluitend alle wijzigingen die een effect zouden kunnen hebben op de op het gehuurde toepasselijke vergunningen. Huurder dient ervoor zorg te dragen dat hij van de partij die veranderingen en toevoegingen uitvoert, bedingt dat deze afziet van zijn retentierecht.

12.2 Zonder toestemming van Verhuurder is Huurder bevoegd veranderingen en/of toevoegingen in het gehuurde aan te brengen, die voor de exploitatie van het bedrijf van Huurder nodig zijn, mits de veranderingen en toevoegingen niet de (bouwkundige) constructie van het gehuurde en/of (technische) voorzieningen die deel uitmaken van het gehuurde of het complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt, betreffen of beïnvloeden.

12.3 Voor alle veranderingen en toevoegingen anders dan bedoeld in artikel 12.2 heeft Huurder de voorafgaande schriftelijke toestemming van Verhuurder.

12.4 Onder de in artikel 12.2 bedoelde veranderingen en/of toevoegingen vallen niet veranderingen en toevoegingen aan de buitenzijde van het gehuurde, waaronder naamsaanduidingen en reclames van Huurder. Daarvoor is steeds de schriftelijke toestemming van Verhuurder nodig en dient Huurder de redelijke aanwijzingen van Verhuurder op te volgen. Verhuurder zal de toestemming niet op onredelijke gronden onthouden. Het is Huurder voorts zonder schriftelijke toestemming van Verhuurder niet toegestaan ramen en etalages af te plakken of anderszins ondoorzichtig te maken.

12.5 Huurder dient voor diens rekening voor het aanbrengen van veranderingen en/of toevoegingen in het gehuurde steeds (nader) te onderzoeken of er sprake is van aanwezigheid van asbest op de locatie waar de veranderingen en/of toevoegingen zullen plaatsvinden. Huurder dient de resultaten van dit (nader) onderzoek aan Verhuurder mee te delen en bij aanwezigheid van asbest over te gaan tot overleg met Verhuurder. Huurder vrijwaart Verhuurder voor alle mogelijke schade en gevolgen indien Huurder, bij aanwezigheid van asbest, overgaat tot het (laten) uitvoeren van genoemde werkzaamheden.

12.6 Huurder staat ervoor in dat andere gebruikers van het gebouw of het complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt geen hinder, schade en/of overlast van veranderingen en toevoegingen ondervinden, ongeacht of toestemming vereist is en/of is verleend.

12.7 Indien voor een verandering of toevoeging een vergunning, ontheffing of toestemming van een derde vereist is, zal Huurder deze aanvragen en zal Huurder zich houden aan alle daarop betrekking hebbende voorschriften.

12.8 Alle aan de veranderingen en toevoegingen verbonden kosten en leges zijn voor rekening van Huurder voorzover die in opdracht van of voor rekening van Huurder zijn gemaakt.

12.9 De door Huurder al dan niet met toestemming van Verhuurder aangebrachte veranderingen en toevoegingen maken geen deel uit van het gehuurde. Verhuurder heeft met betrekking tot deze veranderingen en toevoegingen geen onderhouds-, herstel of vernieuwingsverplichting.

12.10 Huurder is aansprakelijk voor schade die het gevolg is van door of namens hem aangebrachte veranderingen en toevoegingen.

12.11 Huurder dient de door Verhuurder gegeven redelijke aanwijzingen in acht te nemen en Huurder vrijwaart Verhuurder voor aanspraken van derden voor schade veroorzaakt door Huurder aangebrachte veranderingen en voorzieningen.

12.12 Huurder zal in geval van hinder, overlast en/of (dreigende) schade vanwege een verandering of toevoeging al die maatregelen nemen om de schade ongedaan te maken en hinder en overlast te voorkomen.

12.13 Indien door Huurder aangebrachte zaken in verband met werkzaamheden aan het gehuurde of het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt tijdelijk moeten worden verwijderd, zullen de kosten van verwijdering, eventuele opslag en het opnieuw aanbrengen voor rekening van Huurder komen.

12.14 Huurder is verplicht veranderingen en toevoegingen voor het einde van de huurovereenkomst ongedaan te maken en de daardoor ontstane schade te herstellen tenzij Verhuurder hem van deze verplichting ontslaat.

12.15 Huurder doet afstand van alle rechten en aanspraken uit ongerechtvaardigde verrijking in verband met de door of namens Huurder aangebrachte veranderingen of toevoegingen die bij het einde van de huur niet ongedaan zijn gemaakt, tenzij partijen schriftelijk anders zijn overeengekomen.

Onderhoud en renovatie door Verhuurder

13.1 Het is Verhuurder toegestaan om op, aan of in het gehuurde of het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt of aan belendingen werkzaamheden en onderzoek te (doen) verrichten in het kader van onderhoud, herstel en vernieuwing. Daarin zijn begrepen het aanbrengen van extra voorzieningen en wijzigingen of werkzaamheden die nodig zijn in verband met (milieu-) eisen of maatregelen van de overheid of nutsbedrijven of andere daartoe bevoegde instanties.

13.2 Als Verhuurder wenst over te gaan tot renovatie van het gehuurde zal hij Huurder een renovatievoorstel doen. Een renovatievoorstel van Verhuurder wordt vermoed redelijk te zijn, indien het de instemming heeft van tenminste 51% van de Huurders waarvan het gehuurde bij de renovatie betrokken is en die Huurders samen tenminste 70% van het aantal m² verhuurbaar vloeroppervlak inclusief leegstand huren van het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt en dat bij de renovatie betrokken is. Ten behoeve van de procentuele berekening wordt Verhuurder als Huurder van het niet verhuurde aantal m² verhuurbaar vloeroppervlak aangemerkt.

13.3 Onder renovatie wordt verstaan (gedeeltelijke) sloop, vervangende nieuwbouw, toevoegingen en veranderingen van het gehuurde of van het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt.

13.4 Het gestelde in artikel 7: 220 leden 1, 2 en 3 Burgerlijk Wetboek is niet van toepassing. Renovatie en onderhoudswerkzaamheden van het gehuurde, ook indien ingrijpend op de ondernemingsactiviteiten van de Huurder of van het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt, leveren voor Huurder geen gebrek op. Huurder zal onderhoudswerkzaamheden en renovatie van het gehuurde of van gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt, gedogen en Verhuurder daartoe in de gelegenheid stellen. Verhuurder zal redelijke proportionele maatregelen nemen om aantasting van het huurgenot zoveel mogelijk te beperken.

13.5 Ten aanzien van die gedeelten van het gehuurde waartoe Huurder geen exclusief gebruiksrecht heeft, zoals gemeenschappelijke ruimten, liften, (rol)trappen, trappenhuisen, gangen, toegangen en of andere onroerende aanhorigheden is het Verhuurder toegestaan de gedaante en de inrichting

daarvan aan te passen en deze gedeelten van het gehuurde te verplaatsen mits het gebruik als bedoeld in artikel 1.2 van de huurovereenkomst mogelijk blijft.

Verzoeken/toestemming

14.1 Iedere afwijking/aanvulling van deze huurovereenkomst dient schriftelijk te worden overeengekomen.

14.2 Indien en voor zover in enige bepaling van deze huurovereenkomst de toestemming van Verhuurder of Huurder wordt vereist, zal Verhuurder of Huurder deze niet onredelijk weigeren en of vertragen en wordt deze alleen dan geacht te zijn verleend indien deze schriftelijk is verstrekt.

14.3 Een door Verhuurder of Huurder gegeven toestemming is eenmalig en geldt niet voor andere of opvolgende gevallen. Verhuurder of Huurder is gerechtigd om aan die toestemming redelijke voorwaarden te verbinden.

Wijziging organisatie Huurder/Verhuurder

15 Partijen zijn verplicht om elkaar telkens schriftelijk op de hoogte te stellen van voorgenomen relevante wijzigingen in zijn/haar organisatie, waaronder begrepen de vennootschapsrechtelijke structuur. De hiervoor bedoelde mededeling dient de andere partij op een zodanig tijdstip te bereiken dat deze nog tijdig alle maatregelen kan nemen ten aanzien van de voorgenomen wijziging. Onder deze maatregelen worden onder meer, doch niet uitsluitend, begrepen juridische acties, zoals het aantekenen van verzet tegen een voorstel tot juridische fusie of splitsing.

Taxatie en bezichtiging van het gehuurde

16.1 Indien Verhuurder een taxatie van het gehuurde wil (laten) verrichten, dan wel wenst over te gaan tot het verrichten van werkzaamheden in, op of aan het gehuurde is Huurder verplicht Verhuurder of degene die zich ter zake bij Huurder zal vervoegen, toegang te verlenen en tot de werkzaamheden in staat te stellen.

16.2 Ter uitvoering van het in het eerste lid vermelde zijn Verhuurder en/of alle door hem aan te wijzen personen gerechtigd het gehuurde na overleg met Huurder op werkdagen tussen 07.00 en 17.30 uur te betreden. In noodgevallen is Verhuurder gerechtigd ook zonder overleg en zo nodig buiten vermelde tijdstippen het gehuurde te betreden.

16.3 Bij voorgenomen verhuur, verkoop of veiling van het gehuurde en gedurende een jaar voor het einde van de huurovereenkomst, is Huurder verplicht, zonder daar enige aanspraak aan te ontleen, gedurende minstens twee werkdagen per week, na voorafgaande mededeling door Verhuurder of diens gemachtigde, gelegenheid te geven tot bezichtiging van het gehuurde. Huurder zal de gebruikelijke 'te huur' of 'te koop' borden of biljetten aan of bij het gehuurde gedogen.

Huurprijswijziging

17.1 Een in artikel 4.5 van de huurovereenkomst overeengekomen wijziging van de huurprijs vindt plaats op basis van de wijziging van het maandprijsindexcijfer volgens de consumentenprijsindex (CPI) reeks alle huishoudens (2006=100), gepubliceerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). De gewijzigde huurprijs wordt berekend volgens de formule: de gewijzigde huurprijs is gelijk aan de geldende huurprijs op de wijzigingsdatum, vermenigvuldigd met het indexcijfer van de kalendermaand die ligt vier kalendermaanden voor de kalendermaand waarin de huurprijs wordt aangepast, gedeeld door het indexcijfer van de kalendermaand die ligt zestien kalendermaanden voor de kalendermaand waarin de huurprijs wordt aangepast.

17.2 De huurprijs wordt niet gewijzigd indien een indexering van de huurprijs leidt tot een lagere huurprijs dan de laatst geldende. Die laatst geldende huurprijs blijft ongewijzigd, totdat bij een volgende indexering het indexcijfer van de kalendermaand die ligt vier kalendermaanden voor de kalendermaand waarin de huurprijs wordt aangepast hoger is dan het indexcijfer van de kalendermaand die ligt vier kalendermaanden voor de kalendermaand waarin de laatste huurprijsaanpassing heeft plaatsgevonden. Als dan worden bij die huurprijswijziging de indexcijfers van de in de vorige zin bedoelde kalendermaanden gehanteerd.

17.3 Een geïndexeerde huurprijs is opeisbaar verschuldigd, ook al wordt van de aanpassing aan Huurder geen afzonderlijke mededeling gedaan.

17.4 Indien het CBS bekendmaking van genoemd prijsindexcijfer staakt of de basis van de berekening daarvan wijzigt, zal een zoveel mogelijk daaraan aangepast of vergelijkbaar indexcijfer worden gehanteerd. Bij verschil van mening hieromtrent kan door de meest gereede partij aan de directeur van het CBS een uitspraak worden gevraagd die voor partijen bindend is. De eventueel hieraan verbonden kosten worden door partijen elk voor de helft gedragen.

Kosten van levering van zaken en diensten (servicekosten)

18.1 Boven de huurprijs zijn voor rekening van Huurder de kosten van levering, transport, de meting en het verbruik van water en energie ten behoeve van het gehuurde, waaronder begrepen de kosten van het aangaan van de betreffende overeenkomsten en de meterhuur, alsmede eventuele andere kosten en boetes die door de nutsbedrijven in rekening worden gebracht. Huurder dient zelf de overeenkomsten tot levering met de betrokken instanties af te sluiten, tenzij het gehuurde geen afzonderlijke aansluitingen heeft en/of Verhuurder als onderdeel van de overeengekomen levering van zaken en diensten hiervoor zorgdraagt.

18.2 Indien tussen partijen geen bijkomende levering van zaken en diensten is overeengekomen, draagt Huurder voor eigen rekening en risico en ten genoegen van Verhuurder daar zorg voor. Huurder sluit in dat geval zelf, door Verhuurder vooraf goed te keuren, servicecontracten af met betrekking tot de tot het gehuurde behorende installaties.

18.3 Indien partijen zijn overeengekomen dat door of vanwege Verhuurder bijkomende levering van, zaken en diensten wordt verzorgd, stelt Verhuurder de daarvoor door Huurder verschuldigde vergoeding vast op basis van de kosten die met de levering van zaken en diensten en de daaraan verbonden administratieve werkzaamheden zijn gemoeid. Voor zover het gehuurde deel uitmaakt van een gebouw of complex van gebouwen en de levering van zaken en diensten mede betrekking heeft op andere daartoe behorende gedeelten, stelt Verhuurder het redelijkerwijs voor rekening van Huurder komende aandeel in de kosten van die levering van zaken en diensten vast. Verhuurder hoeft daarbij geen rekening te houden met de omstandigheid dat Huurder van een of meer van deze levering van zaken en diensten geen gebruik maakt. Als een of meer gedeelten van het gebouw of complex van gebouwen niet in gebruik zijn, draagt Verhuurder er bij de bepaling van Huurders aandeel zorg voor dat dit niet hoger wordt dan wanneer het gebouw of complex van gebouwen volledig in gebruik zou zijn.

18.4 Na afloop van het servicekostenjaar verstrekt Verhuurder aan Huurder binnen 12 maanden na afloop van het jaar over elk jaar een rubrieksgewijs overzicht van de kosten van de levering van zaken en diensten, met vermelding van de wijze van berekening daarvan en van, voor zover van toepassing, het aandeel van Huurder in die kosten op zodanige wijze dat Huurder de toerekening van de kosten zelfstandig kan vaststellen. Uitgangspunt is dat Verhuurder het rubrieksgewijs overzicht binnen 12 maanden na afloop van het jaar verstrekt. Indien Verhuurder niet in staat is dit overzicht tijdig te verstrekken zal Verhuurder dit met redenen omkleed aan Huurder mededelen. De wettelijke verjaringstermijn vangt aan na afloop van het jaar waarop de servicekosten betrekking hebben.

18.5 Na het einde van de huur wordt een overzicht verstrekt over de periode waarover dit nog niet was geschied. Verstreking van dit laatste overzicht vindt plaats na verloop van maximaal 12 maanden na afloop van het jaar waarop de servicekosten betrekking hebben tenzij Verhuurder niet in staat is dit overzicht te verstrekken. Verhuurder zal dit met redenen omkleed aan Huurder mededelen. Huurder noch Verhuurder zal voortijdig aanspraak maken op verrekening.

18.6 Wat blijkt uit het overzicht over de betreffende periode, rekening houdend met voorschotbetalingen, door Huurder te weinig is betaald of door Verhuurder te veel is ontvangen, wordt binnen drie maanden na verstrekking van het overzicht bijbetaald of terugbetaald. Betwisting van de juistheid van het overzicht heeft geen schorsing van deze verplichting tot betaling tot gevolg.

18.7 Verhuurder heeft het recht de levering van zaken en diensten, na overleg met Huurder, naar soort en omvang te wijzigen.

18.8 Verhuurder heeft het recht het door Huurder verschuldigde voorschot op de vergoeding voor levering van zaken en diensten tussentijds aan te passen aan de door hem verwachte kosten, onder meer in een geval als bedoeld in artikel 18.7.

18.9 In geval de levering van gas, elektriciteit, warmte en/of (warm) water tot de door Verhuurder verzorgde levering van zaken en diensten behoort, kan Verhuurder na overleg met Huurder de wijze van het bepalen van het verbruik en daaraan gekoppeld Huurders aandeel in de kosten van het verbruik aanpassen, waarbij individuele bemetering om het daadwerkelijk verbruik per gebruiker zichtbaar te maken in ieder geval is toegestaan

18.10 Wordt het verbruik van gas, elektriciteit, warmte en/of (warm) water bepaald aan de hand van verbruiksmeters en ontstaat wegens niet of onjuist functioneren van deze meters een geschil over Huurders aandeel in de kosten van verbruik, dan wordt dit aandeel vastgesteld door een door Verhuurder geraadpleegd bedrijf dat in het meten en vaststellen van afgenomen gas, elektriciteit, warmte en/of (warm) water is gespecialiseerd. Dit geldt eveneens bij beschadiging, vernietiging of fraude met betrekking tot de meters, onverminderd alle andere rechten die Verhuurder in dat geval tegenover Huurder heeft, zoals het recht op herstel of vernieuwing van de meters en vergoeding van geleden schade.

18.11 Verhuurder is, behoudens in geval van een toerekenbare ernstige tekortkoming van Verhuurder, niet aansprakelijk voor enige schade die het gevolg is van het niet functioneren dan wel de niet behoorlijke levering van zaken en diensten. Evenmin zal Huurder in dergelijke gevallen aanspraak kunnen maken op huurprijsvermindering.

Omzetbelasting

19.1 Indien Huurder het gehuurde niet (meer) gebruikt of laat gebruiken voor prestaties die recht geven op aftrek van omzetbelasting en daardoor de uitzondering op de vrijstelling van afdracht van omzetbelasting over de huur wordt beëindigd, is Huurder niet langer omzetbelasting over de huurprijs aan Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) verschuldigd, doch dan is Huurder met ingang van de datum waarop die beëindiging van kracht wordt, naast de huurprijs in plaats van omzetbelasting een zodanige afzonderlijke vergoeding aan Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) verschuldigd dat deze volledig wordt gecompenseerd voor:

- a. de als gevolg van het beëindigen van de optie voor Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) niet (langer) aftrekbare omzetbelasting op de exploitatiekosten van het gehuurde of investeringen daarin;
- b. de omzetbelasting die Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) als gevolg van het beëindigen van de optie wegens herrekening als bedoeld in artikel 15, lid 4 van de Wet op de omzetbelasting 1968 of herziening als bedoeld in de artikelen 11 tot en met 13 van de Uitvoeringsbeschikking omzetbelasting 1968 aan de Belastingdienst moet betalen;
- c. alle overige schade die Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) door het beëindigen van de optie lijdt.

19.2 Het door Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s), door het beëindigen van de optie (als bedoeld in artikel 19.1) te lijden financiële nadeel wordt door Huurder aan Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) voldaan steeds gelijktijdig met de periodieke huurprijsbetalingen en wordt, met uitzondering van de schade als bedoeld in artikel 19.1 sub a, zo mogelijk door middel van een annuïteit, gelijkelijk verdeeld over de resterende duur van de lopende huurperiode, doch is terstond, volledig en ineens van Huurder opeisbaar als de huurovereenkomst om welke reden dan ook tussentijds wordt beëindigd.

19.3 Het in artikel 19.1 sub b gestelde is niet van toepassing indien bij het sluiten van de onderhavige huurovereenkomst de herzieningsperiode voor de aftrek van voorbelasting ter zake van het gehuurde is verstreken.

19.4 Wanneer zich een situatie als bedoeld in artikel 19.1 voordoet, zal Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) aan Huurder berichten welke bedragen door Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) aan de Belastingdienst moeten worden betaald en inzicht geven in de overige schade als bedoeld in artikel 19.1 sub c. Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) zal zijn medewerking

verlenen indien Huurder de opgave van Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) wil laten controleren door een onafhankelijke registeraccountant. De kosten hiervan zijn voor rekening van Huurder.

19.5 Ingeval in enig boekjaar niet is voldaan aan het gebruik of laten gebruiken van het gehuurde voor doeleinden als weergegeven in artikel 4.3 van de huurovereenkomst, stelt Huurder de Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) binnen vier weken na afloop van het desbetreffende boekjaar door middel van een door hem (Huurder) ondertekende verklaring hiervan in kennis.

Binnen dezelfde termijn zendt Huurder een afschrift van die verklaring aan de Belastingdienst.

19.6 Indien Huurder niet voldoet aan de informatieverplichting als bedoeld in artikel 19.5 en/of niet voldoet aan de verplichting tot ingebruikname als bedoeld in artikel 19.8, of achteraf blijkt dat Huurder van een onjuist uitgangspunt is uitgegaan en Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) daardoor naar achteraf blijkt ten onrechte omzetbelasting over de huurprijs in rekening heeft gebracht, is Huurder in verzuim en is Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger gerechtigd het daardoor ontstane financiële nadeel op Huurder te verhalen. Dit nadeel betreft de volledige ter zake door Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) alsnog aan de Belastingdienst verschuldigde omzetbelasting vermeerderd met rente, eventuele boetes, alsmede verdere kosten en schade. Het in dit lid gestelde voorziet in een schadevergoedingsregeling voor het geval de optie met terugwerkende kracht mocht worden beëindigd, zulks naast de in artikel 19.1 weergegeven regeling. De extra schade die voor Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) uit die terugwerkende kracht voortvloeit, is terstond, volledig en ineens van Huurder opeisbaar. Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) zal zijn medewerking verlenen indien Huurder de opgave van deze extra schade van Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) wil laten controleren door een onafhankelijke registeraccountant. De kosten hiervan zijn voor rekening van Huurder.

19.7 Het in artikelen 19.1, 19.4 en 19.6 gestelde is eveneens van toepassing indien Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) eerst na, al dan niet tussentijdse, beëindiging van de huurovereenkomst wordt geconfronteerd met schade door de beëindiging van de voor partijen geldende optie, welke schade alsdan terstond, volledig en ineens door Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s), opeisbaar is.

19.8 Onverkort het overigens in deze huurovereenkomst ter zake bepaalde, zal Huurder het gehuurde in elk geval, met toepassing van de optie (als bedoeld in artikel 19.1), in gebruik nemen of in gebruik laten nemen voor het einde van het boekjaar waarin de ingangsdatum als bedoeld in artikel 3.1 van de huurovereenkomst is gelegen.

Overige belastingen, rechten, lasten, heffingen, retributies

20.1 Voor rekening van Huurder komen, ook als Verhuurder daarvoor wordt aangeslagen:

- a. de onroerendezaakbelasting ter zake van het feitelijk gebruik van het gehuurde en het feitelijk medegebruik van dienruimten, algemene ruimten en gemeenschappelijke ruimten pro rata parte;
- b. milieuheffingen, waaronder de verontreinigingsheffing oppervlaktewateren en de bijdrage zuiveringskosten afvalwater en iedere andere bijdrage uit hoofde van milieubescherming;
- c. baatbelasting of daarmee verwante belastingen of heffingen; zulks voor de helft van het bedrag van de aanslag. Verhuurder zal Huurder tijdig op de hoogte stellen van de ontvangst van een aanslag baatbelasting. Verhuurder zal desgevraagd bezwaar maken tegen de betreffende aanslag en daarbij de bezwaren van Huurder, zo mogelijk, meenemen. Huurder zal aan Verhuurder de helft van de daarmee gemaakte redelijke kosten vergoeden.
- d. rioolrecht, respectievelijk rioolbelasting, ter zake van het feitelijk gebruik van het gehuurde en het feitelijk medegebruik van dienruimten, algemene ruimten en gemeenschappelijke ruimten pro rata parte;
- e. overige bestaande of toekomstige belastingen, waaronder mede begrepen belastingen die worden geheven voor voorzieningen in openbaar gebied zoals vlaggenbelasting en reclamebelasting, BIZ-heffing, precariorechten, lasten, overige heffingen en retributies:
 - ter zake van het feitelijk gebruik van het gehuurde;
 - ter zake van goederen van Huurder;

- die niet geheel of gedeeltelijk zouden zijn geheven of opgelegd, als het gehuurde niet aan Huurder in gebruik zou zijn gegeven.

20.2 Indien de voor rekening van Huurder komende lasten, rechten of belastingen bij Verhuurder worden geïnd, moeten deze door Huurder op eerste verzoek van Verhuurder aan laatstgenoemde binnen 2 maanden na dit verzoek worden voldaan.

Verzekeringen

21.1 Indien in verband met de aard of uitoefening van het beroep of bedrijf van Huurder voor het gehuurde, dan wel het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt, een hogere dan normale premie van (brand)verzekering voor opstal of inventaris en goederen aan Verhuurder of andere Huurders van het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt in rekening wordt gebracht, zal Huurder het meerdere boven de normale premie aan Verhuurder of die andere Huurders vergoeden.

21.2 Verhuurder en Huurders zijn vrij in de keuze van de verzekeringsmaatschappij, de bepaling van de verzekerde waarde en de beoordeling van de redelijkheid van de verschuldigde premie.

21.3 Onder "normale premie" wordt verstaan de premie die Verhuurder of Huurder, bij een te goeder naam en faam bekend staande assuradeur kan bedingen voor het verzekeren van het gehuurde respectievelijk zijn inventaris en goederen, tegen (brand)risico op het moment direct voorafgaande aan het afsluiten van deze huurovereenkomst, zonder daarbij rekening te houden met de aard van het door Huurder in het gehuurde uit te oefenen bedrijf of beroep, alsmede - gedurende de duur van de huurovereenkomst - elke aanpassing van deze premie, die niet een gevolg is van een verandering van de aard of omvang van het verzekerde risico.

Einde huurovereenkomst of gebruik

22.1 Tenzij schriftelijk anders is overeengekomen zal Huurder het gehuurde bij het einde van de huurovereenkomst of bij het einde van het gebruik van het gehuurde, aan Verhuurder opleveren in de staat die bij aanvang van de huur in het proces-verbaal van oplevering is beschreven, behoudens normale slijtage en veroudering.

22.2 Mocht er bij aanvang van de huur geen proces-verbaal van oplevering zijn opgemaakt, dan wordt het gehuurde geacht, behoudens tegenbewijs door Huurder bij aanvang van de huurovereenkomst te zijn opgeleverd in goed onderhouden staat, zonder gebreken en vrij van schade en dient Huurder het gehuurde, behoudens normale slijtage en veroudering, in die staat aan het einde van de huurovereenkomst aan Verhuurder op te leveren. Het gestelde in de laatste zin van artikel 7: 224 lid 2 Burgerlijk Wetboek is niet van toepassing.

22.3 Huurder dient in aanvulling op artikel 22.2 het gehuurde aan het einde van de huurovereenkomst leeg en ontruimd, vrij van gebruik en gebruiksrechten, behoorlijk schoongemaakt en onder afgifte van alle sleutels, keycards e.d. aan Verhuurder op te leveren.

22.4 Huurder is verplicht alle zaken die door hem in, aan of op het gehuurde zijn aangebracht of door hem van de voorgaande Huurder of gebruiker zijn overgenomen op eigen kosten te verwijderen, tenzij Verhuurder op enig moment schriftelijk anderszins aangeeft of heeft aangegeven. Voor niet verwijderde zaken is Verhuurder geen vergoeding verschuldigd, tenzij schriftelijk anders overeengekomen.

22.5 Indien Huurder het gebruik van het gehuurde voor het einde van de huurovereenkomst heeft beëindigd, is Verhuurder gerechtigd, zich op kosten van Huurder toegang tot het gehuurde te verschaffen en zich in het bezit daarvan te stellen, zonder dat dit een gebrek oplevert.

22.6 Alle zaken waarvan Huurder kennelijk afstand heeft gedaan door deze in het gehuurde achter te laten bij het daadwerkelijk verlaten van het gehuurde, kunnen door Verhuurder, naar Verhuurders inzicht, zonder enige aansprakelijkheid zijnerzijds, op kosten van Huurder worden verwijderd, verkocht en/of vernietigd.

22.7 Tijdig voor het einde van de huurovereenkomst of het gebruik, dient het gehuurde door partijen gezamenlijk te worden geïnspecteerd. Van deze inspectie wordt door partijen een rapport

opgemaakt, waarin de bevindingen ten aanzien van de staat van het gehuurde worden vastgelegd. Tevens wordt in dit rapport vastgelegd welke werkzaamheden ter zake van de bij de inspectie noodzakelijk gebleken reparaties en ten laste van Huurder komend achterstallig onderhoud, nog voor rekening van Huurder dienen te worden uitgevoerd alsmede de wijze waarop en de termijn waarbinnen dit zal dienen te geschieden.

22.8 Indien Huurder of Verhuurder, na daartoe deugdelijk in de gelegenheid te zijn gesteld middels een aangetekende brief, niet binnen redelijke termijn meewerkt aan de inspectie en/of de vastlegging van de bevindingen en afspraken in het inspectierapport, is de partij die op vastlegging aandringt bevoegd de inspectie buiten aanwezigheid van de nalatige partij uit te voeren en het rapport bindend voor partijen vast te stellen en onverwijld een exemplaar van dit rapport ter hand stellen.

22.9 Huurder is gehouden de door hem op basis van het inspectierapport uit te voeren werkzaamheden binnen de in het rapport vastgelegde - of nader tussen partijen overeengekomen - termijn op een deugdelijke wijze uit te voeren c.q. te doen uitvoeren. Indien Huurder geheel of gedeeltelijk nalatig blijft in de nakoming van zijn uit het rapport voortvloeiende verplichtingen, is Verhuurder gerechtigd zelf deze werkzaamheden te laten uitvoeren en de daaraan verbonden kosten op Huurder te verhalen onverminderd de aanspraak van Verhuurder op vergoeding van de verdere schade en kosten.

22.10 Over de tijd die met het herstel is gemoeid, gerekend vanaf de datum van het einde van de huurovereenkomst, is Huurder aan Verhuurder een bedrag verschuldigd, berekend naar de laatst geldende huurprijs en vergoeding voor bijkomende levering van zaken en diensten, onverminderd Verhuurders aanspraak op vergoeding van de verdere schade en redelijke kosten.

Betalingen

23.1 De betaling van de huurprijs en van al hetgeen verder krachtens deze huurovereenkomst is verschuldigd, zal uiterlijk op de vervaldatum in wettig Nederlands betaalmiddel – zonder opschorting, aftrek of verrekening met een vordering welke Huurder op Verhuurder heeft - geschieden door storting dan wel overschrijving op een door Verhuurder op te geven rekening. Huurder kan alleen dan verrekenen als de vordering door de rechter is vastgesteld. Dit laat onverlet de bevoegdheid van Huurder om gebreken zelf te verhelpen en de redelijke kosten daarvan in mindering te brengen op de huur indien Verhuurder met het verhelpen daarvan in verzuim is. Het staat Verhuurder vrij door middel van schriftelijke opgave aan Huurder wijziging aan te brengen in de plaats of wijze van betaling. Verhuurder is gerechtigd te bepalen op welke openstaande vordering uit de huurovereenkomst een door hem van Huurder ontvangen betaling in mindering komt.

23.2 Telkens indien een uit hoofde van de huurovereenkomst door Huurder verschuldigd bedrag niet prompt op de vervaldag is voldaan, verbeurt Huurder aan Verhuurder van rechtswege per kalendermaand vanaf de vervaldag van dat bedrag een direct opeisbare boete van 1% van het verschuldigde per kalendermaand, waarbij elke ingetreden maand als een volle maand geldt, met een minimum van € 300 per maand. De hiervoor bedoelde boete (rente) is niet verschuldigd indien Huurder voor de in artikel 23.1 genoemde vervaldatum per aangetekende brief een gemotiveerde vordering bij Verhuurder heeft ingediend en Verhuurder binnen 4 weken na ontvangst van deze brief inhoudelijk daarop niet heeft gereageerd.

Zekerheden

24.1 Als waarborg voor de juiste nakoming van zijn verplichtingen uit de huurovereenkomst zal Huurder uiterlijk 2 weken voor ingangsdatum als bedoeld in artikel 3.1 van de huurovereenkomst of zoveel eerder als Verhuurder aangeeft een bankgarantie afgeven in overeenstemming met een door Verhuurder aangegeven model ter grootte van een in de huurovereenkomst weergegeven bedrag dan wel waarborgsom storten op een door Verhuurder opgegeven bankrekening. Deze bankgarantie dan wel waarborgsom dient mede te gelden voor de verlengingen van de huurovereenkomst inclusief wijzigingen daarvan en dient geldig te blijven tot tenminste zes maanden na de datum

waarop het gehuurde feitelijk is ontruimd en tevens de huurovereenkomst is beëindigd. Bovendien dient deze bankgarantie dan wel waarborgsom te gelden voor de rechtsopvolger(s) van Verhuurder.

24.2 Als de bankgarantie dan wel waarborgsom is aangesproken en (deels) uitbetaald, zal Huurder op eerste verzoek van Verhuurder zorgen voor een nieuwe bankgarantie dan wel waarborgsom, die voldoet aan het gestelde in artikelen 24.1, 24.3 en 24.4 tot het bedrag dat direct voorafgaande aan het moment dat de bankgarantie dan wel waarborgsom werd aangesproken, van toepassing was.

24.3 Huurder is verplicht om, na opwaartse aanpassing van de betalingsverplichting als genoemd in artikel 4.8 van de huurovereenkomst van totaal 15% of meer op eerste verzoek van Verhuurder terstond een nieuwe bankgarantie te doen afgeven dan wel als het een waarborgsom betreft bij te storten tot een bedrag aangepast aan de nieuwe betalingsverplichting.

24.4 Indien de waarborgsom niet rechtsgeldig aangesproken is door Verhuurder dient Verhuurder na beëindiging van de huurovereenkomst de waarborgsom dan wel restant van de waarborgsom terug te storten op een door Huurder op te geven bankrekening uiterlijk zes maanden na einde huurovereenkomst. Indien de bankgarantie niet rechtsgeldig aangesproken is door Verhuurder dient Verhuurder na beëindiging van de huurovereenkomst de bankgarantie terug te sturen naar een door Huurder op te geven adres uiterlijk zes maanden na einde huurovereenkomst.

24.5 Voor andere zekerheden gelden artikelen 24.1 tot en met 24.4 voor zover van toepassing.

Hoofdelijkheid

25.1 Indien verscheidene (natuurlijke of rechts-)personen zich als Huurder hebben verbonden, zijn deze steeds hoofdelijk en ieder voor het geheel jegens Verhuurder aansprakelijk voor alle uit de huurovereenkomst voortvloeiende verbintenissen. Uitstel van betaling of kwijtschelding door Verhuurder aan een der Huurders of een aanbod daartoe, betreft alleen die Huurder.

25.2 De verbintenissen uit de huurovereenkomst zijn, ook wat erfgenamen en rechtverkrijgenden van Huurder betreft, hoofdelijk.

Niet tijdige beschikbaarheid

26.1 Bij het niet beschikbaar zijn van het gehuurde op de ingangsdatum als bedoeld in artikel 3.1 van de huurovereenkomst, doordat het gehuurde niet tijdig gereed is gekomen, doordat de vorige gebruiker het gehuurde niet tijdig heeft ontruimd of doordat Verhuurder de door hem te verzorgen vergunningen van overheidswege nog niet heeft verkregen, is Huurder tot de datum waarop het gehuurde hem ter beschikking staat geen huurprijs en geen servicekosten verschuldigd en schuiven ook zijn overige verplichtingen en de overeengekomen termijnen dienovereenkomstig op.

26.2 Verhuurder is niet aansprakelijk voor de uit de vertraging voortvloeiende schade voor Huurder, tenzij hem ter zake een toerekenbare tekortkoming kan worden verweten.

26.3 Onder een toerekenbare tekortkoming als bedoeld in artikel 26.2 wordt mede verstaan de situatie dat Verhuurder zich niet inspant om het gehuurde zo spoedig mogelijk alsnog aan Huurder ter beschikking te stellen.

26.4 Huurder kan geen ontbinding van de huurovereenkomst vorderen, tenzij de te late oplevering veroorzaakt is door een toerekenbare ernstige tekortkoming van Verhuurder en het op grond van de redelijkheid en billijkheid voor Huurder onaanvaardbaar is dat de huurovereenkomst ongewijzigd in stand blijft en Verhuurder niet tegemoet komt aan de gerechtvaardigde belangen van Huurder.

Appartementsrecht

27.1 Indien het gebouw of complex van gebouwen waarvan het gehuurde deel uitmaakt, is of wordt gesplitst in appartementsrechten, zal Huurder de uit de splitsingsakte en reglementen voortvloeiende voorschriften omtrent het gebruik inacht nemen. Hetzelfde geldt indien het gebouw of complex van gebouwen eigendom is of wordt van een coöperatie. Het moeten naleven van die voorschriften levert geen gebrek op. Verhuurder staat ervoor in dat de hiervoor bedoelde voorschriften die bij het aangaan van de huurovereenkomst gelden, niet strijdig zijn met de huurovereenkomst.

27.2 Verhuurder zal, voor zover dat in zijn vermogen ligt, niet meewerken aan het tot stand brengen van voorschriften die in strijd zijn met de huurovereenkomst.

27.3 Verhuurder draagt er zorg voor dat Huurder in het bezit wordt gesteld van de in artikel 27.1 bedoelde voorschriften omtrent het gebruik.

Kosten, verzuim

28.1 In alle gevallen waarin (Ver)Huurder een sommatie, een ingebrekestelling of een exploit aan (Ver)Huurder doet uitbrengen, of in geval van procedures tegen (Ver)Huurder om deze tot nakoming van de huurovereenkomst of Huurder tot ontruiming te dwingen, is (Ver)Huurder verplicht alle daarvoor gemaakte kosten, zowel in als buiten rechte - met uitzondering van de ingevolge een definitieve rechterlijke beslissing door (Ver)Huurder te betalen proceskosten - aan (Ver)Huurder te voldoen. De gemaakte redelijke kosten worden tussen partijen bij voorbaat vastgesteld op een bedrag dat als volgt wordt berekend; 15% over de hoofdsom met een maximum van € 25.000 per geval exclusief de griffierechten. Bij een procedure worden de kosten van experts (advocaten, deurwaarders ed.) door de in het ongelijk gestelde partij vergoed. Artikel 6:96 Burgerlijk Wetboek leden 4 en 6, waaronder uitdrukkelijk begrepen de verwijzing naar het maximaal te vergoeden bedrag aan buitengerechtelijke kosten, is daarmee tussen partijen niet van toepassing.

28.2 (Ver)Huurder is in verzuim door het enkele verloop van een bepaalde termijn.

Boetebepaling

29 Indien Huurder zich, na door Verhuurder behoorlijk in gebreke te zijn gesteld, niet houdt aan de in de artikelen 5.1, 8, 12.1 en 24.1 opgenomen voorschriften, verbeurt Huurder aan Verhuurder, voor zover geen specifieke boete is overeengekomen, een direct opeisbare boete van minimaal € 250 per kalenderdag voor elke kalenderdag dat Huurder in verzuim is. Het vorenstaande laat onverlet de bevoegdheid van Verhuurder om gebruik te maken van zijn overige rechten, waaronder het recht op nakoming en het recht op volledige schadevergoeding voor zover de geleden schade de verbeurde boete overtreft.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

30 Indien Huurder een natuurlijk persoon is, verstrekt Huurder bij het aangaan van deze huurovereenkomst, door ondertekening daarvan, toestemming aan Verhuurder en aan de beheerder om de persoonsgegevens van Huurder in een bestand op te nemen / te verwerken.

Domicilie

31.1 Vanaf de ingangsdatum als bedoeld in artikel 3.1 van de huurovereenkomst worden alle mededelingen van Verhuurder aan Huurder in verband met de uitvoering van de huurovereenkomst, gericht aan het adres van het gehuurde.

31.2 Huurder verplicht zich in geval Huurder zijn bedrijf daadwerkelijk niet meer in het gehuurde uitoefent, Verhuurder daarvan terstond schriftelijk in kennis te stellen onder opgave van een nieuw domicilie.

31.3 Voor het geval Huurder het gehuurde verlaat zonder opgave van een nieuw domicilie aan Verhuurder, geldt het adres van het gehuurde als domicilie van Huurder.

Klachten

32. Huurder zal klachten en wensen schriftelijk indienen. In dringende gevallen zal dit mondeling kunnen geschieden. In dergelijke gevallen zal Huurder de klacht of wens zo spoedig mogelijk schriftelijk bevestigen.

Slotbepaling

33 Indien een deel van de huurovereenkomst of deze algemene bepalingen nietig of vernietigbaar is, dan laat dit de geldigheid van het overige deel van de huurovereenkomst en deze algemene

bepalingen onverlet. In plaats van het vernietigde of nietige deel geldt alsdan, overeenkomstig het bepaalde in artikel 3: 42 Burgerlijk Wetboek, als overeengekomen, hetgeen partijen overeengekomen zouden zijn, indien zij de nietigheid of vernietigbaarheid gekend zouden hebben (Raad voor Onroerende Zaken, 2015).

Interviewer: Mathijs Kleinjans

Correspondent: Marjolein Kroese

Datum: 25-03-2016

- 1. De ECI Cultuurfabriek Roermond wordt, als ik het goed heb begrepen, geëxploiteerd door KIEN.**
 - a Hoe is deze beheerconstructie opgebouwd? Waarom is er gekozen voor deze beheerconstructie?** (Wat sluit deze constructie uit of garandeert deze constructie juist?)
Dat is juist, deze constructie loopt sinds januari jl. De Roermondse gemeenteraad heeft ervoor gekozen het gebouwbeheer, incl. de horeca, facilitaire en commercieel zaken bij de Cultuur Stichting uit handen te nemen en door professionals te laten beheren en exploiteren. De Cultuur Stichting kan zich op deze manier volledig focussen op een goede programmering.
 - b Welke taken voert KIEN als exploitant uit?**
De structurele onderhuur (voor vaste huurders zoals de Cultuur Stichting, Restaurant One, Pura Yoga studio etc.), het gebouwbeheer (veiligheid, schoonmaak, onderhoud), momenteel eigenaar van de horeca B.V., de zakelijke verhuur (seminars, congressen, vergaderingen e.d.) en tot slot het organiseren van evenementen.
 - c Zijn er processen welke KIEN heeft uitbesteed? Zo ja, welke?**
Nauwelijks, we hebben voor de meeste zaken eigen professionals in dienst, zoals horecapersoneel, receptionistes en ook een handyman op locatie. Maar voor een aantal zaken hebben wij natuurlijk ook onder-leveranciers, zoals voor beveiliging en schoonmaak.
 - d Wat is de scope van de facilitaire processen binnen de ECI Cultuurfabriek?**
In principe kunnen we onze huurders in alles faciliteren. Maar de focus ligt op schoon, veilig en gastvrij.
- 2. Op welke manier brengt KIEN de facilitaire behoefte van de huurders in kaart?**
Door regelmatig bij ze binnen te lopen, altijd en makkelijk bereikbaar voor ze te zijn (onder anderen door een 24/7 helpdesk), er worden regelmatig huurderslunches georganiseerd en we voeren per kwartaal een klanttevredenheidsonderzoek uit.
- 3. Hoe wordt het gebruik van ruimtes door vaste huurders geregeld?**
Stichting ECI is huurder met voorsprong bij KIEN. Dit gebeurt aan de hand van een gezamenlijk plansysteem voor de ruimtes.
- 4. Hoe worden de kosten van de exploitatie doorgerekend naar de huurders?**
*Dit gaat middels vaste bedragen per m2, dus niet op basis van daadwerkelijk verbruik. Servicepakket; schoonmaak gemeenschappelijke ruimtes, horeca, verwarming, waterafzetting, elektra, internet, receptie, beveiliging, afvalverwerking, handyman. Schoonmaak eigen ruimtes en beveiliging evenementen is op afroep. Schoonmaak op afroep 1 op 1 doorbelasten, doorgeven in FMIS-systeem; Facilitator, telefonische helpdesk van Kien landelijk.
*Ook vindt er een consessievergoeding plaats, hiermee wordt het onderhoud van de eigenaar gepleegd vanuit de beheerstichting.**
- 5. Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten die u van de exploitatie van de ECI Cultuurfabriek hebt geleerd?**
Het tevreden stellen van veel verschillende gebruikers en huurders met ieder heel uiteenlopende bezoekersstromen en gastenprofielen en verschillende wensen en eisen binnen een oud pand met z'n gebreken (o.a. klimaatbeheersing en akoestiek) kan soms best een behoorlijke uitdaging zijn, maar is tevens ook de charme van dit pand. Wij zorgen ervoor dat er goede en duidelijke afspraken per huurder worden gemaakt en dat deze worden vastgelegd in dynamische gebruikersovereenkomsten. Dit zorgt voor veel duidelijkheid.
- 6. Hoe wordt er omgegaan met specifieke behoeften van slechts 1 huurder? Voorziet KIEN**

daarin? Zo ja, hoe worden de kosten hiervan doorgerekend?

Wij bieden standaard services die bij de huur zijn inbegrepen, aanvullende services kunnen naar wens en believen extra worden ingekocht. Zoals bijvoorbeeld extra evenementen schoonmaak en beveiliging voor het Poppodium.

7. Hoe wordt de overlast van huurders onderling tegengegaan?

Overlast van jongerenevenementen; beveiliging na legitimatie controle laten opruimen/orde houden buiten. Daarnaast wordt de programmering tussen de huurders onderling gecommuniceerd in een vaste overlegstructuur en daarnaast ook op elkaar afgestemd om kruisbestuiving te genereren.

Om verschillende referentieprojecten te kunnen ondervragen stel ik aan het einde van mijn interview aan iedere correspondent deze vraag:

Kunt u mij een ander interessant referentieproject adviseren? Welk project is dit en waarom is juist dit project interessant? Heeft u hier ook al een contactpersoon en gegevens van?

Er zijn diverse vergelijkbare projecten in Nederland, ik ga zelf bijvoorbeeld komende week op werkbezoek bij de DRU Cultuurfabriek. Verder heb je onder andere de Verkadefabriek, de Cacao Fabriek, De Cultuurfabriek in Veghel.

Administratief beheer

Administratief beheer is gericht op een efficiënte en doorzichtige wijze van vastleggen van relevante gegevens van de Timmerfabriek, het periodiek geven van overzichten daarvan alsmede het uitvoeren van middels voorschriften en instructies gegeven opdrachten. Meer in het bijzonder bestaat het administratief beheer uit (Broekhof et al., 2007):

Huurincasso

Onder huurincasso wordt het factureren en incasseren van huurpenningen verstaan, maar ook het incasseren van voorschotten op leveringen en diensten (servicekosten). Alle overige verschuldigde bedragen welke onder de huurovereenkomsten vallen, zoals bijvoorbeeld kosten naar aanleiding van de nacalculatie, vallen onder de huurincasso. Afhankelijk van de beheerconstructie wordt het incasseren van huurpenningen uitgevoerd door de verhuurder of de beheerder.

Beheeradministratie

De beheerder is verplicht van alle opgedragen gezamenlijke beheeractiviteiten administratie te voeren en hierover periodiek te rapporteren.

Huurovereenkomsten

Met betrekking tot de huurovereenkomsten is de beheerder verantwoordelijk voor het schriftelijk communiceren, documenteren en bewaken van huurmutaties en het voeren van huurdersoverleg. Afhankelijk van de beheerconstructie is de verhuurder of de beheerder verantwoordelijk voor het beheren van de huurovereenkomsten.

Leveringen en diensten

De beheerder is verantwoordelijk voor het factureren, incasseren en administreren van voorschotheffingen en de BTW van de door de beheerorganisatie verzorgde diensten en diensten. Tevens is de beheerder verantwoordelijk voor het controleren, betalen en administreren van nota's van de beheerorganisatie.

Technisch beheer

Onder technisch beheer valt het bij voortduring in een goede staat houden van alle bouwkundige, (installatie-)technische en infrastructurele onderdelen van de Timmerfabriek. Meer in het bijzonder bestaat het technisch beheer uit (Broekhof et al., 2007):

Algemene zorg

In het kader van de algemene zorg is de verhuurder verantwoordelijk voor het onderhoud van het object, de onverhuurde gebouwdelen of delen daarvan. Ook het behandelen van de wensen en klachten van de huurders van het object. De verhuurder draagt ook verantwoordelijkheid voor het toezicht op- en alle taken voortvloeiend uit artikel 5 van de ROZ-voorwaarden, zoals vermeld in bijlage 6 'ROZ-voorwaarden'.

Onderhoud

De beheerder houdt het object in goede staat van onderhoud, volgens de normen overeengekomen in de ROZ-voorwaarden. In het kader van de beheeropdracht is de beheerder gemachtigd, na goedkeuring van de opdrachtgevers, tot het in naam van de opdrachtgever verstrekken van opdrachten tot uitvoering van (onderhouds-) werkzaamheden.

Commercieel beheer

Onder commercieel beheer wordt verstaan: het totaal aan maatregelen gericht op het voor de opdrachtgever, als zijnde de huurders van de Timmerfabriek collectief, bereiken van een optimaal

vastgoedrendement. Het commercieel beheer bestaat uit het beoordelen van de huurprijzen, ontwikkelen van promotionele acties, kosten voor leveringen en diensten en het vaststellen daarvan (Broekhof et al., 2007).

Bijzondere beheersituaties

Een aantal bijzondere situaties binnen de accommodatie vragen om speciale aandacht in het beheerplan, c.q. de huurcontracten (Broekhof et al., 2007).

- Het beheer van de gemeenschappelijke ruimten.
In het huurcontract kunnen afspraken worden opgenomen over het gebruik van de gemeenschappelijke ruimten zoals hal, foyer, toiletten, bergruimten, kleedruimten etc.
- Zelfstandige gebruikers.
Met zelfstandige gebruikers worden gebruikers bedoeld met een min of meer zelfstandige positie binnen de accommodatie. Zij doen hun werk vanuit de accommodatie en/of houden er spreekuur. Voor dit type gebruikers kan het beheer op onderdelen in handen zijn gelegd van die gebruikers. In het huurcontract moet worden geregeld hoever die zelfstandigheid reikt. Bijvoorbeeld dat zij recht hebben op een eigen sleutel en zorgen voor hun eigen buffetvoorziening. De afspraken moeten passen in het totaal van het beheerplan. De dagelijkse gang van zaken binnen de accommodatie mag er niet door worden verstoord.
- Beperkt gebruik.
Gebruikers die maar voor een beperkt deel gebruik maken van de faciliteiten. Ook hier zal in het huurcontract speciaal aandacht aan moeten worden geschonken.

Maatschap

In een maatschap beoefent men een beroep samen met partners (maten) onder een gemeenschappelijke naam. Een maatschap heeft als kenmerken dat de maten gelijkwaardig samenwerken, elke maat iets (geld, arbeid, goederen) inbrengt en dat de maten de winst delen.

Voorwaarden voor oprichting

De maatschap moet in de meeste gevallen inschrijven in het Handelsregister. De oprichting van een maatschap is vormvrij.

Maatschapscontract

Er hoeft geen akte te worden opgemaakt. Het is wel aan te raden de afspraken tussen de maten schriftelijk vast te leggen in een maatschapscontract. Als de afspraken goed worden vastgelegd, is er meer onderlinge duidelijkheid. Bijvoorbeeld bij winstverdeling en bevoegdheden. Een contract is ook een bewijsmiddel naar zakenpartners of de Belastingdienst. Een accountant, notaris of juridisch adviseur kan u helpen bij het opstellen van een maatschapscontract.

Aansprakelijkheid

Een maat gaat alleen verplichtingen aan voor zichzelf, niet voor de andere maten. Behalve in de volgende gevallen:

- De maten hebben elkaar in een maatschapscontract een volmacht gegeven.
- De maten hebben samen besloten een handeling of transactie te verrichten. Bijvoorbeeld om een receptioniste aan te nemen of praktijkruimte te huren.

De maten zijn dan met hun privévermogen aansprakelijk voor de schulden van de maatschap. Schuldeisers kunnen uitsluitend voor gelijke delen terecht bij de maten en hebben geen voorrang op privéschuldeisers. Als een maat onbevoegd handelt, dan zijn de anderen in principe niet aansprakelijk tenzij de handeling tot voordeel van de maatschap strekt.

Belastingen

In de meeste gevallen ziet de Belastingdienst een maat als zelfstandig ondernemer en heeft hij recht op belastingvoordeel zoals de ondernemers- en investeringsaftrek en fiscale oudedagsvoorziening. Er wordt inkomstenbelasting betaald over de winst.

Sociale zekerheid

Een maat is geen werknemer en valt niet onder de werknemersverzekeringen. Een maat krijgt AOW na zijn 65e (de AOW-gerechtigde leeftijd wordt komende jaren stapsgewijs verhoogd naar 67 jaar). Dit is een minimuminkomen. Aanvullend pensioen moet men zelf verzorgen. Ook kan een maat geen beroep doen op de Ziektewet, WW of de WIA.

Maatschap tussen echtgenoten/partners

De maatschap is ook geschikt voor echtgenoten of partners. Afhankelijk van het overige inkomen en de aftrekposten van de partners is een fiscaal gunstige winstverdeling mogelijk. Deze moet wel in evenwicht zijn met het verrichte werk. Als één partner bijvoorbeeld 90% van het werk doet, dan kan de winstverdeling niet 50/50 zijn.

Continuïteit/Bedrijfsopvolging

De maatschap eindigt als een maat uittreedt of overlijdt. Om het voortbestaan van de maatschap veilig te stellen, kunt u in het maatschapscontract regelen dat de overblijvende maten de maatschap (eventueel met een nieuwe maat) kunnen voortzetten. Als een maatschap eindigt, dan wordt deze ontbonden. Er vindt vereffening plaats volgens dezelfde regels als bij de vof.

V.O.F.

Een vennootschap onder firma is een samenwerking van ondernemers. Alle vennoten brengen iets in de vof in. Bijvoorbeeld geld, goederen of arbeid. Een minimumkapitaal is niet nodig.

Voorwaarden voor oprichting

Een inschrijving bij de Kamer van Koophandel is een voorwaarde voor de oprichting van een vof. Stel een vennootschapscontract op met afspraken over bijvoorbeeld de bevoegdheden, inbreng en verdeling van de winst. Dit is niet verplicht, maar zo weten alle vennoten precies waar ze aan toe zijn. Een juridisch adviseur, notaris of accountant kan hulp bieden bij het opstellen.

Aansprakelijkheid

Als vennoot is men hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de vof. Ook als een andere vennoot deze heeft gemaakt. De schuldeisers van de zaak kunnen in eerste instantie terecht bij het vermogen van de zaak. Als dit onvoldoende is, kunnen zij aanspraak maken op het privévermogen van de vennoot en zijn echtgenoot. De aansprakelijkheid van de echtgenoot kan beperkt worden door huwelijkse voorwaarden op te stellen. Als de vennoot privéschulden heeft, dan kunnen zijn schuldeisers niet terecht bij het privévermogen, of het zakelijk vermogen van de vof.

Vof inschrijven bij de KvK

Bij de inschrijving bij de KvK kan in het vennootschapscontract worden afgesproken dat de individuele vennoten tot een bepaald bedrag contracten mogen aangaan namens de vof. Bijvoorbeeld tot maximaal 10.000 euro. Als deze beperking van de tekenbevoegdheid in wordt geschreven in het Handelsregister, dan geldt deze ook tegenover derden. Zo weten de vennoten precies voor welke bedragen ze mogen tekenen én kunnen zakenpartners dit controleren in het Handelsregister. Als een onbevoegde vennoot dan een contract sluit, dan is niet de vof, maar de vennoot zelf aansprakelijk.

Belastingen

De vennoten betalen inkomstenbelasting over hun eigen deel van de winst. Iedere vennoot is zelfstandig ondernemer en heeft recht op zijn eigen aftrekposten en vrijstellingen zoals ondernemersaftrek, investeringsaftrek en fiscale oudedagsvoorziening.

Man-vrouw firma

Een man-vrouw firma is een vof tussen partners. Als de Belastingdienst de beide partners als zelfstandig ondernemer ziet, dan levert dit dubbel belastingvoordeel op. Beide partners moeten wel werkzaamheden op gelijkwaardig niveau uitvoeren. Nadeel van een man-vrouw firma is dat beiden aansprakelijk zijn met hun privévermogen en huwelijkse voorwaarden dus geen effect hebben.

Sociale zekerheid en verzekeringen

Een vennoot krijgt AOW na zijn 65e (de AOW-gerechtigde leeftijd wordt komende jaren stapsgewijs verhoogd naar 67 jaar). Aanvullend pensioen verzorgt de vennoot zelf. Zij kunnen geen beroep doen op de Ziektewet, WW of WIA. Dit dienen de vennoten zelf te verzorgen.

Uittreden of overlijden van een vennoot

Als een vennoot stopt of overlijdt, dan eindigt de vof. Als de vof toch moet blijven bestaan na het wegvallen van een vennoot, dient dit in het vennootschapscontract middels een beding te worden geregeld. De vof kan dan bijvoorbeeld doorgaan met een nieuwe vennoot, of als eenmanszaak.

Ontbinding en vereffening

Na ontbinding van een vof betalen de vennoten de schulden en krijgen ze hun aandeel terug in natura of geld ('vereffening'). Het restant wordt op basis van ieders winstaandeel verdeeld. Als er

voor het afbetalen van de schulden te weinig liquide middelen zijn, dan moeten de vennoten bijstorten (op basis van het aandeel in het verlies).

Vereniging met volledige rechtsbevoegdheid

Samenwerken met anderen om een gezamenlijk doel te bereiken? Bijvoorbeeld om uw winkelgebied te verbeteren, samen te sporten of muziek te maken? Dan kan men kiezen voor de vereniging als rechtsvorm. Een vereniging heeft minstens twee leden. De hoogste macht ligt bij de ledenvergadering, waarin de leden in principe allemaal één stem hebben. De ledenvergadering benoemt het bestuur.

Soorten vereniging

Er zijn 2 soorten verenigingen:

- Vereniging met volledige rechtsbevoegdheid.
Men richt deze vereniging op met een akte van de notaris. In deze akte staan de statuten. Hierin staan onder meer naam, vestigingsplaats en doel van de vereniging, verplichtingen van de leden en de regels voor benoeming en ontslag van bestuurders. Ook staat in de statuten hoe een algemene vergadering wordt bijeengeroepen en wat er gebeurt na ontbinding van de vereniging. Als de statuten worden gewijzigd, moet men langs de notaris. Een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid moet zich inschrijven in het Handelsregister.
- Vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid
Als de vereniging niet via de notaris wordt opgericht, dan is het een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid.

Aansprakelijkheid

Bij een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid, zijn de bestuurders in principe niet met privévermogen aansprakelijk voor de verplichtingen. Bij een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid, zijn bestuurder wel met privévermogen aansprakelijk voor de verplichtingen naast de vereniging. De aansprakelijkheid kan beperkt worden door de vereniging in te schrijven in het Handelsregister. Een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid kan niets erven en geen registergoederen (zoals een pand) verkrijgen.

Belastingen

Een vereniging met een onderneming betaalt vennootschapsbelasting. Of een vereniging btw moet betalen, hangt af van de specifieke situatie. Raadpleeg hiervoor een belastingdeskundige of de Belastingdienst.

Sociale zekerheid

Bestuurders van verenigingen zijn in principe niet in loondienst en vallen daarom niet onder de werknemersverzekeringen. Vanzelfsprekend kunnen verenigingen wel werknemers in dienst hebben.

Continuïteit

Ontbinding van een vereniging kan onder meer als de algemene vergadering de vereniging opheft, door het ontbreken van leden of bij faillissement.

De Vereniging van Eigenaars

Alle appartementseigenaars in Nederland zijn verplicht lid van een Vereniging van Eigenaars (VvE). Deze behartigt de gemeenschappelijke belangen, zoals onderhoud van het gebouw en de technische installaties. Elke VvE moet zich inschrijven in het Handelsregister. Meer informatie kan worden verkregen bij een notaris.

Coöperatie

Wanneer een individuele ondernemer wilt profiteren van de voordelen van een collectief, bijvoorbeeld van gezamenlijke inkoop of marketing, dan is de rechtsvorm coöperatie een geschikte vorm. Deze vorm kan ook geschikt zijn als de klanten steeds vaker eisen stellen aan de dienstverlening. De individuele ondernemer kan bijvoorbeeld in de problemen komen als hij ziek wordt. Bij een coöperatie kunnen andere leden dan het werk overnemen.

Wat is een coöperatie?

Een coöperatie is een speciale vereniging, die overeenkomsten aangaat met en voor haar leden. Veel voorkomende coöperaties voor ondernemers zijn de bedrijfscoöperatie en de ondernemerscoöperatie.

Bedrijfscoöperatie

Een bedrijfscoöperatie behartigt bepaalde zakelijke belangen van haar leden, zoals inkoop of reclame. Een bekend voorbeeld is Friesland Campina, een grote zuivelcoöperatie. De leden zijn aangesloten melkveehouders, die meedelen in de winst.

Ondernemerscoöperatie

De ondernemerscoöperatie is een coöperatie waarbij alle leden zelfstandig zijn en samenwerken, bijvoorbeeld aan een project. Deze coöperatievorm is onder meer geschikt voor zzp'ers. Die kunnen gezamenlijk een bepaalde klus of project doen, die zij in hun eentje niet kunnen aannemen of uitvoeren. Voor de klant heeft dat als voordeel dat hij één aanspreekpunt heeft en dat hij meer zekerheid heeft over het op tijd afronden van het project. Let op: leden die aan zo'n project deelnemen (als natuurlijke persoon, niet als rechtspersoon) moeten ook nog andere opdrachtgevers hebben om te worden beschouwd als ondernemer voor de inkomstenbelasting.

Oprichten en in stand houden van een coöperatie

Met minimaal één partner kan een coöperatie worden opgericht. De hoogste zeggenschap ligt bij de Algemene Ledenvergadering. Deze vergadering benoemt het bestuur. Voor de oprichting laat u een akte opmaken bij de notaris en laat u de coöperatie inschrijven in het Handelsregister. De leden betalen mee aan de kosten voor oprichting en het in stand houden van de coöperatie. Winst kan bijvoorbeeld worden verdeeld op basis van het werk dat een lid voor de coöperatie heeft uitgevoerd. De leden mogen hier zelf afspraken over maken.

Aansprakelijkheid

De coöperatie is als rechtspersoon aansprakelijk. Als de coöperatie wordt ontbonden en er zijn schulden, dan zijn alle leden voor een gelijk deel aansprakelijk hiervoor. Deze aansprakelijkheid kan worden uitgesloten door een 'coöperatie met beperkte aansprakelijkheid' (BA) of een 'coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid' (UA) op te richten. Bij een ondernemerscoöperatie zijn de leden die meedoen aan een project aansprakelijk voor de goede uitvoering van dat project. Voor bestuurders geldt de anti-misbruikwetgeving.

Belastingen

Een coöperatie betaalt vennootschapsbelasting over de winst. De leden betalen individueel inkomstenbelasting over de betalingen en winst die zij vanuit de coöperatie ontvangen.

Sociale zekerheid

Een lid-bestuurder van een coöperatie met werknemerszelfbestuur heeft een fictieve dienstbetrekking en gelden voor de inhoudingen op het loon dezelfde regels als bij een normale dienstbetrekking.

Stichting

Om een specifiek sociaal- of ideëel doel te realiseren kan de stichting als rechtsvorm worden gekozen.

Voorwaarden voor oprichting

Een stichting wordt opgericht met een akte van de notaris. Hierin verklaart men dat zij de stichting in het leven roepen en bepaalt men de statuten. Een stichting kan ook door één individu worden opgericht (ook via een testament) of samen met anderen. Ook een rechtspersoon (zoals een bv) kan een stichting oprichten. In de statuten staan onder meer:

- De naam van de stichting, met het woord 'stichting' als deel van de naam;
- Het doel van de stichting;
- Hoe bestuurders benoemd en ontslagen worden;
- De vestigingsplaats van de stichting;
- Waar het geld naartoe gaat als de stichting wordt opgeheven.

Meestal staan er ook regels over de organisatie in de statuten. Als de statuten worden gewijzigd, dan is een akte van de notaris nodig. De stichting moet worden ingeschreven in het Handelsregister van de KvK.

Organisatie stichting

Een stichting heeft een bestuur, maar geen leden. Een stichting kan een onderneming hebben. Men moet in dit geval de winst van de onderneming besteden aan het doel van de stichting. De bestuurders van een stichting zijn niet in loondienst, maar kunnen wel een vergoeding ontvangen voor hun werkzaamheden. Ook kan een stichting personeel in dienst nemen.

Aansprakelijkheid

Een stichting is een rechtspersoon. Dit betekent dat de bestuurders in principe niet aansprakelijk zijn voor de schulden. Er zijn wel uitzonderingen op deze regel. Bestuurders zijn bijvoorbeeld wel aansprakelijk bij wanbestuur, niet voldoen aan subsidievereisten of als de stichting niet is ingeschreven in het Handelsregister.

Belastingen

Een stichting met een onderneming betaalt vennootschapsbelasting. Een onderneming is een organisatie van kapitaal en arbeid, die winst probeert te maken door deel te nemen aan het economisch verkeer. Of de stichting btw moet inhouden en afdragen aan de Belastingdienst, hangt af van uw specifieke situatie. Vraag dit na bij een belastingdeskundige of de Belastingdienst.

Sociale zekerheid

Een bestuurder is in principe niet in loondienst van de stichting en valt dus niet onder de werknemersverzekeringen.

Interviewer: Mathijs Kleinjans

Correspondenten: [Namen correspondenten]

Doel:

Inzicht krijgen in de facilitaire behoefte en de gewenste organisatievorm van een overkoepelende facilitaire organisatie.

Vragen:

1. Om een duidelijk beeld te krijgen van welke facilitaire processen benodigd zijn, kunt u mij kort iets vertellen over de verschillende processen van [organisatie] in de huidige situatie?
2. In welk opzicht gaat dit veranderen op de nieuwe locatie?
3. [Organisatie] is nu al actief, hoe worden de facilitaire processen in deze situatie uitgevoerd?
4. Hebben jullie al een indicatie van jullie facilitaire behoefte op de nieuwe locatie?
5. Welk beeld heeft u van een gezamenlijke facilitaire organisatie? Eigen beheer/Gezamenlijke beheer organisatie A. Een beheerder of B. Eigen beheer organisatie opzetten/Uitbesteden
 - a. Wat zijn uw verwachtingen?
 - b. Welke eisen stelt u aan een dergelijke organisatie?
 - c. Hoe kijkt u aan tegen uw rol m.b.t. deze overkoepelende facilitaire organisatie?
 - d. Op welke wijze zou u afstemming over de programmering realiseren?
6. Hoe ziet u de besluitvorming in een toekomstige beheervorm?

Uitwerking interview Lumière

Interviewer: Mathijs Kleinjans

Correspondenten: David Deprez & Nico Haenen

Mathijs:

Om te beginnen zal ik even een korte toelichting geven op het doel van het interview. Inzicht krijgen in de facilitaire behoefte en de gewenste organisatievorm van een overkoepelende facilitaire organisatie. In mijn onderzoek ga ik dus op zoek naar waar de synergie ligt op het gebied van facilitaire- en beheer activiteiten. Dus mijn eerste vraag is, welke facilitaire- en beheer activiteiten voeren jullie momenteel al uit?

Nico:

Dat hangt er natuurlijk van af wat je daar onder verstaat. Ben je al bij anderen geweest?

Mathijs:

Nee, jullie zijn de eerste.

Nico:

Facilitaire processen, wat is dat voor jou?

Mathijs:

Theoretisch geformuleerd zijn facilitaire processen een verzameling van secundaire/ondersteunende processen binnen een organisatie. Wanneer je bijvoorbeeld naar een schoenmaker kijkt, die nog daadwerkelijk met de hand de schoenen maakt, die wil zich concentreren op kwalitatieve schoenen ontwerpen en maken. Hij wil niet zoveel te maken hebben met marketing, huisvesting, administratie, beveiliging, schoonmaak, onderhoud van de machines en misschien zelfs niet met het verkopen van de schoenen. Alles wat daar dus bij komt kijken en niet het kernproces is, kan worden beschouwd als facilitair. Dit is voor ieder bedrijf anders. Jullie kernproces is het vertonen van films.

Nico:

Maar is het verkopen van kaartjes van een kernproces?

Mathijs:

Dat kan per bioscoop verschillen. Dit heeft voornamelijk te maken met de visie van het desbetreffende bedrijf. Bij jullie maakt de horeca bijvoorbeeld sterk onderdeel uit van de totaalbeleving die jullie aan de gasten willen aanbieden. Je moet dus de afweging maken, verkoop ik enkel de toegang tot de film of verkoop ik de beleving van een avondje uit aan de gasten. In geval van het verkopen van de beleving valt de horeca onder het primaire proces. Terwijl bij andere bioscopen de horeca wellicht als ondersteunend is of als verdienmodel, in dat geval is het een secundaire activiteit.

Nico:

Wat je daar dus eigenlijk mee wilt zeggen is dat processen die primair zijn, zo eigen zijn dat je die eigenlijk niet kunt delen met anderen?

Mathijs:

Ja, ze maken zo'n essentieel deel uit van de beleving die je aan de gasten mee wilt geven, dat moet je zelf in eigen beheer houden.

Nico:

Wij zijn een organisatie, en dat zal bij anderen ook wel zo zijn, wij zijn nog aan het uitzoeken wat nou precies bij onze core-business hoort. Bij Timmerfabriek 1.0 was het de bedoeling dat wij niet alleen samen in een gebouw gevestigd zouden worden met andere organisaties, maar dat we ook echt een cultuurcluster gingen vormen. En Lumière zou dan midden in dat gebouw een grote horecagelegenheid gaan runnen, omdat dat bij onze core-business hoort en wij sowieso al veel bezoekers hadden. Echter in de loop van het project kwamen wij erachter dat andere organisaties daar helemaal geen behoefte aan hadden en dat het echt iets van ons zelf was.

Mathijs:

Zijn er facilitaire processen waar jullie potentie voor zien om deze gezamenlijk uit te voeren?

Nico:

Dat is heel uiteenlopend, bijvoorbeeld beveiliging, kopieerapparaat.

David:

Maar ook vuilniscontainers ophalen en schoonmaak.

Nico:

Het is voor ons nu nog heel lastig om te bepalen wat wij gezamenlijk kunnen doen. Wel zouden wij bijvoorbeeld graag een huismeester zien. Iemand die gewoon handig is en kleine zaken kan herstellen, lampen vervangen en zorgt dat alles blijft draaien. En wat heel belangrijk is, is het ordenen van het buitenterrein.

Mathijs:

Schoonmaak is interessant, hoe hebben jullie dit momenteel georganiseerd?

Nico:

Dat hebben wij uitbesteed. Daarnaast splitsen wij de schoonmaak op in twee onderdelen. Dat er een schoonmaakbudget is voor de schoonmaak in de horeca, iedere dag de toiletten doen en het hele restaurant enzovoorts. Misschien niet iedere dag, maar dat valt nog te bezien. Eigenlijk moet je wel iedere dag even schoonmaken. En dat geldt ook voor de filmzalen en de toiletten die daar zijn.

Mathijs:

En schoonmaken is, samen met het onderhoud van het gebouw, het makkelijkst te delen. Je krijgt veel vierkante meters en versterkt daarmee je onderhandelingspositie.

David:

Overigens heb je daar wel heel andere ritmes in. Wij moeten om 09:00 schoon zijn, terwijl de muziekgieterij mogelijk pas later schoon hoeft te zijn.

Mathijs:

Klopt, maar dat zie je op veel locaties dat verschillende ruimtes op uiteenlopende tijden worden schoongemaakt.

David:

Verder hebben wij veel dingen die heel specifiek voor ons zijn. Bijvoorbeeld de kaartjes. Wij hebben een systeem, daar horen bepaalde kaartjes bij met een eigen uitstraling.

Nico:

Je zou ook kunnen zeggen, wij zitten bij een ticketlabeling-bedrijf. Als wij gezamenlijk met de Muziekgieterij tickets afnemen, krijgen we een veel ander volume waar mogelijk ook een andere prijs aan wordt gehangen, maar dan moeten ze wel hetzelfde systeem hebben.

Mathijs:

Maar jullie kunnen dus zelf bepalen hoe de tickets er uit zien?

David:

Ja, wij kunnen bepaalde velden invullen en de achterkant verandert om de paar maanden. Maar waar je dus eigenlijk naar op zoek bent is schaalvoordeel om financieel voordeel te behalen?

Mathijs:

Ja, enerzijds financieel voordeel. Maar daarnaast ook de mogelijkheid om de organisaties te 'ontlasten' van het organiseren van dit soort activiteiten. Waardoor zij zich meer kunnen focussen op het kernproces. Bij het bestuderen van onderzoeken over bijvoorbeeld het Muziekpaleis in Utrecht, kwam duidelijk naar voren dat de culturele organisaties vastliepen op het exploiteren en onderhouden van het gebouw. Doordat zij de tijd en de know-how niet hebben om iets dergelijks te organiseren. Zij moeten zich concentreren op de film en op evenementen.

David:

Wat wij hier nog niet hebben is beveiliging na het sluiten.

Nico:

We moeten sowieso straks kijken hoe we dat gaan organiseren. Ook hier is het nu zo dat om 03:00 's nachts iemand naar buiten gaat, even controleert en alles sluit. Dat is er maar één en soms is dat ook een vrouw. Dat zouden we in de toekomst wel beter willen borgen en als dat dan gezamenlijk met partners zou kunnen, zou dat geweldig zijn.

David:

En het testen van de brandbeveiligingssystemen. Ramen lappen.

Mathijs:

In het theoretisch kader heb ik 3 mogelijke beheerstructuren beschreven, deze zijn als volgt: 1. Alles in eigen beheer. 2a. Een gezamenlijke beheerstichting waarbij 1 van de beheerpartners het beheer uitvoert. 2b. De partijen vormen gezamenlijk een nieuwe beheerorganisatie. 3. Er wordt een externe gespecialiseerd bedrijf ingehuurd om het beheer en exploitatie te organiseren. Is er een van de vormen die jullie voorkeur krijgt? Is het voor jullie bijvoorbeeld een bezwaar als 1 van de organisaties dit op zich neemt, of zien jullie hier bijvoorbeeld een rol voor jullie zelf weggelegd?

David:

Ik heb een voorgevoel dat de kernactiviteit van de Muziekgieterij veel meer gebruik maakt van de facilitaire diensten. Dat betekent dat het voor ons een hele andere wereld is, maar dat is andersom waarschijnlijk ook zo. Een externe partij is wellicht de meest geschikte keuze in deze situatie. Door deze variant zijn wij minder intensief betrokken bij het aansturen van een dergelijke situatie.

Nico:

Ik ben geneigd op te zeggen; 'Alles wat de gast merkt, moet je voorzichtig mee zijn.' Dat betekent dat we het meer moeten zoeken in een kopieerapparaat, schoonmaak, huismeester, beveiliging en zoiets als vuil ophalen. Ik vind het belangrijk dat de bedrijfscultuur blijft zoals die is, ook voor de anderen.

Voor mij is het zo dat je heel kritisch moet zijn op wat je samen gaat doen, is het echt nodig om zaken gezamenlijk uit te voeren? Ik zie de samenwerking het liefst in concrete dingen, zoals in de schoonmaak en onderhoud. Onderhoud is weer een lastige, wij hebben een klusjesman die werkt voor ons. Die man heeft iets met Lumière, als je die gaat delen dan heeft hij in plaats van een halve

een hele baan. Maar wat hij dan ook moet willen is die cultuurverschillen zich eigen maken, en dat moet die maar net willen. En dat hij niet een partij gaat voortrekken.

Mathijs:

Dan weet ik voorlopig voldoende. Dank voor jullie tijd en de input.

Gespreksgids interview Muziekgieterij

Interviewer: Mathijs Kleinjans

Correspondent: Richard Loomans

Mathijs:

Om te beginnen lijkt het mij verstandig om even aan te geven wat het doel is van dit interview. Dat is namelijk inzicht krijgen in de facilitaire behoefte en de gewenste organisatievorm van een overkoepelende facilitaire organisatie. Om te beginnen met inzicht krijgen in jullie facilitaire behoefte. Momenteel zijn jullie al actief, al dan niet provisorisch, daar komen uiteraard ook facilitaire- en beheer activiteiten bij kijken. Wat doen jullie nu al en hoe hebben jullie de facilitaire- en beheer activiteiten momenteel georganiseerd?

Richard:

We hebben een facilitaire dienst van een man of 10. Dat is geregeld door 'Uit de Steigers'. 'Uit de Steigers' werkt met WA-jongers, jongeren met een achterstand op de arbeidsmarkt. Dat zijn dus geen volwaardige arbeidskrachten. Zijn doen onze facilitaire dienst, zij poetsen, doen voorraadbeheer, borden ophangen, lampen ophangen. Dat zou met 1 FTE gedekt kunnen worden, maar dat doen wij dus vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen met deze groep. Daarnaast hebben we een soort afvalverwerking, er worden hier bergen afval geproduceerd. We hebben 2 a 3 keer per week een Sita wagen om de containers te legen. We hebben een stukje administratie, publiciteit. Alles wat ik noem zijn dingen waarvan ik denk die in een stukje synergie kunnen vallen. We hebben geen kopieerapparaat, daar hebben we geen geld voor. Ik zou me kunnen voorstellen dat je 1 groot luxe kopieerapparaat hebt waar je boekjes uit kunt krijgen etc., wanneer je dit met 3 a 4 partners deelt het veel aantrekkelijker wordt. Waardoor je dus één gezamenlijke printruimte hebt, aangesloten op een gezamenlijk netwerk, zodat iedereen hier gebruik van kan maken. Wat ik ook belangrijk vind, we krijgen dadelijk een binnentuin. Daar moet ook Wi-Fi zijn, een afvoer, waterpunt, elektriciteitsaansluiting, waar we gemeenschappelijk gebruik van kunnen maken. Als Lumière een openluchtvoorstelling wilt geven, wij een openluchtconcert of Bureau Europa een buitenexpositie, dat zijn allemaal dingen die we gezamenlijk kunnen gebruiken. Wij hebben vorig jaar 156 events gedaan 66.000 bezoekers gehad, dat is aanzienlijk. We zijn begonnen met 20.000 bezoekers, dat is een verdrievoudiging. Dus dat gaat hard en we zijn nog altijd aan het groeien. We zijn nog steeds improviserend aan het werk, maar draaien inmiddels op de top van onze kunnen. En dat heeft consequenties, ook voor onze organisatie. We zijn met 5 FTE en we huren dus van alles is, van barmedewerkers tot productieleders, brandwachten, beveiligers noem allemaal maar op. Je zou je kunnen voorstellen dat dat ook een gemeenschappelijk iets zou kunnen zijn. Ook qua inkoopkracht. Qua brouwers is natuurlijk ook voor een deel gebonden aan de uitstraling. Lumière kiest om die reden waarschijnlijk voor een andere brouwer dan wij. Bureau Europa heeft daar volgens mij helemaal geen behoefte aan op dit moment. Je zou op deze manier wel inkoopvolume kunnen creëren en zo voordelen behalen. Ik begrijp dat dat misschien heel moeilijk is dat er een gevoel bij komt of een image en dat sponsorcontracten lastig worden, dat snap ik. Maar je zou de mogelijkheden wel kunnen onderzoeken. Maar ook bijvoorbeeld door gezamenlijk kantoorartikelen in te kopen.

Mathijs:

Ik heb inderdaad begrepen dat jullie brouwer-onafhankelijk willen zijn?

Richard:

Dat klopt, dat kan voor een mede-partner een voordeel zijn. Samen vormen we een sterkere propositie, dit is hetzelfde als bij de bedrijfskeuken. Ook daar kan op het gebied van inkoop en personeel mogelijk schaalvoordeel worden behaald. Lumière heeft die zaken ook nodig. Het zijn mogelijk al gepasseerde stations, zij gaan natuurlijk in september al open.

Mathijs:

En jullie bedrijfskeuken is voornamelijk gericht op de artiesten die hier komen?

Richard:

Ja, we hebben een kok die als vrijwilliger werkt bij ons. Hij is weliswaar kok bij Café Zuid, maar in de avonden komt hij vrijwillig hier koken voor bands. In tegenstelling tot wat mensen denken, dat is geen pan spaghetti. Het is een volwaardig diner. Soms zitten er 10 man, maar soms zitten er ook wel eens 30 man. Ze hebben een heel gevolg bij zich. Er wordt serieus gekookt, daar heb je dus een volwaardige keuken voor nodig.

Mathijs:

Bij Lumière komt een professionele keuken, hebben jullie de mogelijkheden bekeken om daar iets in te delen?

Richard:

Ik weet niet of het mogelijk is, maar logistiek zitten wij aan de hele andere kant. Om dat te realiseren is wel een ding. Ik kan me wel voorstellen, Lumière heeft ook een verdien model, dat wij couverts inkopen en die aan onze artiesten serveren. Maar momenteel heb ik een vrijwilliger die kookt, dan ben ik €150,- kwijt voor 30 man. Dat ga je daar niet redden. Ik ben aan het denken wat zij nodig hebben en wij. Maar ook wat de logistiek daarachter is. Dat is hetzelfde als de afvalverwerking. Het afval zal op verschillende punten opgehaald moeten worden, maar ik kan mij wel voorstellen dat je één afvalverwerker in dienst neemt. Waardoor je inkoopvolume hebt, een gezamenlijk contract en contractbeheer. Dit komt ook terug bij het kopiëren.

Mathijs:

Helder. En op het gebied van vrijwilligers, alle organisaties werken veel met vrijwilligers, welke taken voeren zij bij jullie uit?

Richard:

De vrijwilligers ruimen na de bandprogrammering op. Bij danceprogrammering zijn we verplicht om betaalde krachten in te huren. Beiden zijn aan het eind van de avond verantwoordelijk om de zaal aan te vegen.

Mathijs:

En deze medewerkers, zijn die ingehuurd of eigen dienst?

Richard:

Deze zijn in eigen dienst, weliswaar via een payroll-service Kolibrie. Zij werken enkel voor ons, maar de loonadministratie gaat via Kolibrie.

Mathijs:

Zijn er momenteel facilitaire- en beheerprocessen die nog niet worden uitgevoerd, maar in de toekomst wel uitgevoerd moeten worden?

Richard:

We gaan nu nieuwbouwen. Momenteel hebben we bijvoorbeeld niks van camerabeveiliging. Een van de dingen die wij moeten hebben, aangesloten op een regiekamer. Dat klinkt gecompliceerder dan het is. Wat we nodig hebben zijn enkele camera's op strategische locaties. Die beelden moeten ergens binnenkomen. Dat vind ik essentieel, omdat onze locatie veel gaten en kieren heeft. Daar kunnen we niet overal een beveiliging bij zetten. Dat is essentieel, niet alleen voor de bescherming van onze spullen, maar ook van onze medewerkers. Ook het toezicht op het binnenterrein, enerzijds voor het cameratoezicht, maar ook voor het afsluiten van het terrein. Daar zal iemand moeten zijn die de deur open en dicht doet. Iemand die deze ruimte in feite beheert.

Mathijs:

De binnentuin valt buiten de scope van mijn project, maar in de organisatiestructuur zal er rekening mee worden gehouden dat de programmering en het beheer van de binnentuin afgestemd kan worden. Welke andere behoeftes voorziet u voor in de toekomst?

Richard:

Naast de beveiliging, toezicht, schoonmaak, kopieerapparaat zijn er een legio van dit soort zaken. Ik weet niet of Lumière met een portosysteem werkt. Wij moeten voor onze beveiligers een eigen porto-systeem werken. Ik kan mij voorstellen dat het handig is dat we deze gezamenlijk inkopen. Wat ik daarnaast ook belangrijk vind is dat wij zicht krijgen op elkaars programmering. Wij werken zelf met een systeem waar alle activiteiten in staan, maar het zou handig zijn dat we een gezamenlijk agenda hebben waar we alle activiteiten van elkaar kunnen zien. Zodat we weten wat er te doen is en er geen frictie ontstaat.

Mathijs:

Dit sluit natuurlijk aan op het programmeren van de binnentuin en de benodigde gezamenlijke afstemming.

Richard:

Inderdaad, maar ook bijvoorbeeld dat wij van elkaar weten dat als wij bijvoorbeeld een rave-party beginnen om 22:00, Lumière daar rekening mee kan houden. Onze ingang gaat aan de achterkant van het gebouw komen, daardoor is het ontzettend van belang dat we op de hoogte zijn van elkaars activiteiten. Verder lijkt het mij interessant om te kijken naar de mogelijkheid om de vrijwilligerscoördinatie gezamenlijk te doen, of in ieder geval van elkaar te leren met betrekking tot de organisatie hiervan. Maar ook het stuk techniek zou voor een deel gezamenlijk beheerd kunnen worden, al hebben zij natuurlijk een ander soort techniek nodig. Wat mij erg handig lijkt is een klusjesman, een echt handig iemand, die een keer rondloopt en hier en daar kleine klusjes doet. Gezamenlijk BHV- en EHBO-trainingen, mogelijk zelfs gezamenlijke ontruimingsoefeningen.

Mathijs:

Er zijn 3 vormen voor een beheer organisatie. 1. Alles in eigen beheer. 2a. Een gezamenlijke beheerstichting waarbij 1 van de beheerpartners het beheer uitvoert. 2b. De partijen vormen gezamenlijk een nieuwe beheerorganisatie. 3. Er wordt een externe gespecialiseerd bedrijf ingehuurd om het beheer en exploitatie te organiseren. Is er een van de vormen die uw voorkeur krijgt?

Richard:

Het is jouw vakgebied. Voor iedere vorm valt waarschijnlijk iets te zeggen. Ik denk dat het aan de gebruikers ligt wat succesvol en niet is. Wat wel van groot belang is, is dat de communicatie goed georganiseerd is. Het lijkt mij lastig voor een externe partij om in de organisatie te passen, als het al een externe partij is moet het wel een zijn die ook feeling heeft met de sector. En dan is het nog de vraag wie dat gaat betalen. Ik weet niet wat de kosten zijn bij het uitbesteden aan een extern bedrijf,

al moet je natuurlijk niet alles enkel in geld uitdrukken. Het is ook een last die bij de organisaties vervalst.

Mathijs:

Dat klopt, en zo kunnen jullie je focussen op de kerntaak. Welke eisen stellen jullie aan de vorm van de gezamenlijke beheerorganisatie?

Richard:

Het belangrijkste is dat de financiële consequenties van andere organisaties niet doorvloeien naar ons. Het moet ook duidelijk zijn wanneer wij in promotie gezamenlijk optrekken, wie eigenaar is van de gegevens van de klanten. Hoe ga je daar mee om? Ik ben voorstander om in een gezamenlijke marketing het gebied te promoten, daar zie ik potentie in. Het heeft een groot en internationaal bereik. Het is een optie dat de beheerstichting eigenaar wordt van de klantgegevens.

Mathijs:

Oké. De laatste vraag, hoe zie jij de rol van jullie organisatie in de beheerstichting?

Richard:

Wanneer we het beheer zelf gezamenlijk uitvoeren denk ik dat we iedereen een rol moeten laten vervullen. Anders verlies je de controle daarover, in de waan van de dag. Dat kan heel praktisch zijn, de gebruikers moeten zitting nemen in het bestuur. Dat hoeft geen inhoudelijke rol te zijn, maar er moet wel constructief overleg worden belegd. De beheerorganisatie moet geen verdienmodel worden. Ik zou de huurpenningen van externe huurders niet onderbrengen in de beheerorganisatie, echter de registratie van de verhuurde ruimtes kan wel samen worden uitgevoerd.

Mathijs:

Zijn er nog zaken, die de revue niet zijn gepasseerd, die u toch nog graag wilt aanstippen?

Richard:

Niets, wat mij zo te binnen schiet. Enkele praktische zaken, we hebben veel faciliteiten die anderen ook kunnen gebruiken. Dat doen we momenteel organisch al, als Lumière een feestje geeft krijgen zij van ons de mobiele bars. Het organiseren van dit soort zaken kan in de toekomst in de beheerorganisatie worden geregeld/geborgd.

Mathijs:

Helder, dan wil ik u graag bedanken voor uw tijd.

Uitwerking interview Bureau Europa

Interviewer: Mathijs Kleinjans

Correspondent: Saskia van Stein

Mathijs

Dank voor uw tijd om mij vandaag te woord te staan. Om te beginnen wil ik graag even aanduiden wat het doel is van dit interview. Dat is namelijk inzicht krijgen in de facilitaire behoefte en de gewenste organisatievorm van een overkoepelende facilitaire organisatie. Om te beginnen met inzicht krijgen in jullie facilitaire behoefte. Om het helder te krijgen, kunt u mij kort iets vertellen over wat Bureau Europa precies doet?

Saskia:

Natuurlijk, ik zal daarbij ook even een stukje historie meepakken. In 2006 was er de ambitie om de as bij Centre Ceremique weer op spanning te brengen, Jo Coenen was op zoek naar een partij die dat

kon doen. Daardoor kwamen zij terecht bij de Nederlands Architectuur Instituut (NAI) Rotterdam, zij hadden net een onderzoek uitgevoerd naar hoe lang mensen reizen voor een museum. Dat bleek twee uur te zijn. Als gevolg daarvan werd er besloten om 2 dependances op te richten. Een in Groningen en de ander in Maastricht. Met de focus op het acquireren van de archieven van de regio en nadenken over een Europese identiteit. Dit resulteerde in het Nederlands Architectuur Instituut Maastricht, die toonde met name architectuur. Dat werd gesubsidieerd vanuit de middelen van het NAI Rotterdam en met de verandering van de directie in 2009 is er een verzelfstandiging gerealiseerd. Daar zijn Vesteda, de provincie en gemeente Maastricht ingestapt, om dat erfgoed architectonisch en maatschappelijk te waarborgen. Nog meer fast forward; heeft Vesteda zich teruggetrokken. Wat er toen overbleef, toen ik de baan 2 jaar geleden kreeg, is een organisatie die zijn politieke mandaat een beetje kwijt was geraakt. Maar bezig is met het analyseren en het tonen van de vormgegeven omgeving. Van design tot mode, architectuur en grafisch werk. Dat maakt ons bijzonder in de regio, omdat wij ons richten op toegepaste kunst. Dit alles proberen we te programmeren rondom vraagstukken die sociaal-maatschappelijk urgent zijn. Voedsel in de stad, toekomst van water en waterbeleid, verhouding stad-land, dat soort thema's richten zich steeds meer op de stad.

Mathijs:

Dankjewel voor de heldere toelichting, dit heeft een duidelijker beeld gegeven van de organisatie. Momenteel zijn jullie al actief op de locatie Timmerfabriek, hoe worden de facilitaire processen nu uitgevoerd?

Saskia:

We betalen bijna niets aan schoonmaak, eens per week komt er iemand 2 uur schoonmaken. We doen ook veel zelf. Dat heeft er mee te maken dat we heel klein zijn. Er wordt fundamenteel goed schoon gemaakt voor iedere opening van een nieuwe tentoonstelling. Qua onderhoud ligt momenteel nog alles bij de gemeente, totdat we een contract krijgen waarin de een volwaardige huur betalen en de daadwerkelijke verantwoordelijkheden liggen. Daarnaast hebben we de beveiliging momenteel al gedeeld met de Muziekgieterij. Wij zijn heel afhankelijk van subsidie, wij wachten momenteel nog met het afsluiten van groten contracten. Totdat we weten dat we in 2017 ook kunnen blijven bestaan.

Mathijs:

Vanzelfsprekend. We gaan er even vanuit dat jullie in 2017 nog altijd bestaan, wat zijn facilitaire behoeftes die jullie in de toekomst graag zouden willen zien?

Saskia:

Ik heb ooit weleens een stout plan gehad dat de zakelijk leider van een van de andere organisaties af en toe mee kijkt bij of, voor het geven van zakelijk advies. Het delen van afvalverwerking, gezamenlijke coördinatie van vrijwilligers, een huismeester, glasbewassing, controle op brandveiligheid. Maar ook het afstemmen van onze programmeringen, een gezamenlijk Wi-Fi netwerk, oefeningen van BHV/EHBO/ontruiming, dat soort zaken kunnen gezamenlijk worden georganiseerd.

Mathijs:

Waar ziet u de mogelijkheid om samen te werken?

Saskia:

Wij zijn ons bewust dat wij een kleine partij zijn en daardoor niet zoveel input hebben/kunnen leveren. Maar wij zijn bereid om op een breed aspect samen te werken. We hebben al vaker samengewerkt met Lumière en de Muziekgieterij, maar dat is meer instrumenteel facilitair. Niet

inhoudelijk. Gezamenlijk beheer geen probleem. Opschalen is aantrekkelijk, mits duidelijke doelen zijn vastgesteld.

Mathijs:

Wanneer we kijken naar de gezamenlijke organisatie? Wat zijn belangen die jullie hebben?

Saskia:

Organisatie, een agenda die ik voorstelde. Dat gebeurt nu allemaal heel informeel, daar is een slag te halen. Structureel overleg en wie heeft wanneer voorrang op bepaalde ruimtes? Er moet duidelijk geformuleerd zijn welke ruimte van wie is en wat gedeelde ruimtes zijn.

Mathijs:

Heeft u bepaalde eisen/voorwaarden aan de rechtsvorm?

Saskia:

Financiële isolatie, sowieso. Verder heb ik niet echt een belangrijke eis. Wel moeten de verhoudingen van alle partijen duidelijk zijn, dan kunnen hier mogelijk concretere eisen/voorwaarden naar voren komen.

Mathijs:

Helder, ik heb vanmiddag ook toelichting gegeven over de mogelijke beheervormen. Hoe kijkt u daar tegenaan?

Saskia:

Ik kan moeilijk inschatten hoe omvangrijk het beheerverhaal is. Onze stem hierin is natuurlijk maar heel klein. Het lijkt mij goed voor een praktisch orgaan, dat goed op de hoogte is van alles en iedereen die professionele inbreng heeft op het gebied van beheer. Ik heb ook geen problemen ermee dat een van de andere partijen dit voor iedereen gaat organiseren, mits de kerndoelen helder geformuleerd zijn en alle belangen gelijkwaardig worden behartigd.

Mathijs:

Dankje, dan als laatste vraag; hoe kijkt u aan tegen uw rol met betrekking tot deze overkoepelende facilitaire organisatie?

Saskia:

Bureau Europa zou zich meer willen opleggen richting visionair gebied in plaats van praktisch. Wij hebben niet de massa om het praktische deel voor iedereen waar te maken. We zijn het type 'goede buur'.

Mathijs:

Dankjewel. Zijn er nog zaken die je zou willen toevoegen. Die nog niet aan bod zijn gekomen, maar die je wel graag mee zou willen geven.

Saskia:

De rol van de gemeente, dat zou ik graag willen weten. Wat de rol van de gemeentestraks is in dit geheel.

Mathijs:

Als verhuurder zal de gemeente haar verantwoordelijkheden altijd moeten blijven nemen. Dit zal uiteindelijk in mijn verslag ook naar voren komen.

Als er verder geen vragen/opmerkingen meer zijn, dan wil ik u graag bedanken voor uw tijd en medewerking.

Uitwerking interview International Students' Club

Interviewer: Mathijs Kleinjans

Correspondenten: Maurice Evers & Roel van der Nat

Mathijs:

Om te beginnen zal ik even een korte toelichting geven op het doel van het interview. Inzicht krijgen in de facilitaire behoefte en de gewenste organisatievorm van een overkoepelende facilitaire organisatie. In mijn onderzoek ga ik dus op zoek naar waar de synergie ligt op het gebied van facilitaire- en beheer activiteiten. Om te beginnen wil ik jullie vragen om een duidelijker beeld te schetsen van de corebusiness van de ISC.

Maurice:

De bedoeling is dat het een 'club' wordt, in de Engelse betekenis van het woord. Geen studentensociëteit. We hebben al 3 studentensociëteiten, echter buitenlandse studenten vinden dat niet leuk. Omdat het ontzettend de Nederlandse cultuur ademt, iedereen spreekt er Nederlands, dat vinden de internationale studenten niet leuk. Wij willen ervoor zorgen dat deze studenten een plek hebben waar zij zelf dingen kunnen organiseren, zonder dat er een verplichting aan vast zit om lid te worden van die vereniging. Die studentenclub moet die leegte gaan opvullen, internationale studenten klagen dat er geen plek is waar zij naar toe kunnen. Wat betekent dat heel concreet; overdag krijgt het een woonkamer-functie, studenten kunnen daar gewoon naar binnen lopen met hun laptop of tablet, een kopje koffie drinken, broodje eten. Dat is overdag de functie van de studentenclub, bedoeling is dat het geopend is van 's ochtends vroeg tot 's avonds. Daarnaast is het de bedoeling dat die club ook ruimte gaat bieden aan evenementen die gaan plaatsvinden in de avonden. Hierbij moet je denken aan 2 avonden in de week. Activiteiten waar je aan moet denken is optredens van dj's, maar ook debatten en presentaties. Dan denk ik dat de hoofdlijn wel enigszins duidelijk is, toch?

Mathijs:

Ja. En dit wordt geïnitieerd door het ISC?

Maurice:

Ja, maar daarnaast moet er ook een partij bij betrokken worden die dat dan gaat uitvoeren. Waar ook over gesproken is, is om te kijken naar een constructie waarbij je een aparte stichting opricht om alle facilitaire zaken uit te voeren. Dat lijkt mij een heel erg goed idee.

Mathijs:

Momenteel zijn jullie nog niet actief op de locatie, hebben jullie al enig zicht op welke facilitaire processen jullie nodig hebben? En welke processen jullie op willen samenwerken?

Maurice:

Als het gaat om de facilitaire zaken, dan is het moeilijk om die vragen te beantwoorden op dit moment. In het algemeen willen wij zoveel mogelijk samenwerken, op alle gebieden met andere partijen. Inkoop, schoonmaak, beveiliging. We willen op al dat soort punten samenwerken. We hebben momenteel al een inhoudelijke samenwerking met de Muziekgieterij. Dan is het alleen maar logisch om ook op andere vlakken te gaan samenwerken. Ik heb daar op voorhand geen grens aan.

De bedoeling is ook dat alle andere studentenverenigingen hierop kunnen aanhaken. Om het ook voor hen toegankelijk te maken om activiteiten te organiseren.

Mathijs:

Jullie hebben ook een vrij 'basic' pakket aan diverse activiteiten. Zijn er facilitaire voorzieningen die jullie waarschijnlijk niet zelfstandig kunnen organiseren, maar wanneer dit in gezamenlijkheid zou kunnen het mogelijk wel aantrekkelijk zou zijn?

Maurice:

Wat we graag willen is het ruimte bieden aan capaciteit voor 400 personen maximaal. Wanneer dit groter is, is het wellicht mogelijk om gebruik te maken van een ruimte van de Muziekgieterij om daar mogelijk een grotere programmering neer te zetten.

Roel:

En wederzijds, wanneer de Muziekgieterij een extra 400 man aan capaciteit nodig heeft, kunnen zij ook gebruik maken van onze locatie.

Mathijs:

Daarmee steven je dus eigenlijk af op een afgeslankte vorm van ruimtebeheer?

Maurice:

Ja. Er zijn ook geen dingen die ik zo kan bedenken, wellicht dat ik momenteel nog iets over het hoofd zie.

Roel:

Nou, vanuit onze eigen ICT'ers wordt dadelijk een netwerk gerealiseerd waarmee studenten kunnen inloggen op het Universiteitsnetwerk. Dat kunnen, en zullen wij hoogstwaarschijnlijk, ook zelfstandig moeten doen.

Mathijs:

Vanuit de Muziekgieterij is aangegeven dat ze graag een gezamenlijk 'Timmerfabriek' Wi-Fi netwerk zien, zodat de bezoekers van het gebied niet continue hoeven de wisselen tussen netwerk. Ik weet niet of dit botst of juist aansluit bij wat jullie willen?

Maurice:

Het botst niet, je ziet alleen verschillende netwerken.

Roel:

Maar dat betekent niet dat we bijvoorbeeld niet willen aansluiten op ook een gezamenlijk Wi-Fi netwerk. Wellicht dat ITCS daar nog iets in kan betekenen.

Maurice:

Wellicht, ITCS is onze ICT-afdeling. Wij kunnen bij hen aangeven dat wij dat het netwerk voor de universiteit aangelegd willen hebben en zij zullen dat ook beheren. Dat is de inzet zoals wij die nu voor ons zien. Maar daarnaast zien wij inderdaad ook graag één breed dekkend Wi-Fi-netwerk.

Mathijs:

Oke. Even terug naar de structuur; ISN gaat straks binnen de Timmerfabriek ruimtes huren en activiteiten organiseren, maar met wie sluit de gemeente het contract?

Maurice:

Het huurcontract met ISN (International Students' Network), in principe. Wellicht dat dit toch een andere naam wordt. De fallback voor de gemeente, als het met de studentclub niet gaat lukken, is

dat het huurcontract over gaat naar de universiteit. Dat de universiteit dan verantwoordelijk is om met hulp van de gemeente een nieuwe exploitant te zoeken.

Mathijs:

De universiteit staat dus een soort van garant?

Maurice:

Ja dat klopt. En het budget dat zijn krijgen is een soort lening vanuit de universiteit. Maar in principe is de ISN de exploitant. Wat ook van belang is voor ons, is de opslagruimte. Er zijn inrichtingsornamenten die met drukke evenementen weg moeten kunnen, daar hebben we opslag voor nodig. Ook daar zouden we kunnen kijken voor een gezamenlijke opslagruimte. Met de Muziekgieterij is ook al eens nagedacht over gezamenlijk inkopen van drank. Wat mooi zou zijn is een systeem dat bijhoudt wie hoeveel bier tapt. Hierdoor kunnen we gezamenlijk inkopen en de kosten kunnen doorberekenen.

Mathijs:

Ik begrijp dat jullie nog geen volledig beeld hebben van de inhoudelijke invulling, even naar het organisatorische deel. Ik heb in het theoretisch kader de beheervormen uitgewerkt, deze heb ik in de presentatie aan jullie toegelicht. Er zijn 3 vormen voor een beheer organisatie. 1. Alles in eigen beheer. 2a. Een gezamenlijke beheerstichting waarbij 1 van de beheerpartners het beheer uitgevoerd. 2b. De partijen vormen gezamenlijk een nieuwe beheerorganisatie. 3. Er wordt een externe gespecialiseerd bedrijf ingehuurd om het beheer en exploitatie te organiseren. Kunnen jullie daar een beeld bij vormen?

Maurice:

Variant 2a lijkt mij het beste, dat je allereerst gezamenlijk begint. Dat je een soort van stichting krijgt, zodat iedereen betrokken is. Wellicht dat we vervolgens meer vertrouwen in de organisatie krijgen en dat je dan meer kunt gaan toegroeien naar 2b. Variant 3 lijkt mij niet echt een goeie keuze, maar het zou een optie kunnen zijn. Ik zou eerst kijken of je met de krachten die wij binnen huis hebben het kunnen organiseren. Het zou mij vreemd overkomen als ons dat niet zou lukken.

Mathijs:

In de opvolging van dit interview zal ik nog enkele tabellen doorsturen welke jullie in kunnen vullen. Hier zit ook een tabel bij waar jullie de mate van voorkeur voor een bepaalde beheervorm in kunnen aangeven.

Roel:

2a is inderdaad wel een mooie vorm. Je zit zo meer bij elkaar en kunt zo ook het interne verband meer tot bloei brengen. De 3^e kan wel, maar dan ben je in het begin veel geld aan het uitgeven.

Maurice:

Nee, in het begin zou ik dat niet doen. Wellicht wanneer het op gegeven moment gestroomlijnder is, kun je je afvragen moet je het nog zelf doen of kan iemand anders het overnemen. Het lijkt mij makkelijker wanneer wij eerst onderling meer op een lijn zitten.

Mathijs:

Oke. Als je nu kijkt naar de organisatie, om op een lijn te komen moeten verschillende besluiten worden genomen. Hoe kijken jullie aan tegen de besluitvorming, qua weging en qua proces. Ik moet een balans zien te vinden tussen Lumière en Muziekgieterij aan de ene kant die een zwaardere weging verwachting en Bureau Europa en jullie aan de andere kant.

Maurice:

Het moet niet de onderdrukking van de minderheid door de meerderheid worden, maar wij begrijpen dat zij een zwaardere weging krijgen. Het eisen van gelijkwaardigheid is niet reëel. Ik denk toch dat een verdeling met stemrecht een goeie oplossing zou kunnen zijn. We vinden dat we recht van spreken hebben, maar dat onze rol kleiner zou zijn snappen wij wel.

Mathijs:

En hoe zien jullie start van de organisatie, klein beginnen en vervolgens uitbreiden of direct een breed aspect van facilitaire activiteiten?

Maurice:

Ik denk dat het het handigste is om met een aantal zaken die voor de hand liggen met elkaar te beginnen, dat je vertrouwen naar elkaar toe opbouwt. Dan denk ik dat je met een paar dingen, schoonmaak en beveiliging liggen voor de hand, moet beginnen en dat vervolgens moet uitbouwen. Maar zo denk ik ook dat er veel zaken zijn waar wij vrij weinig mee te maken hebben, zoals het aanleggen van de binnentuin. Wij vinden het leuk als de studenten daar een beetje kunnen zitten, maar verder maakt het ons niet uit wat voor een voorzieningen en beplanting daar in komt. Ik denk dat Muziekgieterijen Lumière daar veel hogere eisen aan hebben. Dan denk ik, laat dat maar over aan die twee partijen en koppel dat terug naar ons wat daar precies gaat komen.

Mathijs:

Als ik het goed interpreteer zien jullie jezelf meer als gebruiker van de binnentuin dan beheerder?

Maurice:

Ja, dat klopt.

Mathijs:

Misschien een in dit stadium lastig te beantwoorden vraag, wat zijn de belangen van ISC?

Maurice:

Het doel is natuurlijk een interessante programmering te bieden, er is op dat gebied een enorme leegte. Ze willen graag een ontmoetingsplek waar zij kunnen samenkomen. Daarnaast zit er een tweede belang bij, er worden regelmatig huisfeesten georganiseerd die wel eens uit de hand dreigen te lopen. De politie vindt het lastig om hier op in te grijpen, er is namelijk geen alternatief. De hoop is dat door het bieden van een betere locatie het aantal huisfeesten zal teruglopen. Of dat gaat werken weet ik niet, maar het is wel iets dat steeds in de discussie terugkomt. Het belang om samen te werken is dat dit een nieuwe vrijwilligersorganisatie is, terwijl de rest van de huurders al meer ervaring heeft. En daar hopen wij op mee te kunnen liften, zowel qua programmering als organisatie. Daarnaast ook het meeliften op bepaalde faciliteiten van de andere organisaties, die wij zelfstandig nooit ter beschikking zouden hebben. Daarnaast runt onze organisatie volledig op vrijwilligers, waar de andere organisaties nog professionals hebben, daar hopen wij ook van te kunnen leren.

Mathijs:

Je geeft aan dat jullie volledig draaien op vrijwilligers, hoe wordt het horeca gedeelte overdag dan gerund?

Maurice:

Daar moeten we nog over gaan praten, de bedoeling is dat we dit gaan doen met vrijwilligers. Er moet dan natuurlijk een locatiemanager aanwezig zijn, die ook de juiste papieren heeft. Maar de bedoeling is wel dat hoe dit ook gaat lopen, ISN betrokken is bij het invullen van deze functies. Ook in de toekomst als we een andere weg gaan kiezen. En we moeten zorgen dat er genoeg mensen met BHV en Sociale Hygiëne aanwezig zijn. En ook daar is samenwerking mogelijk. Als er een keer iets is

dat de Muziekgieterij zegt, we hebben extra BHV'ers nodig en zij hebben ze niet, dan kunnen wij hier mogelijk bij inspringen. En het uitvoering van de opleidingen en herhalingsstrainingen.

Mathijs:

Als je kijkt naar de beheerorganisatie in zijn totaliteit, stellen jullie hier specifieke eisen aan?

Maurice:

Het uit elkaar houden van financiële verantwoordelijkheden. Dat wanneer een partij zijn rekeningen niet betaald, dit niet op het bordje van de andere organisaties terechtkomt.

Roel:

Het moet natuurlijk niet zo zijn zoals de coöperaties in het land dat wanneer een coöperatie het niet goed doet, andere die schuld moeten oplossen.

Maurice:

Andere eisen zou ik niet zo snel weten, buiten dat stemverhoudingen natuurlijk naar rato van het bedrijf moeten zijn. Programmatische onafhankelijkheid vind ik wel belangrijk, dat Muziekgieterij en Lumière niet onze programmering gaan dicteren.

Mathijs:

En dan neem ik aan wel binnen de kaders van de gevormde visie voor het gebied?

Maurice:

Inderdaad, dat is een goeie aanvulling. Het is natuurlijk wel belangrijk dat we zaken onderling goed afstemmen, daar moet ook een orgaan voor zijn.

Roel:

En werken met een shared-kalender, dat je de activiteiten van de diverse organisaties in een gezamenlijke kalender zet. Zo weet iedereen wat er geprogrammeerd is.

Maurice:

En dan nog moet je je afvragen hoe je met bepaalde situaties om moet gaan. Stel Bruce Springsteen wil perse bij de Muziekgieterij komen optreden, maar Lumière heeft dan een filmfestival en die twee activiteiten bijten elkaar, hoe ga je daar dan mee om?

Mathijs:

Dat zal dan in dat gezamenlijk overleg moeten worden besloten, maar voor dit soort situaties kan worden gekozen voor een aangepast quorum of unanimité. Dit soort zaken kunnen wel vast worden gelegd, wie het eerst komt wie het eerst maalt. Maar dat gaat uiteindelijk wringen, zo wordt uiteindelijk een partij gemotiveerd om uit de gezamenlijke organisaties te stappen omdat het inhoudelijke concept te veel wordt beperkt. Daar moet je ruimte in laten.

Roel:

Nee dit soort afspraken kun je niet in beton gieten. Het is belangrijk om de club bij elkaar te houden en ruimte te laten om te kijken waar je het toch kunt vinden.

Maurice:

Je moet dan wel goed vastleggen wie de uiteindelijke beslissing neemt als de organisaties er gezamenlijk niet uitkomen, komt er dan een superorgaan? Dat moet je ook niet willen, dan jaag je de club tegen je in het harnas. Maar dat blijft een lastig punt.

Mathijs:

Wellicht dat de programmeur voor het gebied hierbij betrokken kan worden.

Roel:

Het is voornamelijk gezond boerenverstand.

Maurice:

Ja, maar het blijft zo, als je een kans aan je voorbij moet laten gaan omdat het door een ander wordt verhinderd, op gegeven moment trek je de stekker eruit. Dan is de meerwaarde voor zo'n club weg en werkt het als een blok aan je been. Je moet dus oppassen dat de gezamenlijke beheerorganisatie beperkte invloed heeft op de inhoud, meer een afstemmende functie dan een beslissende functie.

Mathijs:

Daar komt wel duidelijk naar voren dat, in welke vorm dan ook, een professional gewenst is.

Maurice:

Ja dat klopt. Een andere oplossing is dat ieder zijn eigen weg gaat, het kost misschien wat meer geld maar je kunt wel weer alles zelf doen. Dat blijft een onderstroom die altijd aanwezig zal blijven, maar dat is ook niet efficiënt en blijven deze problemen alsnog bestaan. Daar schieten we dus niks mee op.

Mathijs:

Goed, dat is helder. Ik heb vanuit mij alle vragen gesteld. Zijn er nog zaken/onderwerpen waar ik het niet over hebben gehad welke jullie toch nog graag willen toevoegen? Iets wat je specifiek mee wilt geven.

Maurice:

Er zijn niet echt dingen waar we het nu niet over gehad hebben, wat we ons wel afvragen is of er een gezamenlijke fietsenstalling komt.

Mathijs:

Afhankelijk van de invulling van deze fietsenstalling kun je dit meenemen in de beheerorganisatie. Wanneer je bewaakte stalling aanbiedt wordt het echt een facilitair proces dat gemanaged moet worden. Ik zal hem in ieder geval noteren. Verder nog iets?

Maurice:

Nee, dat was het.

Mathijs:

Dan wil ik jullie graag bedanken voor jullie tijd.

Scope facilitaire activiteiten

Tijdens de interviews met de culturele organisaties is gepeild hoe groot de scope is van facilitaire activiteiten, waar bereidheid tot gezamenlijke uitvoering voor is. Deze activiteiten zijn in figuur 7 'Scope facilitaire activiteiten' verwerkt, waardoor het in een oogopslag zichtbaar is voor welke facilitaire activiteiten bereidheid tot samenwerking bestaat.

Bureau Europa	ISC	Lumière	Muziekgieterij
Schoonmaak	Schoonmaak	Schoonmaak	Schoonmaak
Klein gebouwonderhoud	Klein gebouwonderhoud	Klein gebouwonderhoud	Klein gebouwonderhoud
Kopieerapparaat	Kopieerapparaat	Kopieerapparaat	Kopieerapparaat
Beveiliging	Beveiliging	Beveiliging	Beveiliging
Huismeester	Huismeester	Huismeester	Huismeester
Wi-Fi Timmerfabriek	Wi-Fi Timmerfabriek	Wi-Fi Timmerfabriek	Wi-Fi Timmerfabriek
Afvalverwerking	Afvalverwerking	Afvalverwerking	Afvalverwerking
Glasbewassing	Glasbewassing	Glasbewassing	Glasbewassing
Brandveiligheid	Brandveiligheid	Brandveiligheid	Brandveiligheid
Gezamenlijk BHV, EHBO en ontruimingsoefeningen	Gezamenlijk BHV, EHBO en ontruimingsoefeningen	Gezamenlijk BHV, EHBO en ontruimingsoefeningen	Gezamenlijk BHV, EHBO en ontruimingsoefeningen
Afstemming programma	Afstemming programma	Afstemming programma	Afstemming programma
Ruimtebeheer, verhuur aan externen	Ruimtebeheer, verhuur aan externen		Ruimtebeheer, verhuur aan externen
Vrijwilligerscoördinatie	Vrijwilligerscoördinatie		Vrijwilligerscoördinatie
		Ticketservice	Ticketservice
			Porto-communicatiesysteem
Beheer binnentuin	Beheer binnentuin	Beheer binnentuin	Beheer binnentuin
			Camera-beveiliging
			Contractbeheer
Uitwisseling faciliteiten coördineren	Uitwisseling faciliteiten coördineren		Uitwisseling faciliteiten coördineren
			Gezamenlijk presenteren als Timmerfabriek
	Beheerde fietsenstalling		
			Gemeenschappelijke agenda op website
	Gezamenlijke tapinstallatie		
	Gezamenlijke drankinkoop		
			Loonadministratie

Figuur 7 Scope facilitaire activiteiten

Draagvlak beheervormen

De diverse culturele organisaties hebben tijdens de interviews toelichting gekregen op de theoretische onderbouwing voor de beheervorm. Ook zijn zij bevraagd over de voorkeur hiervan. Om deze voorkeuren zo concreet mogelijk te kunnen formuleren, hebben de huurders een terugkoppeling gekregen van de confrontatiematrix. Bij deze terugkoppeling kregen zij de gelegenheid om aan te geven hoe zij tegenover de diverse beheervormen staan. Deze resultaten zijn samengevoegd in figuur 8 'Confrontatiematrix draagvlak beheervormen'.

Beheervorm	Organisatie				
	Bureau Europa	ISC	Lumière ³	Muziekgieterij	Afdeling Vastgoed Gemeente Maastricht
	1. Zelfstandig beheer	++	-	+	-
	2a. Gezamenlijke beheerorganisatie voor het gebouw	++	++	++	+
	2b. Beheer door één hoofdgebruiker	+	-	o	o
	3. Onderbrengen bij een grotere beheerorganisatie	+	-	++	++

++=zeer positief +=positief o=neutraal -=negatief --=zeer negatief

Figuur 8 Confrontatiematrix draagvlak beheervormen

³ Aanname, gebaseerd op de input van het interview. Dit naar aanleiding van uitblijven respons.