

Nieuwsbrief

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



Accommodatiebeleid in tijden van krimp

noodzaak voor een nieuwe koers

Accommodatiebeleid

Inleiding

Meer met meer

De afgelopen tien tot vijftien jaar hebben veel gemeenten hard gewerkt aan een kwaliteitsslag voor maatschappelijke accommodaties. Het politiek-economische klimaat was een goede voedingsbodem voor de (her-)ontwikkeling van accommodaties. Sport en onderwijs hebben veel aandacht gehad. De invoering van de WMO heeft een impuls gegeven. De rol van woningcorporaties is sterk toegenomen. En ga zo maar door.

In deze ontwikkelingen werd efficiëntie – in de schaduw van de samenwerking op inhoud – vaak als een mooie bijvangst beschouwd. De praktijk blijkt echter weerbarstiger. Echte schaalvoordelen bleven uit; het bouwvolume is niet of nauwelijks teruggedrongen, de investeringen zorgen voor forse kapitaallasten en de exploitatiekosten stijgen door een complexer beheervraagstuk. Hoewel 'meer met minder' werd beoogd, is het eerder 'meer met meer' geworden.

Meer met minder

De komende decennia hebben bevolkingskrimp en vergrijzing een flinke impact op de behoefte en draagkracht vanuit de bevolking en zijn bezuinigingen aan de orde van dag. Dit terwijl de inhoudelijke opgave en ambities zeker niet afnemen.

Gemeenten zullen creatief moeten zijn en moeten zoeken naar andere, slimme manieren om hun doelen te behalen en ambitie te verwezenlijken. De kreet 'meer met minder' zal de komende jaren het leitmotiv (moeten) zijn. Dit nieuwe beleidsperspectief staat echter bij de meeste gemeenten nog niet op de kaart. Opvallend is ook dat het Rijk – in tegenstelling tot de gevolgen van krimp op de thema's wonen en ruimte – het sociaal maatschappelijke domein vooral ziet als een gemeentelijke aangelegenheid. Het is dus aan de gemeenten om hier op in te spelen.

Meer met minder; noodzaak voor een nieuwe koers



In deze nieuwsbrief gaan we in op deze ontwikkelingen en hun consequenties voor het gemeentelijk accommodatiebeleid.

Krimp en vergrijzing

Een nieuw fenomeen doet zich voor in Nederland; het aantal inwoners neemt de komende decennia voor het eerst in de geschiedenis af. Daarnaast verandert de samenstelling van de bevolking dramatisch. Het aantal senioren neemt fors toe terwijl het aantal jongeren en de groep 20 tot 65 jarigen juist afneemt. In Nederland als geheel doet deze ontwikkeling zich pas na 2035 voor, maar 60% van de Nederlandse gemeenten krijgt hier op korte termijn mee te maken. Alleen de stedelijke gemeenten groeien de komende decennia nog; de rest van Nederland krijgt te maken met krimp. Gebieden als Zuid-Limburg, Zeeuws-Vlaanderen en Oost-Groningen hebben nu al te maken met een dalend bevolkingsaantal. Deze ontwikkelingen hebben grote gevolgen.

Veranderende behoefte

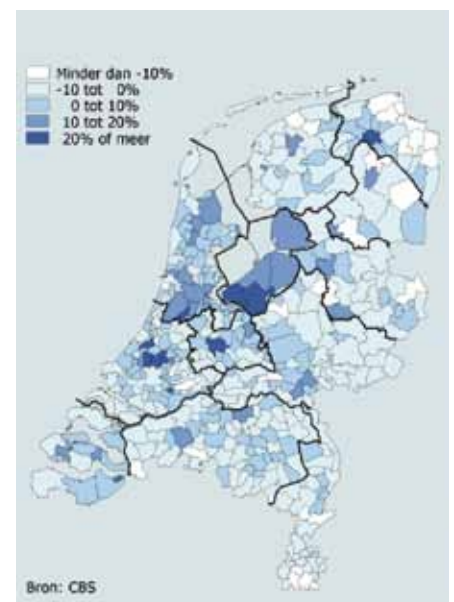
De vraag naar functies en voorzieningen verandert door de drastisch wijzigende samenstelling van de bevolking. Niet alleen neemt

de behoefte aan voorzieningen gericht op senioren explosief toe; de groep senioren zelf verandert ook nog eens in rap tempo. Dit betekent dat functies, programmering en activiteiten met hun tijd mee moeten (kunnen) gaan.

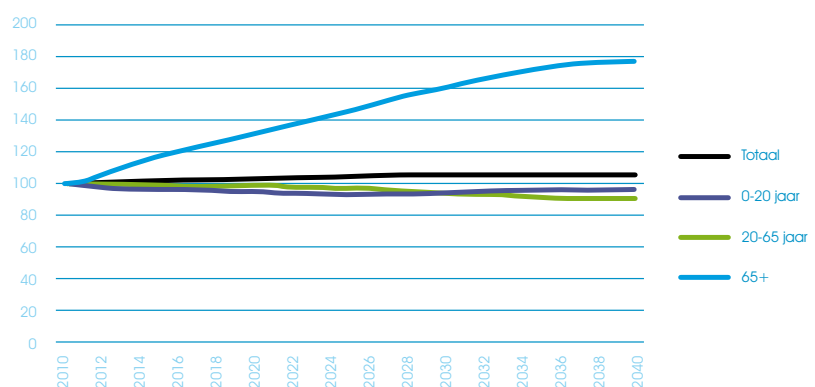
Financieel draagkracht voorzieningenniveau onder druk

Het financiële draagvlak voor bestaande voorzieningen neemt af. Een dalend inwoneraantal zorgt naar verwachting voor een lager deelnamecijfer. Dit heeft effect op de inkomsten van het maatschappelijk veld. Ook gemeenten zien hun inkomsten dalen en zullen zich genoodzaakt zien te snijden in het bestaande voorzieningenniveau, of tenminste in hun bijdrage daarin.

Bevolkingsgroei/-afname in Nederland tussen 2007-2025



Bevolkingsprognose Nederland 2010-2040 (Bron: CBS)



Blijf leeftijdsgroepen met elkaar verbinden



Dorps- en verenigingsleven verder onder druk

Het vrijwilligersanimo en de betrokkenheid bij verenigingen of andere laagdrempelige maatschappelijke organisaties is de afgelopen jaren al teruggelopen. Vergrijzing en krimp zijn daarin complicerende factoren. Het totale potentieel wordt kleiner, terwijl juist vrijwilligers zo belangrijk zijn als het gaat om voorzieningen in stand en betaalbaar te houden. Het potentieel onder senioren groeit echter. Dat is een kans, maar het is ook van belang om de andere (leeftijds-) groepen te blijven verbinden.

Prominente thema's

Dé opgave voor de komende decennia is het in evenwicht houden van het weinig flexibele aanbod van accommodaties in relatie tot de snel veranderende vraag en het teruglopende budget. De 'kaasschaafmethode' biedt – gezien de omvang van de problematiek – te weinig uitkomst; hardere ingrepen zijn noodzakelijk. Een grondige herziening van het sociaal maatschappelijk beleid en het accommodatiebeleid is noodzakelijk om bovenstaande ontwikkelingen in goede banen te leiden. Een aantal thema's domineren de komende jaren het accommodatiebeleid:

Spanningsveld tussen spreiding en concentratie

Kwaliteit blijft de komende jaren belangrijk, maar de focus zal de komende jaren liggen op kwantiteit en capaciteit. De uitdaging is om het teveel aan accommodaties terug te brengen "zonder kaalslag te veroorzaken" en het tekort aan voorzieningen voor bijvoorbeeld ouderen op te heffen terwijl de budgetten geen gelijke tred houden. Het in standhouden van een fijnmazige voorzieningenstructuur in zijn huidige vorm is niet langer houdbaar. Daarentegen is een goede spreiding drempelverlagend. De uitdaging is om een zo goed mogelijk spreidingsniveau te behouden, maar wel een betere bezetting en exploitatie te bewerkstelligen. Mobiele voorzieningen en een verbetering van de mobiliteit en bereikbaarheid (bijvoorbeeld door vervoersdiensten) kunnen hierin een belangrijke rol spelen. Ook kan worden gezocht naar 'slimme' combinaties en minder afhankelijkheid van vaste accommodaties, door het op uurbasis gebruiken van andere accommodaties.

Nieuwe verantwoordelijkheidsverdeling tussen overheid en burger

De burger zal een belangrijke

rol spelen in de instandhouding van het voorzieningenniveau. De overheid zal meer faciliterend optreden. Burgers moeten een grotere bijdrage leveren aan de instandhouding van voorzieningen, zowel in tijd als geld. De inzet en het belang van vrijwilligers neemt dan ook toe. Het grote aantal senioren – steeds vaker met een relatief hoog opleidingsniveau en sterke inkomenspositie – vormt wat dat betreft een groot potentieel. Kanttekening daarbij is dat de verbondenheid met andere leeftijdsgroepen ook moet worden geborgd.

Nieuwe allianties en samenwerking

De lokale overheid kan het niet alleen. Betrokken partijen zullen intensiever moeten samenwerken bij het aanbieden van activiteiten of diensten en de realisatie en instandhouding van accommodaties en voorzieningen. Naast de eerdere ontstane verbanden tussen gemeenten, het maatschappelijk veld en woningcorporaties moet ook samenwerking met commerciële partijen niet op voorhand worden uitgesloten. In zowel het accommodatieaanbod als de exploitatie kan dit leiden tot extra draagvlak en financiële mogelijkheden.

De juiste dingen goed doen

Doorbreken van verstandhoudingen

De huidige relaties tussen de sectoren welzijn, sport, onderwijs en cultuur en tussen gemeente en het veld worden de komende jaren flink op de proef gesteld. Inefficiëntie als gevolg van sectoraal beleid en budgetten is – voor zover dat al niet het geval was – niet langer wenselijk en uitlegbaar. Ook richting het veld zijn heilige huisjes niet langer heilig. Dit betekent dat discussies over onder andere het alleenrecht op ruimten en voorzieningen en verdiensten uit het verleden scherp, fact-based en met tact moeten worden gevoerd. Alles met als motto: 'de juiste dingen goed doen'.

Krimpoppave is maatwerk

"Het is primair een zaak van lokale of regionale afweging welk voorzieningenniveau tegen welke lasten men in een betreffend gebied in stand wil houden of realiseren."

Bron: Bestuurlijk Actieplan Bevolkingsdaling

Het inrichten van een krimpbestendige voorzieningenstructuur is complex en ligt bestuurlijk en maatschappelijk gevoelig. Er bestaat niet één oplossingsrichting voor de problemen als gevolg van de bevolkingsdaling. Maatwerk en differentiatie is vereist. En juist dan is het van belang om een proces in te richten dat uitgaat

van het maken van de juiste keuzes op het juiste moment en vooral het verkrijgen van draagvlak. Belangrijke processtappen zijn:

Opgave

Voordat oplossingsrichtingen kunnen worden uitgedacht, moeten gemeenten zicht hebben op de kwalitatieve en kwantitatieve krimpoppave. Dit gebeurt op basis van een uitgebreide inventarisatie, waarbij het bestaande aanbod aan accommodaties en voorzieningen in kaart worden gebracht, de beleidsdoelstellingen op krimpbestendigheid worden getoetst, de kwalitatieve en kwantitatieve behoefte aan functies en voorzieningen wordt geraamd en relevante ontwikkelingen en omgevingsfactoren worden benoemd.

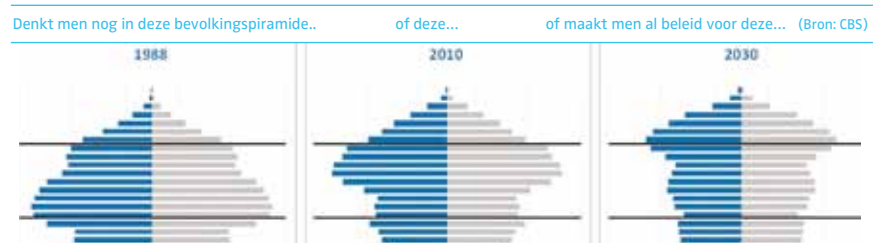
Speelveld

Bij het definiëren van de 'stakeholders' worden alle partijen benoemd die betrokken moeten worden in planvorming. Dit zijn partijen die een belang hebben bij

een goede voorzieningenstructuur, maar ook partijen die een bijdrage kunnen leveren aan de instandhouding ervan. Ook het moment waarop en de mate waarin zij moeten worden betrokken, moet in kaart worden gebracht; niet iedereen hoeft immers op hetzelfde moment en in dezelfde mate te worden betrokken.

Mogelijkheden, randvoorwaarden en beperkingen

Welke oplossingsrichtingen zijn denkbaar en haalbaar en welke mogelijkheden zijn er om de (financiële) speelruimte te vergroten? Denk aan het verlagen van de kosten door accommodaties of voorzieningen af te stoten of meer aan de markt over te laten. Ook het verhogen van de opbrengsten door meer commerciële partijen en activiteiten te huisvesten en budgetten te bundelen zijn kansen. Minstens zo belangrijk als het in kaart brengen van de kansen en mogelijkheden is het in kaart brengen van de randvoorwaarden en beperkingen. Financiële



Gemeenten moeten niet afwachten

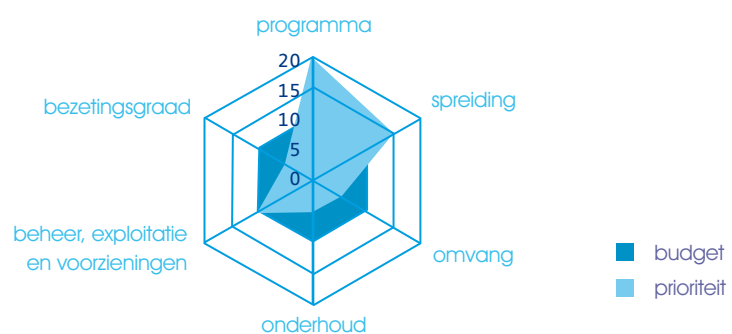
middelen vormen een belangrijke randvoorwaarde evenals wettelijke verplichtingen, zoals de kaders voor onderwijshuisvesting.

Formuleren strategische visie en kaders

Een langetermijnvisie op krimp en het voorzieningenniveau moet worden opgesteld en de kaders waarbinnen verdere uitwerking plaatsvindt moeten worden vastgesteld. Het gaat hierbij nadrukkelijk niet alleen om het vaststellen van de ambitie, maar ook om het maken van keuzes en het verdelen van de beschikbare middelen. Het is van belang dat betrokken partijen samen komen tot de best mogelijke keuze. Dit leidt ongetwijfeld tot een spanningsveld en tot heftige discussies. Geld kan immers maar een keer worden uitgegeven en niet alle wensen en doelstellingen kunnen worden gerealiseerd.

Scherpe, ondubbelzinnige dialoog

Bij het maken van keuzes is het van belang om elkaars standpunten en argumentatie te kennen en begrijpen. Wij hebben een discussiemodel ontwikkeld waarmee dat kan. Vooraf wordt bepaald hoe groot het budget is en welke uitgaveposten van belang zijn. Gedacht kan worden aan: spreiding, programmering, accommodatie & omvang, beheer, onderhoud, etc. Vervolgens kan



iedere groep stakeholders - zoals de gemeente en de verschillende maatschappelijke instellingen - voor zichzelf bepalen op welke wijze zij het beschikbare budget willen verdelen. De terugkoppeling vindt grafisch plaats (zie spinnenweb) en voorzien van een toelichting. Hiermee wordt - op een abstract niveau - een overzichtelijk beeld geschetst van de verschillende visies. De overeenkomsten zijn snel gevonden en de verschillen bieden voer voor nadere discussie. Ook bij de besluitvorming heeft men de beschikking over de overeenkomsten, verschillen en argumentatie.

Van plannen naar actie

De krimpproblematiek vraagt niet alleen om het opstellen van een langetermijnvisie op hoe de voorzieningenstructuur eruit moet zien, maar vraagt ook om actie op korte termijn. Een vertaling van de visie en strategie naar een concreet programma voor de kortere termijn

is dan ook noodzakelijk.

Dit programma moet inzicht bieden in de beoogde ingrepen, de bijbehorende consequenties en beheersende maatregelen, de kosten, een planning en een overzicht van betrokken stakeholders.

Tot slot

Met de gemeenteraadsverkiezingen net achter de rug en een forse bezuinigingsronde voor de deur is dit hét moment om in actie te komen. Krimp moet bespreekbaar worden, nieuwe initiatieven moeten worden opgestart en partijen moeten worden benaderd.

Gemeenten moeten niet afwachten, maar anticiperen op de ontwikkelingen die zich onvermijdelijk voor zullen doen en die niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn. Voorkomen moet worden dat gemeenten achter de feiten aanlopen en het sociaal maatschappelijk domein 'het kind van de rekening' wordt.



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

Margot Icking
m.icking@hospitalityconsultants.nl
033-462 55 55

Tim van Asch
t.vanasch@hospitalityconsultants.nl
033-462 55 55

Medeauteur

Medeauteur Maarten Thönissen is een zelfstandig gevestigd adviseur en interim-manager op het gebied van maatschappelijke ontwikkeling. Hij werkt veelvuldig samen met Hospitality Consultants op het gebied van voorzieningenplannen en de ontwikkeling van sociaal maatschappelijk beleid.



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