Samenwerken onder één dak

provincie Utrecht

Samenwerken onder één dak

Handreiking voor het opzetten van een Cultuurhuis

Voorwoord

Een Cultuurhuis is een plek waar mensen elkaar ontmoeten, kennis kunnen opdoen en waar tal van lokale activiteiten plaatsvinden. Kortom, een multifunctioneel gebouw waarin verschillende instellingen met elkaar samenwerken. Zo'n ontmoetingsplek draagt bij aan de leefbaarheid in kleine kernen en stadswijken. Het project Cultuurhuizen van de provincie Utrecht is onderdeel van 'Ureka! Utrechtse Poort tot Kennis'.
Deze handreiking is een weergave van de eerste resultaten met betrekking tot de totstandkoming van Cultuurhuizen in diverse gemeenten en is tevens een naslagwerk voor nieuwe initiatieven. De handreiking is weliswaar geschreven in het kader van het project Cultuurhuizen, maar de inhoud is te gebruiken voor iedereen die met verschillende partijen wil samenwerken in een multifunctioneel gebouw.
Gemeenten konden vanaf 2005 een aanvraag bij de provincie Utrecht indienen voor procesondersteuning bij de ontwikkeling van een Cultuurhuis. Voorwaarde was deelname van een bibliotheek en nog minimaal twee samenwerkingspartners, het opnemen van een cultureel informatiepunt in het Cultuurhuis en een investering vanuit de gemeente van ten minste € 2.000.000.

De ondersteuning van de provincie Utrecht bestond ten eerste uit lokale procesondersteuning en een investeringsbijdrage. Daarnaast organiseerde de provincie themamiddagen over bijvoorbeeld beheer, exploitatie, programmatische samenwerking en architectuur.

Ik hoop dat de ervaringsverhalen in deze handreiking u inspireren om te komen tot een mooie samenwerking in uw Cultuurhuis, waar mensen zich met elkaar verbonden voelen.

Mevrouw A.H. Raven BA
Gedeputeerde Cultuur, provincie Utrecht

Inhoudsopgave

Voorwoord **5**

Inleiding **8**

I De voorbereiding **12**

1. Vorm geven aan samenwerking 14
2. De culturele formule bepalen 22

II Bouwen **30**

1. Komen tot een bouwconcept 32
2. Een programma van eisen opstellen 34
3. Een projectplan maken 41
4. Overgaan tot ontwerp en uitvoering 45

III Beheer en exploitatie **50**

1. De facilitaire en organisatorische zaken regelen 52
2. Een organisatievorm kiezen 54
3. Omgaan met rechtspersoonlijkheid 57
4. Zorgen voor een sluitende exploitatie 59

IV Het leven van alledag **68**

1. Managen 70
2. De samenwerking in goede banen leiden 70
3. Zorgen voor continuïteit van bedrijfsvoering 72
4. Checklist 73

Bijlagen: **80**

Voorbeelden verdeling eigendom en exploitatie:

I. eigenaar: gemeente / exploitant: hoofdgebruiker 82
II. eigenaar: gemeente / exploitant: koepelorganisatie 84
III. eigenaar: woningbouwcorporatie / exploitant: woningbouwcorporatie 87
IV. eigenaar: gemeente / exploitant: marktpartij 90

Overzicht projecten **93**

Colofon **95**

Inleiding

Wat is een Cultuurhuis?
In een Cultuurhuis wonen meerdere samenwerkingspartners onder één dak. Samen ontwikkelen ze nieuwe ideeën, daarbij gebruik makend van elkaars sterke punten. Het resultaat: een creatief, verrassend aanbod voor het publiek in een vaak modern en sfeervol gebouw.
Het Cultuurhuis is in opmars: niet alleen in Nederland, ook in bijvoorbeeld Duitsland, Spanje, Scandinavië en Angelsaksische landen verrijzen steeds meer van deze bruisende ontmoetingsplaatsen.
In Nederland is de term ‘Cultuurhuis’ ingeburgerd geraakt door het concept Kulturhus van de Overijsselse Bibliotheek Dienst. In 2000 werd in Zwartsluis het eerste Kulturhus geopend.

Wat leest u in deze handreiking?

De handreiking die voor u ligt, beschrijft de stappen die samenwerkingspartners moeten zetten om een Cultuurhuis van de grond te krijgen en draaiend te houden. Eenvoudig is dit niet; er moeten immers verschillende organisaties bij elkaar gebracht worden die allemaal hun eigen doelstellingen hebben. Expertise vanuit veel verschillende invalshoeken is tijdens dit proces nodig. Om met elkaar aan de slag te kunnen, maar ook om een volwaardige gesprekspartner te kunnen zijn van de gemeente, woningbouwcorporatie of projectontwikkelaar. In deze handreiking vindt u die bagage.

In hoofdstuk I komt de voorbereidingsfase aan bod. U leest hoe partners vorm kunnen geven aan de samenwerking en de culturele formule kunnen bepalen.
Hoofdstuk II maakt duidelijk wat er komt kijken bij de bouw van een Cultuurhuis. U krijgt onder meer informatie over het bouwconcept, het programma van eisen en het projectplan.
Hoofdstuk III gaat over beheer en exploitatie. Op welke manier kunnen de partijen de facilitaire en organisatorische zaken regelen? Hoe kiezen ze een organisatievorm? Hoe gaan ze om met rechtspersoonlijkheid en welke factoren dragen bij aan een sluitende exploitatie?
Hoofdstuk IV beschrijft de zaken die belangrijk zijn als het Cultuurhuis eenmaal van start is gegaan: managen, de samenwerking in goede banen leiden en zorgen voor continuïteit van de bedrijfsvoering.

U kunt deze handreiking lezen als een stappenplan. Onthoud echter wel dat de praktijk er vaak wat anders uit kan zien en dat er dan een beroep wordt gedaan op uw creativiteit.

Wat is de rol van de provincie Utrecht?

Een Cultuurhuis kan een belangrijke bijdrage leveren aan het verbeteren van de leefbaarheid van kleine kernen en wijken in grotere steden. Daarom kiest de provincie Utrecht bewust voor ondersteuning van initiatieven tot het ontwikkelen van Cultuurhuizen.

Inspirerende thema-bijeenkomsten

‘Een kenniscentrum opzetten, dat vroeg de provincie van ons. Daarom hebben we vier themabijeenkomsten voor alle participanten georganiseerd en een expertmeeting voor bibliotheekmanagers. De ruim vijftig deelnemers waren er lovend over; ze kregen veel ideeën aangereikt en vonden het inspirerend om elkaar te ontmoeten. Bovendien vonden ze het zinvol om niet alleen succesverhalen te horen, maar ook de valkuilen.
De deelnemers hebben tijdens de eerste bijeenkomst, een excursie naar Kulturhusen Overijssel, zelf de onderwerpen gekozen. Dat waren beheersaspecten, juridische aspecten en bouwkundige aspecten in combinatie met gezamenlijke programmering. Elke bijeenkomst organiseerden we, voor extra inspiratie, in een karakteristiek gebouw. Zo waren we voor de beheersaspecten in het Aluminiumgebouw in Houten, voor het juridische onderdeel in het Pietershof van de faculteit Rechtsgeleerdheid in Utrecht en voor het derde thema in Forum WaterWin in Leidsche Rijn, een soort Cultuurhuis. Alle teksten van de lezingen staan nu op de website en de inhoud is ook terug te vinden in deze handreiking. Zo delen we kennis en ervaringen.’

Jeanette Braam,
Adviseur Productgroep Profilering & Innovatie
van BiSC, het Bibliotheek ServiceCentrum

In 2005 konden gemeenten een aanvraag bij de provincie indienen voor procesondersteuning bij de ontwikkeling van een Cultuurhuis.
Voorwaarde was deelname van een bibliotheek en minimaal twee samenwerkingspartners, het opnemen van een cultuurpunt en een forse financiële investering (€ 2.000.000) van de gemeente in het Cultuurhuis.
Veel gemeenten hebben deze kans aangegrepen: in twee ronden zijn bij de provincie circa 25 aanvragen ingediend, waarvan bijna 20 initiatieven daadwerkelijk ondersteuning hebben gekregen. Deze bestond uit lokale procesondersteuning voor het initiatief, provinciaal georganiseerde themamiddagen, deze handreiking en de website www.cultuurhuizenutrecht.nl met een overzicht van alle lokale initiatieven.
Niet alle initiatieven zijn (al) uitgemond in een Cultuurhuis. Sommige processen zijn nog gaande en bij andere initiatieven is de conclusie getrokken dat een Cultuurhuis – om uiteenlopende redenen – niet haalbaar is.

Hoe is de bibliotheek betrokken?

De provincie Utrecht vindt dat bibliotheken een centrale rol moeten vervullen in Cultuurhuizen, omdat zij steeds meer een ontmoetingsfunctie en een centrale plek in de informatievoorziening aan inwoners krijgen. Het was voor de provincie dan ook een logische stap om de ontwikkeling van Cultuurhuizen te koppelen aan de ontwikkelingen in de bibliotheeksector. Als gevolg van deze koppeling heeft BiSC (Bibliotheek ServiceCentrum, de serviceorganisatie voor het netwerk van Utrechtse Bibliotheken, voorheen PBC Utrecht, Provinciale Bibliotheekcentrale Utrecht) de opdracht gekregen de initiatieven voor vorming van Cultuurhuizen te ondersteunen en te fungeren als expertisecentrum.
Bij de start van het project had PBC Utrecht niet voldoende kennis, expertise en menskracht om de lokale initiatieven te kunnen begeleiden. Daarom is de procesbegeleiding op gemeentelijk niveau verzorgd door het organisatie-adviesbureau Grontmij | Marktplan.
Een aantal projecten zijn begeleid door andere adviesbureaus.
De informatie in deze handreiking is voortgekomen uit de ervaringen van Grontmij | Marktplan en BiSC met het begeleiden van partijen bij het opzetten van een Cultuurhuis.
De begeleiders van de twee organisaties hebben met veel plezier de vele routes afgelegd. Hopelijk helpt deze handreiking om ook úw tocht naar een Cultuurhuis tot een succes te maken!

‘Toetsen of een aanvraag voldoet aan de criteria van de provincie en het college van Gedeputeerde Staten adviseren over de aanvraag, dat is onze taak. Een inspirerende taak, want er komen veel mooie ideeën voorbij. Onze commissie telt drie leden en we hebben inmiddels ongeveer veertig aanvragen behandeld. Overigens past geen van die aanvragen honderd procent op het beeld van de provincie. Maar een aanvraag die aan bepaalde criteria niet voldoet, kan op andere punten juist weer extra sterk uit de bus komen. Een Cultuurhuis kun je zo divers invullen en de omstandigheden zijn ook elke keer weer anders. Wij kijken daarom vooral of de plannen aansluiten bij wat de provincie met de criteria bedoelt. Ook geven we eventueel aanvullend advies over onderwerpen die nog extra aandacht vragen. Een rode draad is wel dat partners in elkaar goed moeten kennen, wil een plan slagen. Dat vraagt openheid en vertrouwen. Investeren in elkaar dus.’

Guus Swillens,
voorzitter van de Adviescommissie

Inleiding

I De voorbereiding

Wie plannen heeft om een Cultuurhuis op te zetten, moet allereerst op zoek naar samenwerkingspartners. Dit hoofdstuk gaat in op de vraag welke partijen mogelijk kunnen samenwerken, hoe die samenwerking vorm kan krijgen en welke valkuilen er zijn. Speciale aandacht is er voor de bibliotheek als spil in een Cultuurhuis.
U leest verder hoe de samenwerkingspartners de culturele formule kunnen bepalen waarbinnen ze willen samenwerken.

1.
Vorm geven aan samenwerking

Het Cultuurhuisconcept

Het Cultuurhuisconcept is een antwoord op verschillende ontwikkelingen in de maatschappij die ertoe leiden dat bepaalde voorzieningen worden gesloten. Door de huisvesting van deze voorzieningen te combineren, blijven ze behouden en blijft de dienstverlening aan inwoners in stand. Het Cultuurhuisconcept stoelt op drie pijlers. Allereerst is er het dynamische aanbod van gezamenlijke activiteiten. Op de tweede plaats zijn de samenwerkingspartners gezamenlijk gehuisvest in een uitnodigend gebouw, dat gezelligheid en veiligheid uitstraalt. Ten derde is er in een Cultuurhuis één beheer(s)management met een concrete taakstelling, bijvoorbeeld het beheer van het gebouw en afstemming van de programmering.

Een plus een moet drie zijn

‘De kern van een geslaagd Cultuurhuis is een geïntegreerd activiteitenprogramma. Organisaties kunnen elkaar verrijken, waardoor een plus een drie kan worden. De voorwaarde voor een gezamenlijk en verrijkt activiteitenprogramma is een open discussie en vertrouwen in elkaar. Mijn ervaring is dat alle partijen daar ook open voor staan. Een begin, de goede wil, is er altijd. Wil je dat laten uitgroeien, dan moeten de partners zich veilig voelen en vertrouwen in elkaar hebben. Daarnaast is het belangrijk dat de gemeente in de plannen gelooft, dat er iemand van de gemeente is die boven de partijen staat en het proces trekt. Ik zie het Cultuurhuis als een middel om de sociale cohesie in onze samenleving weer te versterken. Daarvoor is niet eens altijd één gebouw nodig. In Wageningen zag ik verrassende combinaties, bijvoorbeeld toneelgezelschappen die spraaklessen geven op scholen. Een mooie drie.’

Kees Jansen,
consulent bibliotheekwerk bij BiSC, het Bibliotheek ServiceCentrum

Waarom samenwerken?

Er zijn verschillende argumenten voor samenwerking in een Cultuurhuis: er ontstaat een nieuwe uitstraling, de samenwerkingspartners kunnen overlap in dienstverlening voorkomen en elkaars diensten aanvullen, ze kunnen gezamenlijk gebruik maken van de ruimten en er zijn financiële voordelen mogelijk.

Welk argument een individuele partij het meest belangrijk vindt en ‘over de streep kan trekken’ is afhankelijk van de lokale situatie.

Nieuwe uitstraling

In een Cultuurhuis ontwikkelen de samenwerkingspartners samen een (jaar)programma van activiteiten. Daarbij maken ze gebruik van elkaars sterke punten. Een voorleesmiddag aan kinderen in de bibliotheek wordt bijvoorbeeld muzikaal ondersteund door leerlingen van de muziekschool. En wanneer de muziekschool een Sibeliusweek heeft, organiseert de bibliotheek een tentoonstelling over deze Finse componist, verzorgt het educatieve centrum een cursus en regelt het culturele centrum een bustrip naar het Concertgebouw[1].

Klanten worden steeds kritischer en verwachten meer van de diensten en producten die ze afnemen. Door samen te werken, kunnen de samenwerkingspartners beter inspelen op wat de markt vraagt. Ook subsidieverstrekkers kijken vanuit een prestatiegedachte naar het aanbod van diensten en vinden een meerwaarde steeds belangrijker.

Het resultaat van samenwerking in een Cultuurhuis is een toegenomen creativiteit en daardoor een meerwaarde in de dienstverlening, grotere aantallen bezoekers en ontmoeting tussen mensen.

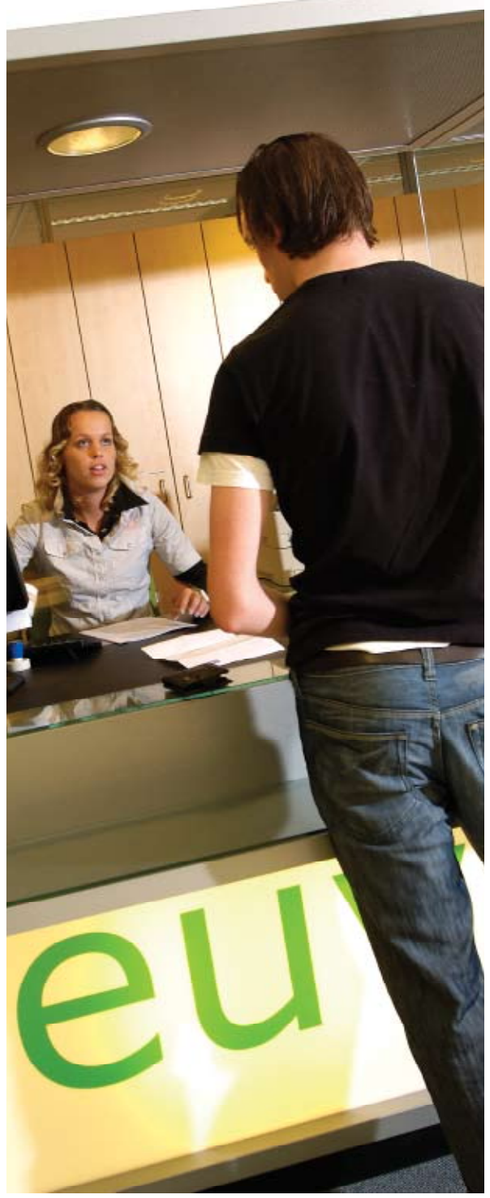
[1] Uit: *Bibliotheekdomein: Kulturhus; concept voor een lokaal netwerk*, blz. 24 (Projectbureau Kulturhus)

Voorkomen van overlap in dienstverlening

Het aantal organisaties en instellingen dat in de welzijns- en cultuursector diensten aanbiedt, is talrijk. Dit geldt vooral voor de grote steden maar in mindere mate ook voor de kleine kernen. Voor inwoners is dit grote aanbod onoverzichtelijk. Ook bestaat er soms overlap in het aanbod. Als de partijen bij de start van de samenwerking het dienstenaanbod inventariseren, komt er zicht op eventuele overlap en op mogelijkheden om deze overlap terug te dringen.

Aanvullende dienstverlening

Sommige diensten vullen elkaar uitstekend aan. Scholen kunnen kunst- en cultuureducatie afnemen bij samenwerkende culturele instellingen. Zo geven zij hun leerlingen een breder aanbod. Ook kan een dienst door samenwerking op ruimere tijdstippen worden aangeboden. Gaat de gemeentebalie bijvoorbeeld ’s middags om drie uur dicht, dan kan men daarna terecht in de bibliotheek voor gemeentelijke informatie in de vorm van folders. Er is ook een meer uitgebreide dienstverlening denkbaar, waarbij de bibliotheek raadsstukken en bestemmingsplannen neerlegt of maquettes neerzet. Er bestaan zelfs voorbeelden waarbij de gemeente met samenwerkingspartners afspraken maakt over het verstrekken van gemeentelijke formulieren (aanvragen paspoort etc).



Gezamenlijk gebruik ruimten

Als organisaties onder één dak wonen, ontstaat de mogelijkheid ruimten te delen. Voor de hand ligt het gezamenlijk gebruik van een ontvangstruimte, toiletten en kopieerplekken. Maar er zijn meer mogelijkheden. Denk bijvoorbeeld aan een cursusruimte die voor verschillende doeleinden kan worden gebruikt, kantoorruimte die flexibel inzetbaar is of vergaderruimte die door meerdere partijen wordt benut.

Als partijen overtuigd moeten worden van het nut van samenwerking, is het argument ‘ruimten delen’ vaak moeilijker inzetbaar dan ‘inhoudelijk samenwerken’. Organisaties zien vaak heel veel ‘beren op de weg’ op het moment dat ruimten gedeeld moeten worden. Wie ruimt bijvoorbeeld de rommel van de voorgaande gebruiker op? Waar moet materiaal worden opgeslagen en wie is daar verantwoordelijk voor? En welke informatie kunnen de klanten bij ontvangst direct krijgen en voor welke informatie moeten ze worden doorverwezen? Het is belangrijk dat de verschillende partijen voor gezamenlijk gebruik van ruimten duidelijke afspraken maken.

Mogelijke financiële voordelen

Afhankelijk van de lokale situatie en de creativiteit van de samenwerkingspartners kan een Cultuurhuis financieel gewin opleveren, kostenneutraal verlopen of een financiële investering vragen.

Waarom een Cultuurhuis soms financieel voordeel oplevert:
- efficiënt gebruik van ruimten,
- gezamenlijk gebruik van voorzieningen (kopieerapparaten en computers),
- inkoopvoordelen (bijvoorbeeld door gezamenlijke contracten met leveranciers),
- gezamenlijk beheer,
- opbrengsten van gebouwen op vorige locaties.

Waarom een Cultuurhuis soms een financiële investering vraagt:
- Het neerzetten van een nieuw gebouw kost geld, dat pas na verloop van tijd wordt terugverdiend.
- Gezamenlijke activiteiten kosten geld, (Soms kunnen sponsors hierin bijdragen).

Omdat een Cultuurhuis dus niet altijd (meteen) geld opbrengt, is het financiële argument vaak niet geschikt om partijen tot samenwerking aan te sporen. Wel is het een feit dat de financiële investering altijd leidt tot kwalitatieve meerwaarde en op termijn tot betere leefbaarheid.

Met wie samenwerken?

Er zijn veel combinaties van samenwerkende partijen mogelijk. De uiteindelijke keuze van samenwerkingspartners is mede afhankelijk van de culturele formule die lokaal wordt bedacht (zie paragraaf I.2.).
Onderstaand schema laat zien welke partijen mogelijk kunnen samenwerken. De lijst is zeker niet uitputtend:

Steeds meer samenwerking in Nederland

In Nederland is de afgelopen jaren op verschillende terreinen een tendens tot inhoudelijke samenwerking zichtbaar tussen (al dan niet commerciële) organisaties en instanties. Dit vanuit de visie dat samenwerking leidt tot een meerwaarde in dienstverlening en tot verbetering van de kwaliteit.
Drie voorbeelden:

Jeugdbeleid
Beleidsterreinen worden steeds meer in samenhang met elkaar bekeken. Zo wordt in het jeugdbeleid gewerkt aan integratie op diverse gebieden om achterstanden bij kinderen voorschools, tijdens de schoolperiode en daarna zo veel mogelijk te verminderen. Naast scholen is hier een rol weggelegd voor onder meer culturele en sportinstellingen.

Brede School
Ook binnen sectoren of werkvelden ontstaan steeds meer samenwerkingsconcepten. Een bekend voorbeeld is de ontwikkeling van Brede Scholen. Hierin wordt samengewerkt tussen scholen, maar ook met andere partijen gericht op bijvoorbeeld kinderopvang en sport.

Servicewinkels Rabobank
De servicewinkels van de Rabobank zijn een voorbeeld van samenwerking tussen verschillende – in dit geval commerciële – partijen. Het concept van deze alles-onder-één-dakwinkels vertoont een sterke gelijkenis met dat van het Cultuurhuis.

PARTIJEN GEHUISVEST IN KULTURHUS[2]		HUURDERS
(Semi-)overheid partijen	Commerciële partijen	Urenafnemers
- BIBLIOTHEEK - SPEEL-O-THEEK - MUZIEKSCHOOL - MUSEUM - (REGIONAAL) ARCHIEF - CULTUREEL CENTRUM (KUNST, THEATER, DANS, FILM) - DORPSHUIS/WIJKCENTRUM - SPORTZAAL - LOKALE OMROEP - STICHTING WELZIJN - SCHOLEN	- ARTSEN/FYSIOTHERAPEUTEN - VVV - REISBUREAU - BANK - KINDEROPVANG - HORECA	- GEMEENTE - CWI - POLITIE - WMO-LOKET - WONINGBOUWCORPORATIE - KUNSTENAARS - FILMHUIS - VRIJWILLIGERSPUNT - SPORT-, CULTUUR-, BELANGEN VERENIGINGEN[3]

[2] Uit: *Bibliotheekdomein: Kulturhus; concept voor een lokaal netwerk*, blz. 40 (Projectbureau Kulturhus)
[3] Voorbeelden: muziekvereniging, voetbalbestuur, vereniging wijkbelangen

Urenafnemers, ook wel tijdelijke bewoners genoemd, zijn partijen die op bepaalde tijdstippen in de week een ruimte huren of bezetten in een Cultuurhuis. Ze geven op die uren bijvoorbeeld voorlichting, houden spreekuur of vergaderen. Een partij kan wekelijks op vaste tijden dan wel eenmalig een ruimte huren of bezetten.
In dat laatste geval stimuleert het Cultuurhuis de sociale binding met verenigingen of (tijdelijke) belangengroepen.

Soepele samenwerking

'Ons museum, Het Kleine Veenloo, komt over ruim twee jaar onder één dak met de Openbare Bibliotheek, de Kunstuitleen en de Historische Vereniging Oud-Veenendaal. Het nieuwe cultuurcluster maakt deel uit van een project om het centrum van Veenendaal aantrekkelijker te maken, ook in cultureel opzicht. We zien grote voordelen in het samengaan. We gaan diverse ruimten delen, zoals de hal en enige vergaderruimten, en we krijgen samen met de Kunstuitleen een ruimte voor wisselexposities. Ook in financieel opzicht zijn er voordelen. Dankzij de bijdrage van de provincie kunnen we ons museum vernieuwen en meer aandacht schenken aan educatieve aspecten. Dat past helemaal bij "Van Collectie naar Connectie", een project dat musea uitnodigt om de interactie met het publiek te zoeken. De samenwerking loopt soepel, want alle partijen zijn overtuigd van de meerwaarde van de clustering van culturele functies en activiteiten.'

Kees Scheurwater,
bestuurslid van Historisch Museum
'Het Kleine Veenloo'.

Breukelen: van 4 in 1 naar Cultuurhuis

In Breukelen komt een Regionaal Historisch Centrum (RHC), waarin de historische archieven van zes gemeenten ondergebracht worden. Daardoor wordt de dienstverlening gecentraliseerd en de publieksfunctie geoptimaliseerd. De gemeente Breukelen ziet de komst van het RHC als een kans om het bestaande complex 4 in 1 te ontwikkelen tot een Cultuurhuis.
In 4 in 1 zijn diverse instellingen gehuisvest: de Regionale Scholengemeenschap Broklede, Bibliotheek Breukelen, Muziekschool Breukelen, Kunstencentrum Nieuwe Vaart, Stichting voor kinder- en tieneropvang De Klimboom en Stichting De Vierling (ook wel: Theater 4en1). In het nieuwe Cultuurhuis wordt de bestaande samenwerking verbreed en verdiept. Het activiteitenaanbod en de voorzieningen voor het publiek kunnen groeien en aantrekkelijker worden. Een nieuw ontwerp voor het entreegebied vergroot de toegankelijkheid en zichtbaarheid van het Cultuurhuis en de bibliotheek.

Typen Cultuurhuizen

De keuze van samenwerkingspartners hangt nauw samen met het type Cultuurhuis dat de partijen willen opzetten. Er zijn zeven typen Cultuurhuizen, elk met een dominante 'karaktertrek':

karakter	samenwerkingspartners
zorg	partners uit sector Zorg en Welzijn: artsen, fysiotherapeuten, enz.
educatie	onderwijs, kinderopvang, peuterspeelzaal (Brede School)
cultuur en recreatie	musea, theater, erfgoed, VVV
gemeente	loketfunctie en dienstverlening
buurt	dorpshuis of wijkcentrum
commercieel	beheerder, horeca, banken, verzekeraars
sport	sportzaal of sportclubs

Tabel kansen voor samenwerking met andere partijen:

Samenwerkingspartners						
Kans	Gemeente	Educatie	Zorg	Buurt	Commercieel	Cultuur en recreatie
Aanloop	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Informatie	◆		◆		◆	
Diensten	◆		◆		◆	
Ruimte		◆	◆		◆	
Faciliteiten					◆	◆
Ontmoeting	◆			◆	◆	◆
Educatie		◆	◆			◆

Kansen voor samenwerking

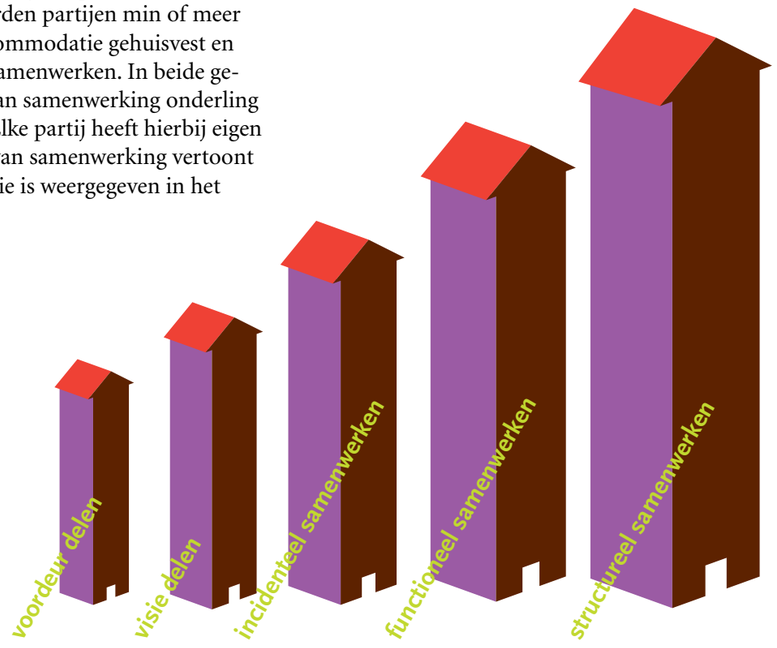
Bovenstaande tabel laat zien hoe kansen voor samenwerking met andere partijen in kaart kunnen worden gebracht. Zo'n schema is voor elke situatie eenvoudig in te vullen.

Op welke manier samenwerken?

Het uitgangspunt voor samenwerking tussen partijen is niet altijd hetzelfde. Soms zoeken partners elkaar op en gaan vrijwillig samenwerken. In andere gevallen worden partijen min of meer gedwongen in één accommodatie gehuisvest en moeten ze 'verplicht' samenwerken. In beide gevallen moet de mate van samenwerking onderling worden afgesproken. Elke partij heeft hierbij eigen afwegingen. De mate van samenwerking vertoont een glijdende schaal, die is weergegeven in het schema hiernaast:

Bij voordeurdelen is er vooral een financieel voordeel; de kosten worden gedeeld. Hier is geen sprake van een Cultuurhuis omdat een belangrijke randvoorwaarde ontbreekt: het uitwerken van een gezamenlijke visie.

Bij incidentele samenwerking werken de partijen, bijvoorbeeld aan de hand van thema's, op incidentele basis samen. Er ontstaat een groeimodel voor een Cultuurhuis.



Bij een functionele samenwerking is sprake van het daadwerkelijk (her)verdelen van taken en bij structurele samenwerking van een inhoudelijke en bestendige samenwerking. De laatste twee vormen komen voor bij Cultuurhuizen.

De keuze voor de mate van samenwerking is sterk afhankelijk van de partijen die in de specifieke situatie een rol spelen. Welke kansen zien ze en willen ze grijpen? Onderling vertrouwen en persoonlijke inzet spelen hierbij een rol.

De bibliotheek als spil

In de provincie Utrecht is het project Cultuurhuizen gekoppeld aan de bibliotheekvernieuwing. Bibliotheken vormen zich om tot meer dan een uitleenplek en krijgen (vooral binnen de kleinere kernen) steeds meer een ontmoetingsfunctie en een centrale plek in de informatievoorziening aan inwoners.
Deze spilfunctie maakt de bibliotheek tot een aantrekkelijke samenwerkingspartij in een Cultuurhuis.

Wat kan de bibliotheek betekenen voor de samenwerkingspartners?
De richtlijn voor basisbibliotheken noemt vijf kernfuncties voor bibliotheken:
1. educatie en ontwikkeling,
2. cultuur en kunst,
3. lezen en literatuur,
4. ontmoeting en debat,
5. kennis- en informatievoorziening.

'Elke wijk zou zo'n voorziening moeten hebben'

'De kinderen gaan graag naar de activiteiten na schooltijd. Ze kunnen bijvoorbeeld een aantal keren naar judo of volleybal gaan. Of ze kiezen voor een typecursus of dansgroepje. Zo kunnen ze met van alles kennismaken. Prettig is dat de kinderen direct vanuit school binnendoor naar een cursus kunnen; je weet waar ze zijn. Ook de bibliotheek is een succes. Het is ideaal dat de kinderen er direct als de school sluit, zelf naartoe kunnen lopen; ze gaan nu veel vaker dan voorheen. Bovendien is deze bibliotheek een echte jeugdbibliotheek en prachtig ingericht.
Erg positief vind ik verder dat ook groepen uit de wijk gebruik kunnen maken van het gebouw en van de sporthal. Elke wijk zou zo'n voorziening moeten hebben.
Wat ik wel jammer vind, is dat de beide scholen nog sterk twee aparte werelden zijn. Meer gezamenlijke activiteiten onder schooltijd zou ik prima vinden.'

Annemiek van Aarssen, moeder van twee kinderen (7 en 9) op de Rembrandt van Rijnschool in de Brede School Schilderskwartier Woerden

Met het oog op deze functies kan de bibliotheek in een Cultuurhuis (extra) bezoekers genereren, informatie verstrekken, een educatieve rol vervullen, (samen met anderen) inhoudelijke activiteiten opzetten, dienst doen als ontmoetingsplaats en ruimte en faciliteiten beschikbaar stellen.

Extra bezoekers genereren
De bibliotheek vormt een centrale en herkenbare plek binnen kleine kernen of wijken. Veel mensen komen er regelmatig. Er is een grote kans dat bibliotheekbezoekers ook gebruik maken van de andere diensten die in het Cultuurhuis worden aangeboden. Zo genereert de bibliotheek een constante of extra grote bezoekersstroom richting andere (samenwerkings)partners.

Informatie verstrekken, een educatieve rol vervullen, inhoudelijke activiteiten opzetten, dienst doen als ontmoetingsplaats
De bibliotheek heeft een jarenlange expertise op het gebied van informatievoorziening. Bovendien werken de bibliotheken al samen met scholen, kinderopvangorganisaties en andere instellingen, zoals musea. Vanuit deze expertise kan de bibliotheek een belangrijke inhoudelijke bijdrage leveren aan het Cultuurhuis. De bibliotheek kan bijvoorbeeld informatie verstrekken over bepaalde geselecteerde onderwerpen of zelfs een aanbod voor het onderwijs ontwikkelen. Verder kan de bibliotheek in samenwerking met anderen inhoudelijke activiteiten opzetten, waarbij de bibliotheek tevens dienst doet als ontmoetingsplaats.

Ruimte beschikbaar stellen
De bibliotheek beschikt over ruimten en faciliteiten voor de ontvangst van groepen, zoals schoolklassen. Deze ontmoetingsruimten bieden de mogelijkheid van multifunctioneel gebruik.

Met wie kan de bibliotheek samenwerken?
Soms wordt een bibliotheek min of meer gedwongen in een Cultuurhuis met andere partijen te gaan samenwerken. Andere keren kunnen bibliotheken zelf op zoek gaan naar samenwerkingspartijen. In beide gevallen kan de bibliotheek kijken naar de meerwaarde die samenwerkingspartners mogelijk hebben.

Alleen maar voordelen

‘Het concept van het Cultuurhuis is me uit het hart gegrepen. Organisaties krijgen een meerwaarde wanneer ze geïntegreerd gaan werken. Ze motiveren elkaar zo om breder te kijken en nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Een bibliotheek speelt daarbij een centrale rol. Allereerst omdat een bibliotheek laagdrempelig is en dus gemakkelijk bezoekers trekt. Maar ook omdat bibliotheken toch al samenwerken met veel partners, bijvoorbeeld stichtingen welzijn, scholen en kinderopvang. Een bezoeker komt naar een bibliotheek met een informatievraag. Die vraag kan op allerlei manieren beantwoord worden. Daarom pleit ik ook altijd voor één balie waarvan alle partners gebruik kunnen maken.
Ik zie in een Cultuurhuis alleen maar voordelen. Natuurlijk vraagt het een flinke investering, maar dat geldt voor elke relatie. Organisaties moeten voordat ze in een gebouw trekken veel met elkaar bespreken en op elkaar afstemmen. Wat willen ze samen doen, wat bieden ze, en wat verwachten ze van elkaar?
Met die stevige basis wordt elk Cultuurhuis een succes.’

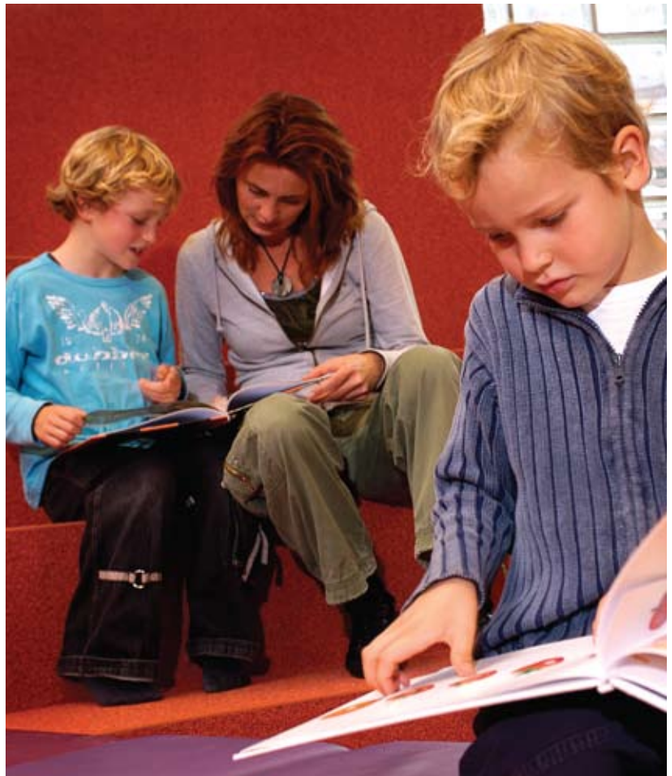
Mariet Wolterbeek,
directeur Regiobibliotheek
Zuid-Oost Utrecht (Z-O-U-T)

De tabel op pagina 18 kan helpen om deze zogeheten ‘synergievoordelen’ boven tafel te krijgen.

In welke mate kan de bibliotheek met andere partijen samenwerken?
De bibliotheek en de samenwerkingspartners moeten bepalen in welke mate ze gaan samenwerken. Dit kunnen ze doen aan de hand van de glijdende schaal in de tabel op pagina 18
Als vuistregel geldt: hoe minder voorzieningen in een bepaald gebied, des te meer samenwerking tussen de bibliotheek en de andere partners.

Een samenwerkingsscenario maken
Nadat de keuze voor de mate van samenwerking is gemaakt, moet de bibliotheek met de partners de samenwerking verder invullen door een samenwerkingsscenario te maken. Hierin staat welke functies de bibliotheek gaat vervullen en welke taken ze op zich gaat nemen.

Voorbeeld:
Een van de functies van de bibliotheek is het verstrekken van informatie. Binnen deze functie kan de bibliotheek, uitgaande van de bovengenoemde glijdende schaal in de mate van samenwerking, één of meer van de volgende taken op zich nemen:
- zorgen voor een foldermolen/affiches/digitale folderzuil met informatie van en over de samen werkingspartners,
- receptietaken verrichten en de telefoon aannemen,
- een folder van een samenwerkingspartner meegeven en daarbij iets uitleggen,
- doorverwijzen naar andere instanties,
- mensen helpen bij het zoeken naar en vinden van informatie,
- bemiddelen en faciliteren (‘Als u morgen terug komt, heb ik het voor u uitgezocht’),
- inhoudelijke ondersteuning bieden (zoals hulp bij het invullen van een formulier),
- ‘outreachend’ voorlichten (naar de mensen toe gaan).



Consequenties van samenwerking voor de bibliotheek
Bij de invulling van het samenwerkingsscenario moeten de gevolgen van de mate van samenwerking voor de bibliotheek worden vastgelegd. Het gaat daarbij om consequenties voor kennis, gedrag en vaardigheden van het personeel, inzet van vrijwilligers versus professionele krachten en financiën.

Kennis, gedrag en vaardigheden van het personeel
Een minimale inzet heeft weinig consequenties voor de kennis, het gedrag en de vaardigheden van bibliotheekpersoneel. De maximale samenwerkingsvariant heeft dat wel. In deze variant wordt namelijk ook informatie verstrekt over diensten en activiteiten van anderen. Dan is kennis daarover vanzelfsprekend een vereiste. Bovendien vraagt een actieve houding in informatieverstrekking andere vaardigheden dan een passieve houding.

Inzet van vrijwilligers
Sommige samenwerkingspartners werken minder of juist meer met vrijwilligers dan de bibliotheek. Soms is er bij de partners weerstand tegen de inzet van vrijwilligers voor bepaalde taken, bijvoorbeeld aan de gezamenlijke balie. Deze weerstand is meestal gebaseerd op onbekendheid en angst voor snelle wisselingen in personeel.

Financiën
Een bibliotheek die veel kansen ziet in samenwerking en creatieve ideeën heeft voor gezamenlijke activiteiten, moet de financiële consequenties daarvan meewegen. Meestal is er een beperkt budget en moeten extra activiteiten uit andere bronnen worden gefinancierd. Daarbij valt te denken aan commerciële partijen en kostenneutraliteit. Zoeken naar deze oplossingen is wezenlijk bij verdergaande samenwerkingsscenario’s.

Valkuilen bij samenwerking

Alle toekomstige samenwerkingspartners hebben in het verleden hun eigen dienstverleningsconcept ontwikkeld en hebben een structuur om klanten te bereiken en te interesseren voor hun product. Sterker nog: elke samenwerkingspartner heeft zijn eigen organisatiecultuur. Van oudsher zijn de partijen niet gewend actief te werken aan samenwerkingsconcepten voor dienstverlening.
Om draagvlak te creëren, is het uitermate belangrijk dat de deelnemende partijen de meerwaarde van onderlinge samenwerking zien. Dat geldt niet alleen in het begin van het traject, maar ook tijdens het traject. Zonder draagvlak kan er geen Cultuurhuis tot stand komen. De trekker van het proces (of procesbegeleider) speelt een belangrijke rol bij het behouden van dit draagvlak. Hij of zij moet het onderwerp 'samenwerking' regelmatig op de agenda zetten en tijdens het traject toetsen of het draagvlak nog in voldoende mate aanwezig is. Het draagvlak kan wegvallen door elk van de eerder genoemde redenen voor samenwerking.

Als duidelijk blijkt dat op een bepaald moment de samenwerking niet tot stand komt, zal de procesbegeleider dit onderwerp met de partijen moeten bespreken. Dit zou kunnen leiden tot uitstel of afstel van het project. Afstel van een project is vanzelfsprekend niet het streven, maar deze keuze is soms noodzakelijk om te voorkomen dat tijd wordt geïnvesteerd in 'een dood paard'. Bij uitstel kunnen de partijen werken aan hernieuwd draagvlak. Om het samenwerkingsproces een goede kans te geven, moet de trekker of procesbegeleider van een Cultuurhuis, naast gedegen materiedeskundigheid, vooral beschikken over een dosis enthousiasme en communicatieve vaardigheden.

Kwaliteitsslag bibliotheek

In 2001 is een grootschalig landelijk bibliotheekvernieuwingsproces gestart. Doel van deze operatie is het bibliotheekwerk aan te passen aan de eisen die in deze tijd gesteld worden door gebruikers, opdrachtgevers en samenwerkingspartners. De nieuwe bibliotheek kan worden ingezet op uiteenlopende gemeentelijke beleidsterreinen en werkt steeds vaker en intensiever samen met lokale partners.

Om deze kwaliteitsslag te kunnen maken, worden bibliotheken samengevoegd en omgevormd tot basisbibliotheken, in de provincie Utrecht regiobibliotheken genoemd. Regionaal ontstaat een backoffice voor ondersteunende diensten. Lokaal worden bibliotheken het servicepunt voor bewoners.

Weg van de vergadertafel!

De kracht van ICSadviseurs? Vanaf het allereerste moment de inhoudelijke kant, de ruimtelijke mogelijkheden en het beheer van een Cultuurhuis in samenhang met elkaar ontwikkelen. Daarbij is de inhoud de basis; het beheer en het gebouw zijn middelen. Maar alledrie zijn ze wel onlosmakelijk met elkaar verbonden.
Wij kiezen altijd voor een interactieve aanpak. Daarmee laten wij de toekomstige gebruikers zo veel mogelijk ervaren wat het samenwerken in een Cultuurhuis inhoudt. Dat doen we door ze letterlijk uit vaste kaders te halen; weg van die vergadertafel en zelf gaan beleven! Zo krijgen de participanten een realistisch beeld van het samenwerken in een Cultuurhuis. Het draagvlak dat hierdoor ontstaat, is essentieel voor het succesvol realiseren en gebruiken van de gezamenlijke voorziening.

Tanneke Willems, senior-adviseur van ICSadviseurs en betrokken bij o.a. Cultuurhuizen in Rhenen, Bunnik en Wijk bij Duurstede

2.
De culturele formule bepalen

Samenwerken onder één dak kan op vele manieren. Voor welke manier ook wordt gekozen, de samenwerking komt niet vanzelf tot stand.
Voor (vrijwel) alle deelnemers is samenwerken in een Cultuurhuis nieuw. Het vraagt om over de eigen grenzen heen te kijken en na te denken over vragen als: tot welke gezamenlijke visie kunnen we komen? Welke diensten gaan we aanbieden en voor wie?
Het antwoord op deze vragen leidt tot een culturele formule. Deze formule is de basis voor het betreffende Cultuurhuis. Zonder culturele formule kunnen partijen een verschillend verwachtingspatroon hebben. Het gevolg: onduidelijkheden bij de nadere invulling van het concept en problemen op het gebied van draagvlak.

Stappenplan culturele formule

De culturele formule komt tot stand in drie stappen. Allereerst is er de aftrap, waarin de procesbegeleider de mogelijkheden, ambities en knelpunten van de individuele deelnemers inventariseert. Tijdens de volgende stap – het dromen – fantaseren de deelnemers over hoe ze hun ambities bij elkaar kunnen brengen. Tot slot maken de deelnemers in bouwsteensessies een formule waarmee ze concreet aan de slag gaan.

De aftrap

De aftrap van het proces bestaat uit een aantal individuele gesprekken met de deelnemers. De procesbegeleider krijgt hierdoor zicht op knelpunten die zich in de loop van het traject kunnen voordoen.

Eerst praten, dan bouwen

'Mijn belangrijkste advies? Praat eerst veel met alle partijen die een Cultuurhuis willen vormen. Praat, en ontwikkel eerst de inhoudelijke samenwerking. Buig je daarna pas over het gebouw. Het is essentieel om goed van elkaar te weten wat iedereen doet. Neem de tijd om een gezamenlijke visie te ontwikkelen en zorg dat iedereen zich die visie eigen maakt. En vraag je bij al dat praten steeds af wat je eigen buurman hier nu precies aan heeft. Blijven er notoire dwarsliggers? Gooi ze eruit; daar wordt het nooit iets mee in je Cultuurhuis.
Samenwerken en klantgericht denken blijken in de praktijk lastige begrippen te zijn. Veel mensen en organisaties laten zich toch nog door angst leiden en denken vanuit hun aanbod, in plaats van vanuit de vraag van bezoekers. Mijn ervaring is dat je een zonnige toekomst over je kunt afroepen. Je kiest zelf of je actief of passief naar de toekomst kijkt en of je Cultuurhuis een succes wordt of niet.'

Henk Middelveld, directeur Overijsselse Bibliotheekdienst en bedenker/ontwikkelaar van het concept Kulturhus

Bindende factor

'De provincie reserveert veel geld voor het opzetten van Cultuurhuizen. Dat doen we om de leefbaarheid van kleine kernen en wijken op peil te houden. Bovendien: door krachten te bundelen en nieuwe samenwerking te zoeken, is het ontwikkelen van een Cultuurhuis ook een bindende factor. Dat brengt bewoners, maar ook organisaties bij elkaar. Mij spreekt daarbij de positie van de bibliotheken erg aan. Die zijn veel opener geworden. Je ziet daarin de vernieuwing binnen bibliotheken en de Cultuurhuisgedachte hand-in-hand gaan.
Ook brede scholen krijgen een extra impuls dankzij het Cultuurhuisconcept. Door er meer instellingen aan toe te voegen, krijg je een nog mooiere combinatie van voorzieningen voor de kinderen.
Een Cultuurhuis is meer dan een aantal instellingen onder één dak. De meerwaarde zit in de samenwerking, die leidt tot een vernieuwende programmering. Dit maakt het Cultuurhuis aantrekkelijk voor de mensen uit de buurt of zelfs uit de regio.'

Fleur Spijkers, projectleider Cultuurhuizen a.i., Provincie Utrecht

Het is handig deze individuele gesprekken te sturen aan de hand van vijf vragen:

1. Welke activiteiten verricht de deelnemer nu, voor wie en op welk tijdstip?
2. Waar ziet de deelnemer mogelijkheden voor samenwerking en met wie?
3. Welke ambitie heeft de deelnemer met het Cultuurhuis en de aan te bieden dienstverlening?
4. Bestaat volgens de deelnemer draagvlak voor het Cultuurhuis?
5. Welke knelpunten signaleert de deelnemer in het proces om te komen tot een Cultuurhuis?

Na afloop van de gesprekken leveren de deelnemers gegevens aan over het huidige ruimtegebruik en financiën. De procesbegeleider komt vervolgens tot een eerste rapportage. In deze rapportage staan de gemeenschappelijke verwachtingen van de verschillende partijen, hun ambities en de knelpunten die tijdens het proces moeten worden aangepakt.
Hierna maakt de procesbegeleider een plan van aanpak. Dit omvat de verschillende processtappen en een tijdsplanning voor het gehele proces. Ook wordt een oplossing voor de knelpunten uit de eerste rapportage gepresenteerd. Het plan van aanpak vormt de basis voor het verdere traject.

Dromen

Bij de aftrap is gekeken naar de individuele ambities en doelstellingen van de deelnemers. De volgende stap is het samenbrengen van deze ambities. Dit kan worden gedaan aan de hand van zogenaamde ‘droomsessies’. Doel van deze sessies is samen na te denken over de ambitie van het Cultuurhuis, zonder inkadering van de gedachten. Dat laatste is belangrijk om de creativiteit te bevorderen.

In de droomsessies komen een aantal onderwerpen ter sprake:

- de gewenste kernwaarden (uitstraling en dienstverlening),
- de ambities qua klanten, organisatie en accommodatie (doelstellingen korte en langere termijn),
- visualiseren toekomstbeeld in twee of drie uitgangspunten (bijvoorbeeld: ‘informatieknooppunt’, ‘ontmoetingsplek’),
- kansen en bedreigingen voor het Cultuurhuis (intern en extern).

De resultaten van de droomsessies vormen de gezamenlijke visie op het Cultuurhuis. Uitgaande van deze visie worden realistische uitgangspunten benoemd en nader ingevuld. Tijdens het traject kunnen de deelnemers steeds op deze visie terugkijken.

Bewoners praten mee over wijkcentrum/ cultuurhuis Schoneveld

Kom in de redactie van de wijkkrant!

Hoe gaat het wijk- en cultuurhuis eruit zien?

Inbreng toekomstige gebruikers

Het Cultuurhuis is in veel gevallen een centrale plek in een kleine kern of stadswijk waar dienstverlening wordt aangeboden aan bewoners. In optimale vorm wordt de dienstverlening zoveel mogelijk afgestemd op de wensen van de gebruikers.

Manieren om de wensen van toekomstige gebruikers te inventariseren:

- *Schriftelijke enquête*
  In deze enquête licht u het initiatief toe en beschrijft u de deelnemers. Vervolgens kunnen de toekomstige gebruikers aangeven welke dienstverlening ze graag willen ontvangen van deze deelnemers en welke dienstverlening ze nog missen.
- *Aankondiging op gemeentepagina of wijkkrant*
  In deze aankondiging roept u toekomstige gebruikers op hun visie te geven op de gewenste dienstverlening.
- *Klankbordgroep*
  De toekomstige gebruikers verenigen zich in een bewoners- of klankbordgroep die tijdens het proces meedenkt over de dienstverlening in het Cultuurhuis.

Welke wijze van inbreng u ook kiest, het is belangrijk altijd terug te koppelen wat u ermee doet. Wanneer bepaalde wensen niet worden gehonoreerd, is het belangrijk aan te geven waarom niet en welke afwegingen daarbij een rol spelen.

Aandacht voor communicatie met bewoners bevordert het draagvlak voor het Cultuurhuis. Als u de bewoners bij het proces betrekt, leidt dat op termijn tot meer bezoek.

Het is aan te raden ook na de opening van het Cultuurhuis een bewonersklankbordgroep te handhaven, aangezien de samenstelling van kleine kernen en wijken aan verandering onderhevig is.
Door regelmatig de dienstverlening te toetsen aan de wensen van de gebruikers, kunt u flexibel inspelen op nieuwe verwachtingen.

Betrokken bewoners

‘Op initiatief van de gemeente zijn we als bewoners betrokken bij de plannen voor het wijkcentrum/cultuurhuis Schoneveld. We hebben een klankbordgroep gevormd en vervolgens de wensen van de bewoners van vier wijken geïnventariseerd. Bovenaan stond een dorpsplein met bomen en terras, gevolgd door een grand café, ‘grantine’ en een vergaderruimte voor bewoners met als centraal doel het ontmoeten op een gezellige plek. Die wensen hebben we besproken met de gemeente.
Verder zijn we vertegenwoordigd in de projectgroep. Zo hebben we kunnen meedenken over het ontwerp en het gebruik. Nu ligt er een voorlopig ontwerp dat voor een groot deel aansluit bij de wensen van de bewoners.
Of er ook knelpunten waren? We hebben ervaren dat we het beste één persoon de communicatie met de gemeente kunnen laten verzorgen. Stichting Welzijns Ontwikkeling Houten heeft hierin een spilfunctie. Daarnaast is de communicatie met de buurt van groot belang, en is met de gemeente een communicatieplan opgesteld.’

Henk Smith,
voorzitter van de Klankbordgroep
Wijkcentrum Cultuurhuis Schoneveld

Bouwstenen

Het dromen heeft een eerste globaal beeld van een culturele formule opgeleverd. Nu is het belangrijk de dromen in praktijk te brengen.
Vastgesteld wordt welke mogelijkheden de verschillende partijen hebben om binnen hun eigen kaders de dromen waar te maken. Dit is de fase van het maken van keuzes in samenwerking, met de gezamenlijke droom voor ogen.In een aantal ‘bouwsteensessies’ bouwen de partners hun dromen om tot een realistische basisformule voor het Cultuurhuis.

In de bouwsteensessies geven de deelnemers invulling aan drie concrete bouwstenen:
Bouwsteen 1: beheer en exploitatie
Bouwsteen 2: organisatievorm
Bouwsteen 3: activiteitenprogramma

Bouwsteen 1: beheer en exploitatie
Elk Cultuurhuis moet een sluitend beheer- en exploitatieplan hebben (zie ook hoofdstuk III). Dit plan houdt rekening met:
- investeringen voor de accommodatie,
- ruimtewensen van de verschillende partijen,
- financiële mogelijkheden van de deelnemers,
- stedenbouwkundige mogelijkheden,
- gezamenlijk gebruik van ruimten,
- beheerkosten van de accommodatie.

In deze fase gaan gesprekken over meterprijzen/-investeringen, financiering en subsidiestromen. De investeringen in de accommodatie geven een richtlijn voor de huren; de investeringen moeten immers op termijn worden terugverdiend.
Het huidige en toekomstige ruimtegebruik van de verschillende deelnemers leidt tot zicht op de kosten voor huisvesting in een Cultuurhuis. De financiële mogelijkheden van de deelnemers bepalen of hun ruimtewensen in de praktijk al dan niet betaalbaar blijken. De stedenbouwkundige randvoorwaarden geven zicht op de (on)mogelijkheden van de gewenste locatie.
Het conceptplan biedt een eerste houvast voor deelnemers om de gevolgen van deelname aan een Cultuurhuis te overzien. Op basis hiervan ontstaat een gesprek over afwegingen, politieke consequenties en alternatieven. Ook het beperken van kosten door gezamenlijk ruimtegebruik vormt een onderdeel van deze discussie.

Bouwsteen 2: organisatievorm
Voor het Cultuurhuis zijn diverse organisatievormen geschikt (zie paragraaf III.2 en de bijlagen met voorbeelden van verdeling eigendom en exploitatie). De keuze voor een organisatievorm is afhankelijk van de eerder geformuleerde gezamenlijke visie op het Cultuurhuis en wensen vanuit de gemeente.

Bouwsteen 3: activiteitenprogramma
De deelnemers kunnen het activiteitenprogramma in deze fase slechts globaal invullen, omdat de bouw vaak nog enige tijd op zich laat wachten. In de praktijk blijkt dat de partijen vaak wel een beeld hebben van de soorten activiteiten die ze in het Cultuurhuis willen aanbieden. Er zijn diverse keuzes mogelijk:
- bij bestaande activiteiten van de deelnemers aansluiten (bijvoorbeeld Kinderboekenweek of Museumdagen),
- bij bestaande activiteiten in de omgeving aan sluiten (bijvoorbeeld het 750-jarig bestaan van de gemeente),
- activiteiten organiseren rondom een thema,
- elk jaar in overleg een aantal gezamenlijke activiteiten vaststellen.

Naast het invullen van het activiteitenprogramma moet ook worden bepaald wie de activiteiten organiseert. Gebeurt dit niet, dan kan dat leiden tot afstel van activiteiten of afbreuk van de gezamenlijkheid. Dit terwijl de gezamenlijke activiteiten een zeer belangrijke meerwaarde vormen van het Cultuurhuis.

Voor de organisatie van het activiteitenprogramma zijn verschillende werkwijzen mogelijk. Deze variëren van een werkgroep gezamenlijke activiteiten die één of twee keer per jaar bijeenkomt en waarin alle deelnemers vertegenwoordigd zijn, tot een overkoepelend bestuur dat een gezamenlijk budget voor activiteiten beheert.

Enthousiasme en wederzijds begrip

‘Ik heb vier maanden de procesmanager van de Cultuurcampus Vleuterweide vervangen. Dat waren inspirerende maanden. De partners bezochten bijvoorbeeld alle andere deelnemende partijen, waaronder Abrona, een zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten en de kinderbibliotheek. Daardoor groeide het begrip voor elkaar en het enthousiasme om samen te werken op het infoplein. Dat moet ook in het voortraject al vorm krijgen. Door dan al samen lijnen uit te zetten en verwachtingen uit te spreken, voorkom je teleurstellingen wanneer je het gebouw betrekt. Ik vond het bijzonder om te zien hoe iedereen verder dan de eigen organisatie wilde kijken, en steeds meer verbindingen en mogelijkheden zag. De interieurarchitect pakte het enthousiasme ook onmiddellijk op. Een van de resultaten is een prachtig groot meubel, bijna een beeldhouwwerk, waarop allerlei activiteiten mogelijk zijn. Je kunt er een boek op lezen, iets drinken, maar er staan ook computers in. Heel verrassend wat je kunt bereiken als je buiten de traditionele kaders van tafeltjes en stoeltjes treedt.’

Lucienne Hordijk,
projectleider Dienst Maatschappelijke
Ontwikkeling bij de gemeente Utrecht

Ook deze bouwsteen is gebaseerd op onderlinge afwegingen en keuzes en wordt in een aantal sessies steeds verder ingevuld.

Verloop proces
Hierboven is het ideale verloop van een ontwikkelingsproces voor de culturele formule geschetst. Vanzelfsprekend is de werkelijkheid weerbarstig en verloopt het proces niet altijd in de meest logische volgorde. Soms wordt een procesbegeleider pas aangetrokken als het proces al enige tijd gaande is of er zelfs al begonnen is met de bouw. Het vergt creativiteit en inzicht van de procesbegeleider om dan toch de verschillende stappen te doorlopen en de bouwstenen uit te werken. Dit loont altijd de moeite: het verdere ontwikkelingsproces zal er gemakkelijker door verlopen.

Op 26 februari 2006 opende de Brede School Schilderskwartier in Woerden zijn deuren. Twee basisscholen, een bibliotheekfiliaal, peuterspeelzaalwerk en naschoolse opvang, het consultatiebureau en de jeugdgezondheidszorg gebruiken samen het moderne en kleurige gebouw waar schoolgaan en werken erg plezierig is, al zijn er nog wat kinderziektes te overwinnen.

‘Een droom die werkelijkheid is geworden’ De Brede School Schilderskwartier in Woerden

‘Al die organisaties onder één dak biedt zo veel mogelijkheden’, vertelt Caroline van den Dungen, al twee jaar inhoudelijk coördinator, en dus ook nauw betrokken bij het voortraject. ‘De scholen kunnen gemakkelijk gebruikmaken van de bibliotheek, kinderen kunnen binnendoor naar de buitenschoolse opvang en een verpleegkundige van het consultatiebureau houdt een laagdrempelig inloopspreekuur in de peuterspeelzaal. Blijkt bij een gesprek dat een ouder misschien wat opvoedhulp kan gebruiken, dan kan de verpleegkundige direct met de ouder in de bibliotheek een passend boek opzoeken. En dit is nog maar het begin.’

Eén servies voor het wij-gevoel

Er zijn ook andere praktische voorbeelden. ‘De vergaderruimte kan door iedereen gebruikt worden, en we hebben een professionele keuken die voor iedereen toegankelijk is, en die zo goed uitgerust is dat er ook kookles gegeven kan worden’, somt Caroline op. ‘Zelfs het servies is een factor van gezamenlijkheid. We hebben bewust voor één partij serviesgoed gekozen dat door iedereen gebruikt kan worden. Nu hoeft niemand zich druk te maken om “eigen” kopjes.’ Ze zijn het roerend met Caroline eens: Loes Tierolf, directeur van de Rembrandtschool en Marja Leferink, programmaleider jeugdbibliotheekwerk van regiobibliotheek Het Groene Hart. Loes: ‘Voor ons is dit een droom die werkelijkheid is geworden: de beschikking hebben over zo’n mooie bibliotheek, de vanzelfsprekendheid waar- mee een protestants-christelijke en een openbare school elkaar kunnen ontmoeten, en dan nog al die andere mogelijkheden.’ ‘Een bibliotheek die zo vanzelfsprekend ingebed is in schoolactiviteiten en die zo gemakkelijk iets voor andere organisaties kan betekenen, dat wil elke bibliotheek wel. Bovendien is het ook nog eens een prachtig ingerichte, sfeervolle ruimte. Zo is er een speciale leeshoek voor de peuters en zijn er andere gezellige leeshoekjes. Ook aan wachtende ouders is gedacht: voor hen is er een speciale leestafel met een collectie tijdschriften onder handbereik.’

Belangenbehartiger voor iedereen

Dat het samengaan al zo’n succes is, is een belangrijk resultaat van de goede voorbereiding. De drie collega’s zijn het daarover roerend met elkaar eens. ‘De gemeente heeft ruim op tijd Caroline aangesteld als inhoudelijk coördinator’ vertelt Marja. ‘Dat is een heel belangrijke stap geweest, want zij stond los van de deelnemende partijen. Caroline was de neutrale figuur die de belangen van iedereen behartigde.’ Loes beaamt de waarde daarvan: ‘Mensen zoeken elkaar niet vanzelf op. Dat moet je proberen te stimuleren. Van tevoren, maar ook nu nog. Het lijkt vaak gemakkelijker om met je eigen club door te gaan, en je eigen werk te doen, maar dat is nu juist niet de bedoeling van onze Brede School. Ik merk nu dat niemand nog terug zou willen naar de oude situatie. Alle extra’s krijgen veel waardering.’ ‘Het is zo leuk dat werkelijkheid is geworden wat wij al voorzien hadden’, vult Marja aan. Veel waardering is er ook voor de architect. Caroline: ‘Die heeft erg goed naar alle partijen geluisterd en een gebouw gemaakt dat onze Brede School meerwaarde geeft. Veelzeggend is bijvoorbeeld het zebrapad tussen beide scholen, een verbinding die bovendien dwars door de bibliotheek loopt, die tussen de beide scholen ligt.’

Uit de naad gewerkt

Het enthousiasme spat van de drie geïnterviewden af, maar ze vertellen ook dat het eerste halfjaar niet eenvoudig was. ‘Een beheerder hebben we erg gemist’, vertelt Marja. ‘We liepen na de oplevering tegen zo veel praktische problemen aan, en eigenlijk was er niemand verantwoordelijk voor. Want wie moest het gebouw openen en sluiten? Hoe was de sleutellogistiek? Wie doet wat bij een brandalarm? Om nog maar niet te spreken van al die zaken die bij de oplevering niet in orde bleken te zijn.’ ‘In de douche beneden is iets niet goed afgesteld’, vertelt Caroline. ‘Als je die gebruikt, gaat het brandalarm af. Er heeft nu al twee keer een brandweerwagen voor niets voor de deur gestaan. Foutje van de bouwer; maar hij heeft het nog niet hersteld.’ De drie hebben vooral samen veel problemen opgelost. Loes: ‘Het komt dan neer op wie iets flexibeler in zijn tijd zit. Van een leerkracht kun je niets zoiets extra’s verwachten.’ Verder blijkt het vooral een kwestie van mentaliteit te zijn. Loes: ‘We hebben ons allemaal het vuur uit de sloffen gelopen, en tegelijkertijd leer je ook met bepaalde zaken leven. Je kunt wel uit je vel springen als je weer die losse deurkruk in je handen hebt, maar het helpt niet veel.’

Bibliotheek als brug

In een Cultuurhuis heeft de bibliotheek een centrale plek. Ook in de Brede School Schilderskwartier. ‘Behalve via onze hoofdentree, zijn we ook vanuit beide scholen toegankelijk’, vertelt Marja. ‘Zo vormen we tegelijkertijd een brug tussen beide scholen.’ De bibliotheek is een jeugdfiliaal van de regiobibliotheek Het Groene Hart. ‘Onze collectie is gericht op kinderen tot en met twaalf jaar. Daarnaast hebben we boeken over opvoeden, voor ouders en verzorgers. Klassen en groepen hebben vaste momenten waarop ze de bibliotheek gebruiken. Verder is er een flexibel rooster waar de scholen op kunnen intekenen. Los daarvan organiseren we allerlei activiteiten, bijvoorbeeld rond de Kinderboekenweek en de voorleesdagen. Momenteel denken we ook na over gezamenlijke activiteiten voor alle participanten. Dat zijn mooie ontmoetings-momenten. Maar een van de belangrijkstewinstpunten vind ik dat je je aandacht en energie direct op je doelgroep, de kinderen, kunt richten. Je vindt je partners nu gemakkelijk, terwijl er gewoonlijk al veel tijd gaat zitten in het bereiken van andere partijen.’ Het klinkt allemaal ideaal. ‘Dat is het ook’, klinkt het onmiddellijk driestemmig. ‘Bovendien heeft de bibliotheek een dubbelfunctie’, vertelt Marja. ‘Als de scholen dichtgaan, gaat de bibliotheek open voor de wijk. Dan is er ook altijd een bibliotheekmedewerker aanwezig. Die moet wel speciale eigenschappen hebben. Iemand moet weten wat het onderwijs nodig heeft van een bibliotheek, moet contacten kunnen leggen en onderhouden, proactief en vraaggericht zijn: plannen willen maken en flexibel zijn. Een voorbeeld: sinds kort hebben we publieks-computers. Die zijn erg populair, dus moeten we momenteel nogal “agentje” spelen. En wat doe je met de oudere jeugd uit de wijk die de bibliotheek als “ontmoetingsruimte”gebruikt? Daar moet je als medewerker wel mee kunnen omgaan.’

Twee werelden

Het is een inspirerende, reële mix van winstpunten en struikelblokken, deze Brede School in de ‘zorg’wijk van Woerden. Wat staat er het komend jaar op de prioriteitenlijst? ‘We zijn blij dat er sinds 2 weken een beheerder is die de praktische problemen kan gaan oplossen. Verder gaan we meer plannen maken en uitvoeren’, reageert Caroline onmiddellijk. ‘En hopelijk krijgt de beheersfunctie op het allerhoogste niveau verder vorm. Dat heeft tijd nodig, maar zal ook wel goed komen.’

Tips

- Stel al in het voortraject een inhoudelijk coördinator aan.
- Stel al in het voortraject een beheerder aan. Die kan dan een deel van de praktische zaken al regelen.
- Zorg ervoor dat tijdens het bouwproces zo vaak mogelijk iemand op de bouwlocatie is die allereerst de belangen van de deelnemende partijen behartigt. Dat voorkomt problemen wanneer het gebouw in gebruik genomen wordt.

II Bouwen

In dit hoofdstuk leest u welke stappen de samenwerkingspartners moeten zetten voordat ze kunnen overgaan tot de daadwerkelijke bouw van een Cultuurhuis. Aan bod komen onder meer het bouwconcept, het programma van eisen en het projectplan.
Het eerste deel van dit hoofdstuk is inhoudelijk gebaseerd op informatie van architect Aat Vos tijdens een themabijeenkomst over Cultuurhuizen. Aat Vos was betrokken bij het vertalen van de formule in een bouwvisie en -schets van een aantal Cultuurhuizen in Utrecht.

1.
Komen tot een bouwconcept

De architect
Het is belangrijk in een vroeg stadium, namelijk al bij de inhoudelijke discussie over samenwerking, een architect bij de processen te betrekken. Hij is daardoor goed op de hoogte van de achtergronden en gedachten bij de samenwerking. Dit komt de vertaling in een bouwconcept ten goede.
Een architect werkt visueel en probeert met beelden de participanten te dwingen hun gedachten bij de samenwerking nader te specificeren. De architect gaat daarbij uit van een aantal vragen en legt op basis van de antwoorden verschillende varianten voor aan de participanten. Na discussies daarover volgt een eindplaatje.
Binnen die grote lijnen hebben architecten allemaal hun eigen werkwijze. Bij de keuze voor een architect verdient het aanbeveling diens ervaring met de bouw van multifunctionele accommodaties (en mogelijk Cultuurhuizen) mee te wegen.

Een voorlopige ontwerpschets
In groepsbijeenkomsten met participanten worden verschillende vragen gesteld en discussies gevoerd. Het antwoord op deze vragen en de uitkomsten van de discussies vormen voor de architect de basis voor de bouwkundige uitwerking en ruimtelijke vertaling in schetsen en een voorlopig ontwerp. De gesprekken worden steeds gevoerd aan de hand van beelden, die een concept of een vertaling van een idee voorstellen.

Bij het maken van een voorlopig ontwerp/ruimtelijke vertaling moet de architect rekening houden met de overkoepelende insteek van het Cultuurhuis, de wensen van het publiek, de programmering en het ruimtelijk concept.
De overkoepelende insteek van het Cultuurhuis
In principe hebben de participanten elk hun eigen dienstverlening. Maar juist de onderlinge samenwerking biedt straks een meerwaarde voor de bezoekers. De samenwerkingspartners moeten nadenken over alle losse ingrediënten en vervolgens de ideeën voor samenwerking invullen. Dit is, als het goed is, al gebeurd bij het opstellen van de culturele formule, maar wellicht is verdere toespitsing mogelijk.
Vervolgens moeten de samenwerkingspartner de overkoepelende insteek vertalen in het te bereiken publiek en de invulling van ruimten. Wat komt het publiek doen en welke mate van privacy is hiervoor nodig? Er zijn vier niveaus van privacy mogelijk: openbaar, openbaar met de mogelijkheid af te sluiten, op uitnodiging toegankelijk en gesloten. Het indelen van de ruimten in één van deze niveaus is van belang voor de ruimtelijke vertaling van het concept.

Tip

Een excursie naar andere projecten, liefst ook samenwerkingsaccommodaties, kan de samenwerkingspartners helpen om inspiratie op te doen voor mogelijkheden tot ruimtelijke samenwerking onder één dak.

Wees realistisch
‘Wij delen in Breukelen nu het gebouw met de bibliotheek, de kinderopvang en een havo-vwo-school. Per augustus 2008 komt daar het Regionaal Historisch Centrum (RHC) bij. De samenwerking biedt veel voordelen. Zo kunnen wijzelf via de bibliotheekbalie publieksinformatie uitdelen. Maar vooral versterken we elkaar door gezamenlijke activiteiten. Het kunstencentrum zet samen met de kinderopvang en de school cursussen op. En de school gebruikt tijdens schooltijd ruimten van ons. Wij kunnen weer uitvoeringen en voorspeelavonden in de aula organiseren. Of we omlijsten leeswedstrijden of schoolactiviteiten met muziek.
Ook het RHC krijgt allerlei mogelijkheden; wachtende ouders kunnen bijvoorbeeld een expositie bekijken of een folder lezen. Adviezen heb ik zeker: wees realistisch bij de planontwikkeling. Ga uit van kosten van tweeduizend euro per m2. Zet partijen bij elkaar die goed combineren, oftewel: goed over de dag verdeeld actief zijn. En ten slotte: zoek een architect die gaat voor de inhoud en niet allereerst voor de uitstraling van een gebouw. Onze ervaringen daarmee zijn prima.’

Reinold van Zijl,
directeur Kunstencentrum Nieuwe Vaart

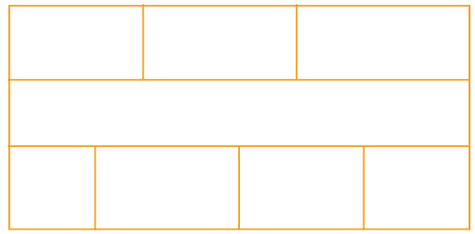
De wensen van het publiek
Als het Cultuurhuis niet inspeelt op de wensen van het publiek, zullen de mensen niet (terug)komen. Commercieel gedacht, moet het Cultuurhuis concurreren met andere dienstverleners. Daarom moeten de deelnemende partijen goed nadenken over de volgende vragen:
- Welke uitstraling willen we hebben? (Willen we V&D, HEMA, Bijenkorf of IKEA zijn?)
- Wat maakt het Cultuurhuis aantrekkelijk voor bezoekers? Dit kunnen verschillende aspecten zijn, zoals de toegankelijkheid, de goede bereikbaarheid van de diensten van de afzonderlijke organisaties, het feit dat mensen onvoorwaardelijk welkom zijn, de functie van ontmoetingsplek die veiligheid en sociale cohesie biedt en het feit dat het Cultuurhuis uitnodigt tot een langer verblijf.
- Hoe benaderen we het publiek, zodat het de volgende keer terugkomt?
  Hierbij is serviceverlening het sleutelwoord. Mensen willen vaak geholpen of bij de hand genomen worden.

In de ruimtelijke vertaling moet de aandacht voor de wensen van het publiek zichtbaar zijn in bijvoorbeeld een centrale balie en een goede overzichtelijkheid.

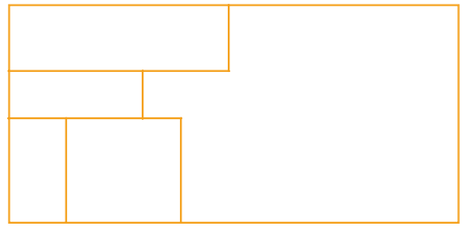
De programmering
Het is belangrijk vast te stellen welke programmering van individuele en gezamenlijke partijen in welke ruimte plaatsvindt. In de ruimtelijke vertaling zijn vooral de gezamenlijke entree, de centrale hal of de gemeenschappelijke ruimte belangrijk.
In deze ruimten zullen vaak de gezamenlijke activiteiten plaatsvinden die het Cultuurhuis uniek maken.

Het ruimtelijk concept
Het ruimtelijk concept is een tekening die in grote lijnen de indeling van het toekomstige Cultuurhuis weergeeft. Drie voorbeelden van een ruimtelijk concept:

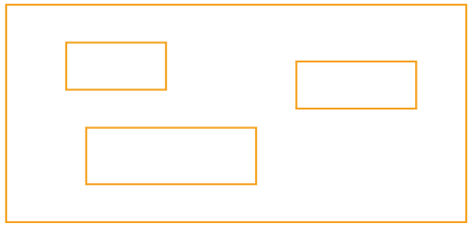
Winkelcentrum
Een winkelcentrum heeft een doorloop met aan weerszijden winkels. Een Cultuurhuis kan deze indeling ook hebben: een doorlopende gang, met de dienstverleners aan beide zijden daarvan.



Mall
In een mall (een winkelcentrum in Amerikaanse stijl) zien we vaak een grote, centrale ruimte (entree of terrasmogelijkheid) terwijl de winkels bij elkaar gegroepeerd zijn.



Markt
In het marktmodel krijgen de verschillende participanten een plek in een grote ruimte.



2.
Een programma van eisen opstellen

In het programma van eisen liggen alle eisen vast waaraan het toekomstige Cultuurhuis moet voldoen. Dit programma van eisen is heel belangrijk, want de architect gebruikt het als basis voor het definitieve ontwerp. Daarnaast kan het nieuwe kansen voor samenwerking in beeld brengen. De samenwerkingspartners moeten dan ook voldoende tijd nemen voor het opstellen van een programma van eisen.
Het programma van eisen is een werkdocument. Het wordt in de loop van het proces op basis van nieuwe informatie steeds verder verfijnd.

Om te komen tot een programma van eisen moeten de samenwerkingspartners verschillende stappen zetten. Ze moeten achtereenvolgens:
- een programma van wensen opstellen,
- het programma van wensen omzetten in een concept-ruimtelijk programma van eisen en vlekkenplan,
- een concept-beheer- en exploitatieplan opstellen (tussenstap),
- een concept-ruimtelijk programma van eisen toetsen aan randvoorwaarden en kaders,
- het definitieve ruimtelijk programma van eisen opstellen,
- het definitieve ruimtelijk programma van eisen uitwerken naar een technisch programma van eisen,
- het definitieve programma van eisen opstellen.

Deze stappen zijn hiernaast schematisch weergegeven.

Elst: multifunctioneel gebouw

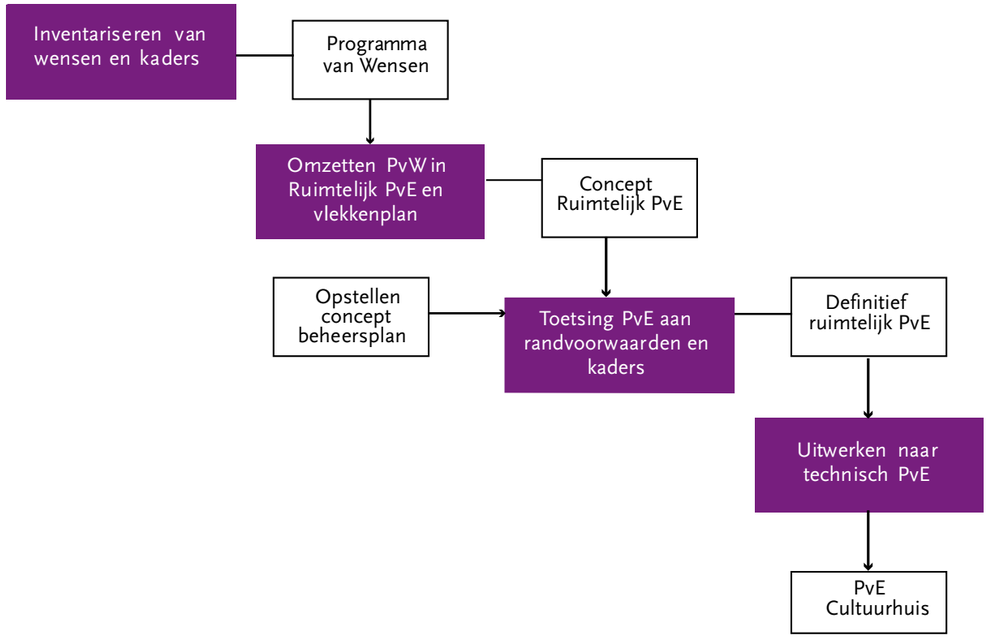
In Elst komt een multifunctioneel gebouw (MFG). Het omvat een sportaccommodatie, twee basisscholen, de bibliotheek, een kindercentrum, het dorpshuis en het gezondheidscentrum. In het dorpshuis worden onder andere activiteiten georganiseerd als welzijnswerk voor ouderen, muziek, dans, verenigingswerk en kleine evenementen.
Een aantal gebruikers heeft aangegeven de eigen identiteit te willen behouden. Die wens is terug te zien in het ontwerp: het gebouw krijgt één duidelijke hoofdentree en aparte ingangen voor de scholen, het kindercentrum en de sportvoorziening. De hoofdingang komt uit in het inloop- en ontmoetingsgedeelte. Dat gaat fungeren als een overdekt dorpsplein. In het gebouw zijn de ruimten zo met elkaar verweven dat de verschillende deelnemers elkaar op een vanzelfsprekende manier kunnen ontmoeten.

Een programma van wensen opstellen
Om te komen tot een programma van wensen wordt een inventarisatie gemaakt van de wensen van de afzonderlijke partijen en hun visie op de toekomstige samenwerking. Dit kan via een vragenlijst of door gesprekken met de individuele partijen. In veel gevallen is de basis voor het programma van wensen al gelegd in het voortraject, namelijk bij het bepalen van de culturele formule.

Eigen wensen
Alle partijen verwoorden hun droom, ongeacht de mogelijke beperkingen. Iedere partij kan in dit stadium aangeven welke ruimte nodig is en welke ruimte men wel zou willen gebruiken als de samenwerking dit mogelijk maakt. Er kan dus gedacht worden buiten de beperkingen van het budget en mogelijke vierkante-meternormen. Het is van belang in dit stadium al aan te geven wat minimale voorwaarden zijn, bijvoorbeeld bij ruimten waarvoor een minimale maat geldt.

Visie op samenwerking
De partijen geven ook aan hoe zij aankijken tegen de toekomstige samenwerking. Welke mogelijkheden zien zij voor gezamenlijke activiteiten en welke mogelijkheden voor het delen van ruimten?

In deze fase kan het verstandig zijn een adviseur of deskundige in te schakelen die de partijen uitdaagt na te denken over de mogelijkheden die een Cultuurhuis biedt. Alle bevindingen worden samengebracht in het programma van wensen.

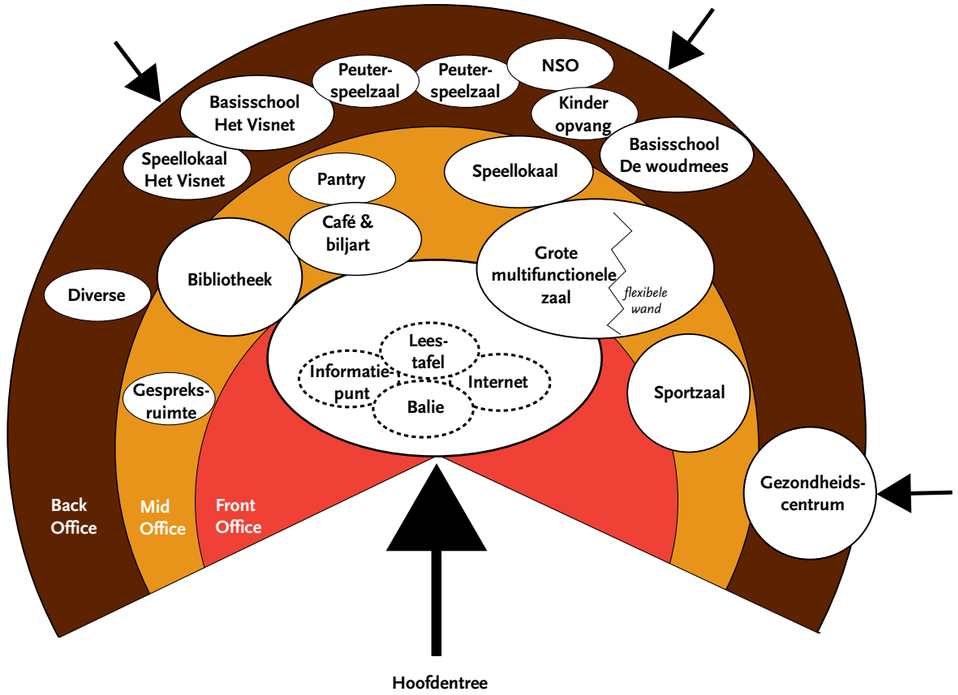


Het programma van wensen omzetten in een concept-ruimtelijk programma van eisen en vlekkenplan.
Na het opstellen van het programma van wensen komt de belangrijkste stap in de ontwikkeling van het programma van eisen voor een Cultuurhuis: het samenbrengen van alle ideeën en het zoeken naar de meerwaarde van samenwerking.
In deze fase moeten alle partijen regelmatig met elkaar om de tafel om tot een door iedereen gedragen document te komen. Om aan de partijen inzichtelijk te maken welke kansen er liggen, is een tussendocument nodig: het concept-ruimtelijk programma van eisen.

De projectleider kan dit document opstellen op basis van het programma van wensen. Het bevat in ieder geval:
- een overzicht van de ruimten die specifiek voor één gebruiker nodig zijn,
- een overzicht van de ruimten die mogelijk gedeeld kunnen worden doordat de partijen ze op verschillende tijdstippen gebruiken,
- een overzicht van samenwerkingsruimten, waarin partijen gezamenlijk activiteiten kunnen ondernemen.

De partijen bespreken samen het concept-ruimtelijk programma van eisen. Het hangt sterk van de samenwerkingspartners af of zij ook daadwerkelijk bereid zijn de ruimten te delen. Een methode om dit te onderzoeken, is het opstellen van een tijd-ruimteschema voor de ruimten die mogelijk gezamenlijk gebruikt kunnen worden. Als blijkt dat partijen een ruimte echt op hetzelfde tijdstip nodig hebben, dan wordt het lastig om deze in de toekomst samen te delen. Verschuiven van het tijdstip van de activiteit kan een oplossing zijn. Dit stuit in eerste instantie soms op bezwaren, maar bij nadere beschouwing blijken er vaak toch mogelijkheden te zijn.
Nadat besloten is welke ruimten de partijen gaan delen en welke ruimten extra nodig zijn voor gezamenlijke activiteiten, wordt een totaallijst gemaakt. Daarin zijn alle ruimten in het gebouw onder elkaar gezet. De lijst maakt een onderscheid naar ‘gebruikersdelen’ en ‘gezamenlijke ruimten’. Gebruikersdelen zijn de ruimten die participanten delen door er op verschillende momenten gebruik van te maken. Een aantal ruimten die in het programma van wensen nog onder het kopje ‘gebruikersdelen’ bij de individuele gebruikers stonden, zijn nu verplaatst naar ‘gezamenlijke ruimten’.
Het onderscheid tussen gebruikersdelen en gezamenlijke ruimten wordt in beeld gebracht in een vlekkenplan. Het duurt vaak lang voordat alle partijen zich kunnen vinden in het ruimteoverzicht dat dit vlekkenplan verbeeldt; het vlekkenplan is de fysieke vertaling van de aanstaande samenwerking en de partijen hebben niet altijd een eenduidige visie op die samenwerking.

Multifunctioneel Gebouw Elst, gemeente Rhenen



Ruimtelijke Samenwerking

Er zijn verschillende mogelijkheden om in een Cultuurhuis ruimtelijk samen te werken:

Samenvoegen van verschillende ruimten
Door gebruik te maken van flexibele wanden kunnen de samenwerkingspartners bepaalde ruimten naar keuze apart gebruiken of samenvoegen tot een grotere ruimte voor speciale activiteiten.
Ook het koppelen van een centrale hal met een grote zaal levert nieuwe gebruiksmogelijkheden op.

Samen gebruiken van ruimten op verschillende momenten
Sommige gebruikers hebben alleen op bepaalde momenten behoefte aan een extra ruimte.
Als deze ruimte ook bij andere gebruikers op de wenselijst staat, is het misschien mogelijk de ruimte te delen. Gebruikers kunnen de ruimte dan op verschillende momenten benutten. Het is belangrijk hierbij te letten op inrichtingswensen en de mogelijkheid om eigen spullen na gebruik op te bergen.

Samen gebruiken van ruimten op dezelfde momenten
Soms is deelgebruik niet mogelijk omdat alle gebruikers een ruimte op hetzelfde moment nodig hebben. Het is in zo´n geval niet altijd nodig om iedere gebruiker een eigen ruimte te geven.
Ruimten kunnen ook groter worden uitgevoerd, waardoor alle gebruikers deze tegelijkertijd kunnen gebruiken. Denk hierbij aan een keuken, provisieruimte en toiletvoorzieningen.

Samenwerken in een gezamenlijke ruimte
Door bepaalde werkzaamheden gezamenlijk uit te voeren, kunnen deze in één ruimte worden ondergebracht. Een voorbeeld is een gezamenlijke administratie of receptie. Deze vorm van samenwerking bespaart niet alleen ruimte, maar mogelijk ook personeelsuren.

Dubbelfunctie van ruimten
Soms zijn er meerdere gebruiksmogelijkheden voor een ruimte. Een centrale hal hoeft niet alleen als ontsluiting naar de aangrenzende ruimten te dienen, maar kan ook geschikt zijn als ontmoetingsplek, voor tentoonstellingen, presentaties, enzovoort. Met dubbelgebruik van ruimten kan het Cultuurhuisconcept tot in iedere hoek van het gebouw worden doorgevoerd.

Een concept-beheer- en expolitatieplan opstellen (tussenstap)

Op basis van de gegevens in het concept-ruimtelijk programma van eisen stellen de partijen een concept-beheer- en exploitatieplan op.
Beheer en exploitatie kunnen een gevoelig punt zijn voor de samenwerkingspartners in het Cultuurhuis: het beheer stelt eisen aan de indeling en de ruimtelijke mogelijkheden, terwijl de exploitatie zorgt voor een beperking of juist verruiming van het budget. Vanwege deze gevoeligheid is het belangrijk zo vroeg mogelijk met een vertegenwoordiger van het toekomstige beheer en de eventuele exploitant aan tafel te gaan zitten.
In hoofdstuk III vindt u meer informatie over beheer en exploitatie van het Cultuurhuis.

Het concept-ruimtelijk programma van eisen toetsen aan randvoorwaarden en kaders.

De ruimtestaat en het eerste vlekkenplan gaan nog steeds uit van de wensen van de verschillende gebruikers en zijn niet getoetst aan de haalbaarheid. Om daadwerkelijk een Cultuurhuis te kunnen bouwen, moet er een programma van eisen komen dat binnen het budget blijft, aan de normen voldoet, past op de locatie en architectonisch haalbaar is. Deze beperkende factoren vormen de randvoorwaarden van het plan.

Budget
Het budget bepaalt voor een belangrijk deel de haalbaarheid van de plannen. De kosten van het project hangen echter direct samen met het programma van eisen. Daarom moet tijdens de ontwikkeling van het programma van eisen een exploitatieopzet en berekening van de stichtingskosten gemaakt worden. Als de berekening hiertoe aanleiding geeft, moeten de partijen hun ruimtewensen hierop aanpassen.

Normen
Voor scholen gelden maximum bvo-normen (bvo = bruto vloeroppervlak), die gerelateerd zijn aan het aantal leerlingen. Een gemeente stelt middelen beschikbaar voor de bouw van een maximum aantal vierkante meters. Deze regeling geeft beperkingen voor het aantal en de omvang van ruimten die een school als partner in een Cultuurhuis kan bouwen.

Locatie
Meestal stelt de gemeente stedenbouwkundige randvoorwaarden aan de locatie van het toekomstige Cultuurhuis: eisen aan de inpassing van het gebouw op de betreffende locatie. Dit kan betekenen dat er voorschriften zijn voor de maximale hoogte of oppervlakte van het gebouw. Ook gelden vaak eisen voor de uitstraling in relatie tot de omgeving.

Op excursie met raadsleden

‘Ons Cultuurhuis is nog in een beginfase. Straks moet het onderdak bieden aan onder andere de bibliotheek, het kunstencentrum, het ROC en een schildersatelier. De gemeenteraad moet nog een besluit nemen over de locatie, maar de voorbereiding voor de locatiekeuze heeft al ruim twee jaar gevraagd. Er waren gaandeweg allerlei ontwikkelingen. Dacht je dat je eruit was, kwam er weer een kink in de kabel, of kwam er een locatie bij.
Wat ik er tot nu toe als projectleider van geleerd heb? Creëer draagvlak: maak ook de politici enthousiast, en niet alleen de ambtenaren. Zou ik het overdoen, dan zou ik om te beginnen raadsleden meevragen op excursie, zodat het onderwerp voor hen gaat leven. Verder raad ik anderen aan nauw contact te onderhouden met collega’s van Ruimtelijke Ontwikkeling. Zij hebben zicht op locaties en gebouwen die vrijkomen en kennen de ins en outs van locaties. Je hebt hen hard nodig. Gelukkig is die samenwerking bij ons goed.’

Margriet Jegerings,
beleidsmedewerker Welzijn
gemeente De Ronde Venen

Kosten besparen door ruimte te delen

Soms is kostenbesparing het motief om verschillende diensten in één gebouw samen te brengen. Op verschillende manieren valt financieel voordeel te behalen:

Terugbrengen van het aantal ruimten binnen het gebouw
Door ruimten te delen, zullen er in het gebouw minder ruimten nodig zijn. Gebruikers kunnen bijvoorbeeld kosten besparen door het delen van een gezamenlijke entreehal, overlegruimten en parkeerplaatsen.
Het delen van ruimten bespaart investeringskosten, maar deze besparing wordt soms teniet gedaan door de extra gangen die nodig zijn om alle partijen toegang te geven tot de gezamenlijke ruimten.

Besparen op technische ruimten
De technische installaties van verschillende gebruikers kunnen uitstekend in één ruimte worden ondergebracht. Ook de computerservers kunnen samen in één ruimte staan. Wellicht is het zelfs mogelijk dat de gebruikers van het Cultuurhuis een server delen.

Extra voorzieningen of ruimten binnen het budget
Scholen hebben een maximum aantal vierkante meters waarvoor zij budget krijgen. Door ruimten te delen, kunnen scholen binnen hetzelfde budget meer voorzieningen voor hun leerlingen realiseren. Denk bijvoorbeeld aan het delen van studieruimten met de bibliotheek of van een kook- of techniekokaal met andere partijen.

Verhuurinkomsten
Door ruimten zo in het gebouw te plaatsen dat ze voor derden rechtstreeks van buiten toegankelijk zijn, ontstaat de mogelijkheid om ze te verhuren.

Architectonisch haalbaar
Bij de zoektocht naar de meerwaarde van samenwerking worden vaak verschillende ruimten gecombineerd. Het is raadzaam tijdig een architect in te schakelen om zowel de ruimtelijke mogelijkheden als beperkingen in beeld te brengen. Soms zijn ideeën simpelweg niet haalbaar of levert een architect nieuwe inzichten in mogelijkheden voor samenwerking. Voor het optimaliseren van het concept-programma van eisen binnen de randvoorwaarden moeten de partijen voldoende tijd reserveren. Het is een circulair proces waarin de samenwerkingspartners het concept-programma van eisen voortdurend bijstellen.

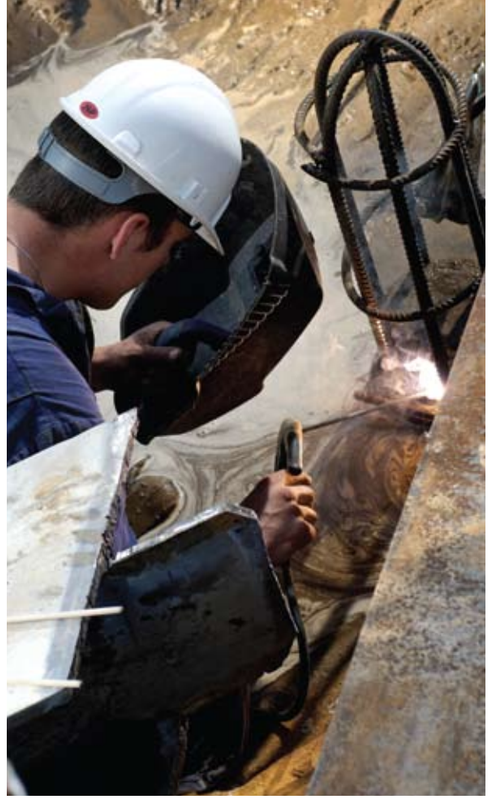
Het definitieve ruimtelijk programma van eisen opstellen

De partijen kunnen nu het definitieve ruimtelijk programma van eisen opstellen. Dit is een belangrijk moment: het definitieve ruimtelijk programma van eisen is de basis voor het verdere proces naar de bouw van het Cultuurhuis.

Het definitieve ruimtelijk programma van eisen uitwerken naar een technisch programma van eisen

Het technisch programma van eisen is een inventarisatie van de technische eisen voor de nieuwbouw van het Cultuurhuis. Het programma wordt opgesteld in samenspraak met de gemeente en de gebruikers.

Aspecten die aan bod komen in het technisch programma van eisen:
- wet- en regelgeving,
- ruimtecondities (verlichting, verwarming, koeling, ventilatie, akoestiek, geluidsisolatie),
- bouwtechnische eisen,
- nutsvoorzieningen,
- elektrotechnische installaties,



- werktuigbouwkundige installaties,
- garanties (onderverdeling in één jaar, twee jaar, drie jaar en tien jaar),
- maatregelen voor duurzaam bouwen.

Deze aspecten hangen nauw samen met de wijze waarop de ruimte gebruikt gaat worden. Daarom is het van groot belang dat er in de ruimtewensen vanaf dit moment niets meer verandert.
Ook moeten de participanten rekening houden met het feit dat in kwaliteitssystemen van bijvoorbeeld scholen en kinderopvangorganisaties veel technische eisen zijn vastgelegd.
Deze fase vraagt veel specialistische kennis. De procesbegeleider kan hiervoor een beroep doen op externe deskundigen of deskundigen van de gemeente.

Het definitieve programma van eisen opstellen

Alle informatie die de partijen tot nu toe hebben verzameld, wordt uitgewerkt in het definitieve programma van eisen.
Dit programma is de basis waarmee de architect aan de slag gaat. In een later stadium zal het ook dienen als toetsingskader voor het ontwerp. Het is daarom belangrijk dat zowel de participanten als de architect het definitieve programma van eisen goedkeuren. De architect moet kunnen aangeven of hij de ontwerpopdracht haalbaar acht binnen het budget, de tijd en de overige voorwaarden.
Onderdelen van het definitieve programma van eisen:
- ruimtestaat met aantallen, oppervlakte- en hoogtematen van binnen- en buitenruimten,
- opsomming van eisen voor de inrichting van het gebouw,
- beschrijving van de stedenbouwkundige inpassing,
- vlekkenplan van de nieuwbouw, ingepast op de locatie, waarbij de relaties tussen verschillende ruimten (o.a. directe verbinding, zicht, binnen/buiten) duidelijk zijn uitgewerkt,
- stromingsschema voor routing en lay-out van de verschillende gebruikers.

De Bilt: Melkweg

De gemeente De Bilt heeft, samen met toekomstige participanten, een concept uitgewerkt voor een Brede School in combinatie met een Cultuurhuis op de locatie Melkweg. Daardoor kunnen onderwijs en cultuur op één locatie, en dus dicht bij elkaar worden gebracht. Dat maakt intensieve samenwerking en optimale onderlinge afstemming mogelijk.
In de Brede School werken drie basisscholen samen: openbare basisschool Jan Ligthart, protestant christelijke basisschool de Poolster en de katholieke basisschool de Laurensschool. Ook komt de Kinderopvang De Bilt in het complex.
Het Cultuurhuis staat voor de samenwerking tussen de Muziekschool, de Bibliotheek en de Werkschuit (kunstencentrum).
Voor de scholen biedt het Cultuurhuis een duidelijke meerwaarde. De bibliotheek, Werkschuit en muziekschool kunnen samen een educatief programma aanbieden, waarvan de scholen gebruik kunnen maken. Dat geldt ook voor andere scholen.
Door de drie partijen samen in een Cultuurhuis te huisvesten, ontstaat een natuurlijke mogelijkheid om samen te werken en elkaars mogelijkheden te benutten. De Bilt is al lange tijd bezig met het realiseren van een Cultuurhuis; binnen veranderende financiële kaders blijkt het nu te realiseren.

Regulier bouwplan versus de bouw van een Cultuurhuis

Het vormgeven van een bouwplan voor een Cultuurhuis verloopt anders dan het vormgeven van een ‘regulier’ bouwplan.

Globaal gezien zijn de verschillen als volgt samen te vatten:

Regulier bouwplan	Bouw Cultuurhuis
PvE wordt bepaald door één gebruiker	PvE wordt bepaald door meerdere gebruikers
PvE is optelsom van wensen	PvE is gemene deler van wensen
Deelnemers in planproces zijn vaak ervaren met bouwactiviteiten	Deelnemers in planproces zijn vaak onervaren met bouwactiviteiten
Gebouwvorm volgt uit PvE	Gebouwvorm vormt input voor PvE

PvE = Programma van eisen

Gebruikers en hun wensen
Bij een regulier bouwplan is er één opdrachtgever die het programma van eisen bepaalt. Bij een accommodatie waar verschillende partijen onderdak vinden, is het programma van eisen een optelsom van de wensen van alle partijen. Een Cultuurhuis is echter geen optelsom van verschillende gebruikers. Het is een gebouw waarin gebruikers samenwerken, waar de synergie tussen gebruikers de meerwaarde vormt.
Om die samenwerking een optimale kans te geven in een gebouw, is het belangrijk voldoende tijd te nemen voor de vormgeving van het bouwplan.

(On)ervaren deelnemers
In een regulier bouwproces zitten over het algemeen relatief ervaren personen aan tafel. Ook bij professionele welzijnsorganisaties en scholen zijn vaak specialisten in dienst die de bouw van nieuwe accommodaties begeleiden. Bij de bouw van een Cultuurhuis is dat anders.
Een deel van de toekomstige gebruikers kan bestaan uit non-profitorganisaties en verenigingen die alleen op vrijwilligers draaien. Werken met deze minder ervaren participanten vraagt om meer uitleg tijdens het proces, duidelijke afspraken en extra tijd.

Gebouwvorm
Bij reguliere bouwprocessen beschrijft het programma van eisen duidelijk de wensen voor het gebouw. De architect verwerkt deze wensen in zijn ontwerp.
Bij het ontwerpproces van een Cultuurhuis is de vorm van het gebouw voor een deel het uitgangspunt voor het programma van eisen. De architect laat de gebruikers zien welke ruimtelijke mogelijkheden er zijn en waar samenwerkingskansen liggen.

3. Een projectplan maken

Voorafgaand aan en tijdens de bouw komen er momenten waarop de deelnemers aan het project knopen moeten doorhakken, richtingen moeten kiezen en conclusies moeten trekken.
Op die momenten moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor wat, wie aangesproken kan worden op welke onderdelen en wie beslissingen kan en mag nemen.
Onduidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden heeft een negatief effect op de voortgang van het project, maar misschien nog meer op het enthousiasme van de deelnemers.

Een projectplan kan dit soort problemen voorkomen. Dit is een handboek voor het gehele bouwtraject, waarin belangrijke momenten worden genoemd, zoals de stappen, beslismomenten en producten van het project. Het wordt bij de start van een project opgesteld. Soms is het verstandig het projectplan op te splitsen per fase of deel van het project, zodat mogelijke wijzigingen kunnen worden meegenomen in de volgende fase.

In het projectplan zijn de projectorganisatie en de procesorganisatie vastgelegd. Beide zijn noodzakelijk en ondersteunen elkaar.
De projectorganisatie beschrijft de rollen van de deelnemers aan het project: welke teams zijn er en in welke relatie staan ze tot elkaar?

Projectorganisatie
Bij de ontwikkeling van een Cultuurhuis zijn veel mensen betrokken, zoals (vertegenwoordigers van) toekomstige gebruikers, gemeenteambtenaren en ingehuurde procesleiders. Alle hebben ze hun eigen achtergrond en belangen. Als niet duidelijk is welke rol deze personen vervullen en welke zeggenschap en verplichtingen daarbij horen, levert dit tijdens het proces vertraging op. Mensen blijven dan te lang hangen op een onderdeel waar ze eigenlijk geen zeggenschap over hebben. Producten blijven liggen omdat onduidelijk is wie ze aanlevert of de partijen onderkennen te laat dat een bepaalde deskundigheid niet in huis is. Ook tegenstrijdige belangen, zoals maatschappelijke versus commerciële belangen, leiden soms tot veel discussie. De te kiezen projectorganisatie moet optimaal inspelen op de verschillende taken en belangen van de betrokkenen.

Daarnaast moet de gemeente haar taken als behartiger van het maatschappelijk belang goed uitvoeren. Dit betekent dat de gemeente onder meer moet zorgen voor:
- behoud van invloed op en zeggenschap over het eindproduct,
- controle op een verantwoorde besteding van middelen,
- beheersing van risico’s gedurende de bouw en de exploitatieperiode,
- transparantie in uitwerking en besluitvorming op elk moment in het proces.

Voor het inrichten van de projectorganisatie voor ontwikkeling, bouw en exploitatie zijn verschillende modellen mogelijk. Op de volgende pagina’s volgt een overzicht.

Tabel: modellen voor projectorganisatie Cultuurhuis

Model / Criterium	A Traditioneel + exploitant	B Management Contracting + exploitant		C Design-build + exploitant	D Turn-key + exploitant	E Design-build-Operate (O-F)*
Rolverdeling tussen opdracht-gever en op-drachtnemer	Strikte scheiding. Opdrachtgever coördineert, stuurt aan en beslist, opdrachtnemers voeren uit.	Inhoudelijk ontwerp en uitvoerings-deskundigheid in één hand (management contractor). Opdrachtnemers voeren uit, opdrachtgever neemt besluiten op hoofdlijnen.		Opdrachtnemer voert uit, opdrachtgever beslist op vooraf overeengekomen momenten op hoofdlijnen.	Opdrachtnemer neemt beslissin-gen en voert uit, opdrachtgever heeft geen tussen-tijdse invloed.	Opdrachtnemer voert uit, opdrachtgever beslist op vooraf overeengekomen momenten op hoofdlijnen.
Complexiteit van opdracht	Groot	Groot		Middel tot groot	Klein	Middel tot groot
Vereist kennisniveau opdrachtgever	Hoog	Gemiddeld		Laag	Laag	Laag
Invloed en Zeggenschap	Groot	Gemiddeld		Gering	Geen	Gering
Prijsvorming	Meervoudig	Meervoudig		Enkelvoudig	Enkelvoudig	Enkelvoudig
Aansprakelijkheid	Opdrachtgever + exploitant	Gezamenlijk + exploitant		Consortium + exploitant	Turn-key + exploitant	Consortium
Risico's	Opdrachtgever + exploitant	Gezamenlijk + exploitant		Consortium + exploitant	Turn-key + exploitant	Consortium
Kwaliteit	Hoog	Hoog		Gemiddeld-hoog	Afhankelijk van PvE	Gemiddeld-hoog
Kosten	Gemiddeld tot hoog	Gemiddeld		Gemiddeld	Gemiddeld tot laag	Gemiddeld
Doorlooptijd bouw	Gemiddeld tot lang	Gemiddeld		Gemiddeld	Gemiddeld tot kort	Gemiddeld
Continuïteit commerciële inbreng partijen	Groot en meervoudig (in alle fasen)	Groot en meervoudig (in alle fasen)		Gemiddeld (beperkt tot enkele momenten)	Gemiddeld (beperkt tot enkele momenten)	Gemiddeld (1x bij aanbesteding)
Exploitatie	Separaat te contracteren exploitant	Separaat te contracteren exploitant		Separaat te contracteren exploitant	Separaat te contracteren exploitant	Consortium

Lopik: Nieuw Wieleroord

Nieuw Wieleroord in Lopik gaat een combinatie van voorzieningen op het gebied van cultuur en gezondheid herbergen die ook zullen samenwerken. Deze combinatie zal veel bezoekers trekken, ook vanwege het laagdrempelige karakter van Nieuw Wieleroord. Er komt een uitgebreid activiteitenaanbod en verschillende verenigingen krijgen ruimte in het gebouw. Zo ontstaat een belangrijk ontmoetingspunt voor de bewoners van Lopik en omgeving.

Het nieuw te bouwen complex komt op de plek van het oude dorpshuis Wieleroord en een naastgelegen oud schoolgebouw. De participanten zijn onder andere een gezondheidscentrum met daarin huisartsenzorg, fysiotherapie, logopedie, cesartherapie, maatschappelijk werk, consultatiebureau, vluchtelingenwerk en apotheek, verder de bibliotheek, het welzijnswerk, de lokale radio en de kinderopvang. Ook komt er een dorpshuis met een restaurant en diverse ruimten (foyer, grote zaal, vergaderzalen, toneelkelder, kegelbaan).

De ruimtes van het dorpshuis worden gebruikt door diverse organisaties: een dansschool, diverse dansgroepen, de tafeltennisvereniging, kegelvereniging, schaakvereniging, het Nederlandse Rode Kruis en de EHBO-vereniging.

De aanbestedingsprocedure wordt midden 2007 afgerond. Het gebouw moet eind 2008 af zijn.

Procesorganisatie

De procesorganisatie beschrijft de procedures, stappen en beslismomenten in een project.

Bij de bouw van een Cultuurhuis spelen zowel bouwprocessen als gemeentelijke processen een rol. In veel gevallen is de gemeente in deze beide processen een belangrijke speler: ze is niet alleen de behartiger van de maatschappelijke belangen maar vaak ook initiator en toekomstig eigenaar van het Cultuurhuis.

Als bewaker van de maatschappelijke belangen moet de gemeente het bouwproces van het Cultuurhuis toetsen als ieder ander initiatief. Dit betekent:

- instemmen met de locatie of nadenken over een alternatieve locatie,
- stedenbouwkundige randvoorwaarden opstellen voor de locatie,
- het initiatief toetsen aan het gemeentelijk beleid,
- het bouwplan toetsen aan het bestemmingsplan en de bouwverordening,
- het bouwplan toetsen aan de welstandsnormen,
- de bouwvergunning verlenen.

Tegelijkertijd moet de gemeente als opdrachtgever optreden. Dit houdt in:

- een gemeentelijk projectteam opzetten,
- het projectplan en het voorbereidingskrediet laten goedkeuren door het college van burgemeester en wethouders,
- iedere fase financieel laten afsluiten door het college en tegelijkertijd het projectplan voor de volgende fase ter goedkeuring voorleggen,
- het uitvoeringskrediet (tijdig) aanvragen en verstrekken,
- het aanbestedingstraject opstellen en uitvoeren volgens gemeentelijke en Europese richtlijnen,
- adviserende partijen contracteren.

Samenwerkingsovereenkomst

Om te voorkomen dat een van de toekomstige gebruikers in een later stadium van het proces – om welke reden dan ook – afhaakt, worden vaak samenwerkingsovereenkomsten getekend. In deze overeenkomsten verplichten toekomstige gebruikers én de gemeente zich gezamenlijk in te spannen voor de realisatie van het Cultuurhuis. Dit uiteraard binnen de daartoe gestelde kaders.

Als opdrachtgever moet de gemeente in het traject duidelijke momenten inbouwen waarop bepaalde stappen ter goedkeuring worden voorgelegd aan het college van B&W en zonodig aan de Raad. De procesleider functioneert immers in naam van deze organen. Gebeurt dit met enige regelmaat, dan blijft het draagvlak bij het gemeentebestuur groot en loopt het proces in een later stadium geen vertraging op door vragen in de gemeenteraad.

4. Overgaan tot ontwerp en uitvoering

Een architect gaat met het programma van eisen aan de slag om dit uit te werken tot een ontwerp. Een uitnodigend gebouw is een randvoorwaarde voor het slagen van het concept. De levendige uitstraling en de functie als ontmoetingsplek vragen hierom.

In deze ontwerpfase kan onderscheid worden gemaakt tussen het voorlopige ontwerp en het definitieve ontwerp. Het voorlopige ontwerp bestaat over het algemeen uit plattegronden en gevelaanzichten. Als de opdrachtgever heeft ingestemd met dit voorlopige ontwerp, verfijnt de architect het tot een definitieve ontwerp. Hierin zijn alle details nader uitgewerkt: de technische installaties ingetekend, de deurrichtingen gekozen, enzovoort.
Zowel bij de afronding van het voorlopige ontwerp als bij de afronding van het definitieve ontwerp, worden de ontwerpen getoetst aan het vastgestelde programma van eisen.
Als het ontwerp is getoetst en goedgekeurd, is het tijd voor de uitvoeringsfase, de fase waarin het tot nu toe papieren plan werkelijkheid gaat worden.

Utrecht: multifunctionele accommodatie

In de Utrechtse wijk West komt een multifunctionele accommodatie (MFA) in het monumentale pand van de voormalige sojafabriek Cereol. Het moet een centrum worden voor de bewoners van de wijken Oog in Al, Halve Maan en Lombok. De deelnemende partijen zijn: Het Wilde Westen (cultureel ondernemer op diverse gebieden), Portes (welzijnsorganisatie) en de Gemeentebibliotheek Utrecht. Alle drie zijn ze sociaal en maatschappelijk actief aanwezig in de wijken. De betrokkenheid van bewoners en bewonersgroepen bij de geschiedenis en de nieuwe bestemming van Cereol is groot.

In de tweede helft van 2006 is een voorlopig ontwerp vastgesteld voor het inpassen van de nieuwe accommodatie in de voormalige fabriek. Ook hebben de partijen toen de inhoudelijke samenwerking en het gemeenschappelijke concept verder uitgewerkt.

Centrale thema's voor de verschillende partijen in het Cultuurhuis/MFA Cereol zijn: inburgering, gezondheid, opvoedingsondersteuning en kunst en cultuur. Het gebouw omvat onder andere een informatiepunt, ontmoetingsruimte/binnenplein, bibliotheek, theaterzaal, beeldend atelier, jeugdsoos en een buitenplein, dat een verlengstuk kan zijn voor de activiteiten in de MFA Cereol. Verder kunnen bewonersorganisaties, scholen of andere kleine organisaties in de wijk ruimtes huren in het centrum.

Vierkante meters tellen niet

‘Cultuurhuizen ontwerpen en bouwen is boeiend, want het is elke keer anders. Het is een hele puzzel om ruimten te verdelen en verbindingen ertussen te leggen, maar ondertussen ook alle partijen hun eigen identiteit te laten behouden. Daarbij moet het gebouw een eenheid zijn, en een prettige sfeer uitstralen. Bovendien moet het in de omgeving passen. Dat is een complex maar ook boeiend proces. Ik vind het belangrijk om veel met mensen te praten en gevoel bij een project te krijgen. Mijn advies? Denk niet in vierkante meters, maar bedenk wat je in de ruimte wilt doen, met wie, wat je daarbij nodig hebt en hoe intensief de ruimte gebruikt wordt.

De bouw van De Binder was een bijzonder proces, dat in betrekkelijk korte tijd is afgewikkeld. Gewoonlijk kost het ontwikkelen van een gecompliceerd gebouw als De Binder veel meer tijd. De inhoudelijke samenwerking tussen de verschillende gebruikers en de beheerskant moeten daardoor nu nog verder gestalte krijgen.’

Anne Klein Breteler, architect van o.a.
De Binder in Leersum en het Kulturhus van Oldebroek

Startend bij het goedgekeurde definitieve ontwerp, richt de aandacht zich in deze fase achtereenvolgens op: opstellen bestek en tekeningen, aanbesteding, contractering partijen, aansturing tijdens het bouwproces, oplevering en ingebruikname.

Bestek en tekeningen

Op basis van het definitieve ontwerp stelt de architect een bestek op. Het bestek is de nauwkeurige technische omschrijving van het uit te voeren werk. In het bestek staat aan welke eisen het te bouwen object moet voldoen. Aan het bestek zijn tekeningen gekoppeld: de bestektekeningen.

Aanbesteding

Door alle regelgeving en afspraken is dit soms een ingewikkeld proces, met eigen procedures. Aanbesteding vindt plaats op basis van bestek en tekeningen. Het resultaat van de aanbesteding wordt over het algemeen voorgelegd aan de gemeenteraad.

Contractering partijen

Is de aanbestedingsprocedure voltooid en een keuze gemaakt voor uitvoerende partijen, dan worden deze gecontracteerd.

Aansturing tijdens het bouwproces

Afhankelijk van de keuze voor het type bouwproces, moet het proces in meer of mindere mate worden begeleid. De uitvoering moet worden getoetst aan het bestek en tekeningen.

Oplevering en ingebruikname

Als het gebouw er staat, is het nog niet af. Vaak komen bij de oplevering nog diverse punten aan het licht die anders zijn uitgevoerd dan afgesproken was of die nog correctie of afwerking behoeven. Het is daarom van belang dat een deskundige de eindtoets doet.

In de uitvoeringsfase valt een deel van het werk uit handen van de toekomstige gebruikers. Het bouwproces is een specialistische fase waarin met name de bouwprocesleider een actieve rol speelt. Het is belangrijk de toekomstige gebruikers betrokken te houden, zowel bij elkaar als bij het proces.

Tips

- Maak dat mensen zich in een Cultuurhuis prettig en bijzonder voelen. Gebruik materialen die dit versterken.
- Zorg ervoor dat het Cultuurhuis spannend is: creëer ruimten die mensen nieuwsgierig maken en uitdagen eens om de hoek te kijken wat daar te vinden is.
- De ingrediënten van de dienstverlening en de wijze van samenwerking maken het Cultuurhuis uniek. Buit deze uniciteit uit in de ruimtelijke vertaling, maar ook in de presentatie van het Cultuurhuis aan (potentiële) bezoekers.

Goed voorwerk doen

‘Interessant aan Cultuurhuizen ontwerpen vind ik dat er veel bezoekers komen waarvoor je veel kunt doen door multifunctionele ruimtes te maken. Een combinatie van draagkrachtige en minder draagkrachtige organisaties geeft de meeste kans van slagen. Partners zoals een Brede School, bibliotheek of dependance van een gemeente zijn essentieel. Interactie en communicatie met de organisaties die het Cultuurhuis gaan betrekken is belangrijk. Ik verken daarbij allereerst wat al die organisaties kunnen inbrengen.

Vervolgens maak ik schetsvoorstellen met looplijnen en een juiste indeling van de ruimtes, waarop het ontwerpteam reageert. De gebruikers beslissen uiteindelijk.

Voor een architect is het de kunst om je open te stellen voor de wensen van de gebruikers, maar ook weer niet met hen mee te dolen. Als jij goed voorwerk doet, ontstaat er interactie. Je hebt dus een structurerende functie. Daardoor kun je samen met gebruikers een hecht ontwerpteam gaan vormen. Dat is nodig voor een optimaal ontwerp.’

Derk-Jan Huisman,
adjunct-directeur ag NOVA architecten. Auteur van “Een Cultuurhuis voor Mijdrecht. Voorstel voor multifunctioneel gebruik van de centrale hal.”

Sport- en cultuurcentrum De Binder in Leersum

Elk Cultuurhuis kent een unieke samenstelling en unieke omstandigheden. Neem het sport- en cultuurcentrum De Binder in Leersum. Daar delen de bibliotheek, de kinderopvang en de Stichting Welzijn Utrechtse Heuvelrug het Cultuurhuis samen met een commerciële partner, een horeca-exploitant. Dat biedt mogelijkheden, maar kan de samenwerking ook compliceren.

Wie bij de Binder voor het eerst binnenstapt, kan zich wat verloren voelen. Niemand die je te woord staat, geen receptie en een grote donkere zaal waar niemand te vinden is. Het informatiebord geeft aan dat je waarschijnlijk op de eerste verdieping moet zijn. Dus neem je de lift. Je stapt uit tegenover een informatiebalie en al snel sta je in de moderne, sfeervolle bibliotheek. Je wordt er vriendelijk begroet en kunt er je vragen kwijt of je boeken omruilen.

‘Een prachtig gebouw waar het samenwerken nog verder vorm moet krijgen.’

Initiatief

Het initiatief voor een gezamenlijk gebouw kwam van – toen nog – de gemeente Leersum. ‘Voor een aantal voorzieningen waren flinke renovaties of nieuwe gebouwen nodig. In 2003 besloot de gemeente één gebouw neer te zetten voor al die organisaties,’ vertelt Marja Schaap, locatiemanager Stichting Welzijn Utrechtse Heuvelrug. ‘Daarbij zijn ook de inwoners van Leersum betrokken; zij konden meedenken over het nieuwe gebouw en hun verwachtingen aangeven. De betrokken partijen zijn ook allemaal in gesprek gegaan met de architect, behalve wij, want wij stapten in toen de plannen al definitief waren. De Cultuurhuisgedachte is pas later aan het gebouw verbonden.’

Positieve start

De Binder is op 7 juli 2007 opengegaan. De eerste ervaringen zijn positief. Marja: ‘De Binder is een prachtig, ruim en kleurig gebouw. Het is wel wennen om ruimten met andere organisaties te delen. Dat geeft eerst meer onrust, maar nu bevalt het prima. Je kunt gemakkelijker samenwerken, want de lijnen zijn kort. Bovendien kun je vanzelfsprekender elkaars kennis benutten. Wel kwamen er in het begin minder ouderen bij ons langs met vragen dan in onze vorige locatie. Maar nu de vakantie voorbij is, gaan we weer richting ons gebruikelijke aantal informatieaanvragen, ongeveer zeshonderd per jaar.’ Helma Bouman, locatiemanager van de bibliotheek deelt de positieve ervaringen.

‘Het is een prachtig gebouw, en het samengaan biedt veel mogelijkheden. Maar de samenwerking moet nog verder vorm krijgen. Zo missen we een manager van het gebouw. Formeel is dat de gemeente, maar die is ook nog zoekende. Nu moeten we veel praktische problemen in het gebouw zelf oplossen, alhoewel in onze contracten de intentie staat dat de gemeente zorg draagt voor overleg en voor het verder ontwikkelen van het Cultuurhuis. Alle partijen hebben namelijk apart een huurcontract met de gemeente Misschien wordt het anders nu bij de gemeente een ambtenaar is aangesteld die het beleid voor cultuurhuizen gaat ontwikkelen.’

Gemiste kans

De bibliotheek was vanaf het begin bij de plannen betrokken. ‘Wij hebben veel belang bij het Cultuurhuis’, aldus Helma. ‘Samen met anderen kunnen we meer mensen bereiken. Zo geeft Stichting Welzijn nu computercursussen voor ouderen in de bibliotheek. Op de rol staan verder plannen zoals: ontmoetingsochtenden voor vijftigplussers en de kinderen van de kinderopvang een of twee keer per week de bibliotheek laten bezoeken.’

De uitwerking van de Cultuurhuisgedachte in de praktijk loopt nog niet soepel. ‘Er is nog geen geformaliseerd overleg, en we missen iemand die boven de partijen staat en de gezamenlijke activiteiten vlottrekt. Iemand met die functie hadden we in de voorbereidingen al nodig. Nu hebben we eigenlijk de omgekeerde weg afgelegd: het gebouw is ontworpen en gemaakt, en daar zijn we wel bij betrokken, maar de inhoudelijke samenwerking heeft niet tegelijkertijd vorm gekregen. Een gemiste kans.’ Marja is het er volmondig mee eens, maar was ook niet bij het ontwerp en de bouw betrokken. ‘Onze stichting is pas op een later moment gevraagd. Toen was al besloten dat onze infobalie op de eerste verdieping zou komen. Ook al is er een lift, toch is dat voor ouderen een extra drempel om binnen te lopen. Hadden we in een vroeger stadium mee kunnen denken, dan hadden we geprobeerd dat anders te organiseren.’

Tegengestelde belangen

De Binder verkeert in een vrij unieke positie, omdat zeventig procent van de ruimte verhuurd is aan een horeca-exploitant. Marja: ‘Die heeft natuurlijk heel andere belangen, en moet de huur kunnen opbrengen. Hij moet winst draaien, voor ons is dat niet aan de orde. Dat zijn in feite twee werelden. Wij kunnen wel ruimte bij de exploitant huren, maar tot nu tegen commerciële tarieven. Dat is voor ons niet altijd haalbaar.

Dit soort problemen hebben we niet met de andere partners: met hen overleggen we en regelen we iets, maar wij hoeven er niet aan te verdienen.’ Is een commerciële partner voor het uitwerken van het Cultuurhuisconcept dus een complicerende factor? ‘In zekere zin wel. Zo wil de horeca-exploitant alleen de ruimte openstellen op lucratieve momenten. Maar in de Cultuurhuisgedachte past het juist wanneer mensen die in de bibliotheek komen of informatie komen halen ook even gemakkelijk en niet te duur een kopje koffie beneden kunnen drinken. Openheid en toegankelijkheid zijn immers belangrijke waarden van een Cultuurhuis. Maar misschien komt dat allemaal nog.

Een goede samenwerking heeft ook tijd nodig en we blijven in gesprek.’

Creatief denken

De samenwerking verder uitkristalliseren zal nog veel initiatief van de partners vragen, maar Marja en Helma zijn daarover vol goede moed. ‘Wij willen graag van alles opzetten, en de kinderopvang ook, dus dat gaat wel lopen’, aldus Helma. ‘Met open staan voor elkaar, goede wil en creatief denken bereik je veel.’

Tips

- Geef de samenwerking ruim voor je het gebouw betrekt vorm.
- Ontwikkel samen een visie en werk van daaruit.
- Stel iemand aan die onafhankelijk is van de betrokken partijen en die het project ‘trekt’.
- Sta open voor samenwerking; begin er anders niet aan.

III Beheer en exploitatie

Als het beheer en de exploitatie van het Cultuurhuis goed geregeld zijn, neemt dat de deelnemers een zorg uit handen. Zij kunnen zich dan geheel bezighouden met het uitvoeren van de culturele formule.
In dit hoofdstuk krijgt u informatie over het regelen van facilitaire en organisatorische zaken, kiezen van een organisatievorm en omgaan met rechtspersoonlijkheid. Ook is er aandacht voor het maken van een investeringskostenraming en een overzicht van beheer- en exploitatiekosten.

1.
De facilitaire en organisatorische zaken regelen

Binnen een goede beheer- en organisatiestructuur moet aandacht zijn voor zowel facilitaire als inhoudelijk-organisatorische zaken.

Facilitaire zaken

Bij het regelen van facilitaire zaken in een Cultuurhuis gaat het vooral om het berekenen van de kostprijs van technische en ondersteunende functies voor gezamenlijk gebruik.

Ter illustratie drie voorbeelden:

- Vóór de huisvesting in het Cultuurhuis hadden bijna alle deelnemers een eigen accommodatie. Ze betaalden zelfstandig de rekening voor bijvoorbeeld de schoonmaak van het gebouw, de telefoon en het kopieerapparaat. In een Cultuurhuis maken de deelnemers vaak samen gebruik van deze faciliteiten. Dit betekent dat ze, aan de hand van een verdeelsleutel, ook de kosten daarvoor samen moeten opbrengen. De kosten van het gezamenlijke kopieerapparaat kunnen naar rato van gebruik worden doorberekend aan de verschillende partijen. En voor de schoonmaak van de gezamenlijke ruimten kan een verdeelsleutel voor de kosten worden gemaakt op basis van gebruik of de omvang van de betreffen de deelnemende organisatie. Deze afspraken moeten vóór ingebruikname van het pand worden gemaakt. Na verloop van tijd kunnen de afspraken worden geëvalueerd en bijgesteld.

- Rekent de horeca in het Cultuurhuis een lagere prijs dan commerciële horecaondernemers buiten het Cultuurhuis, dan is dit een belangrijk onderwerp dat de deelnemers moeten bespreken. De Wet op de paracommercie bepaalt namelijk dat er geen sprake mag zijn van oneerlijke concurrentie door gesubsidieerde voorzieningen ten opzichte van omliggende horecaondernemers. Ook moeten de deelnemers, voordat ze het Cultuurhuis in gebruik nemen, met de horeca-exploitant afspraken maken over tarieven. Een horeca-exploitant vraagt aan externe klanten een commerciële prijs, terwijl deelnemers aan het Cultuurhuis voor hun dagelijkse kop koffie bij voorkeur niet die commerciële prijs betalen.

- Een Cultuurhuis heeft vaak een beheerder of gastheer/-vrouw. Vóór de start moeten afspraken worden gemaakt over de positie en de kosten van deze persoon. Ook moet duidelijk zijn welke plaats de beheerder krijgt op de loonlijst en wie hem of haar aanstuurt. Het gaat dus om zowel een kostentechnische als inhoudelijke afweging.

De financiële consequenties van afspraken over facilitaire zaken moeten tijdig worden berekend. Ze kunnen voor individuele deelnemers een afweging vormen om wel of niet verder te gaan met deelname aan het Cultuurhuis.

Inhoudelijk-organisatorische zaken

Afspraken over inhoudelijk organisatorische zaken gaan vooral over de wijze van overleg en (gezamenlijke) taken en verantwoordelijkheden in het Cultuurhuis. Hieraan kunnen ook onderwerpen als communicatie/marketing en eigen identiteit versus Cultuurhuisidentiteit worden toegevoegd.

Ter illustratie drie voorbeelden:

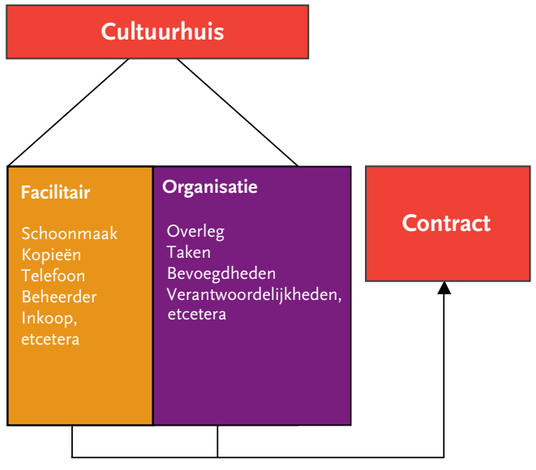
- De samenwerking tussen deelnemers in een Cultuurhuis komt het meest tot uiting in de gezamenlijke activiteiten die worden georganiseerd. Deze gezamenlijkheid behoeft structurering, om te voorkomen dat ze verzandt. De structuur voor samenwerking verschilt per Cultuurhuis. Soms leggen de partijen in een jaarlijkse bijeenkomst vast welke activiteiten ze het komende jaar samen willen ontplooien en wie welke verantwoordelijkheid heeft. Soms wordt een overkoepelend bestuur gevormd, dat van de deelnemers een budget krijgt om gezamenlijke activiteiten te organiseren.
  Welke keuze ook wordt gemaakt, er moeten afspraken over worden gemaakt.

- Sommige Cultuurhuizen hebben een gezamenlijke balie, waarvoor de deelnemers onderling de bezetting regelen. De baliemedewerkers verzorgen meestal de eerste opvang van klanten, geven basisinformatie en verwijzen door naar de deelnemende partijen. De deelnemers moeten afspraken maken over het niveau van informatieverstrekking en de eventueel noodzakelijke competenties en opleidingen van de baliemedewerkers.

- Sommige partijen in een Cultuurhuis verlenen dezelfde vorm van dienstverlening aan verschillende doelgroepen. Zo komt het vaak voor dat scholen computercursussen geven aan jongeren en hun ouders, bibliotheken aan bezoekers en welzijnsstichtingen aan ouderen. Door deze cursussen gezamenlijk te organiseren voor alle doelgroepen, komt de meerwaarde van een Cultuurhuis goed tot zijn recht. De partijen moeten niet alleen afspraken maken over de aanpak, maar ook over de kosten van computergebruik en de inhoud van de cursussen.

Leg alle gemaakte afspraken vast in een samenwerkingscontract. Dit kan onduidelijkheden in een later stadium voorkomen.

Schema: afspraken bij optimaal beheer en exploitatie Cultuurhuis



De basis: wederzijds vertrouwen en heldere afspraken

'Ik heb een aantal projecten begeleid, met als doel dat ze de subsidie voor het opzetten van een Cultuurhuis kregen. De basis van een geslaagd project is dat de partijen elkaar vertrouwen en heldere afspraken willen maken. Dan verloopt, eenmaal in het gebouw, de samenwerking ook vrij soepel.
Hoe dat proces zich ontwikkelt, verschilt per project; steeds spelen er andere vragen en duiken er andere struikelblokken op. Maar in alle projecten willen de deelnemers nadenken over samenwerking vanuit de gedachte dat dat meerwaarde heeft voor de bewoners. Her en der is het een taai proces, omdat de samenwerking ingewikkeld kan zijn. Soms een kwestie van chemie, soms een uitvloeisel van de vertragende politieke besluitvorming.
Veel gemeenten zoeken nog naar de juiste benadering van Cultuurhuizen. Een gemeente moet niet te bepalend zijn, omdat ze daardoor andere partners bij het samenwerken kan belemmeren. Maar de gemeente is wel een belangrijke partner, vooral omdat ze voor cultuur een belangrijke maatschappelijke rol heeft.'

Eke Schins, productmanager Maatschappelijke Voorzieningen van Grontmij | Marktplan en betrokken bij diverse Cultuurhuizen

Discussiëren over beheer en organisatie

Het regelen van beheer en organisatie is het minst aantrekkelijke onderdeel van de ontwikkeling van een Cultuurhuis. De gesprekken over invulling van taken en financiering kunnen lastig zijn. In de praktijk blijkt dat deze discussies in veel gevallen worden uitgesteld of zelfs helemaal niet worden gevoerd. Dit kan vervelende gevolgen hebben die de samenwerking belemmert.
Een aantal tips om de discussies over beheer en organisatie goed vorm en inhoud te geven:

Tip 1
Leg gezamenlijk en in een vroeg stadium uitgangspunten en randvoorwaarden voor beheer en organisatie vast. Deze vormen een cruciaal onderdeel voor de latere contractering van partijen. Voorkom het te ver doorschuiven van de discussie, want de gemaakte keuzes beïnvloeden het inhoudelijke en fysieke proces rondom het Cultuurhuis. Gespreksonderwerpen tijdens de discussie zijn onder andere het dagelijks gebruik van het Cultuurhuis door deelnemers en eventuele andere partijen, schoonmaak en onderhoud, beveiliging en kostenverdeling van beheertaken.

Tip 2
Laat (interne of externe) deskundigen meedenken over het beheer en de organisatie. Een fiscaal adviseur kan de fiscale consequenties onderzoeken van het gezamenlijk ontwikkelen, beheren en gebruiken van het Cultuurhuis. Laat de fiscaal adviseur aangeven wat de aandachtspunten en mogelijkheden zijn. Vaak is bij een bestaande projectgroep te weinig kennis aanwezig op dit gebied.

Tip 3
Om juiste keuzes te maken en draagvlak te krijgen in de (vaak technische) discussies over beheer en organisatie, is goede communicatie van onschatbare waarde. Partijen zitten vanuit verschillende achtergronden in het ontwikkelingsproces. Hun vertrekpunten verschillen. Reserveer daarom voldoende tijd voor overleg over beheer en organisatie.

2.
Een organisatievorm kiezen

Helaas is het niet mogelijk om een standaardorganisatiemodel aan te reiken voor een Cultuurhuis. De keuze voor een organisatievorm is afhankelijk van de lokale situatie, de deelnemende partijen en de manier waarop de deelnemers de dienstverlening en samenwerkingsformule hebben ingevuld.

De centrale vraag is wat de samenwerkende partijen met elkaar willen en hoever zij in hun samenwerking willen gaan. Om te komen tot een passende organisatievorm moeten de partijen veel vragen beantwoorden en keuzes maken.

Aanpak en proces

Stap 1
Formeer een (deel)projectgroep met daarin gemandateerde vertegenwoordigers van de deelnemende partijen. Stel een plan van aanpak op en wijs een trekker aan die het proces van begin tot eind aanstuurt. Gezien de complexiteit van het organisatievraagstuk is het aan te bevelen hiervoor een (interne of externe) ervaringsdeskundige in te zetten. In het plan van aanpak is aangegeven wat van wie wordt verwacht en wanneer.

Stap 2
Bespreek in de projectgroep een notitie met basisinformatie over de mogelijke vormen van beheer en bijbehorende kenmerken op het gebied van inhoudelijke en facilitaire samenwerking, eigendomsaspecten, beheer- en exploitatietaken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het is het meest aansprekend wanneer dit gebeurt aan de hand van praktijkvoorbeelden. Ook een bezoek aan een referentieaccommodatie kan verhelderend werken.

In de bijlagen vindt u de volgende voorbeelden uitgewerkt:
Casus 1: de gemeente als eigenaar en de hoofdgebruiker als exploitant.
Casus 2: de gemeente als eigenaar en de koepelorganisatie als exploitant.
Casus 3: een woningcorporatie als eigenaar en exploitant.
Casus 4: de gemeente als eigenaar en een marktpartij als exploitant.

Stap 3
Stel een nota van uitgangspunten op waarin voorstellen zijn geformuleerd over de volgende onderwerpen:
- eigendom van de accommodatie,
- wijze van inhoudelijke samenwerking,
- wijze van facilitaire samenwerking,
- verdeling van taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van beheer en exploitatie,
- openstelling,
- financiële consequenties voor alle betrokken deelnemers.

De volgende vragen kunnen een leidraad zijn bij de totstandkoming van de nota:
- Wie wordt eigenaar van de accommodatie? Dit kan bijvoorbeeld zijn: de gemeente, een reeds bestaande accommodatiestichting, één van de deelnemende partijen (bijvoorbeeld de bibliotheek), een nieuw op te richten koepelorganisatie of een woningcorporatie of andere private marktpartij.
- Moeten inhoud en beheer gescheiden zijn in de organisatievorm? Wordt het overleg over beheersmatige en inhoudelijke zaken aan elkaar gekoppeld of ontstaat een gescheiden situatie? Heeft de beherende instantie bijvoorbeeld ook

gemeente Bunnik
juli 2006 - nr. 1
Dorpshart BUNNIK
In dit nummer:
Project Dorpshart Bunnik
Deelproject A: Scholeneiland
Deelproject B: Ruimtelijke ontwikkeling
Globale planning
Overzicht Projectstructuur
Project Dorpshart Bunnik
Op 27 april heeft de gemeenteraad het Plan van Aanpak van project Dorpshart Bunnik vastgesteld.
Twee deelprojecten

Bunnik: School- en Cultuureiland

Een aantal maatschappelijke, culturele en educatieve organisaties heeft het initiatief genomen voor een Cultuurhuis in de dorpskern van Bunnik. Dit initiatief is later samengevoegd met het gemeentelijke plan Dorpshart Bunnik. Daarmee wil de gemeente het scholeneiland herinrichten, en er een Brede School en multifunctioneel centrum ontwikkelen.
Het Cultuurhuis kent veel participanten: de bibliotheek, drie scholen, twee peuterspeelzalen, buitenschoolse opvang, speel-o-theek en de muziekschool. Daarnaast zijn er acht organisaties die regelmatig ruimten huren. Deze partijen vertegenwoordigen een breed scala van de Bunnikse bevolking.
De maatschappelijke organisaties en de omwonenden hebben een belangrijke rol binnen de projectorganisatie Dorpshart Bunnik. In de gebruikersgroep zitten de toekomstige vaste gebruikers.
De omwonenden zijn via buurtverenigingen en een ondernemersorganisatie georganiseerd in een klankbordgroep.
De MFA School- en Cultuureiland zal vanaf 2009 de bewoners een breed voorzieningenaanbod bieden op één centrale plek. Voor kinderen wordt het een plek waar zij tijdens de basisschoolleeftijd de hele dag terechtkunnen, dankzij de vele educatieve en culturele activiteiten. Daarnaast zal de accommodatie een belangrijk aanbod van sociale en cultureel-educatieve voorzieningen bieden voor alle bewoners.

taken of verantwoordelijkheden bij de gezamenlijke activiteiten van gebruikers? Er zal een goede afweging moeten plaatsvinden welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de lokale situatie het beste passen bij de verschillende partijen.
- Op welke wijze willen de samenwerkingspartners de gezamenlijkheid regelen? Komt er een nieuwe rechtspersoon? Hoe wordt het overleg over de gezamenlijke activiteiten en het gezamenlijke beheer geregeld?
- Wie zorgt voor welke personele inzet in het Cultuurhuis? In sommige gevallen wordt een programmamanager aangesteld. De personele inzet (en dus kosten) van deze persoon moet ergens worden ondergebracht. Hetzelfde geldt voor een aan te stellen beheerder. De functie van beheerder kan overigens worden gecombineerd met die van programmamanager.
- Hoe zijn de financiële stromen? Op welke manier worden de huren verrekend en wat krijgen de partijen hiervoor terug? Hoe worden de financiën voor het gezamenlijke beheer en de gezamenlijke activiteiten beheerd? Wie is waarvoor verantwoordelijk?

Stap 4
Als draagvlak is ontstaan over de nota van uitgangspunten kan een inrichtingsvoorstel voor de toekomstige organisatievorm worden opgesteld. In dit voorstel moeten de volgende zaken worden uitgewerkt:
- benoemen van de 'spelers' en hun positie in de beheerorganisatie,
- taken en verantwoordelijkheden per speler,
- de wijze waarop de facilitaire dienstverlening is geregeld,
- de wijze waarop de inhoudelijke samenwerking is geregeld,
- conceptcontracten.

Stap 5
Nu is het tijd het beheerplan uit te schrijven en vast te stellen, de bijbehorende contracten op te stellen en te tekenen. Hiermee is een nieuwe mijlpaal bereikt.

Veenendaal: cultuurplein

In Veenendaal wordt gewerkt aan het plan Brouwerspoort: wonen, winkelen en cultuur in het centrum van Veenendaal. Brouwerspoort komt aan de oostkant van het huidige centrum. Dat wordt nu nog overheerst door het zicht op achterkanten van loodsen, parkeerterreinen en braakliggende terreinen.
Het hart van Brouwerspoort wordt het cultuurplein. Dit komt op een belangrijke kruising van het stratenpatroon in het centrum van Veenendaal. Daaraan komt een complex met culturele functies.
Dat complex bestaat voor een deel uit nieuwbouw en voor een deel uit herbouw van het beeldbepalend fabrieksgebouw van Hollandia, met gerestaureerde gevels. Met deze herontwikkeling blijft een uniek stukje Veenendaals industrieel erfgoed behouden.
De functies zijn verspreid over twee clusters aan de oost- en zuidzijde van het nieuwe Cultuurplein (Kees Stipplein).
Cluster I bestaat uit de Openbare Bibliotheek, de Kunstuitleen, het Museum het Kleine Veenloo en het documentatiecentrum van de Historische Vereniging Oud Veenendaal.
In cluster II komen de Muziekschool De Muzen en de Volksuniversiteit.
Misschien kunnen ook andere instellingen gebruik maken van de nieuwe locatie. Zo zijn er interessante combinatiemogelijkheden met de toekomstige bioscoop. Die komt naast Cultuurcluster II, in hetzelfde bouwblok.

3. Omgaan met rechtspersoonlijkheid

Kiezen voor een rechtspersoon of niet?
Partijen die samenwerken in een Cultuurhuis hebben vaak een eigen rechtspersoon. Dat kan een vereniging met een ledenvergadering zijn, een stichting met ideële doelstellingen of een Besloten Vennootschap met een commercieel oogmerk. Een rechtspersoon treedt op als onafhankelijk platform en behartigt de belangen rondom gebruik, beheer en (in mindere mate) gemeenschappelijke programmering. Een rechtspersoon is over het algemeen transparant, democratisch, heeft duidelijk omschreven doelen en een duidelijke toekenning van bevoegdheden. Een rechtspersoon kan ervoor zorgen dat de samenwerking tussen partijen beter verloopt.

Rechtspersoon niet noodzakelijk of gewenst
Soms is het niet nodig of zelfs niet gewenst om een nieuwe (beheer)entiteit in het leven te roepen. Dit is bijvoorbeeld het geval als:
- er al een goed functionerende beheerorganisatie bestaat, zoals een stichting sportaccommodaties of een stichting welzijnsaccommodaties,
- er slechte ervaringen zijn met een extra tussenlaag in de vorm van een rechtspersoon,
- de gemeente zich aanbiedt als exploitant van het Cultuurhuis,
- een (hoofd)gebruiker een goed beheer- en exploitatieplan heeft en zich aanbiedt als exploitant van het Cultuurhuis,
- er voldoende draagvlak is om op een meer informele manier invulling te geven aan de gemeenschappelijke organisatie en het beheer. Partijen kunnen bijvoorbeeld op basis van een goed uitgewerkt beheerplan samenwerken.

Rechtspersoon wél noodzakelijk of gewenst
Doen bovengenoemde situaties zich niet voor, dan kan worden gekozen voor het oprichten van een formele beheer- en organisatiestructuur.

Linschoten: van Brede School naar Cultuurhuis

Het Cultuurhuis Linschoten is in eerste instantie opgezet als een gezamenlijk, multifunctioneel centrum (Brede School). Twee basisscholen, de kinderopvang, de buitenschoolse opvang, de peuterspeelzaal, de bibliotheek, Zuwe zorg en de GGD gaan dat centrum betrekken. Inmiddels is gekozen voor het Cultuurhuisconcept.
De participanten hebben lange tijd met elkaar gesproken over mogelijke inhoudelijke samenwerking. Dat heeft in 2005 geresulteerd in een inhoudelijke samenwerkingsovereenkomst met een uitvoeringsprogramma. Pas daarna is het ontwerp van het gebouw gemaakt. Dankzij deze aanpak wordt het gebouw zo multifunctioneel mogelijk en kunnen de organisaties profiteren van elkaars deskundigheid en ruimten.
Het nieuwe gebouw komt op een prominente plek in Linschoten en kan worden getypeerd als het nieuwe centrum van Linschoten. Waarschijnlijk gaat ook het huidige sociaal cultureel centrum op in het Cultuurhuis.
De nieuwe accommodatie moet eind 2008 klaar zijn en zal begin 2009 in gebruik worden genomen.

Indicatoren die pleiten vóór het oprichten van een rechtspersoon zijn:
- De gemeente wil het beheer en de exploitatie niet zelf regelen maar wil alleen een regierol vervullen.
- De samenwerkende partijen willen de zeggenschap over het beheer, het gebruik van de ruimten en het aangaan van verplichtingen niet neerleggen bij één van de samenwerkingspartners.
- Er worden arbeidscontracten afgesloten voor gemeenschappelijke diensten, waardoor een gemeenschappelijke entiteit gewenst is.
- De samenwerkende partijen hebben behoefte aan centrale aansturing van inzetbaar personeel (gastheerschap).
- Er is behoefte aan een transparant beeld van taken en bevoegdheden.

Welke rechtsvorm?
Als de samenwerkende partijen het wenselijk of noodzakelijk vinden dat er een rechtsvorm in het leven wordt geroepen, welke is dan het meest geschikt?
Aspecten die bij deze keuze een rol spelen:
• primair doel,
• aansprakelijkheid,
• financiële inbreng,
• mate van zeggenschap,
• publicatie van financiële verslagen.

Het gaat de reikwijdte van deze handreiking te buiten om al deze aspecten puntsgewijs uit te werken. Wel is het belangrijk bewust te kiezen voor een bepaalde rechtsvorm; als de partijen niet alle kenmerken van een rechtspersoon kennen, kan dit tot onverhoopte problemen leiden. Zo is bijvoorbeeld de bestuurder van een stichting of een B.V. aansprakelijk voor de rechtshandelingen (waarvoor de rechtspersoon wordt gebonden) die hij of zij verricht vóórdat de akte van oprichting van de rechtspersoon is ingeschreven in het handelsregister.
De meest relevante rechtsvormen voor een Cultuurhuis zijn de Besloten Vennootschap en de Stichting. Hieronder volgt een schematische opsomming van de belangrijkste kenmerken:

Het bestuur van een rechtspersoon kan bestaan uit een evenredige afspiegeling van de samenwerkende partijen binnen het Cultuurhuis of juist uit een bestuur van onafhankelijke deskundigen.
In veel gevallen wordt de stichting als rechtspersoon gekozen. Dit is omdat de (beheer)entiteit in het Cultuurhuis veelal niet primair commercieel georiënteerd is en omdat aan de oprichters geen loon uitbetaald hoeft te worden.
Uiteraard bepaalt de concrete, lokale situatie de keuze voor de meest geschikte rechtsvorm.

Stichting	Besloten vennootschap
Samenwerking tussen verenigingen en stichtingen	Samenwerking in commerciële activiteiten
Samenwerking vastleggen in statuten of samenwerkingsovereenkomst	Statuten opstellen, inschrijven handelsregister, jaarstukken opstellen
Ideële doelstelling met mogelijkheid tot commerciële exploitatie	Commerciële exploitatie met mogelijkheid tot ideële activiteiten
Hoogste orgaan is algemene vergadering, vaak bestaand uit bestuursleden en/of vertegenwoordigers samenwerkingspartijen	Hoogste orgaan is aandeelhoudersvergadering, directeur vaak dagelijkse leiding
• Coördinatie van activiteiten (platformfunctie) • Mogelijkheid gezamenlijke activiteiten over te hevelen • Mogelijkheid om onroerend goed, personeel en facilitaire dienstverlening onder te brengen	• B.V. heeft één of meerdere aandeelhouders • B.V. is onderneming, directeur is in dienst van B.V. • Minimum inlegkapitaal € 18.000, mag ook in natura

4.
Zorgen voor een sluitende exploitatie

Naast een inhoudelijk goede culturele formule moet een Cultuurhuis een sluitende exploitatie hebben. Beide zijn nodig om het voortbestaan van de Cultuurhuisgedachte en de accommodatie te garanderen. Een sluitende exploitatie wordt bepaald door twee factoren: enerzijds de jaarlijkse kosten voortkomend uit de investeringen in de accommodatie en anderzijds de exploitatieopbrengsten en -kosten tijdens het dagelijkse gebruik van de accommodatie.

Investeringskosten
Het berekenen van de investeringskosten gebeurt op basis van:
• het aantal vierkante meters dat de participanten denken nodig te hebben (zowel voor hun individuele dienstverlening als voor de gezamenlijke activiteiten),
• optimalisatie vierkante meters (gezamenlijk ruimtegebruik),
• kengetallen voor investeringskosten.

Op het moment dat de vierkante meters bekend zijn, kan een investeringskostenraming worden opgesteld. Het betreft investeringen voor de bouw van de accommodatie en de inrichting van de ruimten. Hiervoor worden de bovengenoemde kengetallen gebruikt.
Op pagina 60 volgt een voorbeeld van een investeringskostenraming:
Het ligt voor de hand om de investeringskosten te versleutelen naar de deelnemers. Voordat dit gebeurt, moeten de volgende aspecten bij de investeringskosten worden betrokken:
• eventuele opbrengsten (grondopbrengsten, opbrengsten van woningbouw of eigen gebouwen participanten),
• eventuele investeringsruimte vanuit de gemeente (gereserveerd investeringsbedrag voor Cultuurhuis),
• fiscale aspecten.

Waarborgen inbouwen

Wanneer duidelijk is welke taken het best centraal geregeld kunnen worden en welke (rechts)vorm hier het meest bij aansluit, kunt u mogelijk meer waarborgen inbouwen om de Cultuurhuisgedachte te doen slagen en inhoudelijk te verankeren. Gemeenschappelijk beleid, beheer en programmering kunnen worden vastgelegd en/of kunnen zich ontwikkelen door:
• intentieovereenkomsten,
• exploitatieovereenkomsten,
• samenwerkingsovereenkomsten,
• subsidieovereenkomsten (gemeente).

Utrecht: Cultuurcampus Vleuterweide

In de zomer van 2008 krijgt de nieuwe Utrechtse wijk Leidsche Rijn een Cultuurcampus in Vleuterweide. Hierin komen verschillende niet-commerciële voorzieningen die nauw met elkaar zullen samenwerken. Dat zijn de Gemeentebibliotheek Utrecht, Zuwe Welzijn (wijkwelzijnsorganisatie op het gebied van sociaal- cultureel werk), het Utrechts Centrum voor Kunsten en de kerk.
In eigen ruimtes geeft de organisatie Abrona hulp aan mensen met een verstandelijke beperking (dagbestedingsprojecten, catering, tuinieren, ouderensoos). Tegenover het Cultuurhuis is het Amadeus Lyceum met een theaterzaal gevestigd. Tussen de gebouwen wordt het informatieplein gerealiseerd. Dat verbindt de school, Abrona en de bibliotheek op de begane grond met elkaar.
De partners van de Cultuurcampus Vleuterweide hebben met de bibliotheek als spil, een culturele en informatieve, publieke taak voor de wijk. Op het informatieplein komt een balie met informatie over en door de verschillende partners. Ook komt er een gezamenlijke front-office. Ontmoeting en kunst uit de wijk zijn hierin de accenten.

Tabel: Investeringskostenraming

	Aantal	BVO*	Subtotaal 1	Subtotaal 2	Totaal
Grondkosten					
Verwervingskosten					
Infrastructurele voorzieningen					
Bouwrijp maken					
Inrichting buitenruimte					
Buitenruimte algemeen					
Parkeerplaatsen					
Fietsenstallingen					
Overig (groen, etc.)					
Bouwkosten					
Algemene ruimte					
Ruimten bibliotheek					
Ruimten overige participanten (per participant aangeven)					
Inrichtingskosten					
Algemene ruimten					
Ruimten bibliotheek					
Ruimten overige participanten (per participant aangeven)					
Bijkomende kosten					
Honoraria					
Schonegrondverklaring					
Heffingen en verzekeringen					
Nuts- en rioolvoorzieningen					
Precario/leges/vergunningen					
Communicatie					
Verhuiskosten					
Aanloopkosten					
Diversen en onvoorzien					

** Bruto Vloeroppervlak*

Amersfoort Eemhuis: Cultuurhuis met regionale betekenis

In het noorden van Amersfoort komt een stadscentrum met speciale aandacht voor cultuur en vrijetijdsvoorzieningen. Het centrum is waarschijnlijk eind 2009 af. Aan het centrale plein krijgen vier grote culturele instellingen hun plek in één gebouw met een bijzonder en spraakmakend ontwerp: het Eemhuis. Het zijn: het Poppodium, de openbare bibliotheek Amersfoort, het archief Eemland en het muziek- en kunstcentrum Scholen in de Kunst. Zij zijn belangrijk voor het cultuuraanbod in de stad en in de regio. In het Eemhuis kunnen ze een gezamenlijke programmering ontwikkelen op allerlei gebieden. Daarbij richten ze zich ook op de omliggende gemeenten.

De vier organisaties werken intensief samen met andere culturele instellingen in Amersfoort en blijven dat ook in het Eemhuis doen. Zo komt er een cultuurinformatiepunt 'Cultuur in Amersfoort' (CiA). Daar presenteren alle culturele instanties in Amersfoort zich.

Naast de vier organisaties in het Eemhuis zijn dat Theater De Lieve Vrouw, Theater de Flint, Het Mondriaanhuis en Museum Amersfoort in C (museum Flehite, het Armandomuseum en De Zonnehof). Het CiA krijgt een fysieke, virtuele en papieren vorm.

Exploitatieopbrengsten en -kosten

Het is van belang dat een Cultuurhuis een sluitende exploitatie voert. De jaarlijkse financieringskosten, voortkomend uit de hierboven vermelde investeringskosten, zijn te betrekken bij de jaarlijkse exploitatie op basis van met de gemeente te maken financieringsafspraken. Deze financieringskosten worden binnen een exploitatieoverzicht meestal aangeduid als 'kapitaallasten'.

Bij het opstellen van een sluitende exploitatiebegroting is een voor de hand liggend uitgangspunt dat alle kosten van het gebouw en de exploitatie volledig worden gedekt door de opbrengsten, zodat de exploitatie gezond blijft. Relevant is dan te weten hoe hoog deze kosten zijn, zodat de benodigde opbrengsten voor het dekken van deze kosten kunnen worden vastgesteld. Feitelijk is slechts de totale kostenpost van belang omdat hiervan de kostprijs voor het gebruik van het gebouw wordt afgeleid. Deze kostprijs vormt de basis voor de bepaling van huurtarieven en eventuele subsidies die aanvullend nodig zijn om het Cultuurhuis betaalbaar te houden.

Afschrijvingstermijn

De eigenaar van het Cultuurhuis maakt met de gemeente afspraken over de periode van afschrijving van de accommodatie en de inrichting. De periode van afschrijving is de periode dat het duurt voordat het gebouw of de inrichting weer vervangen moet worden. Over het algemeen gaan gemeenten uit van een afschrijvingstermijn voor de accommodatie van 40 jaar en voor de inrichting van 15 jaar. De afschrijvingstermijn moet bij elk Cultuurhuisinitiatief per gemeente worden vastgesteld.

Het vaststellen van de benodigde opbrengsten per gebruiker wordt dus bepaald door de kostprijs, ongeacht of het gaat om een kostendekkende of niet-kostendekkende voorziening. Het bepalen van deze kostprijs gebeurt in de praktijk op uiteenlopende wijze. Criteria die hierbij kunnen meewegen, zijn bijvoorbeeld het aantal gehuurde vierkante meters, de situering van de gehuurde ruimte binnen het gebouw, het al dan niet verrekenen van gezamenlijke ruimten naar gebruik en het al dan niet volledig dekking willen geven aan de volledige investeringskosten.
In tabellen op pagina's 64 en 65, is een overzicht met exploitatieopbrengsten en -kosten in beeld gebracht. In dit voorbeeld zijn de opbrengsten verdeeld in huurvergoedingen, servicevergoedingen en overige opbrengsten. Een veelgebruikte methode is het koppelen van enerzijds de huurvergoeding aan de kapitaallasten en anderzijds de servicevergoeding aan de exploitatiekosten. Op deze manier worden de totale kosten volledig gedekt door de huur- en servicevergoedingen en resteert er wellicht nog enig positief rendement door overige opbrengsten.

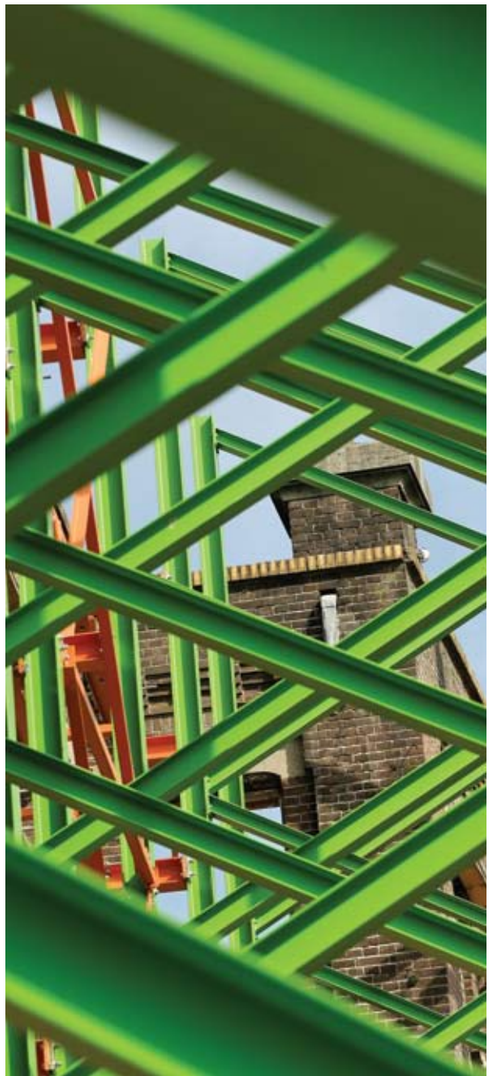
In de praktijk zijn de deelnemers van een Cultuurhuis meestal niet in staat de kostendekkende tarieven op te brengen. Uitgangspunt kan dan zijn dat voor commerciële huurders als een fitnesscentrum of kinderopvang kostendekkende tarieven worden gehanteerd en voor maatschappelijke gebruikers, zoals een bibliotheek, maatschappelijke tarieven. Het verschil tussen deze maatschappelijke tarieven en de kostprijs is te compenseren via een subsidieregeling.

De Ronde Venen/Mijdrecht: het Prinsenhuis

Het Prinsenhuis in Mijdrecht is een gemeentelijke accommodatie, waarin verschillende maatschappelijke organisaties zijn gehuisvest. Het gebouw verkeert in slechte staat, en vanwege de hoge kosten van renovatie heeft de gemeente gekozen voor sloop en herbouw. Door de bibliotheek en het muziek- en kunstencentrum De Hint bij de nieuwbouw te betrekken, kunnen de partijen van de nieuwe multifunctionele ruimte een Cultuurhuis maken.
Alle toekomstige gebruikers maken deel uit van de projectgroep. Deze projectgroep heeft voornamelijk het gemeenschappelijk management en de inhoudelijke samenwerking ontwikkeld. Beide moeten resulteren in een gezamenlijke programmering. De verschillende partijen werken nu al op onderdelen samen. Dankzij die goede samenwerking worden de plannen opvallend snel gerealiseerd.
De nieuwe accommodatie biedt laagdrempelige informatievoorziening, een ontmoetingsruimte en een gezamenlijk aanbod van activiteiten van een aantal instellingen. Verder maakt het samenvoegen van functies een optimale bezetting mogelijk. Door de clustering komen gronden worden vrij voor woningbouw. Zo kan een deel van de investering worden gedekt.

Tips

- Breng de bestaande en toekomstige huurvergoedingen, alsmede het verschil tussen beide vergoedingen, vroegtijdig in beeld. Zo kunnen alle betrokken partijen vaststellen welke financiële consequenties er voor hen zijn.
- Leg afspraken over beheer en exploitatie vast in een samenwerkingscontract. Dit om onduidelijkheden in een later stadium zo veel mogelijk te voorkomen.



Tabel met een overzicht van exploitatieopbrengsten en -kosten

Inkomsten			**Subtotaal**	**Totaal**	**Per m²**
Huren	Oppervlak	Bedrag/m²	huur		
- Bibliotheek					
- Overige participanten (per participant aangeven)					
Huur gezamenlijke ruimte					
- Bibliotheek					
- Overige participanten (per participant aangeven)					
Vergoeding servicekosten					
- Bibliotheek					
- Overige participanten (per participant aangeven)					
Overig					
Totaal inkomsten					
Uitgaven			**Subtotaal**	**Totaal**	**Per m²**
Personeel	Fte	Kosten/fte			
- Beheerder					
Huisvestingslasten	Oppervlak	Kosten/ eenheid			
- Schoonmaak					
- Beveiliging					
Energie	Oppervlak	Verbruik			
-Gas (m²)					
- -0-5.000					
- - 5.000 – 170.000					
- - > 170.000					
- - Water (m²)					
- - Elektra (kWh)					
Belastingen, heffingen, verzekeringen					
- Rioolrechten					
- Afvalstoffenrecht					
- Reinigingsrecht					
- Waterschapslasten					
- Bedrijfsvuilheffing					
- WA, brand, geld, machinebreuk, collectieve ongevallen					
- Reservering ongevallen personeel					
Kantoorkosten					
- Telecommunicatie en automatisering beheerder					
Klein onderhoud					
Groot onderhoud					
Overheadkosten (gemeente)					
Beheerkosten					
- Controle en schouw					
- OZB eigenaarsdeel					
- Opstalverzekering					
Onvoorzien					
Totaal uitgaven					
Bedrijfskapitaal exclusief kapitaallasten					
Kapitaallasten voor aanvullende financiering Inrichting 15 jaar Overig 40 jaar					
Bedrijfsresultaat inclusief kapitaallasten					

Beheer en exploitatie

Het Cultuurhuis Doorn

Het Cultuurhuis van Doorn herbergt enkele gemeentelijke afdelingen en het gemeentebestuur, de Stichting Welzijn Utrechtse Heuvelrug, de bibliotheek, de muziekschool, de Oudheidkamer en de VVV. De gemeente is vrij prominent aanwezig. Welke voordelen biedt dat? En zijn er ook haken en ogen?

Met de gemeente onder één dak: kansen en knelpunten

Het is een wonderlijk contrast: het grote, marmeren met glazen Cultuurhuis, nog maar een jaar oud, naast het authentieke bakstenen kerkje in het hart van Doorn.
Spelen in het laatste gebouw de tradities een hoofdrol, in het Cultuurhuis moeten ze nog groeien. Wat daarbij komt kijken, vertellen Sjaak Blenk, directeur van de Stichting Welzijn Utrechtse Heuvelrug en Renée Tiemstra, vestigingsmanager van de regiobibliotheek Z-O-U-T.

Winst
'Met andere organisaties onder één dak zitten, biedt talloze voordelen', aldus Sjaak. 'Hiervoor deelden onze stichting en de bibliotheek tijdelijk een gebouw, maar nu we samen in één kantoortuin werken, merk je pas hoeveel gemakkelijker we nu integreren, zaken regelen en ideeën in de week leggen.' 'Je vindt elkaar sneller', beaamt Renée Tiemstra, locatiemanager van de bibliotheek. 'Pas had Sjaak bijvoorbeeld nog enkele plaatsen nodig voor scholieren die een maatschappelijke stage moesten lopen. De bibliotheek heeft die geboden. Dat beviel zo goed dat die leerlingen nu zelfs een baantje bij ons hebben.'
Zo gaat het op veel fronten. 'De directeur van de muziekschool adviseert ons bij het aanschaffen van bladmuziek', vertelt Renée. 'En de bibliotheek biedt weer ruimte en gelegenheid voor optredens van leerlingen.'
'Toen we hierin trokken, hebben we besloten om als samenwerkende partners gratis gebruik te mogen maken van elkaars ruimte', legt Sjaak uit. 'Een van onze beste beslissingen. Dan is het bovendien een groot voordeel dat je met de gemeente in één pand zit, want die heeft mooie, activiteitenruimtes zoals de raadszaal/het auditorium.' 'Verder komen er dankzij de gemeente nog meer bezoekers in de bibliotheek', vult Renée aan. 'Ook dat is winst. Daarnaast loop je iets gemakkelijker bij ambtenaren langs als je iets wilt bespreken.'

Knelpunten
Knelpunten zijn er ook. Sjaak: 'Onze kantoortuin is bijvoorbeeld een niet-afsluitbare ruimte.' 'Bovendien zie je voor in de bibliotheek niet wat er achterin gebeurt', vult Renée aan. 'Dat blijkt heel lastig te zijn bij bijvoorbeeld avondactiviteiten. Je hebt dan geen zicht op wie waar in het gebouw is, en iedereen kan zich hier verstoppen. Medewerkers voelen zich in dit gebouw soms ook onveilig. Dat is moeilijk op te lossen, want de deur kan ook weer niet dicht; een Cultuurhuis moet zo open en toegankelijk mogelijk zijn.' 'Deze factor hadden wij al wel voorzien', gaat Sjaak door, 'maar die is niet meegenomen in het ontwerp. Zo zijn we tegen meer aspecten aangelopen die niet in het ontwerp verwerkt zijn, en dat breekt ons nu wel op. Maar we proberen alles beetje bij beetje zo goed mogelijk op te lossen.' Renée: 'Zo komen er nu toch beveiligingspoortjes, met een pasjessysteem. Verder hebben wij onze openingsuren in de avonden nu aangepast aan de avonden waarop de gemeente open is. Een praktische en economische oplossing.'
De samenwerking is inmiddels formeel georganiseerd. Sjaak: 'Er is nu een samenwerkingsverband dat uiteindelijk moet uitmonden in een stichting. In het samenwerkings-verband komen alle praktische zaken aan de orde. Alle organisaties zijn erin vertegenwoordigd, ook de gemeente. Die doet straks niet mee in de stichting, om belangenverstrengeling te voorkomen.

In het begin ging er veel fout omdat er geen overleg was. Nu het er wel is, loopt alles soepeler. '

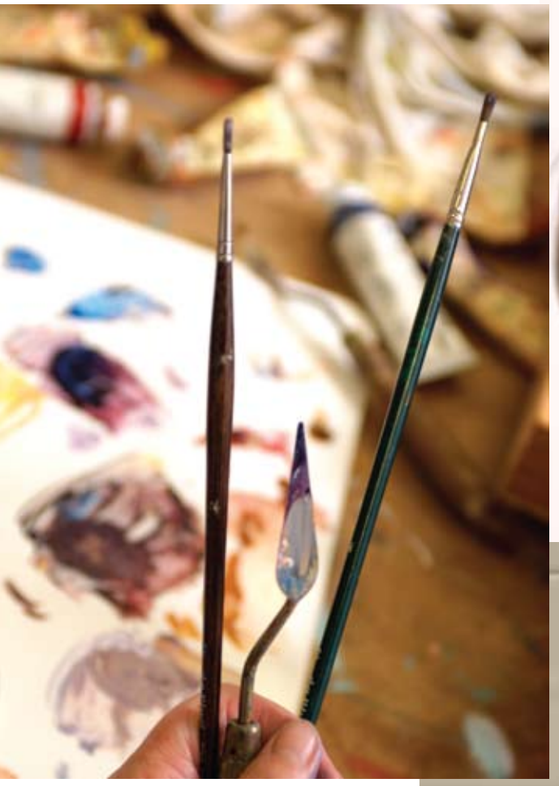
Complex
Toch is de relatie met de gemeente nog vrij complex. Renée: 'Het vraagt bijvoorbeeld veel doorzettingsvermogen voor je weet bij wie je waarvoor terechtkunt bij de gemeente.' 'En de gemeente zit zelf in een ingewikkeld fusieproces', aldus Sjaak. 'Ze is nieuw en sinds 1 januari 2006 gefuseerd. Dus moeten veel interne processen nog vorm krijgen en moet de gemeente nog groeien. De eigen organisatieontwikkeling vraagt al veel energie, laat staan dat je dan ook nog een Cultuurhuisconcept vorm moet geven. Daar komt bij dat overheidsorganisaties toch vrij langzaam en formeel opereren, dat is inherent aan het type organisatie. Begrijpelijk, maar niet altijd prettigwerkbaar.' Renée beaamt dat: 'De communicatie met de gemeente loopt soms stroef. De bode zegt bijvoorbeeld: "Ik ben verantwoordelijk voor de raadszaal, en niet voor de bibliotheekruimte", terwijl dat laatste in onze opzet wel zo zou moeten zijn. Want als je de voordeur van het pand openzet, is de bibliotheek ook meteen bereikbaar. Maar een gemeente is nu eenmaal vrij formeel georganiseerd. Als er iets is, is het nogal moeilijk om dat vrij snel en soepel op te lossen.' Sjaak: 'Bovendien is de gemeente eigenaar van het pand en huren wij allemaal apart onze ruimten van de gemeente. Ook beheert de gemeente het onderhoud. Maar tegelijkertijd subsidieert de gemeente alle organisaties. Zij zijn dus in dat opzicht afhankelijk van de gemeente, en dat is toch een complicerende factor. Bovendien kunnen de structuur van de gemeente en de stroeve werkwijze in verhouding tot de andere, kleinere en dus flexibelere organisaties vertragend werken.'

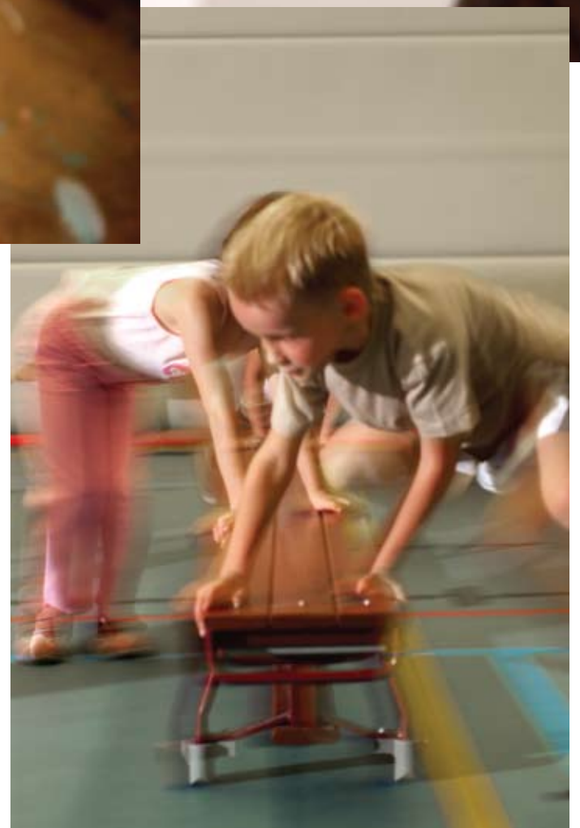
Door de situatie ingegeven
Een deel van de heikele punten is terug te voeren op de aanloop naar het Cultuurhuis. Sjaak: 'Oorspronkelijk zou de gemeente Doorn tijdelijk in het Cultuurhuis zitten, tot ongeveer 2009 of 2010, want dan zou de nieuwe gemeente een feit zijn. Maar dat laatste is versneld, en dus veranderden ook de huisvestingsplannen. Het Cultuurhuis is dus eigenlijk meer door de situatie ingegeven, dan dat het een ideaal was waar alle partijen naartoe gewerkt hebben. Als organisaties zijn we oorspronkelijk met elkaar verbonden doordat de gemeente ons liet weten dat we een nieuw pand kregen, maar dan als een combinatie met andere organisaties. De Cultuurhuisgedachte is gaandeweg gegroeid.
Waar we in de praktijk nog steeds tegenaan lopen, is dat we als geheel van organisaties niet eerst het concept hebben uitgewerkt, waarna we met onze plannen naar de architect konden. Het gebouw is in feite los van de samenwerking ontworpen; onze stichting bijvoorbeeld heeft nauwelijks contact gehad met de architect. Nu is het nog zo dat de organisaties allemaal vooral hun eigen programma draaien, waarbij dan wel dwarsverbanden ontstaan. Het activiteitenplan dat destijds is ontwikkeld, kon bij gebrek aan financiële dekking door de gemeente niet doorgaan.' Renée: 'De oplossing hebben wij nu gevonden in een programmaraad die de programmering op zich neemt. We hebben allerlei samenwerkingsplannen, zoals: zeven keer per jaar activiteiten rond vaste thema's zoals vrijwilligers, sport, muziek en literatuur organiseren. Maar we zijn nu nog zo druk met allerlei lopende zaken, dat we nog niet genoeg tijd hebben voor extra activiteiten. Maar wat in het vat zit...'

Tips

- Kijk eerst welke diensten/welke organisaties in aanmerking komen om mee te doen.
- Werk samen een concept uit.
- Zorg voor draagvlak binnen de eigen organisatie en bij de overheid.
- Werk van tevoren het concept goed uit en bespreek het dan pas met de overheid.
- Zorg dat de architect het concept verwerkt in zijn ontwerp.
- Neem vanaf het begin van de plannen deel aan het gesprek met de architect.

IV Het leven van alledag





Jarenlang hebben alle betrokken partijen keihard gewerkt. Met vallen en opstaan, het verwerken van tegenslagen en passeren van mijlpalen is het doel bereikt: er staat een prachtig Cultuurhuis in dorp of stad.
Hopelijk is hiermee de energie niet op, want nu begint de alledaagse praktijk van managen, afspraken maken om de samenwerking in goede banen te leiden en zorgen voor continuïteit van de bedrijfsvoering.

1.
Managen

De gezamenlijke doelstellingen, de beschikbare middelen en het tijdstip waarop de resultaten behaald moeten worden, staan inmiddels vast. Vaak zijn deze punten ook geconcretiseerd in een eerste bedrijfs- of beleidsplan.
Een manager, commissie of een van de participanten krijgt nu de taak (op onderdelen) te zorgen dat alles wat voorgenomen is, ook gerealiseerd wordt. Over de resultaten moet, afhankelijk van de gekozen beheerstructuur, verantwoording worden afgelegd.

Hoe groter het Cultuurhuis, hoe gemakkelijker het management op een professionele manier is in te vullen. Een kleiner Cultuurhuis vraagt in de uitvoering meer van de partners in het gebouw. In de ideale situatie beschikt ieder Cultuurhuis over een programmamanager, een facilitair manager/gebouwbeheerder en een conciërge.

Centraal management

In de Scandinavische landen is er altijd één centraal management voor het 'Kulturhus'. De praktijk heeft laten zien dat er bij het ontbreken van zo'n centraal management vaak conflicten ontstaan tussen (besturen van) samenwerkingspartners om relatief eenvoudige zaken, zoals het beheer van gezamenlijke ruimten of botsende activiteiten. Door één (beheers) management aan te stellen met een concrete taakstelling (bijvoorbeeld beheer gebouw en afstemmen van de programmering) worden deze conflicten centraal geslecht.
In een Scandinavisch Kulturhus is een centraal management gemakkelijker te realiseren dan in de weerbarstige Nederlandse praktijk. Dit komt door de centrale sturing op gemeentelijk niveau in Scandinavië, terwijl ons land zich juist kenmerkt door een rijk particulier initiatief met bijbehorende verenigingen en stichtingen. Toch zien we ook in Nederland langzamerhand steeds meer geslaagde voorbeelden, in allerlei vormen, in de richting van een volledig centraal management in Cultuurhuizen.

De praktijk is meestal anders. Een programmacommissie is dan bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de gezamenlijke programmering. Deze legt verantwoording af aan het bestuur van de stichting.
Het dagelijkse gebouwbeheer is ondergebracht bij de grootste participant en de overkoepelende stichting is extern aanspreekpunt voor de gemeente. Natuurlijk geldt dat iedere constructie denkbaar is en bespreekbaar moet zijn.
Bij de bespreking moeten de doelstellingen en het concretiseren daarvan het uitgangspunt zijn.

Het managen van een netwerkorganisatie als een Cultuurhuis is een complexe zaak. Er wonen onder één dak immers verschillende organisaties met eigen doelstellingen en een eigen directeur, manager, voorzitter, coördinator, enzovoort.

Omdat geen twee Cultuurhuizen hetzelfde zijn, is er niet één beste manier van managen. Binnen de kaders van dit boek is het niet mogelijk diep in te gaan op het managen van een Cultuurhuis.
U kunt veel leren van de ervaringen van Cultuurhuizen die al draaien en uit de algemene dagelijkse managementpraktijk.

2.
De samenwerking in goede banen leiden

Om te zorgen dat de samenwerking op alle punten goed verloopt, moeten de partijen afspraken maken. Deze gaan over de inhoudelijke samenwerking en gezamenlijke activiteiten, de financiële doelstellingen en het operationeel houden van het gebouw.

De inhoudelijke samenwerking en gezamenlijke activiteiten

Bij besprekingen hierover kunnen ook partijen betrokken zijn die niet in het gebouw gevestigd zijn. Zo kan een bewonerscomité een bijdrage leveren aan de programmering.

Houten: wijkcentrum/Cultuurhuis Schoneveld

Wijkcentrum/Cultuurhuis Schoneveld wordt een ontmoetings- en informatiecentrum voor alle inwoners, met een accent op cultuur en de doelgroepen ouderen en kinderen. Het centrum is ook gericht op mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking.
De plannen voor Schoneveld zijn gemaakt in intensief overleg met wijkbewoners en alle toekomstige organisaties die het wijkcentrum/Cultuurhuis gaan betrekken. Via enquêtes, informatieavonden en een klankbordgroep konden alle bewoners uit de buurt ideeën en suggesties doorgeven. Die wensen en behoeften zijn duidelijk verwerkt in de samenstelling van de partijen en bij het invullen van de ruimten en activiteiten. Door samen te werken in beheer en programmering biedt het wijkcentrum/Cultuurhuis meerwaarde voor de voorzieningen zelf, en voor de gebruikers.
De ruimten worden niet per organisatie ingericht, maar functioneel. Op de begane grond komt een ruimte met een grote trap erin. Die ruimte kan voor allerlei doeleinden gebruikt worden. Verder komen op de begane grond een groot gedeelte van de ontmoetingsruimte, het informatiepunt en de bibliotheek. De ruimten met een specifieker karakter komen op de verdiepingen. Een kleinschalige horecavoorziening met zitjes, bar, keuken en terras, maakt een ontspannen ontvangst en verblijf mogelijk. De vaste gebruikers van het centrum zijn: Stichting Regionale Bibliotheek Lek&IJssel, Houtens Muziek Collectief (muziekschool), Stichting Enter (welzijnsorganisatie voor jongeren), de Stichting Welzijns Ontwikkeling Houten (SWOH), de Stichting Samenwerkende Peuterspeelzalen en een dagvoorziening voor gehandicapten van de Stichting Reinaerde. Daarnaast zullen onder andere Radio Omroep Houten, Speel-o-theek, Stichting Kunstproject en dansgroep Stardance regelmatig gebruikmaken van het centrum.

De financiële doelstellingen

Voor een optimale exploitatie is een financieel gezonde organisatie nodig. Naast de standaard beheer- en exploitatiekosten moet in de jaarrekening ook een bedrag worden opgenomen voor de gezamenlijke activiteiten.
Gelet op de variatie in Cultuurhuizen is het niet mogelijk een standaardpercentage voor rendement aan te geven. Dit is sterk afhankelijk van de deelnemende partijen. Zijn er commerciële partijen die marktconforme huurtarieven betalen, dan is een positiever resultaat mogelijk dan wanneer alleen maatschappelijke organisaties deelnemen. Met deelname van scholen ligt de situatie weer anders.

Het netto resultaat van de exploitatie kan per Cultuurhuis verschillen. Dit hangt onder meer samen met de mate waarin voor groot onderhoud gereserveerd wordt en de mate van doorberekening van kapitaallasten: is er wel of niet een deel uit de reserves of grondopbrengsten gefinancierd? Besluiten die in eerdere fasen genomen zijn, kunnen doorwerken in de dagelijkse gang van zaken. Grootse ideeën kunnen een molensteen worden in het dagelijkse management van het gebouw.

Het operationeel houden van het gebouw

Uit de praktijk blijkt dat dit een van de eerste punten is waar het succes van een Cultuurhuis op beoordeeld wordt, zeker in de beginfase. De lijst van frustraties als gevolg van niet-gemaakte of niet-nagekomen afspraken is lang. Zo is het zeer frustrerend wanneer ruimten worden aangeboden die niet beschikbaar blijken, om spullen van anderen op te moeten ruimen en het gebouw niet in te kunnen op een moment dat dit wel nodig is.
De uitgebreide checklist aan het einde van dit hoofdstuk (paragraaf III.4) geeft alle zaken weer die goed geregeld moeten zijn om juist in de beginfase frustraties bij gebruikers te voorkomen.

De lijst gaat in op de wat praktischer onderdelen van het management, vaak het facilitair management, die betrekking hebben op:
- receptie/ontvangst,
- technische dienst,
- schoonmaak,
- groenvoorziening,
- automatisering,
- horeca.

3. Zorgen voor continuïteit van bedrijfsvoering

Om de continuïteit van de bedrijfsvoering te garanderen, is het belangrijk dat het beheerorgaan van het Cultuurhuis met enige regelmaat de risico's en ontwikkelingen inventariseert en in beeld brengt. Hierbij moet aandacht zijn voor:
- operationele zaken: sluiten de activiteiten en producten nog aan bij de gebruikers? hoe zit het met de kosten en het personeel?
- financiële risico's,
- verzekeringstechnische risico's,
- omgevingsfactoren, zoals concurrentie, afhankelijkheid, reputatie, ondernemingsklimaat,
- uitbestedingsrisico's en de kwaliteit van dienstverlening,
- IT-risico's, beveiliging, strategie, beheersbaarheid en continuïteit,
- juridische risico's, wet- en regelgeving, naleving, aansprakelijkheid en afdwingbaarheid van contracten.

Het is aan te bevelen deze aandachtpunten in een jaarlijkse of meerjaarlijkse cyclus in het bedrijfs- of beleidsplan op te nemen. De wereld om ons heen verandert voortdurend en soms sneller dan we wensen. Het Cultuurhuis van 2008 zal een ander zijn dan dat van 2018!

Leusden: MFC Tabaksteeg

In de oude dorpskern ten zuiden van het centrum van Leusden komt veel nieuwbouw. Het centrum wordt daardoor meer dan verdubbeld. De gemeente Leusden wil graag dat deze wijk een dorpskarakter krijgt, met een aantrekkelijke kern. Het multifunctionele centrum (MFC) Tabaksteeg moet daarbij het hart van de wijk vormen. Het wordt gebouwd op scheidslijn tussen oud en nieuw Leusden-Zuid.

In de Tabaksteeg worden activiteiten rond wijkwelzijn, ouderenwelzijn, jongerenwerk en scholing en opvang van kinderen gebundeld. Zo biedt de accommodatie plaats aan twee basisscholen, peuteropvang, kinderopvang, de openbare bibliotheek, het wijkcentrum en een sportzaal.

Het gemeenschappelijk hart van het centrum is geschikt voor multifunctioneel gebruik. Naast het gebouw is een medische voorziening gehuisvest.

Het centrum heeft een duidelijke hoofdingang, die een onderdeel is van het centrale plein in het centrum van Leusden-Zuid. Voor een optimale toegankelijkheid zijn er meer ingangen.

Door de positie van de bibliotheek in het gebouw en het multifunctionele gebruik van ruimten fungeert de bibliotheek als een spin het web. De bibliotheek is ook makelaar tussen de verschillende gebruikers en hun aanbod.

4. Checklist

Onderstaande checklist geeft aan welke praktische zaken goed geregeld moeten zijn om met name in de beginfase frustraties bij gebruikers te voorkomen.

Afval en milieu
Wat gebeurt er met het gezamenlijke afval? Wie is verantwoordelijk voor het opzetten van een systeem waarbij de vaste huurders hun afval zelf kunnen scheiden en deponeren?

Bedrijfshulpverlening (BHV)
Op elke 25 werknemers moet er 1 bedrijfshulpverlener (BHV'er) op de werkvloer aanwezig zijn.
Zie ook: www.euronorm.net.

Calamiteiten-/ontruimingsplan
Stel dit plan vóór de oplevering op en zorg dat het aan alle wettelijke eisen voldoet. Hierbij is overleg met de plaatselijke brandweer essentieel.
Zie ook: www.euronorm.net.

Centrale inkoop
Door diverse zaken centraal te regelen, kunnen de partijen schaalvoordeel behalen. Denk bijvoorbeeld aan energie, verzekeringen, schoonmaak, onderhoud en afval. Ook dagelijkse benodigdheden als printpapier, vuilniszakken, toiletpapier en kantoorbenodigdheden kunnen met schaalvoordeel worden ingekocht. Het voordeel van de centrale inkoop staat of valt met het aantal partners dat meedoet.

Gas, water, elektra
Neem periodiek de meterstanden op en breng de huurders voorschotten in rekening. Dit kan alleen als alle ruimten van de vaste huurders voorzien zijn van een energiemeter. Na ontvangst van de eindafrekening van de energiebedrijven wordt het werkelijke verbruik verrekend.

Gebruiksvergunning
Als de gehele accommodatie voldoet aan de regels en voorschriften voor brandveiligheid, wordt de gebruiksvergunning afgegeven bij de ingebruikname van het gebouw.
Zie ook: www.euronorm.net.

Amerongen: Plan Allemanswaard

Het Plan Allemanswaard voorziet in een centrum waar voorzieningen voor jongeren en ouderen een levendige sociale ontmoetingsplaats vormen. Dit betekent dat een verschillende voorzieningen, die nu nog verspreid in Amerongen liggen, op de hoofdlocatie Koenestraat (ook wel Allemanswaard Carré genoemd) komen.

Door de centralisatie worden de voorzieningen duurzaam beheersbaar en exploitabel.

Allemanswaard is overigens een historische naam. Het waren de gronden in het dorp waar iedereen gebruik van kon maken. Dat geldt ook voor het toekomstige Plan Allemanswaard.

De basisgedachte is dat dankzij de concentratie de al aanwezige samenwerking tussen diverse instanties vereenvoudigd en versterkt kan worden. Ook kunnen er nieuwe culturele initiatieven ontplooid worden. Verder mist het dorp tot nu toe een sociaal-cultureel centrum.

Ten slotte wordt het in stand houden van de vele accommodaties in het dorp steeds moeilijker, en is er uit duurzaamheidsoverwegingen gekozen voor concentratie. De deelnemers zijn onder andere de bibliotheek, een woningbouwvereniging, twee basisscholen, een peuterspeelzaal, kinderopvang en Stichting Welzijn Ouderen.

Goederen: ontvangst en opslag

Regel de ontvangst van goederen op een centrale plaats, bij voorkeur in de buurt van het milieupark (het terrein waar de organisaties hun afval kwijt kunnen). Maak eventueel aparte, afgesloten gedeelten voor de individuele huurders. Zorg voor centrale beveiliging, ventilatie en regelmatige schoonmaak van opslagruimten.

Groenvoorziening

Valt de groenvoorziening binnen de verantwoordelijkheid van het Cultuurhuis, dan is het een goede optie de werkzaamheden aan te besteden. Specificeer de werkzaamheden in een bestek en vraag verschillende offertes op. Raadpleeg zonodig een onafhankelijk specialist.

Horeca

Is er een horecavoorziening in het Cultuurhuis, dan kan deze verschillende functies vervullen:

- café: dagelijkse verstrekking van drank en kleine gerechten aan bezoekers,
- bedrijfscatering: maaltijd- en koffie- en theeverzorging voor medewerkers van het Cultuurhuis,
- eventcatering: verzorging van dranken en maaltijden tijdens pauzes van voorstellingen, vergaderingen, evenementen en cursussen.

Voor de exploitatie van de horeca bestaan twee opties:

- de exploitatie uitbesteden en de ondernemer zien als vaste huurder,
- de exploitatie deel laten uitmaken van de facilitaire organisatie.

Bij uitbesteding/verpachting worden in een Service Level Agreement (SLA) vooraf zaken vastgelegd als:

- openingstijden,
- pachtsom,
- prijzen/assortiment/kortingen,
- gezamenlijke acties,
- leveringstijden,
- inkoop,
- uitstraling/serviceniveau,
- wettelijk gestelde eisen, HACCP, Arbo, enzovoort,
- inzage in de cijfers en gegevens.

ICT

Het is belangrijk dat de ICT-infrastructuur zo optimaal mogelijk wordt aangelegd. Houd bij de ICT zo veel mogelijk rekening met risico's op het gebied van beveiliging, beheersbaarheid en continuïteit. Met alle deelnemers op dezelfde server werken, levert gezamenlijk voordeel op.

Informatie

Vaste huurders leveren hun informatie (folders, posters en dergelijke) aan bij de receptie. Deze stelt de informatie beschikbaar en verzorgt de aanvulling ervan. Zodra de voorraad dreigt op te raken, signaleert de receptie dit bij de opdrachtgever.

Klachten

Leg in een klachtenprotocol vast door wie, hoe en binnen welke termijn een klacht wordt geregistreerd, behandeld en afgehandeld. Als voorbeeld kan het Europees klachtenformulier voor de consument dienen: *http://ec.europa.eu/consumers/redress/compl/cons_compl/acce_just03_nl.pdf.*
Laat medewerkers klachten aan de preventiemedewerker melden.

Kopiëren

Gekoppeld aan de receptie is een centrale plaats waar de gezamenlijke printers, kopieerapparaten, faxen, scanners en dergelijke staan. Het voordeel hiervan voor de gebruikers: één servicecontract, kostenbesparing door grootverbruik en inkoopvoordeel. Met een persoonlijke code kan achteraf het werkelijke verbruik aan de vaste en tijdelijke huurders worden doorberekend.

Legionella Risico-Inventarisatie en Legionella Beheersplan

Deze aspecten vallen onder de zorgplicht van de beheerder. Laat, indien nodig, een audit uitvoeren door een officiële instantie. Maak aan de hand van het beheerplan een planning van de controletaken en stel controlelijsten op.
Zie ook: www.euronorm.net en www.waterinspectiedienst.nl.

Liftinstallaties: keuring

Liftinstallaties moeten jaarlijks worden gecertificeerd door het Liftinstituut of een soortgelijke instantie.
Zie ook: www.liftinstituut.nl.

Marketing

Stel vast wie verantwoordelijk is voor de marketing.
Voor een goede commerciële exploitatie is het belangrijk op een professionele manier naar buiten te treden.
Denk hierbij aan:

- advertenties voor verhuurmogelijkheden van de ruimten voor vergadering, debat, hoorzitting, filmvoorstelling, lezing, conferentie, enzovoort,
- drukwerk en advertenties voor de gezamenlijke projecten,
- externe communicatie (bijvoorbeeld persberichten).

Mindervaliden: eisen aan de inrichting

Jaarlijks moet worden getoetst of het gebouw nog aan de eisen voldoet. Zo nodig moeten aanpassingen plaatsvinden.
Zie ook: www.vgn.org.

NEN 3140 en NEN 1010

De NEN-verklaring is een goedkeuring van de elektrische installatie. Deze wordt na oplevering van het gebouw afgegeven. Daarna moet er, indien vereist, controle worden uitgevoerd op de installatie en op het elektrische handgereedschap.
Zie ook: www.euronorm.net.

Onderhoud van het gebouw

Stel samen met de eigenaar een meerjarenonderhoudsplan op. Dit plan moet financieel worden begroot en samen met de eigenaar van het gebouw worden goedgekeurd. Het onderhoudsplan is taakstellend. Worden werkzaamheden uitbesteed, zorg dan voor een drietal offertes en leg deze ter goedkeuring voor aan de eigenaar van het gebouw.
Het jaarlijks en incidenteel onderhoud wordt periodiek geactualiseerd en het management heeft op deze wijze snel toegang tot de gegevens.
De technische dienst van het gebouw voert het meest voorkomende kleine onderhoud in eigen beheer uit.
Zie ook: www.planmatigonderhoud.nl.

Openen en sluiten, beveiliging

Maak hierover individuele afspraken met de vaste bewoners en leg deze in de huurovereenkomst vast.
Het facilitair management stelt een sleutelplan op voor het Cultuurhuis. Dit is een onderdeel van het beveiligingsplan.
Zie ook: www.politie.nl/Overige/Preventie/Veilig_ondernemen/Overvalpreventie.asp.

Personeelszaken

Vanuit een beheerstichting of vanuit de participanten zijn er mensen belast met werkzaamheden voor het Cultuurhuis.
Naar die personeelsleden (of vrijwilligers) bestaan verantwoordelijkheden op het gebied van:

Werving en selectie
- opstellen profiel,
- opstellen/plaatsen personeelsadvertenties,
- bepalen doelgroep,
- opstellen vragen voor sollicitatiegesprekken,
- voeren sollicitatiegesprekken,
- (voor)selectie kandidaat.

Aanstellen nieuwe medewerkers
- opstellen arbeidsovereenkomst,
- bepalen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden,
- aanmelding bij diverse instanties.

Functioneren
- opstellen functieomschrijvingen,
- vaststellen verantwoordelijkheden en bevoegdheden,
- functiewaardering/-inschaling,
- vaststellen beoordelingspunten,
- opzetten/begeleiden functioneringsgesprekken en/of beoordelingsgesprekken,
- bemiddelen arbeidsconflict.

Wet/arbeidsconflict
- toepassen CAO,
- toepassen wettelijke verplichtingen,
- opstellen rechtspositieregeling/salarisschaal,
- beoordeling bestaande contracten/afspraken.

Ziekte/Verzuim:
- verzuimbegeleiding en reïntegratie,
- opstellen en bijhouden van werk- en vakantieroosters en -schema's.

Beëindiging dienstverband
- bevestiging en afwikkeling,
- ontslagprocedure.

Afhankelijk van de modelvorm en rechtsvorm van het Cultuurhuis kunnen deze onderdelen worden ondergebracht bij een afdeling personeelszaken.
Daarnaast schrijft de Arbowet tal van regels voor. Enkele voorbeelden:
- Als werkgever bent u verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden in de organisatie: uw beleid moet gericht zijn op het continu verbeteren van de arbeidsomstandigheden.
- Organisaties met meer dan 40 uur betaalde arbeid moeten een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) uitvoeren. U mag dit zelf doen, als uw organisatie minder dan 10 werknemers heeft, in het bezit is van een branchespecifieke checklist en is opgenomen in en aangesloten bij een cao. Ook bedrijven met minder dan 25 werknemers mogen zelf een risico-inventarisatie maken met behulp van een branchespecifieke checklist, maar deze moet dan wel getoetst worden door minimaal één deskundige.
- U moet een preventiemedewerker aanstellen.
- De organisatie moet beschikken over één of meerdere bedrijfshulpverleners (BHV'ers). Het aantal hangt af van het aantal werknemers.

De Arbowet richt zich voornamelijk op de risico's voor werknemers. In het geval van een Cultuurhuis heeft de organisatie echter ook te maken met derden, zoals vrijwilligers en bezoekers. Voor deze groepen geldt de zorgplicht. De zorgplicht voor goede arbeidsomstandigheden houdt in:
- de zorg voor een zo groot mogelijke veiligheid en voorkomen van gevaren,
- de zorg voor een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid,
- het bevorderen van het welzijn bij de arbeid,
- de zorg voor vrije toegang en doorgang van vluchtwegen,
- de zorg voor voorlichting en scholing in verband met veiligheid, gezondheid en welzijn bij arbeid,
- een overlegstructuur voor klachten over het werk.

Receptie

De centrale receptie staat in dienst van alle vaste en tijdelijke huurders van het Cultuurhuis. De bezetting is afhankelijk van de gekozen rechtsvorm en afspraken.
De receptie coördineert en administreert de agenda en reserveringen van de gezamenlijke ruimten. Het receptiepersoneel zorgt dat folders, brochures en ander informatiemateriaal van alle partijen op een centrale plek liggen en vult dit indien nodig aan. De receptie beheert ook de plekken in het Cultuurhuis waar informatie kan worden opgehangen.

Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E)

De RI&E is onderdeel van de Arbo-wetgeving. Vanuit de inventarisatie volgt een plan van aanpak. Het plan van aanpak beschrijft wat de onderneming doet om aan alle aspecten van de Arbo-wetgeving te voldoen.
Zie ook: www.rie.nl.

Schoonmaak

De schoonmaak van het gebouw wordt in de meeste gevallen uitbesteed. Uit verschillende offertes kunt u de beste schoonmaakorganisatie kiezen op basis van de prijs-kwaliteitverhouding. Het verdient aanbeveling om het bestek door een onafhankelijk specialist te laten samenstellen. Besteed in het contract met de schoonmaakorganisatie aandacht aan de volgende punten:

- glas buiten,
- glas binnen,
- entree,
- openbare toiletten,
- verhuurde ruimten na gebruik,
- facilitaire ruimten (milieupark, magazijn),
- periodieken (Hoe vaak wordt iets gereinigd?),
- prestatie-indicatoren,
- gebruik van chemicaliën,
- inzet van apparatuur.

Laat vaste huurders meeliften op dit contract. Een alternatief is dat zij de schoonmaak in eigen beheer regelen. De verantwoordelijkheid voor de schoonmaak van de gehuurde ruimte ligt bij de vaste huurder. Het is niet aan te raden meerdere schoonmaakbedrijven in te schakelen binnen één Cultuurhuis.

Sleutelplan en registratie

Bij de bouw legt u al vast of gebruik wordt gemaakt van pasjes of sleutels om de toegang tot het gebouw te regelen.
Onderstaande aandachtspunten kunnen helpen bij het maken van een sleutelplan:

- Zorg dat het sleutelplan onderdeel is van het beveiligingsplan.
- Stel één persoon verantwoordelijk voor het sleutelplan.
- Zorg al bij de bouw voor gecertificeerde cilinders; dit voorkomt illegale kopieën.
- Bewaar de reservesleutels en nog niet uitgegeven sleutels in een inbraakwerende kluis.
- Bepaal in het sleutelplan wie de controle gaat uitoefenen, bij voorkeur op functie, niet op naam.
- Zorg voor noodsleutels achter glas bij de nooduitgangen. Deze sleutels mogen alleen op de nooddeuren passen.
- Geef sleutels alleen af na schriftelijke toestemming van de leidinggevende.
- De ontvanger moet voor ontvangst en teruggave van de sleutel tekenen. De verklaring moet zijn voorzien van de datum van uitgifte of teruggave.
- Zorg dat iedere gebruiker het doel, de strekking en de werking van het sleutelplan kent.
- Neem eventueel in het personeelsbeleid maatregelen op bij niet naleven van het sleutelplan.
- Leg controlebeleid vast als onderdeel van het sleutelplan.

Telefoon

Het Cultuurhuis kan worden uitgerust met één telefooncentrale met doorkiesnummers. De receptie vervult hier de centrale rol.

Toegangsregels

Stel met elkaar de gedragsregels vast voor iedereen die van het gebouw gebruik maakt en hang deze op een zichtbare plaats op.
Voorbeelden:

- De bezoekers dienen de aanwijzingen van het personeel op te volgen.
  Wie zich niet gedraagt conform de gestelde regels, kan de toegang tot het gebouw worden ontzegd.
- In dit gebouw geldt een algeheel rookverbod, met uitzondering van de horecaruimten.
- In dit gebouw geldt een algeheel verbod op drugsgebruik.
- In dit gebouw geldt een algeheel verbod op het meenemen van slag- en steekwapens, alsmede andere verdedigings- en aanvalsmiddelen.
- Huisdieren worden niet toegelaten in deze accommodatie.
- Bij grote drukte behoudt de bedrijfsleiding zich het recht voor de openingstijden te wijzigen of het complex geheel of gedeeltelijk te sluiten.
- De directie aanvaardt geen aansprakelijkheid voor ongevallen, ontvreemding en beschadiging van eigendommen van bezoekers aan de accommodatie en de daarbij behorende faciliteiten.
- Bezoekers die schade toebrengen aan eigendommen van de accommodatie en/of faciliteiten, worden aansprakelijk gesteld voor alle kosten voortvloeiende uit reparatie en/of vervanging.

Verhuur aan derden: voorwaarden

Stel voorwaarden voor verhuur aan derden op en toets deze juridisch.
Zie ook: www.businesscompleet.nl.

Verhuur en administratie van zalen en ruimtes

Koop een reserveringssysteem voor het administreren van de verhuur van zalen en ruimten of laat dit ontwikkelen. In dit systeem moet ook de administratie van de verhuur en het gebruik van multimedia worden vastgelegd. De vaste huurders krijgen jaarlijks (in november/december) de gelegenheid het 'eigen gebruik' te registreren en met voorrang te boeken op de data uit de culturele jaaragenda. Hierna kan de commerciële verhuur worden ingepland.
Zorg dat de commerciële verhuur vanuit het reserveringssysteem kan worden gefactureerd. Stel vooraf duidelijke 'voorwaarden voor verhuur aan derden' op en toets deze juridisch.
Zie ook www.BusinessCompleet.nl voor een voorbeeldcontract.

Verzekeringen

Het is verstandig voorafgaand aan de exploitatie van het gebouw met een externe adviseur de vereiste verzekeringen te inventariseren. Denk hierbij ook aan een aansprakelijkheidsverzekering voor bestuurders en vrijwilligers.
De eigenaar van het gebouw sluit de verzekeringen voor opstal en glas af en verrekent deze in de huurprijs.
Zie ook: www.debedrijfsverzekeraar.nl.

Wetgeving: drank en horeca

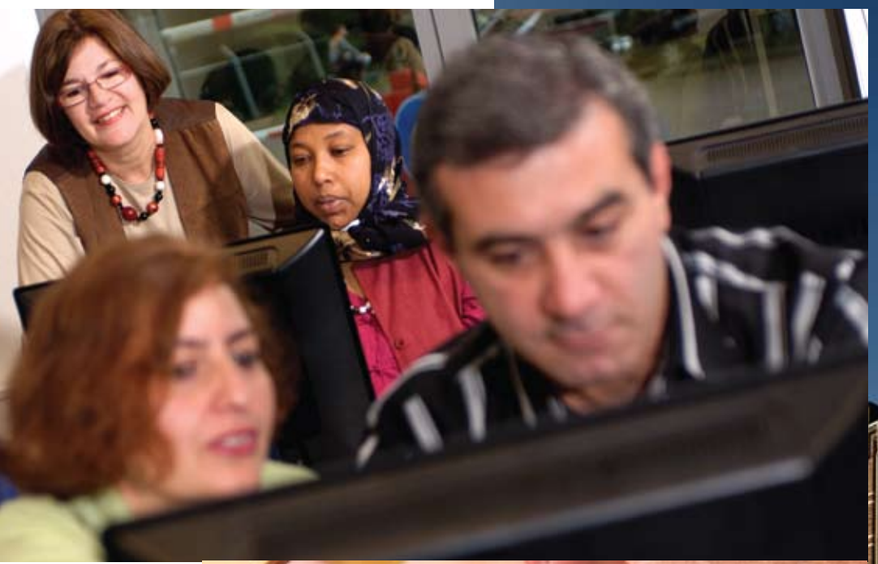
Een horecavoorziening moet voldoen aan een aantal eisen:

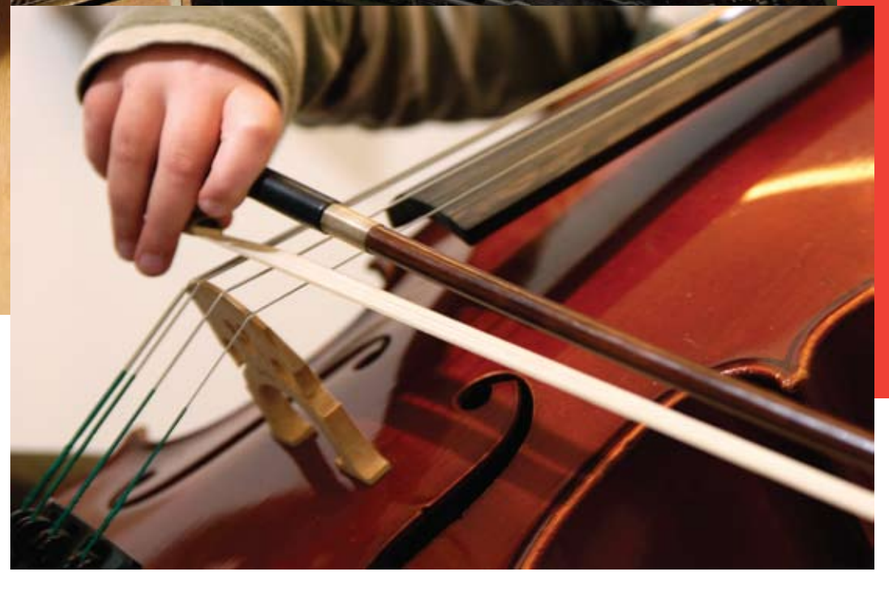
- drank- en horecavergunning,
- exploitatievergunning,
- aanmelding Bedrijfschap Horeca en Catering,
- bestemmingsplan,
- bouwvergunning,
- Wet milieubeheer (meldingsplicht),
- gebruiksvergunning,
- Voedsel en Waren Autoriteit, HACCP,
- terrasvergunning,
- reclamevergunning,
- melding Stichting BUMA/STEMRA, SENA en Videma.

Website

Een website waar mensen voor informatie terechtkunnen, is een waardevolle aanvulling op het fysieke Cultuurhuis.

Bijlagen





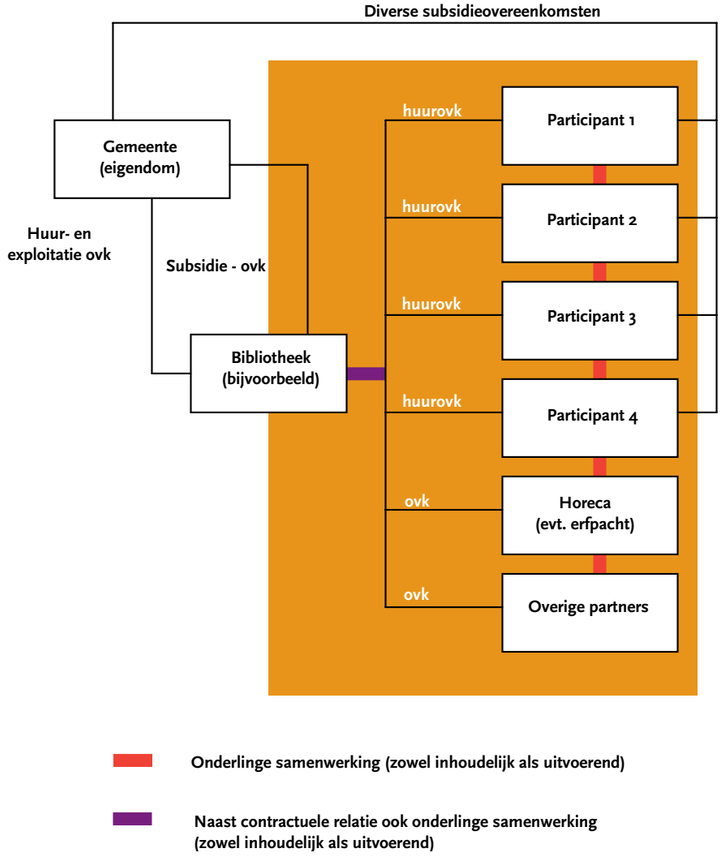
Voorbeelden verdeling eigendom en exploitatie in vier casussen

Casus I
Eigenaar: gemeente
Exploitant: hoofdgebruiker

Omschrijving
Het eigendom van de accommodatie ligt bij de gemeente. Een van de hoofdgebruikers van het Cultuurhuis voert alle beheertaken uit. Dit kan de bibliotheek zijn, maar ook één van de andere vaste huurders. De gemeente sluit met de hoofdgebruiker een huur- en exploitatieovereenkomst.

Toepassing
Deze organisatievorm kan voor gemeenten interessant zijn als één van de hoofdgebruikers (bijvoorbeeld de bibliotheek of de welzijnsstichting) een sterke organisatie heeft met voldoende exploitatie-ervaring.

Consequenties
De hoofdgebruiker die de accommodatie gaat beheren en exploiteren, moet rekening houden met de volgende (mogelijke) consequenties:
- De hoofdgebruiker krijgt extra taken en verantwoordelijkheden.
- De hoofdgebruiker heeft extra budget nodig voor beheer en exploitatie.
- In veel gevallen is het noodzakelijk om een beheerder of gastheer in dienst te nemen om het dagelijks beheer vorm en inhoud te geven.



Mogelijke rolverdeling
De verantwoordelijkheden kunnen in dit model als volgt worden verdeeld:

Gemeente
- eigenaar accommodatie,
- regie via huur- en subsidieovereenkomsten.

Hoofdgebruiker
- aansturing inhoudelijk cultureel samenwerkingsconcept,
- voorbereiding van en aanwezigheid bij 'jaaragenda-vergaderingen',
- exploitatie horeca, zalen en leegstaande ruimten/lege dagdelen of verpachting hiervan,
- verantwoordelijk voor facilitaire dienstverlening,
- een aantal dagdelen per jaar voorrang verlenen aan maatschappelijke activiteiten, (tegen een maatschappelijk tarief) boven mogelijk lucratieve commerciële activiteiten. Dit om de inhoudelijke meerwaarde van het Cultuurhuisconcept te garanderen.

Vaste huurders
- huur diverse ruimten via huurovereenkomst met hoofdgebruiker,
- eigen bedrijfsvoering,
- deelname aan aantal gezamenlijke activiteiten jaarkalender (vast te leggen in gezamenlijke intentieovereenkomst),
- een aantal keer per jaar overleg over jaaragenda gezamenlijke activiteiten, waarbij per activiteit (beurtelings) een trekker wordt aangewezen.

Horecapachter (optioneel)
- pacht horecadeel van hoofdgebruiker,
- exploitatie horeca en (leegstaande) zalen.

Gebruikers zalen
- huur bij hoofdgebruiker tegen tarieven vastgesteld in exploitatieovereenkomst tussen eigenaar en hoofdgebruiker,
- (waar mogelijk) deelname aan gezamenlijke activiteiten.

Plus- en minpunten
Pluspunten
- De hoofdgebruiker beschikt mogelijk al over de nodige personele formatie voor dagelijks beheer.
- De beheerder kan soms multifunctioneel worden ingezet (toezicht, balie, beheer).
- Deze organisatiestructuur past goed bij de samenwerkingsgedachte van het Cultuurhuis.

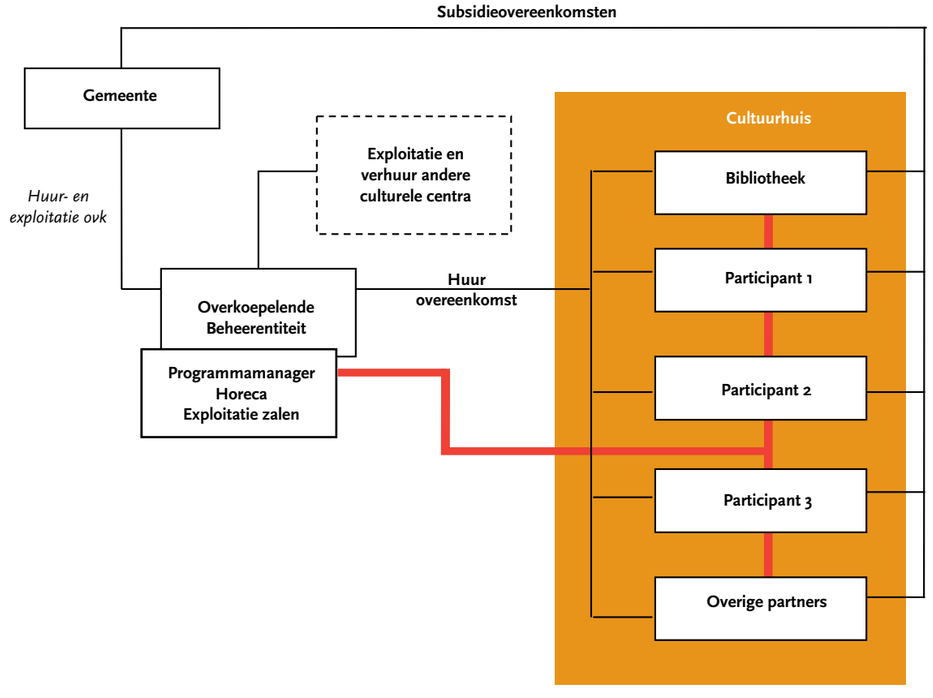
Minpunten
- Door beheer en exploitatie in handen van de hoofdgebruiker te leggen, lopen twee rollen door elkaar; de hoofdgebruiker heeft een inhoudelijke rol en een rol op het gebied van exploitatie, knelpunten in beheer en exploitatie kunnen op termijn inhoudelijke discussies overschaduwen.
- Inhoudelijke expertise en expertise op het gebied van exploitatie en beheer zijn twee verschillende vakgebieden. Vaak is de hoofdgebruiker op inhoudelijk vlak sterk, maar heeft onvoldoende deskundigheid op het gebied van exploitatie en beheer. Het is belangrijk dit mee te wegen bij de keuze voor deze organisatievorm.

Casus II
Eigenaar: gemeente
Exploitant: koepelorganisatie

Omschrijving
Het eigendom van de accommodatie ligt bij de gemeente. De koepelorganisatie voert alle beheertaken (onderhoud, instandhouding, facilitaire dienstverlening) voor culturele centra in een gemeente uit. Het Cultuurhuis is één van deze centra. De koepelorganisatie is verantwoordelijk voor een gezonde exploitatie van de accommodaties en de instandhouding op lange termijn.
De inhoudelijke samenwerking tussen partijen is geregeld binnen de uitgangspunten, jaarplannen en begrotingen van de diverse deelnemers.

Met het oog op de ideële doelstellingen van de toekomstige gebruikers, ligt een stichting als vorm voor de koepelorganisatie het meest voor de hand. Maar ook een vennootschap behoort tot de mogelijkheden. De gemeente sluit met de koepelorganisatie een huur- en exploitatieovereenkomst af.

Toepassing
Gemeenten die meerdere (culturele of welzijns-) accommodaties in eigendom hebben, kiezen vaak voor deze organisatievorm.
Door één (gemeentelijke of regionale) instelling verantwoordelijk te maken voor het beheer van een aantal accommodaties, heeft de gemeente één aanspreekpunt voor al deze accommodaties. Het is gemakkelijk voor de gemeente om voor alle accommodaties één overeenkomst te sluiten met een partij. Hierin kunnen ook beleidsmatige zaken worden geregeld.
De beheer- en exploitatieafspraken gelden dan voor alle accommodaties. De beherende partij draagt verder het risico en de zorg voor het onderhoud en de exploitatie.



Inhoudelijke samenwerking aan de hand van 'culturele expoitatieovereenkomst', aangestuurd door programmacommissie en ondersteund door programmamanager

Consequenties
Deze organisatievorm heeft voor alle partijen consequenties:
- De gemeente heeft één aanspreekpunt en legt het risico voor beheer en exploitatie van het Cultuurhuis bij deze partij neer. De gemeente sluit een huur- en exploitatieovereenkomst met deze partij.
- De beherende partij sluit huurovereenkomsten met alle huurders van ruimten in het Cultuurhuis.
- Jaarlijks wordt een beheer- en exploitatieplan opgesteld. De beherende organisatie stemt dit plan af met de huurders van ruimten in het Cultuurhuis en legt het plan daarna voor aan de gemeente.
- De beherende partij stelt een beheerder of pro grammamanager voor het Cultuurhuis aan.
- De beheerder/programmamanager heeft een rol in het dagelijkse beheer van de accommodatie en het inhoudelijk invullen van de Cultuurhuisgedachte. Vaak vervullen twee aparte personen deze taken.

Mogelijke rolverdeling
De verantwoordelijkheden kunnen in dit model als volgt worden verdeeld:

Gemeente
- eigenaar accommodatie,
- regie via subsidieovereenkomsten (hierin kan samenwerkingsintentie tot ontwikkeling van gezamenlijke activiteiten worden opgenomen) en huurovereenkomst.

Koepelorganisatie (stichting of B.V.)
- uitvoering geven aan (een deel van) het culturele beleid van de gemeente,
- onafhankelijke en coördinerende aansturing inhoudelijk cultureel samenwerkingsconcept,
- een aantal keer per jaar voorbereiding en aanwezigheid 'jaaragenda-vergaderingen' (bijvoorbeeld door in dienst nemen van een programmamanager),
- exploitatie van horeca, zalen en leegstaande ruimten/lege dagdelen of verpachting hiervan,
- verantwoordelijk voor facilitaire dienstverlening,
- coördinatie facilitaire ondersteuning en gezamenlijke inkoop,
- een aantal dagdelen per jaar voorrang verlenen aan gezamenlijke activiteiten (tegen een maatschappelijk tarief) boven mogelijk lucratieve commerciële activiteiten.

Vaste huurders
- huur van diverse ruimten via een huurovereenkomst met de koepelorganisatie (inclusief gezamenlijke ruimten: verdeelsleutel),
- eigen bedrijfsvoering,
- deelname aan aantal gezamenlijke activiteiten jaarkalender (vast te leggen in gezamenlijke intentieovereenkomst),
- een aantal keer per jaar overleg over jaaragenda gezamenlijke activiteiten, waarbij per activiteit (beurtelings) een trekker wordt aangewezen.

Programmacommissie, bestaande uit vertegenwoordiging vaste huurders (optioneel)
- aansturing inhoudelijk cultureel samenwerkingsconcept (in samenwerking met programmamanager),
- opstellen jaarprogrammering en benoemen 'aanjagers' per activiteit,
- adviseren koepelorganisatie over jaarprogrammering maatschappelijke activiteiten,
- in samenwerking met programmamanager afstemmen met andere culturele activiteiten in de gemeente,
- beperken (investerings-)risico's.

Vaste (mede)gebruikers zalen
- huur bij exploitant volgens in exploitatieovereenkomst tussen gemeente en exploitant vastgestelde maatschappelijke tarieven,
- aandragen ideeën gezamenlijke activiteiten jaarprogramma (voeden programmacommissie of mogelijk deelname hierin).

Plus- en minpunten

Pluspunten

- De koepelorganisatie is voldoende groot om schaal- en efficiencyvoordelen te behalen.
- De koepelorganisatie heeft een onafhankelijke positie ten opzichte van gemeente en deelnemers.
- Deelnemers kunnen zich richten op hun primaire taken (inhoudelijke activiteiten) en hoeven zich niet bezig te houden met ondersteunende taken zoals het beheer.
- De koepelorganisatie kan zich inzetten om vrije uren en vierkante meters bezet te krijgen door derden om daarmee de exploitatie te verbeteren.
- Er ontstaat meer kwaliteit door het beheer van meerdere accommodaties; er ontstaan mogelijkheden om te werken met specifieke expertises (zoals onderhoud, personeelszaken, financiële zaken) en continuïteit door bijvoorbeeld vervan ging van beherend personeel wordt mogelijk.
- Er is sprake van een transparante gescheiden bedrijfsvoering.

Minpunten

- Het succes van de exploitatie hangt onder meer samen met de kwaliteit van het stichtingsbestuur.
- Het stichtingsbestuur kent een redelijke mate van autonomie (herkiest zichzelf).
- De koepel vormt een extra tussenlaag tussen gemeente en gebruikers en krijgt ook zeggenschap; gebruikers moeten bepaalde zeggenschap ‘inleveren’.
- De constructie vraagt goede afstemming en zakelijke afspraken tussen alle partijen.

Casus III

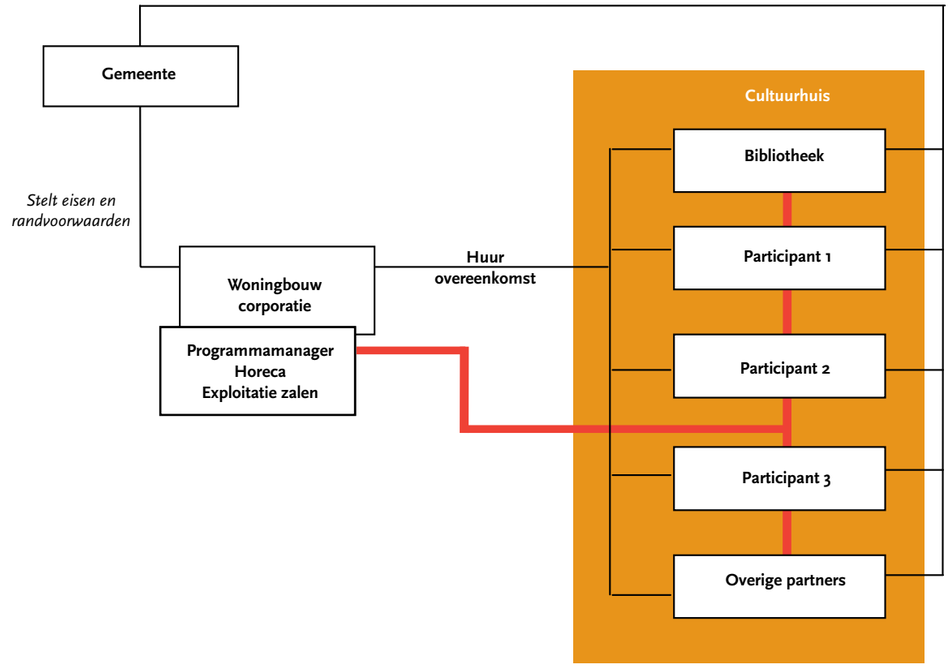
Eigenaar: woningbouwcorporatie
Exploitant: woningbouwcorporatie

Omschrijving

Zowel eigendom als beheer van het Cultuurhuis zijn uitbesteed aan een woningbouwcorporatie. Vanuit hun maatschappelijke taak zijn woningbouwcorporaties steeds vaker geïnteresseerd in betrokkenheid bij een Cultuurhuisproject.
Het is ook mogelijk de corporatie zowel bij het realisatie- als het exploitatietraject te betrekken; het is immers een ervaren partij als het gaat om de realisatie en het beheer van gebouwen.

In deze organisatievorm is de woningbouwcorporatie verantwoordelijk voor een gezonde exploitatie van de accommodatie en de instandhouding daarvan op lange termijn.
De corporatie gaat hierbij een risicodragende of risicodelende overeenkomst met de gemeente aan.
De corporatie is gericht op het beheer van het Cultuurhuis (onderhoud, instandhouding, facilitaire dienstverlening), maar krijgt daarbij indien gewenst ook ruimte voor commerciële activiteiten, waaronder horeca-exploitatie. De corporatie sluit overeenkomsten af met de verschillende gebruikers conform de door de gemeente gestelde eisen en randvoorwaarden.
De inhoudelijke samenwerking tussen partijen is geregeld binnen de uitgangspunten, jaarplannen en begrotingen van de diverse deelnemers.
De gemeente voert regie over haar (cultuur-) beleid via diverse subsidieovereenkomsten.

Subsidieovereenkomsten



Inhoudelijke samenwerking aan de hand van ‘culturele expoitatieovereenkomst’, aangestuurd door programmacommissie en ondersteund door programmamanager

Toepassing

Woningbouwcorporaties bewegen zich de laatste tijd steeds meer op de 'maatschappelijke vastgoedmarkt'. Zij zijn bereid te investeren in 'maatschappelijke' accommodaties en dat is voor gemeenten vaak een belangrijk punt.
Voor corporaties zijn Cultuurhuizen een aantrekkelijke investering, omdat zij vaak langdurige huurcontracten met de participanten kunnen afsluiten; er bestaat weinig risico op verloop.

Consequenties

Een woningbouwcorporatie betrekken bij een Cultuurhuis heeft consequenties voor de organisatievorm:

- Er ontstaat een extra laag tussen gemeente en participanten in het Cultuurhuis; goede afspraken zijn van belang.
- Woningbouwcorporaties vragen soms in ruil voor investeringen voordelen, zoals andere stukken grond om woningen op te bouwen; dit moet in overleg met de gemeente worden afgehandeld.
- De gemeente voert regie door middel van subsidieovereenkomsten en stelt eisen aan beheer en exploitatie door de corporatie.
- Een woningbouwcorporatie is gewend om huizen te verhuren; nu neemt de corporatie een beheerder in dienst en krijgt extra taken en verantwoordelijkheden die niet haar corebusiness zijn.
  De corporatie krijgt op deze manier echter wel de mogelijkheid om een maatschappelijke rol te vervullen, waartoe zij wettelijk verplicht is.

Mogelijke rolverdeling

De verantwoordelijkheden kunnen in dit model als volgt worden verdeeld:

Gemeente

- regie via subsidieovereenkomsten (samenwerkingsintentie ten behoeve van ontwikkelen van gezamenlijke activiteiten kan hierin worden opgenomen),
- stellen van eisen en randvoorwaarden aan beheer en exploitatie door corporatie.

Woningbouwcorporatie

- realisatie, eigendom en beheer Cultuurhuis,
- uitvoering geven aan (een deel van) het culturele beleid van de gemeente,
- onafhankelijke en coördinerende aansturing van het inhoudelijk cultureel samenwerkingsconcept,
- een aantal keer per jaar voorbereiding en aanwezigheid 'jaaragenda-vergaderingen', bijvoorbeeld door een programmamanager in dienst te nemen,
- optioneel: exploitatie van horeca, zalen en leegstaande ruimten/lege dagdelen,
- optioneel: verpachting exploitatie horeca en zalen,
- verantwoordelijk voor facilitaire dienstverlening,
- coördinatie facilitaire ondersteuning en gezamenlijke inkoop,
- een aantal dagdelen per jaar voorrang verlenen aan gezamenlijke activiteiten (tegen een maatschappelijk tarief) boven mogelijk lucratieve commerciële activiteiten.

Vaste huurders van het Cultuurhuis

- huur diverse ruimten via huurovereenkomst met koepelorganisatie,
- eigen bedrijfsvoering,
- deelname aan aantal gezamenlijke activiteiten jaarkalender (vast te leggen in gezamenlijke intentieovereenkomst),
- een aantal keer per jaar overleg over jaaragenda gezamenlijke activiteiten, waarbij per activiteit (beurtelings) een trekker wordt aangewezen.

Programmacommissie (bestaande uit vertegenwoordiging van vaste huurders)

- opstellen jaarprogrammering en benoemen 'aanjagers' per activiteit,
- in samenwerking met programmamanager aansturen van het inhoudelijk cultureel samen werkingsconcept,
- beperken (investerings)risico's,
- adviseren over jaarprogrammering maatschappelijke activiteiten,
- in samenwerking met programmamanager afstemmen met andere culturele activiteiten in de gemeente.

Vaste (mede)gebruikers zalen:

- huur bij exploitant tegen maatschappelijke tarieven, vastgesteld in exploitatieovereenkomst tussen gemeente en exploitant,
- aandragen ideeën gezamenlijke activiteiten jaarprogramma (voeden programmacommissie of mogelijk deelname hierin).

Plus- en minpunten

Pluspunten

- De woningbouwcorporatie is voldoende groot om schaal- en efficiencyvoordelen te behalen.
- De corporatie heeft veel kennis van realisatie en exploitatie.
- Er is eventueel een integrale ontwikkeling mogelijk van een bestaande locatie en een nieuwe locatie.
- De corporatie heeft een onafhankelijke positie ten opzichte van gemeente en participanten.
- De deelnemers kunnen zich richten op de primaire taken (inhoudelijke activiteiten) en hoeven zich niet bezig te houden met ondersteunende taken zoals het beheer.
- De corporatie kan zich inzetten om vrije uren en vierkante meters bezet te krijgen door derden, om daarmee de exploitatie te verbeteren.
- Er ontstaat een transparante, gescheiden bedrijfsvoering.

Minpunten

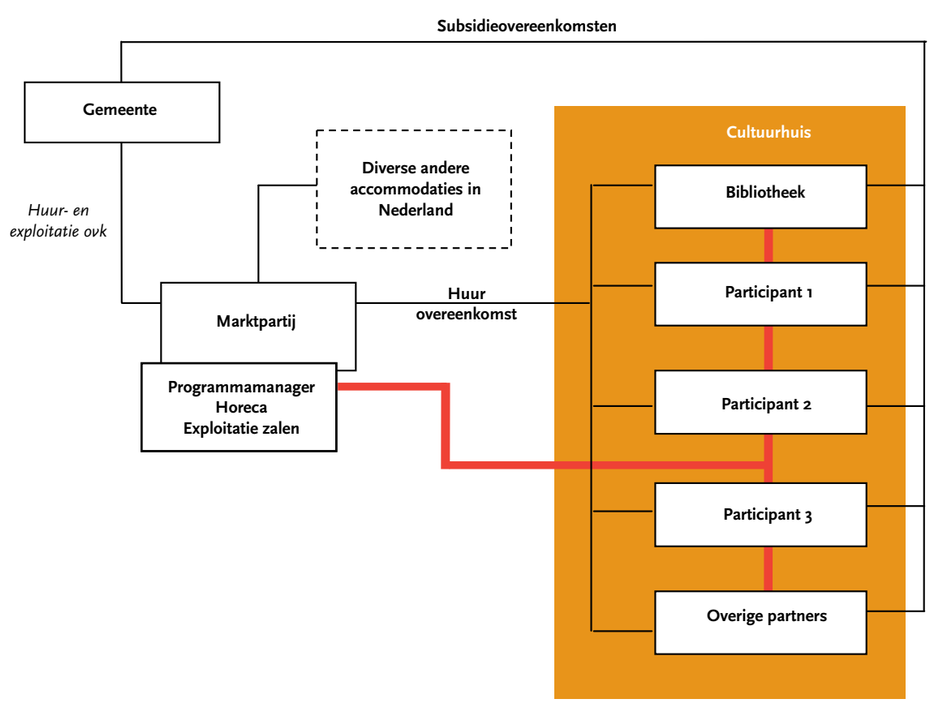
- De woningbouwcorporatie heeft mogelijk weinig ervaring met het exploiteren van welzijnsaccommodaties.
- De extra tussenlaag tussen gemeente en gebruikers krijgt ook zeggenschap; gebruikers moeten bepaalde zeggenschap inleveren.
- Deze constructie vraagt een goede afstemming en zakelijke afspraken.

Casus IV
Eigenaar: gemeente
Exploitant: marktpartij

Omschrijving
Alle beheer- en exploitatietaken zijn bij een (landelijk opererende) marktpartij ondergebracht. Deze marktpartij gaat een risicodragende of risicodelende overeenkomst met de gemeente aan. De private ondernemer is gericht op het beheer van het Cultuurhuis (onderhoud, instandhouding, facilitaire dienstverlening), maar krijgt daarbij ook ruimte voor commerciële activiteiten, waaronder de horeca en verhuur van leegstaande dagdelen. De marktpartij sluit overeenkomsten met de verschillende gebruikers conform de door gemeente gestelde eisen en randvoorwaarden.

De inhoudelijke samenwerking tussen partijen is geregeld binnen de uitgangspunten, jaarplannen en begrotingen van de diverse participanten. De gemeente sluit met de marktpartij een huur- en exploitatieovereenkomst af.

Toepassing
In de praktijk hebben gemeenten twee redenen om te komen tot een organisatievorm waarbij een (al dan niet landelijk opererende) marktpartij de exploitatie verzorgt. Gemeenten die al één of meerdere accommodaties in handen van een marktpartij hebben gegeven, sluiten hier bij het ontwikkelen van een Cultuurhuis vaak bij aan. En gemeenten die een beleid voeren gericht op alleen de regie van accommodaties en niet op het beheer en de exploitatie, kiezen daarvoor soms een marktpartij.



Inhoudelijke samenwerking aan de hand van 'culturele expoitatieovereenkomst', aangestuurd door programmacommissie en ondersteund door programmamanager

Consequenties
De keuze voor een marktpartij als exploitant heeft een aantal consequenties voor de gemeente als eigenaar, maar ook voor het Cultuurhuis:
- De eigenaar van de accommodatie (gemeente) betaalt een budget voor het beheer en de exploitatie van het Cultuurhuis en koopt daarnaast de risico's af.
- De gemeente kan met een marktpartij meer zakelijke afspraken maken dan met een semi-overheidsinstelling, waarmee vaak ook subsidieverbanden lopen.
- Om de Cultuurhuisgedachte goed te verankeren en in de toekomst te behouden, zijn afspraken nodig. In de overeenkomst met de marktpartij zullen specifieke afspraken over samenwerking met de participanten en ruimte voor het Cultuurhuisconcept noodzakelijk zijn.

Mogelijke rolverdeling
De verantwoordelijkheden kunnen in dit model als volgt worden verdeeld:

Gemeente
- eigenaar accommodatie,
- regie via subsidieovereenkomsten (samenwerkingsintentie ten behoeve van ontwikkelen van gezamenlijke activiteiten kan hierin worden opgenomen) en exploitatieconcessie,
- stellen van eisen en randvoorwaarden aan beheer en exploitatie door marktpartij.

Marktpartij
- beheer en exploitatie Cultuurhuis en indien gewenst ook realisatie,
- uitvoering geven aan (een deel van) het culturele beleid van de gemeente,
- onafhankelijke en coördinerende aansturing inhoudelijk cultureel samenwerkingsconcept,
- een aantal keer per jaar voorbereiding van en aanwezigheid bij 'jaaragenda-vergaderingen' (bijvoorbeeld door programmamanager in dienst te nemen),
- optioneel: exploitatie van horeca, zalen en leegstaande ruimten/lege dagdelen,
- optioneel: verpachting exploitatie horeca en zalen,
- verantwoordelijk voor facilitaire dienstverlening,
- coördinatie facilitaire ondersteuning en gezamenlijke inkoop,
- een aantal dagdelen per jaar voorrang verlenen aan gezamenlijke activiteiten (tegen een maatschappelijk tarief) boven mogelijk lucratieve commerciële activiteiten.

Vaste huurders van het Cultuurhuis
- huur diverse ruimten via huurovereenkomst met koepelorganisatie,
- eigen bedrijfsvoering,
- deelname aan aantal gezamenlijke activiteiten jaarkalender (vast te leggen in gezamenlijke intentieovereenkomst),
- een aantal keer per jaar overleg jaaragenda gezamenlijke activiteiten waarbij per activiteit (beurtelings) een trekker wordt aangewezen.

Programmacommissie (bestaande uit vertegenwoordiging vaste huurders)
- opstellen jaarprogrammering en benoemen 'aanjagers' per activiteit,
- in samenwerking met programmamanager aansturen inhoudelijk cultureel samenwerkingsconcept,
- beperkt houden (investering)risico's,
- adviseert koepelorganisatie over jaarprogrammering maatschappelijke activiteiten,
- in samenwerking met programmamanager afstemmen met andere culturele activiteiten in de gemeente.

Vaste (mede)gebruikers zalen
- huur bij exploitant tegen maatschappelijke tarieven vastgesteld in exploitatieovereenkomst tussen gemeente en exploitant,
- aandragen ideeën gezamenlijke activiteiten jaarprogramma (voeden programmacommissie of mogelijk deelname hierin).

Plus- en minpunten

Pluspunten
- De exploitatierisico's van de gemeente kunnen worden beperkt.
- Bij exploitatie van diverse accommodaties ontstaan schaal- en efficiencyvoordelen.
- De marktpartij heeft een onafhankelijke positie ten opzichte van gemeente en participanten.
- De marktpartij kan zich inzetten om vrije uren en vierkante meters bezet te krijgen door derden, om daarmee de exploitatie te verbeteren.
- Er is meer kwaliteit door meerdere deskundigheden (onderhoud, personele zaken, financiële zaken, enzovoort). Continuïteit is gegarandeerd door bijvoorbeeld vervanging van beherend personeel.
- Deelnemers kunnen zich richten op de primaire taken (inhoudelijke activiteiten) en hoeven zich niet meer te buigen over ondersteunende taken als het beheer.
- Er is sprake van een transparante, gescheiden bedrijfsvoering.

Minpunten
- Aan het overhevelen van de risico's hangt een prijskaartje; de gemeente zal hiervoor een risicofee moeten betalen.
- Doordat alles extern wordt geregeld, kan de directe betrokkenheid van deelnemers verminderen.
- Deze constructie vraagt om een goede afstemming en zakelijke afspraken.
- De extra tussenlaag tussen gemeente en gebruikers krijgt ook zeggenschap; gebruikers moeten bepaalde zeggenschap inleveren.

Overzicht projecten

projecten	**pagina:**
Amerongen Allemanswaard	73
Amersfoort Eemhuis	61
Breukelen 4 in 1 en RHC	17, 23
Bunnik Dorpshart	55
De Bilt Melkweg	27, 39
Doorn Cultuurhuis	20, 66, 67
Houten Schoneveld	24, 25, 71
Leersum De Binder	20, 46, 48, 49
Leusden Tabaksteeg	72
Linschoten Cultuurhuis	57
Lopik Nieuw Wieleroord	44
Mijdrecht Prinsenhuis/Cultuurhuis	38, 47, 63
Rhenen / Elst Multifunctioneel gebouw	34
Utrecht Cereol	45
Utrecht Vleuterweide	27, 59
Veenendaal Cultuurplein Brouwerspoort	17, 56
Woerden Brede School Schilderskwartier	19, 28, 29

Colofon

‘Samen onder één dak’ is een uitgave van de provincie Utrecht binnen het project Cultuurhuizen Utrecht. Het is in november 2007 verschenen in een oplage van 2500 exemplaren.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande toestemming van de provincie Utrecht, afdeling communicatie. Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

Exemplaren van dit boek zijn te bestellen bij de provincie Utrecht, via e-mail: verkoop@provincie-utrecht.nl of telefonisch: 030-2582228.

Samenstelling	Jeanette Braam, BiSC Eke Schins – Derksen, Grontmij | Marktplan Fleur Spijkers, provincie Utrecht
Tekst	Eke Schins – Derksen, Grontmij I Marktplan Fenny Brandsma, Brandsma Tekstbureau
Redactie	Yvonne van Eck, Schoonhoven Saskia Engbers, Tekstbureau Saskia Engbers Monique Verheijen, BiSC
Fotografie	Ruben Eshuis, Ruben Eshuis Photography
Ontwerp	Erik Besaris, Besaris Ontwerpen
Drukwerkbegeleiding	Grafisch Centrum, provincie Utrecht
Drukwerk	Drukkerij Verweij Communicasa Groep