



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.