



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

Brief aan de leden
T.a.v. het college en de raad

informatiecentrum tel.
(070) 373 8393

uw kenmerk

bijlage(n)

betreft
Drie publicaties van 'Bouwstenen
voor Sociaal'

ons kenmerk
FLO/U201301659
Lbr. 13/108

datum
18 december 2013

Samenvatting

Hierbij bieden wij u drie publicaties aan van 'Bouwstenen voor Sociaal', een samenwerkingsverband rondom het thema maatschappelijk vastgoed. Partners van 'Bouwstenen' zijn de VNG, Aedes, de PO-raad, de MO-groep en de brancheorganisatie kinderopvang.

Achtereenvolgens presenteren we u :

- 'De Reisgids',
- 'Van kosten- naar waardesturing', en
- 'Kiezen én Delen'

32293

YLU

18 DEC. 2013

Beh. Ambt.:
Streefdat.:
Afschr.: Raad / B&W/OWZ
B.V.O.:

Gemeente Woerden 13.032293



Registratiedatum: 19/12/2013
Behandelend afdeling
Afgehandeld door/op:

Aan de leden

informatiecentrum tel. (070) 373 8393	uw kenmerk	bijlage(n)
betreft Drie publicaties van 'Bouwstenen voor Sociaal'	ons kenmerk FLO/U201301659 Lbr. 13/108	datum 18 december -2013

Geacht college en gemeenteraad,

Hierbij bieden wij u drie publicaties aan van 'Bouwstenen voor Sociaal', een samenwerkingsverband rondom het thema maatschappelijk vastgoed. Partners van 'Bouwstenen' zijn de VNG, Aedes, de PO-raad, de MO-groep en de brancheorganisatie kinderopvang.

Achtereenvolgens presenteren we u 'De Reisgids', 'Van kosten- naar waardesturing' en 'Kiezen én Delen'.

De Reisgids

De Reisgids is een coproductie van het Bouwstenen platform en het Interbestuurlijk Programma Bevolkingsdaling.

De Reisgids laat zien hoe de samenleving verandert en welke mogelijkheden lokale partijen hebben om hierop in te spelen. Het leidt langs nieuwe regels rond wonen, zorg, onderwijs, opvang, werk en inkomen, en de drie decentralisaties. Het biedt zicht op oplossingen voor vraagstukken van deze tijd. Maar bovenal is deze reisgids een oproep aan lokale betrokkenen om met elkaar in gesprek te gaan over de toekomstige voorzieningenstructuur. Niet vanuit institutionele belangen of een bezuinigingsopgave, maar vanuit de lokale behoefte en het algemeen belang.

Door de samenwerking tussen betrokkenen bij Bouwstenen en het Interbestuurlijk Programma Bevolkingdaling heeft een kruisbestuiving plaatsgevonden van kennis uit stedelijk en landelijk gebied. Daarbij zijn mensen vanuit diverse disciplines betrokken geweest. Mensen uit de zachte en harde sector en zowel vanuit de praktijk als vanuit de wetenschap.

Van kosten- naar waardesturing

De exploitatie van scholen en ander maatschappelijk vastgoed kan slimmer en zakelijker. In deze publicatie wordt aangegeven hoe dat bereikt kan worden.

In de publicatie wordt aangegeven hoe (multifunctioneel) gebruik van gebouwen voor alle partijen iets op kan leveren en welke hordes daarbij genomen moeten worden. Essentieel is dat de vastgoedketen omgedraaid wordt. Niet het budget is vertrekpunt maar de maatschappelijke vraag. De publicatie is het resultaat van een Bouwstenen-werkgroep die zich afgelopen jaar heeft gebogen over de vraag hoe 'het slimmer' kan. De werkgroep heeft de ambitie in 2014 door te gaan met een nieuwe groep aan de hand van concrete (herontwikkelings)projecten. Voor meer informatie verwijzen wij u naar de website van bouwstenen voor sociaal www.bouwstenenvoorsociaal.nl.


Kiezen én Delen

Bouwstenen voor Sociaal presenteert een publicatie over huisvestingsconcepten voor onderwijs én opvang. Er is inmiddels veel buitenschoolse opvang gestart in schoolgebouwen, leegstaande klaslokalen of open ruimtes. Dat is vaak verre van ideaal. Scholen zijn niet zomaar geschikt om kinderen tussen half acht 's ochtends en halfzeven 's avonds een gevarieerde en fijne dag te bezorgen. In deze publicatie worden huisvestingsconcepten beschreven voor de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs. Er worden concepten aangedragen voor zowel stad als platteland.

In Kiezen én Delen wordt een aantal scenario's gepresenteerd waarbij ervaren vertegenwoordigers vanuit de kinderopvang hebben uitgedacht op welke verschillende wijzen onderwijs en opvang op een verantwoorde manier met elkaar kunnen samenwerken op het gebied van huisvesting. De scenario's schetsen onder andere diverse visies en werkwijzen, geven inzicht in hoe ruimtes ingericht kunnen worden en geven aan welke zaken randvoorwaardelijk zijn om de samenwerking op het gebied van huisvesting een succes te maken.

Wij bevelen de publicaties van harte bij u aan. Voor meer informatie verwijzen wij u naar de website van Bouwstenen voor Sociaal: www.bouwstenenvoorsociaal.nl.

Hoogachtend,
Vereniging van Nederlandse Gemeenten



J. Kriens
Voorzitter directieraad

Deze ledenbrief staat ook op www.vng.nl onder brieven.

Van: VNG [VNG@VNG.NL]
Verzonden: woensdag 18 december 2013 14:31
Aan: Stadhuis
Onderwerp: Lbr. 13/108 - Drie publicaties van 'Bouwstenen voor Sociaal'

**Brief aan de leden
T.a.v. het college en de raad**

informatiecentrum tel.
(070) 373 8393

uw kenmerk

bijlage(n)

betreft
Drie publicaties van
'Bouwstenen voor Sociaal'

ons kenmerk
FLO/U201301659
Lbr. 13/108

datum
17 december 2013

Geachte heer, mevrouw,

Hierbij bieden wij u drie publicaties aan van 'Bouwstenen voor Sociaal', een samenwerkingsverband rondom het thema maatschappelijk vastgoed. Partners van 'Bouwstenen' zijn de VNG, Aedes, de PO-raad, de MO-groep en de brancheorganisatie kinderopvang.

Achtereenvolgens presenteren we u :

- 'De Reisgids',
- 'Van kosten- naar waardesturing', en
- 'Kiezen én Delen'

Klik op, of kopieer onderstaande links om de volledige ledenbrief te lezen:

<https://www.vng.nl/onderwerpenindex/ruimte-en-wonen/woningmarkt/brieven/drie-publicaties-van-bouwstenen-voor-sociaal>

KIEZEN ÉN DELEN

HUISVESTINGSCONCEPTEN VOOR KINDEROPVANG EN ONDERWIJS



BOUWSTENEN
voor SOCIAAL

YVETTE VERVOORT
ED HOEKSTRA

VOORWOORD

De samenwerking tussen kinderopvang en het basisonderwijs is niet meer weg te denken uit de samenleving. De manier waarop deze samenwerking gestalte heeft gekregen en nog steeds krijgt is divers. Een van de belangrijke aspecten die hierbij speelt is de huisvesting. Bij de ontwikkeling van gebouwen ligt het accent vaak op de schooltijd, waarbij ontspanning, pedagogische ontwikkeling en dergelijke tekort wordt gedaan.

Voor u liggen een aantal scenario's waarbij ervaren vertegenwoordigers vanuit de kinderopvang hebben uitgedacht op welke verschillende wijzen onderwijs en opvang op een verantwoorde manier met elkaar kunnen samenwerken op het gebied van huisvesting. De scenario's schetsen onder andere diverse visies en werkwijzen, geven inzicht in hoe ruimtes ingericht kunnen worden en geven aan welke zaken randvoorwaardelijk zijn om de samenwerking op het gebied van huisvesting een succes te maken.

Deze scenario's zijn ook voor Brancheorganisatie Kinderopvang inspirerend. We kunnen deze scenario's gebruiken om de kinderopvang nog meer te positioneren als belangrijke partner voor de (voor)schoolse periode van het kind.


Ik wens u veel leesplezier en inspiratie toe.



Drs. J. A. (Lex) Staal
Directeur Brancheorganisatie Kinderopvang

INHOUD

	Voorwoord	3
	Inleiding	7
0-4	Kindcentrum 0/4 kinderdagverblijf en peuterspeelzaal	11
0-6	Kindcentrum 0/6 kinderdagverblijf, peuterspeelzaal, onderbouw groep 1 en 2 van basisschool en buitenschoolse opvang <ul style="list-style-type: none">- Variant: kindcentrum 0/6 in twee units, voor kinderen van 0 tot 3 jaar en voor kinderen van 3 tot 6 jaar	15
4-8	Domicilies Buitenschoolse opvang voor de jongste kinderen in het gebouw van het integraal kindcentrum of de brede school <ul style="list-style-type: none">- Efficiënte variant: optimale samenwerking- Tussenvariant: gebruiksaafspraken- Minimale variant: inwoning	21
8+	Vrijheid en zelfstandigheid Buitenschoolse opvang voor oudere kinderen <ul style="list-style-type: none">- Maximale integratie- Gedeeltelijke integratie- Vrijtijdscentrum of externe bso	29
0-12	Kleinschalig Kinderopvang, school en bso <ul style="list-style-type: none">- Minimale variant	37



Investeren in
maatschappelijk vastgoed

Van kosten-
naar
waardesturing

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	7
Van kosten- naar waardebesturing	9
Reacties uit het veld	21
Waardebesturing in de praktijk	29
Samenwerken op zakelijke basis	29
Optimaliseren van de bezettingsgraad	35
Rekenen met life cycle kosten en baten	43
Beheren met een leerwerkbedrijf	53
Colofon	59
Rekenvoorbeelden	61



Voorwoord

Om de talenten van kinderen maximaal te ontwikkelen heeft een school partners nodig. Op de eerste plaats zijn dat natuurlijk de ouders, maar daarnaast ook instellingen voor buitenschoolse opvang, welzijn, zorg, sport, muziek, enzovoort.

De afgelopen decennia zijn nieuwe vormen van samenwerking tussen scholen en hun partners ontwikkeld. Deze vormen sluiten meer aan bij de behoeften van kinderen en hun ouders. Ze gaan niet uit van de sectorale regelgeving, maar van wat voor de kinderen het beste is.

Als logisch vervolg daarop komen er ook steeds meer multifunctionele accommodaties, waarin verschillende maatschappelijke diensten zo veel mogelijk integraal worden aangeboden. Maar de ontwikkeling en de exploitatie van dergelijke multifunctionele accommodaties leiden al jaren tot knelpunten. De sectorale regelgeving zet de samenwerking onder druk. Er ontstaat gesteggel over de kosten en de kostenverdeling en soms ook over wie het voor het zeggen heeft. Samenwerking en ruimtedeling worden dan eerder een last dan een lust.

In plaats van uit te gaan van kosten, zouden we meer naar de waarde van de integrale dienstverlening, de samenwerking en de ruimtedeling

moeten kijken. Naar wat de investering de samenleving en de afzonderlijke partijen oplevert. Daarom ben ik blij met deze publicatie van Bouwstenen van Sociaal over waardesturing bij de realisatie van maatschappelijk vastgoed.

De publicatie laat zien hoe gemeenten, scholen en andere partners niet tegenover elkaar, maar aan de zelfde kant van de tafel kunnen zitten als zij goede huisvesting voor kinderen willen realiseren. Om dat te bereiken zullen wel een aantal hindernissen genomen moeten worden. Laten we ons daarvan bewust zijn en elkaar scherp houden in waar het uiteindelijk om draait: ruimte bieden voor goede en passende voorzieningen, waar kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Rinda den Besten
voorzitter PO-Raad

Inleiding

In het punt “nieuwe gebouwconcepten met een sluitende business case” op de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2013 ligt de ambitie en de overtuiging besloten, dat we maatschappelijk vastgoed anders moeten exploiteren: slimmer en zakelijker. Het afgelopen jaar heeft Bouwstenen door diverse expertmeetings en workshops onderzocht hoe dit gemodelleerd zou kunnen worden. Deze publicatie is het tastbare resultaat van deze verkenning.

Wat heeft die zoektocht inhoudelijk opgeleverd? In ieder geval het besef dat de benadering van investeringsvraagstukken stamt uit een tijd waarin groei en functiescheiding dominante uitgangspunten waren. Maar die tijd is voorbij. Groei en functiescheiding hebben plaatsgemaakt voor hergebruik en verbinding. Die verandering vraagt om een herdefinitie van het denken over investeringen. In deze publicatie is die herijking samengevat als een omslag van “Van kosten- naar waardesturing”. Niet de (sectorale) budgetten dienen het vertrekpunt van nieuwe ontwikkelingen te zijn, maar de maatschappelijke opgave en datgene wat partijen daar voor over hebben.

In het maatschappelijke domein is waardecreatie een veelgebruikte term. In deze publicatie is dat niet anders. Maar er wordt één belangrijke conditie aan toegevoegd. Als niemand iets voor die te creëren waarde over heeft, dan ontbreekt het perspectief op een sluitende “business case”. Waardecreatie krijgt pas betekenis als partijen, publiek

en privaat, bereid zijn om voor deze waarde te betalen. Geld staat niet tegenover waarde; geld is juist de toetssteen ervan.

Van kosten-naar waardesturing

Dit boekje telt vijf essays die op het vraagstuk van waardesturing ingaan. In het eerste essay, dat tevens de titel van deze publicatie draagt, wordt de omslag van kosten- naar waardesturing verder uitgediept. In navolging van Einstein wordt geconstateerd dat je een probleem niet kunt oplossen met de denkwijze die het veroorzaakt heeft. Dat doen we echter wel. In het essay worden zeven te nemen hordes gepresenteerd ter inspiratie om de huidige regels en routines los te laten.

Samenwerken als zakelijke opgave

Te vaak wordt samenwerking beschouwd als een doel op zich. Samenwerking komt echter alleen van de grond als partijen er daadwerkelijk iets aan hebben, en dan is samenwerking slechts een middel. De meerwaarde van samenwerking kan zeer divers zijn: kosten besparen, klanten winnen, kwaliteit verhogen, enz. Om die meerwaarde zichtbaar en bespreekbaar te maken is het ‘mengpaneel samenwerking’ ontwikkeld, dat in dit essay wordt gepresenteerd.



Optimaliseren van bezettingsgraad

Meervoudig ruimtegebruik rendeert alleen met een substantiële bezetting van de ruimtes die partijen willen delen. Dat gaat niet vanzelf, daar moet iemand mee aan de slag. Op de eerste plaats is dat de exploitant, die als een goede hotelier de bezetting van zijn kamers optimaliseert. In dit essay wordt een bezettingsgraad van 60% à 70% haalbaar geacht. Maar waar moet je op letten om deze bezettingsgraad te realiseren? Het uitgangspunt is de klant: wat wil die eigenlijk?

Rekenen aan life cycle kosten en baten

Multifunctioneel vastgoed stelt specifieke eisen aan het ontwerp en de techniek van gebouwen. Dat vraagt extra investeringen aan de voorkant. Maar worden die investeringen wel terugverdiend? Traditionele vastgoedberekeningen geven daar geen inzicht in. Life cycle technieken wel. In dit essay wordt ingegaan op de manier waarop de kosten en baten gedurende de gehele exploitatieduur in beeld gebracht kunnen worden. Ook wordt aandacht besteed aan de wijze van aanbesteden, want rekenen aan toekomstige besparingen is één, maar deze garanderen is twee.

Beheren met leerwerkbedrijf

De exploitatie is de achilleshiel van het maatschappelijk vastgoed. Vaak wordt de exploitatie gezien als een vorm van beheer, een passieve activiteit waarvan de kosten aan partijen worden toegerekend. In de praktijk ontstaan daarover altijd problemen. Het beheer gebeurt niet goed of de kosten zijn te hoog. Een leerwerkbedrijf biedt uitkomst. Zo'n leerwerkbedrijf wordt samen met het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven opgezet. Via actief hospitality management neemt de professionaliteit van het beheer toe, zodat zo'n leerwerkbedrijf zichzelf weer terug kan verdienen. Dit essay laat aan de hand van een concreet voorbeeld zien, hoe dat werkt.

In de bijlagen van deze publicatie zijn twee beknopte rekenvoorbeelden opgenomen die het concept van waardesturing cijfermatig illustreren.

Reisgids Maatschappelijke Voorzieningen

Over mogelijkheden en keuzes

Bouwstenen voor Sociaal
Interbestuurlijk Programma Bevolkingsdaling



Met veel plezier bieden wij u hier een reisgids voor maatschappelijke voorzieningen aan. Een gids waarin naar de toekomstige behoefte aan voorzieningen voor onderwijs, zorg, sport, cultuur en ontspanning wordt gekeken vanuit hun functie voor de maatschappij. Een reisgids ook die uitnodigt nieuwe paden te verkennen, uitgaande van de kracht van de samenleving en over de bestaande sectoren heen.

Tal van maatschappelijke ontwikkelingen maken het noodzakelijk om goed naar de rol en functie van de voorzieningen te kijken. Vooral de overheveling van taken van Rijk naar provincies en gemeenten en grote demografische veranderingen, maar bijvoorbeeld ook de groeiende leegstand in het maatschappelijk vastgoed maken dat noodzakelijk. Deze reisgids geeft daarin houvast door ontwikkelingen te beschrijven en de onderwerpen te benoemen die extra aandacht vragen.

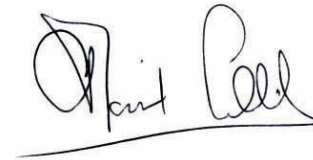
De toekomstige voorzieningenstructuur vraagt een andere rolverdeling tussen publieke en private partijen. De overheid (rijk, provincie en gemeenten) loopt niet weg voor haar verantwoordelijkheden, maar gaat ook niet doen wat anderen goed of beter kunnen. Dit vraagt van met name gemeenten om scherp aan te geven wat ze wel en wat ze niet doen. Deze reisgids laat zien welke keuzes daarbij kunnen worden gemaakt.

We zijn verheugd dat deze reisgids tot stand is gekomen door de inzet en inbreng van partners van Bouwstenen voor Sociaal en betrokkenen bij het Interbestuurlijk Programma Bevolkingsdaling. Het gaat hier om mensen uit de praktijk die het onderwerp zelf op de agenda hebben gezet en het initiatief hebben genomen om samen oplossingen te zoeken voor de vraagstukken van deze tijd. We hopen dat hun denkwerk en ervaringen ook anderen inspireert om nieuwe wegen in te slaan.

Met deze reisgids is het nog niet klaar. Sterker nog: nu begint de transformatie van de voorzieningenstructuur pas. Wij wensen de maatschappelijke partners in dorpen, steden en regio's veel succes met het zoeken naar de juiste bestemming en de route op weg daar naar toe.

Namens het platform van Bouwstenen voor Sociaal,
Voorzitter van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten,

Annemarie Jorritsma



De minister voor Wonen en Rijksdienst,

Stef Blok





Inhoudsopgave

Waarom deze gids?	11
Terreinverkenning	13
De Reisorganisatie	27
Bestemming en route bepalen	37
Keuzes onderweg	47
Noten	63
Bijlage	67
Colofon	71

Waarom deze gids?

Welke maatschappelijke voorzieningen zijn in de toekomst nodig? Wie doet wat? Wat moet anders? Vragen die lokaal spelen. Aanleiding zijn de ontwikkelingen in de samenleving, bezuinigingen en nieuwe regels rond wonen, zorg, werk en inkomen; ook wel aangeduid als de drie decentralisaties.

Het speelveld rond voorzieningen is volop in beweging. Wat we samen via de publieke sector willen oppakken en uitvoeren is steeds vaker onderwerp van gesprek. Gemeenten spelen daarin een centrale rol.

Het pad om tot goede keuzes te komen rond voorzieningen is geen geplaveid pad. Veel veranderingen moeten zich nog zetten. Veel betrokkenen zijn nog op zoek naar hun nieuwe rol. En ondertussen verandert er steeds van alles, zowel in de samenleving als politiek. Daarom is het niet mogelijk een eenduidig spoor uit te zetten die iedereen past en in de toekomst ook zal blijven passen.

Wat u hier treft is een reisgids bedoeld om het lokale gesprek over maatschappelijke voorzieningen te voeden en waar mogelijk ankerpunten te bieden voor de keuzes die daarin moeten worden gemaakt. De gids is bedoeld voor gemeenten, corporaties, scholen, kinderopvang, maatschappelijke dienstverleners, bewonersgroepen en private partijen.

De inhoud is gebaseerd op bestaande kennis en ervaring, maar ook op de nieuwste inzichten van een voorhoede die is aangesloten bij het netwerk van Bouwstenen voor Sociaal en het Nationaal Netwerk Bevolkingsdaling.

In de gids leest u:

- hoe het veld er uit ziet en wat er continue verandert (terreinverkenning)
- wie er een rol spelen (reisgenoten)
- welke paden er zijn om doelen te bereiken (bestemming en routes) en welke keuzes u onderweg kunt maken.

Alles op hoofdlijnen en vooral gericht op de vraag; "what's new?" Meer informatie en achtergrondinformatie is te vinden op de website van Bouwstenen voor Sociaal.

