

Nieuwsbrief

De nieuwsbrief van Hospitality Consultants speelt in op actuele ontwikkelingen rondom beleid en beheer van maatschappelijk vastgoed



Bezuinigen *met* ambities
voor de toekomst!

Welke basis legt u?

Welke basis legt u?

Inleiding

Rondom de exploitatie van maatschappelijk vastgoed is veel te doen. Er voltrekken zich verschillende ontwikkelingen die zorgen voor een ingewikkeld vacuüm. Enerzijds bezuinigt de overheid, wil de overheid (financiële) risico's beperken en wordt door de overheid een kerntakendiscussie gevoerd. Anderzijds staan kostenefficiënte beheervormen onder druk als gevolg van striktere handhaving van wet- en regelgeving, een afname van het vrijwilligersanimo en de intrede van 'multifunctionaliteit' en 'wijkondernemerschap'. Kortom, veranderende verhoudingen en een professionaliseringsslag tegenover een aanzienlijke bezuinigingsdoelstelling; knelpunt of kans? En wat is de sleutel voor succes?

Bezuinigingen en heroriëntatie kerntaken Gemeenten zoeken naar kostenreductie en risicobeperking

Gemeentebegrotingen komen steeds verder onder druk te staan. Soms vallen de kortingen op de gemeentebegroting mee, maar er wordt fors bezuinigd op een aantal beleidsterreinen, vallen opbrengsten lager uit dan geraamd en vindt een verdergaande doordecentralisatie naar gemeenten plaats (denk bijvoorbeeld aan de overheveling van taken vanuit de AWBZ naar de Wmo). Het gevolg van dit alles is dat het takenpakket van gemeenten wordt uitgebreid en budgetten onder druk komen te staan. Gemeenten moeten (flink) bezuinigen op een aantal beleidsterreinen en zoeken meer dan ooit naar mogelijkheden om (financiële) risico's te beheersen.

De meeste gemeenteraden hebben reeds keuzes gemaakt rondom door te voeren bezuinigingen. Maatschappelijke accommodaties en de partners die daarbinnen actief zijn worden hierbij niet gespaard.

Gemeenten streven naar transparantie in de kostenstructuur van maatschappelijk vastgoed. Om die reden hebben verschillende gemeenten hun vastgoedportefeuille centraal binnen de organisatie belegd en belasten zij kosten van vastgoed intern door aan de verantwoordelijke beleidsafdelingen. Dit heeft tot gevolg dat kosten inzichtelijk worden en – in het verlengde daarvan – dat

Vaste klanten nemen af en passanten nemen toe



consequenties van beleidskeuzes transparant worden.

Mobiliseren als kerntaak

De rijksoverheid stuurt de komende jaren op een efficiëntieslag binnen de overheid. Dit vertaalt zich in formatieve afslanking van alle bestuurslagen, ook binnen gemeenten. Gemeenten zien een nadrukkelijke regierol voor zichzelf; uitvoerende taken en – bij voorkeur – verantwoordelijkheden worden meer en meer buiten de deur gezet. De kerntakendiscussie die reeds enige jaren loopt binnen gemeenten wordt hierdoor versneld gevoerd.

Gemeenten sturen vanuit deze regierol op resultaat en niet zozeer op hoe dit resultaat wordt bereikt. Dit vraagt om duidelijke doelstellingen en borging daarvan door de gemeente (opdrachtgever) en om eigen initiatief en resultaatsverantwoording door de maatschappelijke partners die de werkzaamheden uitvoeren (opdrachtnemers).

De doorcentralisatie van taken vraagt van gemeenten - meer dan voorheen – om samenwerking en krachtenbundeling met maatschappelijke partijen. Zo faciliteren gemeenten de samenwerking tussen Wmo-partners en wordt binnen verschillende gemeenten nagedacht op welke wijze het vrijwilligersinitiatief

ondersteund kan worden. Centraal worden servicepunten voorbereid van waaruit gemeenten accommodaties (of: maatschappelijke organisaties) faciliteren bij vraagstukken waar (vrijwilligers)besturen mee te kampen hebben. Denk daarbij aan: werkgeverschap, personele continuïteit, wet- en regelgeving en de implementatie van wijkondernemerschap.

Veranderende samenleving

De vraag naar voorzieningen verandert

De vraag naar voorzieningen verandert. Maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de toenemende individualisering, mobiliteit, arbeidsparticipatie en het stijgende welvaartsniveau, zorgen voor een andere vraag naar vrijetijdsvoorzieningen.

De volgende ontwikkelingen doen zich voor:

• Van verenigingslid naar consument

Er is sprake van een vervluchtiging van de vrijetijdsvesting. Nederlanders kiezen steeds vaker voor vormen van vrijetijdsvesting die op dat moment bij hen past of aantrekkingskracht heeft. De groep vaste klanten neemt af en de groep passanten neemt toe. Dit zorgt voor minder betrokkenheid bij de activiteit of vereniging.

• Toenemende diversiteit

Er is een zogenaamde zapcultuur ontstaan waarbij verschillende vormen van vrijetijdsvesting elkaar steeds vaker afwisselen. Nederlanders nemen aan meer activiteiten deel dan voorheen. Dit geldt voor alle leeftijdsgroepen; ook ouderen vertonen een meer afwisselend patroon van vrijetijdsvesting dan voorheen.

• Toenemende mobiliteit en communicatie

Nederlanders zijn de afgelopen jaren mobieler geworden en zijn bereid (grotere afstanden) af te leggen voor hun vrijetijdsvesting. Het aantal auto's en het aantal gereden kilometers stijgt ieder jaar. Moderne communicatiemiddelen zorgen er tegelijkertijd voor dat de fysieke locatie minder van belang is.

• Toenemende druk op de vrijetijd

De hoeveelheid vrijetijd van Nederlanders is de laatste jaren afgenomen, door een toename van de arbeidstijd (vooral door een grotere arbeidsparticipatie van vrouwen), de opkomst van de 24-uursecconomie en het ontstaan van andere samenstellingen van huishoudens (meer een- en twee persoons huishoudens met een herverdeling van taken tot gevolg).

Een kwalitatief hoogwaardig aanbod aan voorzieningen en dienstverlening is nodig en voldoende afwisseling is nodig om de onrustige en zappende consument te binden en te boeien

Kansen, mogelijkheden en kritische succesfactoren



Toenemende druk op vrijwilligers

Nederland draait op vrijwilligers, zo wijst recent onderzoek van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) uit. 44% van de Nederlandse bevolking zet zich in als vrijwilliger. Dit geldt zeker ook binnen maatschappelijke accommodaties.

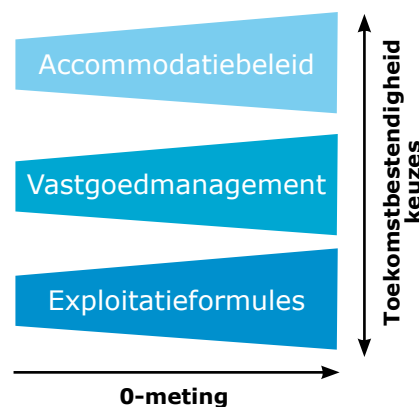
Ook de vrijwilliger wordt gekenmerkt door meer en meer zapedrag. De ontwikkelingen zorgen er voor dat de druk op vrijwilligers toeneemt. Het gevolg van de toegenomen druk is dat mensen minder voldoening uit vrijwilligerswerk halen en dat het steeds lastiger is om (nieuwe) vrijwilligers te vinden. Aanpassingen in het vrijwilligersbeleid die inspelen op de behoefte aan flexibiliteit en kwaliteit zijn noodzakelijk om maatschappelijk vastgoed blijvend te laten 'floreren'.

Een basis voor de toekomst

Op basis van de geschetste ontwikkelingen kunnen de volgende aandachtspunten voor beleid rondom maatschappelijk vastgoed worden genoemd:

- Kostenreductie en/of resultaatsverbetering
- Behoud van maatschappelijke betrokkenheid
- Inzicht en duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden
- Samenwerking, krachtenbundeling en organisatorische inbedding

Deze aandachtspunten zouden de basis moeten vormen voor het beleid ten aanzien van maatschappelijk vastgoed (accommodatiebeleid), de wijze waarop maatschappelijk vastgoed binnen de gemeentelijke organisatie verankerd wordt (vastgoedmanagement) en de bedrijfsvoering binnen de verschillende accommodaties (exploitatieformules).



Figuur 1 – Waarde 0-meting

Om op alle drie de gebieden succesvol te kunnen zijn, is een eenduidig vertrekpunt noodzakelijk; inzicht in de huidige situatie. Een nulsituatie waaruit blijkt wat overeenkomsten en verschillen zijn tussen accommodaties, waarmee inzichtelijk wordt wat kansen, mogelijkheden en kritische succesfactoren zijn in de dagelijkse praktijk. Hiermee ontstaat een duidelijk referentiekader waarmee

resultaten van gemaakte keuzes in de toekomst gemeten kunnen worden. Kortom, een basis voor de toekomst.

Elementen van de nulmeting

In onze ogen zijn de onderstaande onderwerpen relevant bij het opstellen van een 0-meting, het zijn de onderwerpen die we in de dagelijkse praktijk langs zien komen als we met opdrachtgevers spreken over het maken van toekomstbestendige keuzes.

Kenmerken gemeente, ontwikkelingen en huidig aanbod

Demografische, sociaal-culturele, economische, planologische en politieke kenmerken bepalen in grote mate de behoefte aan maatschappelijke voorzieningen en geven u bovendien inzicht in de overeenkomsten en verschillen tussen de diverse wijken binnen uw gemeente. Een doorkijk op basis van trends en ontwikkelingen geeft inzicht in mogelijke veranderingen daarin.

Zorg voor een totaaloverzicht van maatschappelijke accommodaties en hun functie(s) binnen uw gemeente. Het gaat dan niet alleen om het aantal en type accommodaties (kenmerken) maar ook om gebruik & bezetting, bereik, exploitatieresultaten (prestaties) en de ontwikkelingen die daarin worden verwacht.

Risicomanagement vraagt eveneens aandacht

Hiermee ontstaat inzicht in de mate waarin vraag en aanbod nu en in de toekomst op elkaar afgestemd zijn.

Kostenreductie of resultaatsverbetering

Om te kunnen bepalen of er mogelijkheden zijn voor resultaats- of rendementsverbetering binnen de bedrijfsvoering van accommodaties is inzicht in het verdienmodel en de omgeving waarin de accommodatie acteert een voorwaarde. Wat zijn op dit moment de belangrijke 'costdrivers' en 'moneymakers' en waar liggen kansen?

Bij deze analyse hoort ook het inzicht in de partners die binnen accommodaties actief zijn. Wat is hun core business, welk belang hebben zij, welke rollen vervullen zij binnen de accommodatie en wat is hun eigen verdienmodel?

Risicomanagement vraagt eveneens aandacht. Gemeenten worden immers meer dan eens geconfronteerd met tegenvallende exploitatieresultaten van accommodaties. Dit zet niet alleen (maatschappelijke) organisaties maar ook de continuïteit van accommodaties onder druk. De vraag of risico's zijn belegd bij partners die deze (langjarig) kunnen dragen is daarom van belang; zijn partners die risico's dragen in staat om risicokapitaal op te bouwen waarmee ze tegenvallers op kunnen vangen? Waar zijn risico's van leegstand, discontinuïteit in de bedrijfsvoering et cetera belegd?

Wie vervult de rol van eigenaar, beheerder en inhoudelijk programmamanager van een accommodatie? Zijn dit ook de partijen die hier het meest geschikt voor zijn gekeken vanuit inhoudelijk en financieel perspectief (belangen)? Een analyse van financiële stromen geeft inzicht in de mogelijkheden om te komen tot een verbetering van het exploitatieresultaat of mogelijk zelfs een kostendekkende exploitatie.

Tot slot is het interessant om in kaart te brengen welke vormen van arbeid ingezet worden ten behoeve van beheer en exploitatie van maatschappelijke accommodaties. Denk daarbij aan professionals, gesubsidieerde arbeidskrachten en vrijwilligers. Welke voor- en nadelen bieden deze vormen en worden zij op de juiste wijze ingezet?

Behoud van maatschappelijke betrokkenheid

Vrijwilligersinzet staat onder druk, maar maatschappelijke accommodaties kunnen in veel gevallen niet zonder. Worden vrijwilligers benut op basis van talent en drive? Beschikken vrijwilligersorganisaties over voldoende faciliteiten om hun werk als vrijwilliger op een goede manier vorm te geven? Stuur u hier als gemeente actief op?

Voor 'succesvolle' accommodaties – accommodaties met een breed bereik of een goed exploitatieresultaat – is maatschappelijk ondernemerschap

essentieel, zo blijkt in de praktijk. Iedereen heeft wel voorbeelden van accommodaties waarbij één of meerdere drijvende krachten aangewezen kunnen worden die achter het succes zitten. De manier waarop deze personen zich inzetten, versterkt de aantrekkingskracht en daarmee de maatschappelijke functie van een accommodatie. Heeft u binnen uw accommodaties dergelijke conceptdragers? Hoe is het concept verankerd binnen uw gemeentelijke organisatie?

Inzicht en duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden

Vanuit de kerntakendiscussie, de behoefte om risico's te beheersen, maar ook het streven naar een grotere maatschappelijke betekenis van accommodaties, zijn gemeenten zoekende naar hun eigen rol. Steeds vaker streven gemeenten een regierol na. Gemeenten houden zich minder bezig met uitvoerende taken, maar brengen deze onder bij (maatschappelijke) partners. Gemeenten willen sturen op datgene 'wat' geleverd wordt en niet op de manier waarop het geleverd wordt.

In de praktijk wordt gezocht naar een goede opdrachtformulering en de wijze van verantwoording. Hoe houden we het voor alle partijen zo efficiënt mogelijk? Welke prestatie-eisen stellen we en welke beheersinstrumenten hebben we? 'Partnership' is het sleutelwoord in het beheer van afspraken rondom maatschappelijke

Partnership en kennis delen

accommodaties. Een manier om te komen tot 'partnership' is het gezamenlijk formuleren van (haalbare) doelstellingen en het structureel evalueren en bijstellen van afspraken. Hierbij wordt zowel de rol van de gemeente als de rol van de opdrachtnemer besproken en worden afspraken op basis van ervaringen bijgesteld.

Het aangaan van partnership is voor gemeenten met name complex binnen multifunctionele accommodaties (MFA's). Vanwege de diversiteit aan functies binnen deze accommodaties en de knip tussen beleid en beheer binnen veel gemeentelijke organisaties, ontstaan er verschillende 'contractbeheerders'. Wie is aanspreekpunt vanuit de gemeentelijke organisatie voor een MFA? En wie beslist er binnen de MFA?

Vragen die in dit kader relevant zijn, zijn:

- [Zijn de doelstellingen per accommodatie duidelijk?](#)
- [Welke taken zijn er te onderscheiden binnen de accommodaties?](#)
- [Hoe verzorgt u de aansturing van de verschillende accommodaties?](#)
- [Hoe ervaren maatschappelijke partners en dienstverleners u als opdrachtgever](#)

In hoeverre zijn zij in staat om invulling te geven aan de rol van opdrachtnemer?

Samenwerking en krachtenbundeling

In tijden van bezuinigen zijn netwerken, schaalvergroting en kennisdeling sleutelwoorden. Dit kan gaan om netwerken binnen de wijk waarin de accommodatie ligt. In hoeverre vindt samenwerking met maatschappelijke partners en het MKB plaats? Maar het kan ook gaan om netwerken tussen soortgelijke accommodaties.

Steeds meer wordt nagedacht over het creëren van een centraal punt of bureau van waaruit samenwerking gestimuleerd wordt. Voorbeelden zijn het organiseren van netwerkbijeenkomsten, het bieden van een vraagbaakfunctie voor accommodaties en het bundelen van opdrachten waarmee schaalvergroting plaats kan vinden. Hiermee kan kennis gedeeld worden en kunnen risico's op financieel, personeel en juridisch gebied beheerst worden. Accommodaties worden daarmee ontzorgd en vinden erkenning in en oplossingen voor dagelijkse vraagstukken.

Een andere vorm van krachtenbundeling is samenwerking met andere maatschappelijke initiatieven waarmee een (indirecte) bezuiniging behaald kan worden, zoals samenwerking met een re-integratiebedrijf of een sociaal werkvoorzieningsschap. In hoeverre wordt binnen uw gemeente gebruikgemaakt van 'gesubsidieerde' arbeid, waar is een intensievere

samenwerking mogelijk en wat heeft dit voor gevolgen in de dagelijkse praktijk (functioneel en financieel)?

Tot slot

De nulmeting kan in theorie vanuit een enkel beleidsgebied uitgewerkt worden. Wij pleiten echter voor een sectoroverstijgende, gemeentebrede aanpak. Verschillende gemeentelijke (beleids-)afdelingen, maatschappelijke en commerciële partners en vrijwilligers/verenigingen moeten de handen ineenslaan om de benodigde informatie boven tafel te krijgen en de juiste koers te bepalen. Alleen dan kunnen keuzes worden gemaakt en kunnen deze binnen het totale speelveld rondom maatschappelijk vastgoed worden verankerd.

Een dergelijke inventarisatie lijkt veel impact te hebben, onze ervaring is echter dat veel informatie reeds aanwezig is binnen de gemeentelijke organisatie en maatschappelijke partners. Deze informatie is echter niet gebundeld en niet met elkaar in verbinding gebracht, laat staan aan papier toevertrouwd. Hierdoor ontbreekt een totaaloverzicht en een inhoudelijke analyse van de betekenis van de beschikbare informatie. Met een paar korte slagen kan veel inzicht verkregen worden en daarmee de garantie voor weloverwogen keuzes.

Kortom nu 'investeren in inzicht' is 'winst' in de nabije toekomst. Succes!



Hospitality Consultants

De rollen van consumenten, opdrachtgevers en externe dienstverleners veranderen in een snel tempo als het gaat om voorzieningen in en rondom werk, vrije tijd, leren en zorg. De toenemende betekenis, mogelijkheden en kosten van services en huisvesting vragen om bewuste keuzes.

Hospitality Consultants heeft zich afgelopen 25 jaar ontwikkeld als topspeler in het adviseren en organiseren van huisvesting en facilitaire dienstverlening. We hebben ons gespecialiseerd in beleid en beheer van de zorg voor mensen in alle voorkomende situaties. Dat varieert van onderwijs, de werkomgeving, de zorgsector tot en met de vrijetijdssector. We hebben dat samengevat onder de noemer services, facilities & accommodaties.

Wij maken werk van vernieuwing met bewezen concepten, waarbij duurzame oplossingen, aantrekkelijke voorzieningen en transparante resultaten centraal staan. Onze mensen maken het verschil en wij zorgen dat ze het verschil kunnen maken. Onze onafhankelijkheid is vanzelfsprekend.

Met circa 80 adviseurs en interim-managers uit verschillende disciplines kunnen opdrachtgevers rekenen op een stabiele partner met kennis en ervaring op verschillende niveaus. Het bieden van

oplossingen voor facilitaire vraagstukken staat en valt met kennis van en inzicht in de omgeving. De adviesgroepen van ons bureau zijn in hun focus dan ook afgestemd op die verschillende omgevingen: werk, zorg, onderwijs, welzijn en cultuur.

Maatschappelijk vastgoed

Maatschappelijk vastgoed is al bijna twintig jaar één van onze focussectoren. Met onze brede ervaring en expertise adviseren wij over beleid, planning, beheer en exploitatie van accommodaties en voorzieningen die gebruikt worden voor onder andere sport, Wmo/welzijn, onderwijs en cultuur.

Meer informatie

Martine Atzema
m.atzema@hospitalityconsultants.nl
033-462 55 55



[Hospitality Consultants](#)

Smallepad 13-15 / 3811 MG / Amersfoort

Postbus 2186 / 3800 CD / Amersfoort

Postbus 755 / 6200 AT / Maastricht

Tel: +31 (0)33 462 55 55

info@hospitalityconsultants.nl

www.hospitalityconsultants.nl

www.hospitality-interim.nl

www.hospitalitydesign.nl