



# **Toolkit voor ondernemerschap;** **De sleutel voor succesvolle MFA's**

Marc van Leent

Tom de Haas

Dit boek bevat de resultaten van twee jaar ontwikkelen en toepassen in het MFA Lab. De methodes en instrumenten in dit boek zijn ontwikkeld door managers, beleidsprofessionals en experts die participeren in het MFA Lab. De resultaten markeren een nieuw paradigma: MFA's zijn organisaties met het karakter van een onderneming.

2<sup>e</sup> druk - September 2011

ISBN nummer: 9789081752602

## OVERZICHT VAN DEELNEMERS AAN MFA LAB

Casade Woondiensten  
Casade Woondiensten  
de Key  
de Key  
Gemeente Nijmegen  
Gemeente Nijmegen  
Mitros  
Mitros  
Estate of Mind  
WSD-groep Boxtel  
WSD-groep Boxtel  
Portaal  
Portaal  
Gemeente Alkmaar  
Woonwaard  
Woonwaard  
Service Punt Welzijn en Zorg  
Pameijer  
Pameijer  
Gemeente Arnhem  
Gemeente Arnhem  
Gemeente Leiden  
Ons Doel  
Ons Doel  
Gemeente Leeuwarden  
KBA  
Gemeente Amsterdam  
Gemeente Amsterdam  
Woonstede  
Woonstede  
Corrosia!  
Gemeente Almere  
De Alliantie  
Zone 3  
Ymere

Monique van Cleef  
Glenn van der Vleuten  
Ron Huisman  
Cecile Schlangen  
Martin Peters  
René Nicolassen  
Erik Leisink  
Martijn Leussink  
Sandra Ruiten  
Kees Peeters  
John van Brakel  
Nico van Ginkel  
Nicole Jansen  
Krista van Slageren  
Monique ter Berg  
Cornel de Koster  
Valentijn Langelaan  
Freek Heerema  
Caroline van Haften  
Roland Kluskens  
Wybe Zijlstra  
Eveline Botter  
Co Vrouwe  
Eric Olijerhoek  
Gerike Ritsma  
Roland Kruijsman  
Melger Seebregts  
Ewoud van 't Veer  
Ronald van Lith  
Patrick van Tuijl  
Ronald Venrooy  
Karin van Loenen  
Maarten Pel  
Martin Heuzeveldt  
Ellen Ros

Ymere  
Ymere  
Woonpartners Midden-Holland  
Volksbelang Wijk bij Duurstede  
Dichterbij  
Dichterbij  
Wooninc.  
Wooninc  
Ergon  
Ergon  
Gemeente Utrecht  
Gemeente Utrecht

### experts

SmartAgent  
SmartAgent  
SmartAgent  
Hospitality Consultants  
Hospitality Consultants  
Hospitality Consultants  
Hospitality Consultants  
ICS Adviseurs  
ICS Adviseurs  
Realink  
de Wijkplaats  
Wiebing Advies  
Bakos  
De Kamers  
M&I/partners

### management

De Wijkplaats  
Tom de Haas Consultancy  
De Wijkplaats

Rob de Ruijter  
Mariëtte Bouwer  
Maarten van Mierlo  
Henry Kluin  
Joost van Haasteren  
Raymond Stegen  
Bob Vijge  
Remco Staals  
Alwyn van den Ing  
Anton de Kok  
Jill Wanner  
Emily Hutten

Marieke de Kogel  
Marieke Ruijzing  
Gert Jan Hagen  
Tim van Asch  
Bernard Drion  
Martine Atzema  
Margot Icking  
Tanneke Willems  
Elzo Hilgenga  
George Muller  
Ingrid de Moel  
Gerald Wiebing  
Frits Koreman  
Jan van der Meulen  
Patrick van Eekeren

Nicole Huisman  
Tom de Haas  
Marc van Leent

## VOORWOORD

De eerste bijeenkomst van het MFA Lab was in februari 2009 in de Verkade-fabriek in Den Bosch. Aanleiding was de kernvraag: Waarom wil het maar niet lukken met die MFA's; is er iets dat we fout doen? Met de deelnemers, afkomstig uit gemeenten, woningcorporaties en maatschappelijke instellingen, is toen 'n eerste diagnose gesteld. Onze conclusie: "Er wordt veel gebouwd maar de exploitatie van deze MFA's is doorgaans slecht doordacht en geregeld. Teveel beheer, te weinig ondernemerschap. Teveel intern gericht, op wat er in het gebouw moet gebeuren en te weinig op de wijk". Deze conclusie vormt het fundament van het MFA Lab dat nu 2,5 jaar bestaat. Het MFA Lab is een innovatief verband van gemeenten, woningcorporaties, maatschappelijke instellingen en specialisten gericht op de exploitatie van multifunctionele accommodaties.

We hebben twee jaar hard gewerkt: Netwerkbijeenkomsten, intervisiesessies en het gericht ontwikkelen van instrumenten. De resultaten zijn gebundeld in het boek dat u in handen hebt. Een handboek voor ondernemen met MFA's. Als oprichters van het MFA Lab zijn we trots op dit boek. Tegelijkertijd realiseren we ons dat de resultaten een tussenstop zijn. In twee jaar zijn we tot hier gekomen. Maar hoe wijzer je wordt, hoe meer je ontdekt wat je nog niet weet. Er is dus nog een lange weg te gaan. Het MFA Lab is nog niet uitontwikkeld.

De weg die het MFA Lab heeft afgelegd was geen rechte weg. Innoveren, want dat is de kernactiviteit van het lab, verloopt immers niet langs gebaan-de paden. Het is geen treinreis. Innoveren heeft meer weg van een expeditie. Het is keren en draaien. Maar juist als je denkt vast te lopen, verschijnen nieuwe vergezichten en kansrijke paden.

Innoveren gaat over leren en ontwikkelen, maar ook over afleren en afbreken. Het eerste kan niet zonder het tweede. Innoveren vraagt een paradigmashift. In de woorden van Johan Cruyff: 'Je ziet het pas als je het doorhebt'. Een nieuwe manier van kijken, dat is wat er nodig is voor een paradigmashift.

Eén essentieel inzicht dat een andere aanpak mogelijk maakt. Dat leidt tot oplossingen met een structureel beter resultaat. Ons essentiële inzicht is dat een MFA geen gebouw maar een bedrijf is. Dat de grenzen van de MFA als onderneming niet samenvallen met een gebouw.

Zo'n nieuw inzicht lijkt op het eerste gezicht weinig spectaculair. Toch hebben we er voor gekozen om dit gezichtspunt tot dé leidraad te maken voor het (opnieuw) uitwerken van alle aspecten van de MFA als organisatieconcept, als maatschappelijke ondernemingsformule. Eenmaal op deze weg blijkt pas hoe vast we zitten in oude patronen; hoe we door onze instrumenten, routines en reflexen voortdurend op onze plaats worden gehouden. Innoveren is de kunst van het loslaten. De keuze voor een nieuwe manier van kijken naar MFA's heeft ons getraind in het loslaten van oude concepten. Ook voor ons is er nog veel te leren. Als het gaat om het begrip MFA zelf, met de A van Accommodatie, hebben we er bewust voor gekozen dit te handhaven. Onze ambitie is dat het begrip MFA uitgroeit tot een merknaam voor gastvrije knooppunten van ontmoeting en maatschappelijke dienstverlening. Waarom niet? Wie associeert Horeca nog met Hotels, Restaurants en Cafés en wie weet nog dat de VPRO ooit de Vrijzinnige Protestantse Radio Omroep was?

Als initiatiefnemers van MFA lab hebben wij de hoofdredactie van dit handboek op ons genomen. Als geheel is dit boek het resultaat van de tools, cases, opmerkingen, reflecties, tips en twijfels die de deelnemers van het MFA Lab gedurende twee jaar hebben ingebracht en gedeeld.

Veel leesplezier,

Tom de Haas en Marc van Leent  
initiatiefnemers van het MFA Lab

# INHOUDSOPGAVE

Deelnemers MFA Lab	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
<b>Deel 1: kader</b>	<b>5</b>
1. Ondernemen in MFA's; waarom is dat een thema?	6
2. Succesfactoren van ondernemen in MFA's	11
3. Archetypische MFA's	13
4. Het perspectief: waar staan we nu, wat komt er nog?	18
<b>Deel 2: diverse beschouwingen</b>	<b>21</b>
1. De ongekende mogelijkheden van ICT	22
2. Marketing als sleuteldiscipline	24
3. Gastvrijheid als sociale regulering	26
4. Burn out in multifunctionele accommodaties	28
5. Waarom gaan de buurkinderen naar een andere school?	30
<b>Deel 3: de toolkit</b>	<b>32</b>
1. Werken met wijkprofielen; instrument en voorbeelden	33
2. Ondernemen in de MFA; consequenties voor rolverdeling, samenwerking en juridische structuren	48
3. Rekenen aan MFA's; simulatiemodel en kengetallen	104
4. Beoordelen van performance; diagnose-instrument (MFA Audit) en voorbeelden	116
5. Opstellen van een ondernemingsplan; handreiking	139



## Deel 1: Kader

1. Ondernemen in MFA's; waarom is dat een thema?
2. Succesfactoren van ondernemen in MFA's
3. Archetypische MFA's
4. Het perspectief: waar staan we nu, wat komt er nog?

# 1. ONDERNEMEN IN MFA'S; WAAROM IS DAT EEN THEMA?

## 1.1 Over MFA's

Dit boek gaat over multifunctionele accommodaties. Een jargon term die binnen het circuit van maatschappelijk vastgoed veel wordt gebruikt en waar veel discussie over is. Wat is een MFA? Is dat een gebouw? Is het een manier van organiseren? Wat kenmerkt een MFA? En wat is het verschil tussen een multifunctionele accommodatie en een bedrijfsverzamelgebouw?

Omdat dit boek vooral over MFA's gaat en wat hen succesvol maakt, is het goed om bij de start aan te geven wat in deze publicatie wordt verstaan onder een multifunctionele accommodatie, verder aan te duiden als een MFA. Een MFA is een (plaatsgebonden) manier van organiseren van maatschappelijk relevante activiteiten en diensten. Deze manier van organiseren heeft tot doel burgers in een buurt, wijk, stad of zelfs regio de mogelijkheid te bieden actief deel te nemen aan diverse activiteiten. Activiteiten die bijdragen aan het welzijn en welbevinden van individuen en groepen van burgers. Kenmerkend voor MFA's is de ambitie om zowel maatschappelijke meerwaarde te realiseren als efficiënt om te gaan met ruimte en faciliteiten. Bij alle uitwerkingen die in dit boek plaatsvinden van het begrip MFA en aspecten van MFA's, moet door de lezer telkens bovenstaande omschrijving in het achterhoofd worden gehouden. Een MFA is op de eerste plaats een manier van organiseren.

## 1.2 Een forse toename van MFA's

MFA is geen begrip dat bij de Kamer van Koophandel of het CBS bekend is. Daarom moet worden volstaan met een raming van het aantal MFA's dat in Nederland is gerealiseerd. Vanaf het begin van deze eeuw zijn in Nederland meer dan 1200 brede scholen gerealiseerd. Dat is meer dan 100 per jaar. Veel van deze brede scholen zijn gehuisvest in multifunctionele gebouwen met de opdracht om ook als MFA te functioneren. In diezelfde periode is het

concept van Kulturhus in zwang geraakt. Deze zijn vooral in Overijssel en Gelderland gerealiseerd, maar ook elders in Nederland zijn grote aantallen sociaal-culturele centra verrezen. Een stad als Nijmegen heeft 30 gebouwen die als MFA worden beschouwd. Als deze informatie wordt geëxtrapoleerd naar heel Nederland dan stopt de teller rond de 3000 MFA's.

De overwegingen voor het ontwikkelen van een MFA zijn uiteenlopend:

- Vanuit het gemeentelijk vastgoedbeleid wordt er meer en meer voor gekozen om niet allerlei gebouwen stand alone te ontwikkelen. Maar om diverse soorten voorzieningen zoals (brede) scholen, sportzalen, bibliotheken, muziekscholen en verenigingen met een sociaal cultureel karakter in één gebouw te huisvesten. Daarbij wordt gekozen voor flexibele gebouwen zodat deze door de jaren heen opnieuw kunnen worden ingericht en zo voor andere doeleinden geschikt kunnen worden gemaakt.
- Ambities op het gebied van sociale samenhang, en de ervaren noodzaak van het terugontwikkelen van onderlinge betrokkenheid in buurten en wijken vormen een tweede overweging om MFA's te ontwikkelen in wijken en buurten. Door verschillende activiteiten en diensten te combineren op één plek wordt bijgedragen aan de beoogde sociale samenhang, zo wordt verondersteld.
- In oude(re) buurten en wijken van steden is in veel gevallen bestaand maatschappelijk vastgoed aan vervanging toe. Op basis van bovenstaande argumenten en op basis van de overtuiging dat het ontwikkelen van multifunctionele concepten beter bij het beleid past en goedkoper is, ook in de exploitatie, is er de afgelopen jaren fors ingezet op het realiseren van MFA's.
- Een laatste overweging ligt op het vlak van de samenwerking tussen maatschappelijke dienstverleners. Strikt genomen is het daarvoor niet nodig om onder één dak te wonen. Het maakt de samenwerking echter wel gemakkelijker.

Bijna altijd gaan genoemde overwegingen hand in hand. Het ontwikkelproces dat er op volgt verloopt doorgaans stroperig en traag. Het beoogde gebouw komt er meestal wel, maar het valt ook op dat de gebruikers die een plek hebben ingenomen in het gebouw zoveel mogelijk hun eigen ding blijven doen. Dat het moeite kost om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor het functioneren van de gezamenlijke ruimtes in het gebouw. Ook valt het op dat er groeiende weerstand is om bij te dragen aan de meerkosten die voortvloeien uit de gezamenlijke huisvesting in één gebouw, eker als daar geen aanvullende inkomstenstromen tegen over staan.

### **1.3 Duurzaam exploiteren blijkt niet eenvoudig**

Twee jaar werken aan het doorgronden van de oorzaken van structurele exploitatietekorten van MFA's en het samen ontwikkelen van tools en hulpmiddelen levert een aantal inzichten op. Deze worden in een nutshell in deze paragraaf benoemd. In diverse hoofdstukken van dit boek worden de analyse en de tools gepresenteerd.

Multifunctionele gebouwen zijn van alle eeuwen. Zijn we niet trots op onze grachtenpanden die reeds eeuwenlang in staat blijken om een diversiteit aan functies te huisvesten. In die zin zijn multifunctionele accommodaties niet nieuw. De sociale context waarbinnen dit begrip is genesteld is relatief nieuw. Aan het meervoudig en multifunctioneel gebruik van gebouwen werd een maatschappelijke meerwaarde toegeschreven. In de jaren '60 werd in Eindhoven het 't Karregat opgeleverd. Architect was Frank van Klingeren, ook bekend van de Meerpaal in Dronten, en het gebouw maakte naam als sociale innovatie. 't Karregat was een heel open gebouw waarvan de binnenwanden letterlijk ontbraken. Op die manier konden alle partijen die van het gebouw gebruik maakten direct contact met elkaar hebben. Dit had voordelen maar uiteraard ook nadelen (bal van gymzaal in klas). Het experiment mislukte en leidde tot een proces dat zich op veel andere plekken heeft

herhaald. Er werden wanden geplaatst, zodat iedereen zich kon terugtrekken in zijn eigen ruimte. Daarmee werd het gebouw uiteindelijk een bedrijfsverzamelgebouw.

De kern van het voorbeeld hierboven is dat er aan fantasieën en idealen geen gebrek is. De weerbarstige werkelijkheid van alle dag blijkt vaak anders. Uiteindelijk is de eigenaar, of de hoofdgebruiker die als hoofdhuurder optreedt, degene die voor de tekorten opdraait. Vaak zijn dat gemeenten of woningcorporaties.

Ook in het proces van het ontwikkelen van een gebouwde omgeving waarin uiteindelijk een MFA wordt ondergebracht zitten verstoringen die leiden tot structurele exploitatietekorten. Een aantal van deze verstoringen wordt hier benoemd:

#### **Van kleine schaal naar grote schaal**

Veel maatschappelijke organisaties zoals scholen, bibliotheken, welzijnsorganisaties en buurthuizen, waren gewend aan hun eigen, individuele accommodatie. Heel veel beheer- en facilitaire taken worden door vrijwilligers uitgevoerd of door het team erbij gedaan. Opgaan in een grotere schaal leidt tot andere normen voor beheer, schoonmaak en facilitaire zaken. Professionalisering is het sleutelwoord. Kostenstijging is het effect.

#### **Wie bepaalt betaalt**

In veel gevallen is de gemeente beleidsmatig de initiatiefnemer en de ontwikkelaar en financier van vastgoed. Voor veel maatschappelijke organisaties geldt dat zij niet of moeilijk 'nee' zeggen tegen de gemeente als deze hen uitnodigt om mee te gaan in de ontwikkeling van nieuwe multifunctionele huisvesting, die door de gemeente zelf wordt bekostigd. In een te vroeg stadium nee zeggen is jezelf buiten spel zetten. Vaak wordt meegegaan in het proces dat de gemeente ook de (meer)kosten dan wel voor zijn rekening

neemt. Vaak wordt in een (te) laat stadium duidelijk dat hierover onvoldoende gesproken is terwijl het bouwbesluit al genomen is. Het komt regelmatig voor dat ook woningcorporaties, als ontwikkelaar en beoogde eigenaar van het vastgoed, in dezelfde positie raken als de gemeente.

### **De besluitvorming in het ontwikkelproces is niet scherp**

Omdat er relatief weinig ervaring is met het ontwikkelen van multifunctioneel maatschappelijk vastgoed en het daaraan gerelateerde organisatieconcept, gaat er in het ontwikkel- en besluitvormingsproces vaak veel fout. Dat leidt later tot structurele meerkosten. Teveel partijen praten mee. Er wordt bij de opeenvolgende stappen in de ontwikkeling niet of onvoldoende gecontracteerd tussen de betrokken partijen. Onduidelijk is of, en zo ja, welke verplichtingen meepratende partijen aangaan. Aan het eind van de ontwikkeling kan zonder pardon worden uitgestapt. Het ontbreekt aan criteria om tot onderbouwde go/no-go besluiten te komen. Gemeenten kunnen als initiatiefnemer vaak niet meer terug. Dat leidt tot gezichtsverlies voor bestuur en ambtelijke staf.

### **MFA als optelsom van taken**

Vrijwel alle partijen die participeren in de ontwikkeling van MFA's zijn afkomstig uit het publieke domein en de non-profitsector. Dat resulteert in een focus op kosten en op taken. De consequentie daarvan is dat een MFA onvoldoende als een Gestalt wordt gezien, als een samenhangende identiteit, die als missie, als opdracht heeft om zich te ontwikkelen tot een zo aantrekkelijk mogelijke dienstverlener. Voor de bewoners in het gekozen werkgebied, voor andere aanbieders van diensten en initiatieven op het vlak van wellness, sport, cultuur, recreatie en ontwikkeling. Het erkennen en het herkennen van de identiteit, de Gestalt van de MFA leidt tot een andere focus. Het adopteren van deze focus biedt zicht op het vereiste ondernemerschap

in de MFA; de regievoerder over het concept. Het ontwikkelen van aanvullende initiatieven, waaronder een passend horeca concept, waarmee inkomsten worden gegenereerd. Vanuit dit ondernemerschap wordt richting en leiding gegeven aan de manier waarop programmering, beheer en facilitaire dienstverlening in samenhang worden ingezet om van de MFA een succesvolle maatschappelijke onderneming te maken.

Als het management van een MFA de hierboven genoemde focus mist, niet ontwikkelt, dan worden taken als programmering, beheer en facilitaire zaken als losse taken georganiseerd. Op de goedkoopste manier. Dat mist smoel, samenhang en identiteit.

### **Budgetteren en exploiteren is een basisconditie**

In het dagelijks opereren van een MFA is het beschikken over een actueel en taakstellend budget een voorwaarde. Weten wat je producten en diensten moeten kosten; kijkend naar je werkomgeving en naar je kostenstructuur. Dat is essentieel. Weten waar je staat in je exploitatie op dit moment moet een vanzelfsprekendheid zijn. Bij afwijkingen in negatieve zin weten welke maatregelen genomen moeten worden. De resultaatverantwoordelijkheid voor de exploitatie van een MFA, of het gebouw waarin deze is ondergebracht, is vaak onvoldoende georganiseerd. Deze is niet bij een persoon neergelegd met de bevoegdheid en de kwaliteit om te sturen, met het vermogen om iets te ondernemen. Veel beheerders doen ieder hun eigen taak. De tekorten zijn van niemand.

Op deze lijnen is in de afgelopen twee jaar in het MFA Lab verbinding gemaakt. Inzicht ontwikkeld. In het vervolg wordt op ieder van deze thema's ingegaan en zijn handvatten ontwikkeld om van een MFA een maatschappelijk en economisch succes te maken.



#### **1.4 2012-2016: Structurele wijzigingen in het lokale publieke domein**

“Leve de crisis. Goed dat er een eind komt aan het welzijnswerk als institutie”. Met deze uitspraak startte een van de participanten in het MFA Lab in 2009 zijn bijdrage. Er komt nu ruimte om echt te gaan ontwikkelen en actuele concepten neer te zetten samen met mensen uit de wijk en de buurt.

Aanpakken te ontwikkelen waarbij begrippen als gastvrijheid, ontspanning, comfort, actief bezig zijn met onderwerpen die je echt boeien en energie geven centraal staan. Niet de oude concepten van het welzijnswerk waarin de focus staat op de ‘have-nots’ en waarin de overheid doorlopend opdrachten en budgetten moet verschaffen voordat de welzijnsorganisatie aan het werk gaat. De taakgerichte, subsidiebudget gerichte aanpak is over de datum. De individuele burger moet geprikkeld worden, uitgenodigd worden om deel te nemen aan activiteiten, en daarmee lid te worden van een community die aansluit bij de eigen leefstijl. Het ondernemerschap in MFA's wordt de komende jaren aangescherpt op deze focus, in combinatie met een excellente bedrijfsvoering.

Het idee dat maatschappelijk relevante activiteiten gesubsidieerde activiteiten zijn wordt ingehaald door het WMO beleid van de gemeenten.

Steeds meer initiatieven met maatschappelijke waarde worden de komende jaren privaat bekostigd door de deelnemers of door sponsors die zich persoonlijk, of via de identiteit van hun bedrijf, verbinden met een initiatief. Juist dit initiatief. MFA's worden wervende organisaties.

De lokale overheid gaat daar haar steentje aan bijdragen. In Amersfoort heeft de gemeente besloten alle wijkcentra te sluiten. In Amsterdam moeten alle gesubsidieerde instellingen voor 2012 en verder een nieuwe subsidieaanvraag indienen. Wie zijn meerwaarde niet kan aantonen krijgt geen subsidie meer. Een andere gemeente stelt per wijk een budget beschikbaar en werft een partij die met dit startbudget aan de slag wil en er zelf in de uitvoering

meer van gaat maken.

De sanering die op het publieke domein wordt ingezet is fors. De regering Rutte streeft naar een structurele bezuiniging van 18 miljard euro per jaar. Als die 18 miljard wordt gelezen als de begroting van een publieke of non-profit instelling dan is 75% van dit bedrag personeelskosten. Ongeveer 14 miljard euro. Dat is gelijk aan 300.000 formatieplaatsen in het publieke domein. Overheid en non-profit instellingen. Dat krijgt ook op lokaal niveau zijn weerslag, bij gemeenten en gesubsidieerde organisaties.

Als alle gesubsidieerde organisaties die samen in een multifunctioneel gebouw zijn gehuisvest gaan proberen ieder voor zich het hoofd boven water te houden met 20 tot 30% minder subsidie, of helemaal geen subsidie, dan wordt de eigenaar en/of verhuurder het kind van de rekening. Als er samen wordt gewerkt vanuit een MFA concept, met een duidelijke identiteit die goed aansluit op de behoefte van burgers en klanten in de wijk dan is er veel perspectief. Dit met iemand aan het roer die weet hoe te ondernemen in en met de omgeving, die stuurt op de exploitatie en het exploitatie risico kan en durft over te nemen van de eigenaar van het gebouw. Er zijn volop kansen; er is ruimte voor ondernemerschap.

#### **1.5 Naar MFA 2.0**

Terug naar onze definitie van een MFA. MFA staat voor een (plaatsgebonden) manier van het organiseren van maatschappelijk relevante diensten en activiteiten waarbij sociale meerwaarde en efficiënt gebruik van ruimte en faciliteiten samen opgaan. Met de ambitie die spreekt uit deze definitie is niks mis. Deze is ook haalbaar, op voorwaarde dat een andere aanpak wordt ingezet dan tot nu toe gebruikelijk. Beter, maar vooral anders. Er is een nieuw perspectief op MFA's nodig om te voorkomen dat met steeds meer partijen, procesmanagers en overeenkomsten, de verkeerde weg wordt ingeslagen. Dit nieuwe perspectief; onder de titel MFA 2.0 is hieronder verwoord.

Een MFA is geen gebouw maar een organisatie met het karakter van een onderneming.

	MFA 1.0	MFA 2.0
centraal besef	MFA is een gebouw	MFA is een bedrijf
kernactiviteit	exploitatie is beheer+	exploitatie is ondernemen
bedrijfsvoering	als taakorganisatie	als commerciële organisatie
leiding	coördinator	ondernemer
financiële strategie	kostenbeheersing, budgetbeheer	opbrengstoptimalisatie, resultaatverbetering
subsidie	van gebouw, via gemeente	(alleen) van gebruikers, via gebruikers
marktpositionering	'MFA is er voor iedereen'	geprofileerd
aansturing	taakgericht, in stand houden	resultaatgericht, uitbouwen

## 2. SUCCESFACTOREN VAN ONDERNEMEN IN MFA'S

Bij de start van het MFA Lab als initiatief is geprobeerd om zo kort mogelijk samen te vatten wat volgens de initiatiefnemers de bouwstenen zijn van succesvolle MFA's. Met het identificeren en benoemen van deze bouwstenen werd begin 2009 ook richting gegeven aan de ontwikkelthema's binnen het MFA Lab. In eerste instantie is een drietal succesfactoren van MFA's benoemd. Op basis van de ontwikkelingen in het eerste jaar is er een vierde factor bijgekomen. Deze worden hieronder genoemd en aansluitend in aparte paragrafen verder toegelicht en uitgewerkt.

- Ondernemerschap;
- Verbinding met de wijk;
- Gastvrijheid;
- Verzakelijking relatie gemeente.

### 2.1 Ondernemerschap

In de afgelopen twee jaar is voor de deelnemers in het MFA Lab steeds duidelijker geworden dat ondernemerschap de centrale kapstok is voor het succes van MFA's. Aan dat ondernemerschap zitten twee aspecten die naast elkaar benoemd kunnen en moeten worden.

Het eerste aspect betreft bedrijfsvoering. Het is een keiharde voorwaarde gebleken dat de eindverantwoordelijke voor een MFA budgettair, financieel de zaken op orde moet hebben. Deze man of vrouw moet weten welke producten en diensten er zijn, wat deze kosten en wat ze opbrengen. Waar en hoe inkoopvoordeel kan worden gehaald en op welke wijze het maximale uit de beschikbare middelen kan worden gehaald. Daar lol in heeft en een hoog eergevoel heeft om op het punt van bedrijfsvoering een excellente prestatie te leveren.

Het tweede aspect betreft mogelijkheden zien, kansen benutten en het netwerk in de buurt, wijk of omgeving op haar of zijn duimpje kennen. Initiatiefrijk zijn en in staat om de goede mensen om zich heen te verzamelen,

aanvullend aan de eigen kwaliteit. Een team neer te zetten dat mee kan groeien. Ook in staat zijn om vormen van zakelijke dienstverlening en leisure activiteiten te ontwikkelen die het imago, de identiteit van de MFA ondersteunen, versterken. Bijdragen aan de gezondheid van de exploitatie en de uitstraling van de MFA, zonder in conflict te komen met de focus op maatschappelijk ondernemerschap, zonder door te schieten naar "platte" commerciële dienstverlening en op die balans ook doorlopend aanspreekbaar zijn.

### 2.2 Verbinding met de wijk

De ervaring van de afgelopen twee jaar heeft geleerd dat iedere MFA een ander geografisch werkgebied heeft. Variërend van een buurt tot een grootstedelijke regio. Zie in dit verband ook hoofdstuk 3 over de archetypen. Met "verbinding met de wijk" wordt in bredere zin bedoeld verbinding met het geografisch werkgebied, de markt van de MFA.

Centrale thema's in dit kader zijn:

- Wat weten we als MFA van de sociaaleconomische samenstelling van de wijk?;
- Welke verschuivingen treden daar in op?;
- Welke culturen zijn in het werkgebied vertegenwoordigd?;
- Hoe kunnen we de aantrekkelijkheid van die cultuur, en de producten en diensten die zij voortbrengt, betrekken in de MFA?

De sociale netwerken kennen, de informele netwerken kennen, is cruciaal voor de sleutelfiguren in de MFA. De antenne uitzetten, verbinding maken, horen wat er leeft, waar behoefte aan is. Zoeken naar de manier waarop communities in de wijk, het werkgebied kunnen ontstaan zonder specifiek op het thema 'community' te sturen en te communiceren. Dit kan door goed in te spelen op dat waar mensen nu behoefte aan hebben; het soort ontspanning en verbinding dat wordt gezocht en gewaardeerd.

### 2.3 Gastvrijheid

Alles aan een goede MFA communiceert gastvrijheid. Een sfeer en stijl van gastvrijheid die past bij de omgeving. Het horeca aspect springt er in het bijzonder uit. Worden activiteiten en horeca inzet goed gecombineerd? Kom je in een mooie, aansprekende omgeving, of is aan alles te zien en te voelen dat het een welzijnsinstelling is van de oude stempel. Wat wordt er geserveerd, wat kun je allemaal organiseren in de MFA? Steeds duidelijker wordt dat een goed horeca arrangement bepalend is voor de gastvrijheid die wordt ervaren en de gerealiseerde exploitatie van de MFA. Een ondernemer die een MFA exploiteert maakte de volgende analyse:

*Voor het bestuur van de bridgeclub is de wekelijkse huur van de zaal een bezwaar. Dat wordt ervaren als een hoge kostenpost. Vervolgens consumeert ieder lid van de bridge club individueel € 7,- tot € 10,- op een middag. Dat is geen enkel bezwaar; het dient het individueel comfort; dat mag wat kosten. Dan wordt er op een middag een baromzet gedraaid van € 300,- tot € 400,-. Sinds die tijd is de bridge club gratis welkom. Iedere week.*

Gastvrijheid, het horeca arrangement, blijkt een essentieel onderdeel van succesvol ondernemen in een MFA. De inschatting is dat dit onderwerp de komende jaren alleen maar aan belang zal winnen.

### 2.4 Verzakelijking van de relatie met de gemeente

De concentratie van sociale wetgeving bij gemeenten, de keuze van het Kabinet Rutte I om overheidstaken verder te decentraliseren naar het lokale niveau, versterken de rol van de gemeente als beleidsregisseur. De gemeente als beleidsregisseur stelt het kader waarbinnen MFA's actief zijn. Het initiatief tot het oprichten van multifunctionele gebouwen komt vaak van de lokale overheid. De ambitie om in genoemde gebouwen maat-

schappelijke productie te concentreren ook.

MFA's zijn de organisaties die op een ondernemende manier maatschappelijke waarde creëren. Tegelijkertijd ontvangen zij steeds minder rechtstreekse subsidies van de gemeente. Subsidies worden uitgekeerd aan maatschappelijke organisaties die ook het multifunctionele gebouw gebruik maken. MFA's exploiteren het multifunctionele deel van het gebouw, ze verhuren (delen van) het gebouw aan vaste en incidentele gebruikers en ontwikkelen initiatieven die passen binnen de beleidsdoelstellingen die hun gemeente voor de betrokken wijk heeft geformuleerd. Soms staat daar een projectsubsidie tegenover, soms niet. De MFA is als maatschappelijke onderneming de uitvoeringsregisseur van het gemeentelijk beleid en werft daar steeds vaker zelf de middelen voor om tot resultaat te komen als onderdeel van haar opdracht. Dat wijst op een sterke beleidsmatige samenspraak tussen gemeente en MFA en een geleidelijk toenemende verzakelijking van de onderlinge (financiële) relatie.

De ontwikkeling van deze figuur stelt hoge eisen aan het management van een MFA. Relationeel, scherp houden van de rolverdeling, vertrouwen in het eigen kunnen van het team in de MFA en de burgers in de wijk.

## 3. ARCHETYPES

### 3.1 Ontwikkeling van archetypes

In het lab jaar 2009-2010 is veel tijd en energie geïnvesteerd in het ontwikkelen van een set van archetypes van MFA's. Dit vanuit de overtuiging dat er sterk uiteenlopende types zijn die hun eigen specifieke eisen stellen. Zeker op het terrein van een succesvolle exploitatie. Bij het ontdekken en verhelderen van deze archetypes is er niet voor gekozen om de bestaande verschijningsvormen te ordenen. Dat had ongetwijfeld een herkenbaar lijstje opgeleverd met brede scholen, kulturhusen en andere beleidsfiguren. Vanuit de gekozen insteek leek zo'n lijstje niet relevant voor het vinden van de crux van succesvolle exploitatie. Gekozen is voor het aansluiten bij marketing benaderingen om de sleutel te vinden die tot nieuwe concepten leidt: De archetypes die in het MFA Lab zijn ontwikkeld.

Publieke gebouwen zijn er voor iedereen! Scholen, theaters, sociale restaurants, sportaccommodaties, kulturhusen, wijkgebouwen enzovoort worden doorgaans gesubsidieerd onder voorwaarde dat zij toegankelijk zijn voor alle groepen in de samenleving. Dit uitgangspunt lijkt wel eens in tegenspraak met het mechanisme dat aan marketing ten grondslag ligt. Marketing segmenteert en selecteert. Zoekt een focus. 'n Product dat gemaakt is voor iedereen, zo is de gedachte, zal niemand willen hebben. Dat wordt een smaakloze compromis. Marketing is kiezen voor doelgroepen en daar alle inspanningen op richten. Doelgroepen in de betekenis van leefstijlen.

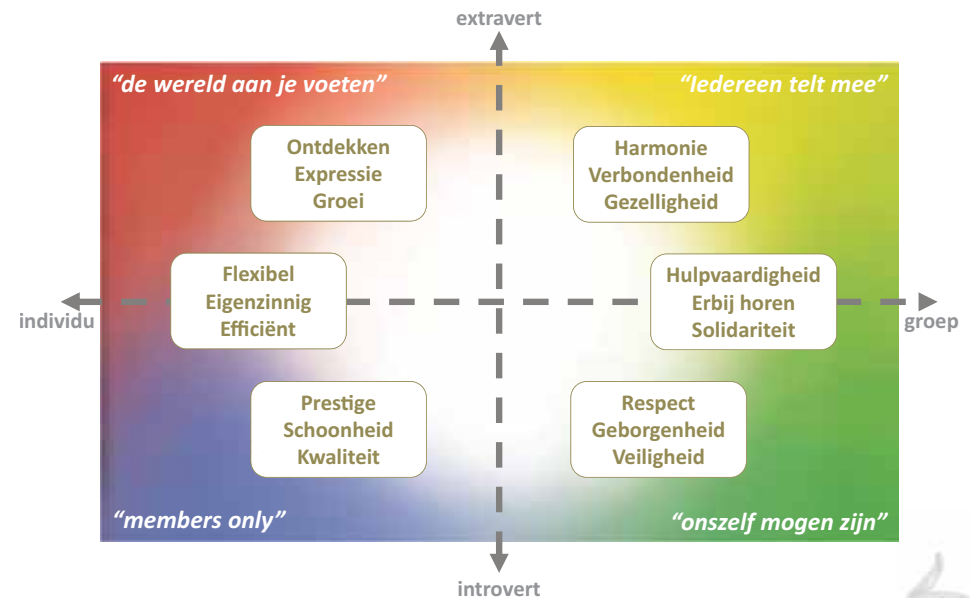
Groepen mensen die vergelijkbare zaken belangrijk vinden en zich naar deze zaken zullen gedragen.

Marketing gaat in essentie over waarden, over zaken die mensen belangrijk vinden. De publieke zaak gaat ook over waarden, over waarden die de samenleving belangrijk vindt. Het moet toch mogelijk zijn om deze waardebegrippen samen te brengen, om het gedachtegoed van leefstijlen te combineren met de opgave van publieke gebouwen.

De overtuiging dat marketing de sleuteldiscipline is waarmee het verschil letterlijk en figuurlijk gemaakt kan worden, heeft geleid tot de keuze om te werken met het sociaalpsychologische BSR-model van SmartAgent. In hoofdstuk 1 van deel 3 wordt daar uitgebreid op ingegaan.

### 3.2 Het BSR-model

Het BSR-model onderscheidt vier leefstijlen op basis van de psychologische as extravert - introvert en de sociologische as individu - groep. Bij elke leefstijl zijn de waarden gezocht die het meest passen bij die leefstijl in relatie tot het vraagstuk van multifunctionele accommodaties. Hieronder volgt een samenvatting van dit model.



Op basis van dit leefstijlkwadrant is een zoektocht gestart naar archetypische MFA's. Een aanvankelijke poging om bij elke kleur een archetype te vinden liep vast. De uitkomst van deze eerste exercitie bleek te rigide van aard en bleek onvoldoende aan te sluiten bij de praktijk rond MFA's. De tweede poging slaagde wel. Hieronder wordt kort ingegaan op de dimensies die zijn gehanteerd om tot de uiteindelijke archetypes te komen.

### **Neutraal versus geprofileerd**

Door MFA's als een overdekte variant van openbare ruimte te zien, wordt impliciet gekozen voor een brede positionering. De openbare ruimte is er immers voor iedereen. MFA's die aldus worden gepositioneerd, en dat zijn de meeste, vragen om een 'neutrale' uitstraling. Wel hoogwaardig en aantrekkelijk, maar niet zo uitgesproken dat deze bepaalde doelgroepen afstoot. Aan de andere kant staat de geprofileerde voorziening die juist wel uitgesproken is. Specifieke groepen zullen zich er thuis voelen, andere groepen zullen een dergelijke voorziening juist mijden: "niet voor ons", is de gedachte. In het leefstijlkwadrant staan de 'neutrale' voorzieningen in het midden en de geprofileerde voorzieningen uit het midden. Sommigen dicht bij, anderen verder af.

### **Individu versus groep**

Is het mogelijk dat de geprofileerde voorzieningen zich verder ordenen? Bij de uitwerking is gebleken dat de as "individu versus groep" een bruikbare kapstok biedt om bestaande verschillen zichtbaar te maken. Zo zijn er voorzieningen die sterk inspelen op de geïndividualiseerde leefstijl. Vaak zijn dat 'eigenzinnige' voorzieningen met een culturele inslag. 'Daar gebeurt het', het is de 'talk of the town'. Maar ook de meer 'besloten' voorzieningen behoren tot die categorie. Denk aan (exclusieve) sociëteiten. Centraal in de functionaliteit van de voorziening staat de individuele leefstijl; er moet iets gehaald of

beleefd kunnen worden.

Op de andere kant van de as "individu versus groep" zijn er voorzieningen die appelleren aan de behoefte om samen te zijn met vrienden en bekenden; oude en nieuwe. Vaak liggen die voorzieningen in de sfeer van verenigingen, clubs en kerken. Het accent ligt veel meer op samenzijn dan op de functionaliteit van de locatie. Gezelligheid kent geen tijd.

### **3.3 Hotspot, dorpsplein en huiskamer**

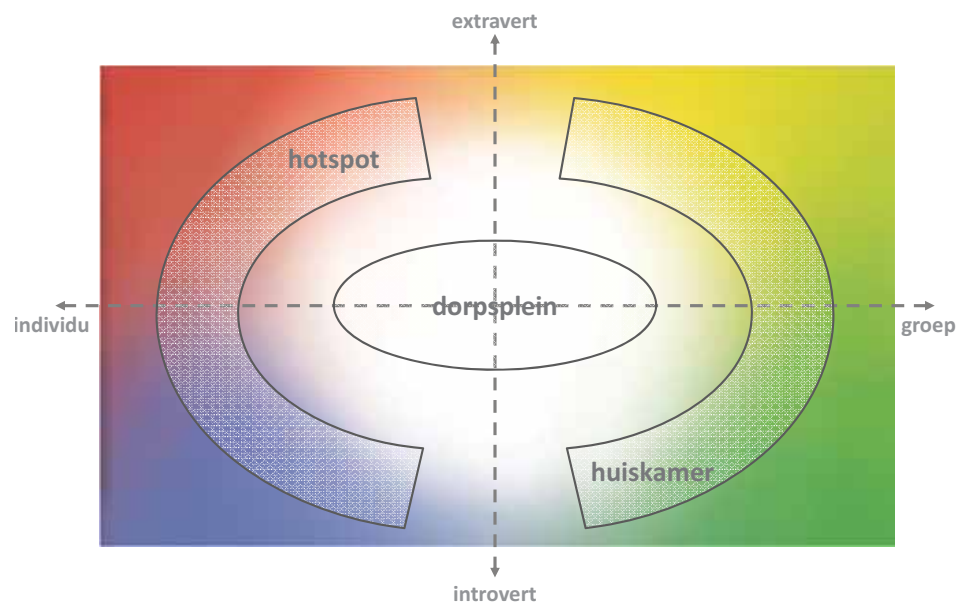
Beide ordeningsprincipes, die van neutraal versus geprofileerd en individu versus groep komen samen in het onderstaande drieluik. In dit drieluik worden de 3 archetypes gepresenteerd die binnen het MFA Lab als navigatie worden gebruikt. Ieder archetype wordt hieronder kort benoemd en toegelicht.

**Hotspot;** dit archetype representeert de centra die aansluiten bij een individuele leefstijl; eigenzinnigheid is belangrijkste sleutelwoord.

**Dorpsplein;** dit archetype representeert de 'neutrale' centra; brede toegankelijkheid is de belangrijkste succesfactor.

**Huiskamer;** dit archetype representeert de centra die aansluiten bij een groepsgerichte leefstijl; vertrouwdheid en geborgenheid zijn belangrijkste trefwoorden.





### Hotspot

Hotspots hebben doorgaans een groot verzorgingsgebied nodig om goed te kunnen functioneren. De hotspot moet in dit gebied concurreren met andere centra. Dat betekent kleur bekennen; opvallend en spraakmakend zijn. Vandaar het begrip hotspot. Vaak wordt een regionale functie gecombineerd met een functie voor directe woonomgeving. De meeste hotspots hebben een herkenbaar speerpunt; dat kan cultuur zijn maar bijvoorbeeld ook film, sport, design of (creatief) werk. Essentieel is de eigen programmering; dat is immers de sleutel naar succes. Bij de hotspot bestaat geen organisatorisch onderscheid tussen inhoud en exploitatie. Er is één onderneming (ondernemer) die alle touwtjes in handen heeft, zodat het beoogde concept optimaal in de markt kan worden gezet. Die onderneming heeft een professionele kern die omgeven is door een 'community' van vrijwilligers en stagiaires. Als het gaat om de communicatie wordt veel gebruik gemaakt van free

publicity; de hotspot 'maakt' immers nieuws. Beschikbare ruimten en horeca worden ook commercieel benut. Autonomie is belangrijk en daarom kan exploitatie nooit (te) afhankelijk zijn van gemeentelijke subsidie. Voorbeelden van Hotspots in het maatschappelijke domein zijn:

- De Kamers, Amersfoort
- De Machinist, Rotterdam
- Timorplein, Amsterdam



*De Machinist, Rotterdam, voorbeeld Hotspot (foto Marguerite Smit)*

## Dorpsplein

Verschijningsvormen van het archetype Dorpsplein zijn onder andere die van brede school, kulturhus of breed gesorteerd diensten- en zorgcentrum. Kenmerkend is de centrale ligging, de synergie tussen gebruikers en de toeloop (traffic). De schaal van zo'n voorzieningencentrum vraagt om een professionele organisatie van beheer en exploitatie. Belangrijke competentie is omgaan met verscheidenheid aan doelgroepen en leefstijlen. Dat vraagt een kameleontische benadering; vergelijk dat met goede wegrestaurants die ruimte en services bieden aan zowel vakantiegangers als aan blauwe pakken. Zo'n organisatie kan, binnen professionele grenzen, ondersteund worden



*BaLaDe, Waalwijk, voorbeeld Dorpsplein  
(foto Frank Trommelen)*

door stagiairs en mensen die werkzaamheden leveren in het kader van arbeidsre-integratie of dagbesteding. Met websites, nieuwsbrieven en berichten in de lokale pers worden bezoekers en deelnemers voortdurend op de hoogte gehouden. De exploitant dient te zorgen voor klanttevredenheid en een optimale bezettingsgraad. In die zin staat het Dorpsplein dichtbij een zalencentrum. Het draait op een goede bezetting en dito horeca omzet. Een belangrijk verschil met het zalencentrum zit in de aard van die zalen. Bij het dorpsplein gaat het maar in beperkte mate om vergaderzalen. Er is juist behoefte aan zalen met een specifiek karakter. Aan een theaterzaaltje met licht en geluid; aan een balletruimte met bar en spiegels; aan een muziekdichte geluidstudio om te jammen en drummen; aan een knutselruimte met oven voor pottenbakken of juist aan machines voor houtbewerking. Voorbeelden van Dorpspleinen in maatschappelijk domein:

- BaLaDe, Waalwijk
- 't Hert, Nijmegen
- Spectrum, Schijndel

## Huiskamer

De Huiskamer bedient doorgaans een doelgroep uit de buurt. Nabijheid en laagdrempeligheid zijn belangrijke voorwaarden. De huiskamerbewoners bepalen zelf wat er gebeurt; zij hebben zichzelf de Huiskamer "toegeëigend". Ook het beheer wordt door de bewoners zelf gedaan. Indien nodig worden ze op afstand gecoacht door professionals. Geen opbouwwerkers meer achter de bar. De communicatie is grotendeels gebaseerd op mond-tot-mond reclame. Financiële succesfactor is het lage kostenniveau. Veel gaat met gesloten beurs. Gemeente en corporatie doen niet veel meer dan het beschikbaar stellen van de ruimte; dat gebeurt gratis of tegen een lage huurprijs. De gebruikers hebben zich verenigd en zijn op die manier als groep aanspreekbaar. Voorbeelden van Huiskamers:



- De Nieuwe Jutter, Utrecht
- Pander, Den Haag
- Vrouwenstudio Maxima, Breda

Met de te onderscheiden archetypes Hotspot, Dorpsplein en Huiskamer worden partijen in staat gesteld beter te communiceren over multifunctionele centra. Uitgangspunt is dat bij elk archetype een specifieke, levensvatbare exploitatiekarakteristiek hoort. Hiernaast worden die karakteristieken schematisch weergegeven.



*De Nieuwe Jutter, Utrecht, voorbeeld Huiskamer*

	hotspot	dorpsplein	huiskamer
verschijning	centra rond thema's als cultuur, sport, film, muziek, design, eten, enz.	brede school, kulturhus, MFA, enz.	buurthuis, inloopcentrum, moedercafé sociëteit, jongeren-centrum, enz.
kenmerken	dynamiek, uitstraling, met een uitgesproken concept	centraal in de wijk, synergie tussen gebruikers, veel 'traffic'	kleinschalig, laagdrempelig, vertrouwd, zelfsturing
diensten	eigen(wijze) programmering voor stad / regio; ook voor buurt / wijk	mix van maatschappelijke diensten (onderwijs, opvang, zorg enz.)	gebruikers bepalen zelf programma en activiteiten
organisatie	zelfstandige onderneming (rechtsvorm onbepaald)	professionele beheerorganisatie	vereniging voor beheer & exploitatie
personeel	kern van professionals evt. met vrijwilligers en stagiairs (leerwerkbedrijf)	kern van professionals evt. aangevuld met mensen met arbeidshandicap	vrijwilligers met (lichte) professionele support
communicatie	veel free publicity; hotspot 'maakt' nieuws	nieuwsbrieven, website en lokale pers	huis-aan-huis en mond-op-mond
financiële succesfactor	commercieel (neven)gebruik van zalen en horeca	optimalisering van gebruik van gebouwen en faciliteiten	lage kosten door zelforganisatie
rol overheid	stimulerend, bv. met outputgerichte financiële bijdragen	sturend, bv. op samenhang en deelname dienstverleners	faciliterend, bv. beschikbaar stellen van ruimte
intrinsieke spanning	tussen commercieel gebruik en sociaal gebruik	tussen identiteit van gebruikers en identiteit van geheel	tussen brede toegankelijkheid en toe-eigening door spec. groep
leefstijl	doorgaans in roodblauwe spectrum	ingesteld op gebruik door alle leefstijlen (Kameleon)	doorgaans in geelgroene spectrum

## 4. PERSPECTIEF

### 4.1 MFA Kritiekloze hype

In 2010 is op LinkedIn een discussie ontketend onder de titel “MFA, een kritiekloze hype”. Bert Runhaar van de gemeente Amsterdam stelde forse vraagtekens bij de kwaliteit van veel MFA's. Is het middel niet erger dan de kwaal? Hij kreeg flinke bijval maar ook tegenspraak. Eén ding werd duidelijk. De bestaande MFA's zijn teveel Multi en te weinig Functioneel. In die zin sloot deze discussie aan op het uitgangspunt van dit boek. Een MFA is op de eerste plaats een (functioneel) bedrijf dat goed en zakelijk gerund moet worden. Dat neemt echter de twijfel van Bert Runhaar nog niet weg. Natuurlijk kunnen MFA's veel beter en slimmer. Maar zijn - bij nader inzien - die vroegere solitaire voorzieningen nou zo slecht? Immers, als het gaat om winkelvoorzieningen prefereren veel burgers onze binnenstedelijke winkelstraten boven grote shopping malls. Liever naar de Negen Straatjes dan naar Hoog Catherijne. De duurzaamheid van het concept MFA laat zich moeilijk vaststellen. Relevant is dat er al duizenden MFA's in Nederland gebouwd zijn. Daar kan de samenleving niet omheen; de bestaande MFA's vergen een gezonde exploitatie. Vraag die blijft staan is: Moeten er nog nieuwe MFA's gerealiseerd worden, of is het beter om definitief af te zien van de bouw van deze dure voorzieningen? Dit onder het motto: Te hoge kosten, te weinig meerwaarde!

### 4.2 Improvisatiemaatschappij

Wat nodig is, is een perspectief op de samenleving waarbinnen de relevantie van de MFA's opnieuw geïdentificeerd kan worden. Zo'n perspectief wordt aangereikt door Hans Boutellier, directeur van het Verwey-Jonker Instituut en bijzonder hoogleraar veiligheid en burgerschap aan de Universiteit van Amsterdam. Hij heeft een boek geschreven met de prikkelende titel: Improvisatiemaatschappij. De improvisatiemaatschappij is voor Boutellier geen toekomstbeeld maar een manier om 'de morele incoherentie en de institutionele complexiteit van deze tijd' beter te begrijpen. In andere woorden: de improvisatiemaatschappij is er al!

Hij beschouwt improvisatie als de belofte van georganiseerde vrijheid. In het begrip 'vrijheid' herkent Boutellier het uitgangspunt van de rechtsstaat, op basis waarvan iedere burger op basis van gelijkwaardigheid en zonder willekeurige overheidsinterventies zijn eigen levensproject kan realiseren. En het woord 'georganiseerd' herinnert hem aan de onvolkomenheid van diezelfde mens; deze kan niet anders zijn dan in grote afhankelijkheid van medemensen en de ordening die daarvoor nodig is: in de gemeenschap, de maatschappij of de netwerksamenleving.

Wie het begrip improvisatiemaatschappij laat bezinken, ontdekt een nieuw perspectief voor multifunctionele accommodaties. Een improvisatiemaatschappij heeft immers plekken nodig waar die 'geïmproviseerd' kan worden. Dat gebeurt thuis, op het werk en in de virtuele wereld van digitale netwerken. In dat rijtje passen ook die plekken in het publieke domein als parken, pleinen en publieke gebouwen waaronder MFA's. Als MFA's gezien worden als 'improvisatieplekken', dan ontbreekt het aan vastomlijnde programma's. MFA's zijn dan op de eerste plaats attractieve en interactieve plekken waar zich activiteiten en ontmoetingen voltrekken die bij aanvang niet voorzien kunnen worden. Ze kunnen hooguit gestuurd worden vanuit een simpel akkoordenschema. Zie het als spelregels die de onderlinge verhoudingen tussen bestaande en nieuwe spelers regelt. Spelregels die onderling vertrouwen creëren maar zaken niet dichtregelen, die ruimte geven aan het onverwachte. Dergelijke improvisatieplekken vergen een infrastructuur die tenminste bruikbare ruimtes omvat waar de 'improvisatie' zich feitelijk kan afspelen. Daarnaast is een 'improvisatiemanager' nodig die zorgt voor faciliteiten en toeloop en die (enigszins) toeziet op naleving van de spelregels. De ondernemer in de MFA en de manager van de improvisaties zijn één en de zelfde persoon.

### 4.3 Nieuwe ontwikkelthema's

Het improvisatieperspectief geeft nog meer reliëf aan de verder ontwikkeling van dit prille werkgebied. In het MFA Lab zijn daarvoor al nieuwe thema's benoemd. Deze worden in de periode september 2011-juni 2012 in ontwikkeling genomen. Verder inhoud geven aan het ondernemerschap staat daarin centraal.

- Marketing met sociale media;
- Het nieuwe werken;
- De wervende organisatie;
- WMO, wijkbudget en de MFA; is er kruisbestuiving mogelijk?;
- Horecaconcepten in maatschappelijke ondernemingen als de MFA;
- Benchmark exploitatie gegevens MFA's;
- Masterclasses ondernemen in MFA's.

#### Marketing met sociale media

Uit de contacten met de praktijk van MFA managers komt naar voren dat er geëxperimenteerd wordt met vormen van event marketing. Dat er gebruik wordt gemaakt van social media bij de communicatie van initiatieven en activiteiten. De eerste resultaten zijn positief. MFA Lab wil kansen en technieken in beeld brengen.

#### Het Nieuwe Werken

Steeds meer mensen werken zelfstandig. Een groot deel doet dat vanuit de eigen woning. De behoefte aan werkplekken in de directe omgeving neemt echter toe. Plekken met goede infrastructuur en gelegenheid voor ontmoeting en uitwisseling. Overdag is er in veel MFA's ruimte genoeg. Deze ontwikkeling willen we specifiek in kaart brengen; is er een markt voor (flexibele) werkplekken in MFA's? We ontwikkelen een handvat om hiermee aan de slag te gaan.

#### De wervende organisatie

Een MFA is een onderneming met een maatschappelijke opdracht. Werven is een kerncompetentie van ondernemingen. Opdrachten, initiatieven, sponsors en goede mensen, ze worden allemaal geworven. Nu gemeenten steeds nadrukkelijker communiceren dat er voor veel maatschappelijke doelen geen of ontoereikend budget is, is er voor MFA's maar één motto: Werven of sterven. Zo dramatisch wordt het natuurlijk niet. Het versterken van de wervingskracht van MFA's is een uitdagend thema.

#### WMO, wijkbudget en de MFA; is er kruisbestuiving mogelijk?


In veel gemeenten heeft de wijkaanpak een centrale positie in het sociaal en gebiedsgericht beleid. In toenemende mate kiest de gemeente ervoor om aan wijken een eigen budget toe te kennen. Gekoppeld aan de opdracht: Stel jullie eigen prioriteiten samen in de wijk; en pak ze met dit budget aan. Hier ligt een impuls voor nieuwe acties. Er gaan aardige bedragen in om. Hoe kan de MFA als maatschappelijke (wijk)onderneming deze ontwikkeling faciliteren?

#### Horeca concepten in MFA's

De nadruk komt steeds meer te liggen op gastvrijheid, de horeca. Een aantrekkelijke inloopmogelijkheid. Ook in de exploitatie is een goed horeca aanbod interessanter dan de opbrengst van zalenverhuur tegen gereduceerde prijzen. We willen hier lijnen uitzetten. Met professionals samen de succesfactoren in kaart brengen en deze teruggeven aan deelnemers in het MFA-lab.

#### Benchmark exploitatiegegevens MFA's

Dit is een project waarop de eerste stappen zijn gezet. De ambitie is onverkort om te komen tot een database met goed vergelijkbare gegevens over de exploitatie van MFA's, zodat er een basis komt voor objectieve bench-



marking. Dat maakt het makkelijker om de prestaties van MFA's objectief te beoordelen.

### **Masterclasses Ondernemen in MFA's**

Er zijn 3000 MFA's in ons land. Er is een grote groep professionals die eindverantwoordelijk is voor de resultaten van één of meer MFA's. Het beroep MFA-manager bestaat niet. Gerichte professionalisering van ondernemers in MFA's is er niet. In 2011-2012 wordt voor het eerst een cyclus van vier masterclasses aangeboden aan MFA-managers die professionalisering van hun vak nastreven.

Afhankelijk van voorkeuren van de deelnemers van het MFA lab worden deze thema's in 2011-2012 verder ontwikkeld. Zie voor meer informatie [www.mfa-lab.nl](http://www.mfa-lab.nl).

## Deel 2: Diverse beschouwingen

1. De ongekende mogelijkheden van ICT
2. Marketing als sleuteldiscipline
3. Gastvrijheid als sociale regulering
4. Burn out in multifunctionele accommodaties
5. Waarom gaan de buurkinderen naar een andere school?

## 1. DE ONGEKENDE MOGELIJKHEDEN VAN ICT

Het gebruik van een schoolgebouw of sportaccommodatie door meerdere gebruikers, werpt nieuwe vragen op over het beheer en de exploitatie van het gebouw. ICT zou hierin een geweldige oplossing kunnen bieden, maar hoe? Welke technieken zijn beschikbaar en wat is de ervaring hiermee? Veel vragen, weinig antwoorden. Rede voor het MFA Lab om op zoek te gaan.

Ontwikkelingen in de samenleving, in het onderwijs en op ICT-gebied gaan razend snel. Colleges van de TU Delft en de Open Universiteit zijn sinds kort thuis vanuit je hangmat via je iPod te volgen. Kinderen kunnen in het ziekenhuis onderwijs krijgen van hun eigen juf via een webcam in de klas. Steeds meer onderwijsmateriaal is digitaal beschikbaar. Basisschoolleerlingen uit de Rivierenwijk in Deventer krijgen allemaal een laptop mee naar huis. Met ICT komen oplossingen in zicht voor scholen in gehuchten en krimpgebieden. Een groepje van 4 á 5 kinderen krijgt aan een "school of buurt-tafel" les van een juf die heel ergens anders zit. Eén keer in de week bezoeken ze de juf voor les, groepswork of excursie in groter verband. Op een andere dag komt de juf bij hen langs in de bibliobus, welke ook door volwassenen wordt gebruikt. De kinderen zijn gratis lid van de plaatselijke sportclub die ook het overige bewegingsonderwijs regelt. Geen schoolgebouw meer nodig. Het geld kan helemaal besteed worden aan het primaire proces.

### Gebouw vooralsnog niet geschikt

Technisch gezien kan het allemaal. Kinderen kunnen ermee omgaan. Alleen wij, volwassenen en professionals, zijn nog niet zo ver. Voorlopig doen we het maar met de gebouwen die we hebben. Die willen we wel multifunctioneler gebruiken. En dan loop je meteen tegen allerlei problemen aan. Een basisschool in Nijmegen: "Wij gaan niet meemaken dat de kinderen door één deur naar binnen gaan en daar achter worden gesplitst in kinderen voor de gesubsidieerde opvang en kinderen voor de commerciële opvang".

Dat vergt één ruimte en één uitvoeringsorganisatie voor alle kinderen die we om financiële redenen in twee groepen hebben verdeeld. Zolang dat zo is hebben we iets nodig waar de kinderen geen last van hebben; iets slims met de financiële administratie en betalingssystemen. Dat zet aan het denken: als je kunt betalen met je clubpas, hoeft niemand te zien wie die consumpties erop heeft gezet. Dezelfde clubpas kan er ook voor zorgen dat er deuren voor je open gaan die anders gesloten blijven. Zo kan het handvaardigheidlokaal van de school 's avonds ook eenvoudig door de carnavalsvereniging worden gebruikt, zonder dat die verder de school in hoeft. Docenten kunnen hun klaslokaal 's avonds verhuren voor taalcursussen aan ouders, waardoor de binding met de school beter wordt. Of aan andere groepen en zo wat extra's verdienen voor de klaslokalen.





### Flexibel te gebruiken gebouwen

Kortom, in het hoofd kan veel. De vraag is wat ICT echt kan bijdragen aan een multifunctioneler gebruik en een gezondere exploitatie. Ons inziens moeten we de ICT-toepassingen voor de toekomst vooral zoeken bij thema's als:

- veiligheid (open, zonder sloten en toch veilig);
- klimaatbeheersing in relatie tot verhuur en onderhoud (beheerloze centra, digitale reservering, gekoppeld aan specifieke wensen ten aanzien van temperatuur, licht, geluid, sfeer, enzovoort);
- herkenning, begeleiding en betaling (aanwezigheid, toegang, individueel programma, vrijwilligerspunten, subsidie);
- flexibiliteit in gebruik (inhoud geven aan de MFA voor verschillende toepassingen en diverse gebruikersgroepen, verschillende activiteiten, verschillende bedieningsniveau's, verschillende prijzen).

Het zou mooi zijn als het 'gebouw' ons herkent bij aankomst en ons individueel ondersteunt gedurende onze aanwezigheid. Dat deuren open gaan en we onze weg in het gebouw kunnen vinden. Dat we in het gebouw een sfeer kunnen scheppen met verlichting en geluid, maar ook met minder zichtbare zaken als temperatuur en geur, die aansluiten bij de specifieke gebruikersgroep op dat moment. Dat de bejaarden-soos wordt ingeroosterd in ruimte x omdat die al lekker warm is en speciaal voor hen nog een graadje hoger wordt opgestookt. Dit vraagt om een uitgekende compartimentering met per ruimte in te stellen waardes en serviceniveau's. Het zou ook mooi zijn als het gebouw zelf kan communiceren met zijn omgeving. Zelf storingen en andere relevante informatie kan doorgeven aan beheerbedrijven die zorgen voor een optimale instelling van installaties, met een goed evenwicht tussen comfort, veiligheid en kosten. Het personeel in het gebouw, waarvan we in de toekomst te weinig hebben, kan zich dan vooral richten op het warme welkom en de persoonlijke begeleiding.

### Verder zoeken

Als MFA Lab kennen we uiteenlopende voorbeelden van gebouwen waar bijvoorbeeld kleuters herkend worden aan hun duim, van gebouwen met zelfdenkende energiesystemen, van pasjes met potentie voor meer, enzovoort. Maar het overzicht van wat echt bijdraagt aan een multifunctioneel gebruik van MFA's ontbreekt.

Dat beeld was bijvoorbeeld ook niet aanwezig op de recente ICT & onderwijsbeurs in Utrecht. Veel aandacht voor de betekenis van ICT voor onderwijs zelf en maar weinig voor zaken daar om heen.

Het is de ambitie van het MFA Lab om een praktisch overzicht te maken van de mogelijkheden die ICT biedt om gebouwen opener, gastvrij en ondernemender te maken en deze onder de aandacht te brengen van de beslissers rondom het ontwikkelen en het exploiteren van MFA's. Iedereen die mooie voorbeelden kent, wordt van harte uitgenodigd deze te melden op [www.mfa-lab.nl](http://www.mfa-lab.nl).

Ingrid de Moel, de Wijkplaats  
Schooldomein, maart 2010



## 2. MARKETING ALS SLEUTELDISCIPLINE

Het lijkt de titel van een spannend verhaal en dat is het ook! Bij ieder geweldig idee, concept, product of dienst is de grote vraag: Hoe maken we het bekend en tot een groot succes? Marketing & Communicatie zijn dé instrumenten om bekendheid en aantrekkingskracht te creëren bij het grote publiek. Een nieuwe smaak yoghurt komt niet voort uit een groot gemis bij yoghurt eters. Als aanbieder zul je mensen dus moeten verleiden het te proberen.

Zo werkt het ook bij een Multi Functionele Accommodatie (MFA). Hier volgt een recept uit het MFA Lab.

*'In mijn buurt staat een gebouw en binnen in dat gebouw gebeuren leuke en nuttige dingen; is dat nou iets voor mij?'*

Het is belangrijk om te zorgen dat de bewoner van de buurt, wijk of stad het idee krijgt dat de MFA er voor hem of haar staat. Dat er iets te halen is waar hij/zij als klant blij van word.

De kernvraag voor marketing en communicatie is: Hoe doe je dat? Hoe creëer je verbinding en herkenbaarheid?

### **Toverwoorden**

Het 1<sup>e</sup> toverwoord bij de ontwikkeling van 'n MFA is ONDERZOEK! Vragen die beantwoord moeten worden zijn: Wie wonen er in de buurt, hoe leven zij, wat voor wensen hebben zij? Welk type mensen, naar leefstijl, is de belangrijkste groep, hoe willen zij aangesproken worden? De initiatiefnemer kan er ook voor kiezen gericht bepaalde doelgroepen aan te spreken. Dan gaat het om vragen als: Voor welke groep mensen willen wij als initiator activiteiten bieden? Moeten we hiervoor een nieuwe MFA ontwikkelen? Of is de oude



toereikend of zijn we toe aan een grondige vernieuwing? Ook de klassieke sterkte / zwakte analyse is hier heel bruikbaar.

In het MFA Lab hebben we voor marketing en communicatie een stappenplan uitgewerkt met een lijst van te stellen vragen. Door die af te werken krijg je een helder beeld van doel en aanpak. Je weet voor wie je aan de slag wilt, welke activiteiten je gaat aanbieden, welke uitstraling je wilt bereiken en hoe je de gekozen doelgroep kunt aanspreken. Je weet hoe je jouw mensen gaat VERLEIDEN! Op basis daarvan kun je een specifiek en inspirerend marketingplan schrijven.

Het 2<sup>e</sup> toverwoord bij marketing en communicatie is CREATIVITEIT! Alleen onderscheidend zijn is niet voldoende.

Om de creativiteit te richten werken we met kleuren waarmee je op leefstijl klantengroepen kunt identificeren. Het kleurenschema en de betekenis daarvan hebben we ontleend aan The Smart Agent Company. Met behulp van deze kleuren onderscheiden we zes verschillende types van MFA's. We spreken zelf over 6 archetypen. De namen van deze archetypen zijn: Buurthuis, Dorpsplein, Sociëteit, Hotspot, Zalencentrum & Dienstencentrum.

Aansluitend hebben we voor ieder archetype doelgroepen in kaart gebracht en een bijpassende marketing- en communicatiestrategie uitgewerkt. Deze strategie dient als leidraad en als voorbeeld. Dit geeft een goed beeld van de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende doelgroepen en archetypische MFA's.



Uit de marketing- en communicatiestrategie kun je afleiden welke doelgroepen ruimten en activiteiten kunnen delen en welke doelgroepen niet. Het aanbod moet onderscheidend zijn; herkenbaar, passend bij het zelfbeeld van bezoekers van een MFA. De aanpak die je daarvoor kiest heeft als leidraad: Streel ego's, verleid, wees persoonlijk, geef de ander een geweldig GEVOEL!

### Hotspot uitgelicht

Onderstaand volgt ter illustratie een samenvatting van de marketing aanpak voor een MFA van het archetype Hotspot. Het zal niemand verrassen dat daar de kleur rood bij past.

Hotspot heeft focus op het individu; avontuur, ontdekken, expressie, groeien. Het aanbod moet prikkelend, afwisselend, stimulerend en apart zijn. Vormgeving, sfeer en het gevoel van bijzonder zijn worden benadrukt. Doelgroep is van zeer wisselende samenstelling. Is niet inkomensgebonden of gekoppeld aan een gezinssituatie. De leefstijl vrij, creatief, artistiek; onorthodox is de dominante factor. Het gaat om mensen met een wens tot exposure, gericht op het individu, gevoelig voor trends, met nét een eigen tintje.

De gastheer in een hotspot is persoonlijk, bewonderend, open, inspirerend, warm. De wereld aan je voeten betreft het aanbod én het personeel. Eten en drinken is normaal (kroegniveau) geprijsd. Aanbod van eten mag multicultureel en een tikkie bijzonder zijn. De kwaliteit is goed. Denk aan een stampotavond en een zomerpicknick aan het water. Hotspot wil een ontmoetingsplek zijn én een plek om geïnspireerd te raken. Je gaat erheen omdat er iets bijzonders te doen is. Je gaat er ook heen omdat er leuke mensen zijn met wie je makkelijk in (een inspirerend) gesprek raakt.

De marketing strategie van een hotspot is duidelijk. Creatieve manieren en best een beetje flashy. Grappige 'naar binnen lokkende' tentoonstellingen met een thema. Denk aan ansichtkaarten met een picknickmand, waarop staat wanneer de eerste bos of beach picknick gehouden wordt. Verlokkende, mooie marketing met veel zicht op wat je krijgt als jij komt. Sms-bommen, Twitter, een eigen site. Typische hotspot producten worden zowel binnen als buiten aangeboden. Allerlei vormen van muziek, dans en theater. Kook- en eetcursussen, film en filmachtige voorstellingen. Taalcursussen, expositieruimte, feesten, live muziek, plek waar je allerlei bijzondere dingen kunt proberen en nieuwe talenten kunt ontdekken.

Sandra Ruiter  
Schooldomein, april 2010



### 3. GASTVRIJHEID ALS SOCIALE REGULERING

Gastvrijheid in multifunctionele accommodaties is nodig voor volle zalen en een goed draaiende bar. Dat is de manier waarop de meeste mensen kijken naar gastvrijheid; als een promotiestrategie. Maar er is nog een andere manier van kijken naar gastvrijheid, namelijk als een manier om gedrag te beïnvloeden, als sociale regulering. Deze manier van kijken komt uit de koker van Bas van Stokkom, werkzaam aan het Centrum voor Ethiek, Radboud Universiteit Nijmegen en aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Bas van Stokkom bereikte onlangs het landelijke nieuws met zijn nieuwste boek 'Wat een hufter'.

Het MFA Lab heeft Bas van Stokkom gevraagd om zijn gedachten over gastvrijheid toe te lichten voor een gehoor van managers van multifunctionele accommodaties, professionals die als eerste op gastvrijheid worden aangesproken.

#### Koning Burger

Bas van Stokkom begint te stellen dat de publieke ruimte de 'locus' van vrije keuze en vrije beweging is. Er is geen toestemming nodig om deze te betreden. Maar deze 'totale bewegingsvrijheid' is doorgeschooten. De keuzes gelden als soeverein, ongeacht wat anderen daarvan vinden. Deze egocentrische houding van 'Koning Burger' kan veel ergernis uitlokken. Er is weinig oog voor het feit dat kwetsbare groepen zich moeilijk kunnen verweren tegen aanmatiging en piraterij. Dat zijn al gauw bangeriken, mensen met een bekrompen levenshouding.

De openbare ruimte is 'verweesd' en moet nodig gerevitaliseerd worden, vindt Bas van Stokkom. Niet totale openheid maar juist het comprimeren van ruimte bevordert wisseling van perspectief. Als het gaat om MFA's spreken betrokken professionals graag over sociale cohesie en ontmoeting.



Bas van Stokkom hanteert het begrip perspectiefwisseling. Het gaat niet om ontmoeting in de engere zin; het gaat er om dat gasten vertrouwd raken met andersoortige mensen en niet-alledaagse gebeurtenissen. Voor het opbouwen van die vertrouwdheid zijn geen diepgaande gesprekken nodig. Elkaar observeren, fragmenten van gesprekken opvangen, zien welk boek iemand leest, kunnen al veelbetekenend zijn. Juist in publieke voorzieningen als bibliotheken, scholen of zorgcentra is het mogelijk deze 'publieke vertrouwdheid' te stimuleren. Gastvrijheid is daarbij een sleutelwoord.

### **Essentie van gastvrijheid**

De essentie van gastvrijheid is volgens Bas van Stokkom het delen van een duidelijk begrensde ruimte en dit proces van delen kent ongeschreven regels.

- Gastheer en gast zijn elkaar respect verschuldigd.
- De gastheer biedt bescherming.
- Gasten mogen niet ongevraagd doen alsof ze thuis zijn, noch mogen ze weigeren wat ze wordt aangeboden.

In andere woorden: de gast voegt zich naar de orde van het huis. En dáár komt de manager in beeld. Hij of zij bepaalt immers de 'orde van het huis'. Dat gebeurt via ongeschreven regels die op een subtiele manier worden overgedragen. Iedereen voelt die regels aan als hij of zij bij een vreemde op bezoek gaat. Kan je ongevraagd in de boekenkast neuzen, frisdrank uit de koelkast halen, de gastvrouw tutoyeren, kopjes op tafel laten staan, enzovoort. In openbare ruimten als parken, straten en pleinen ontbreken die regels met als gevolg dat Koning Burger z'n gang kan gaan. In semipublieke ruimten als scholen, bibliotheken en sporthallen liggen mogelijkheden om dat anders te doen. Dat vraagt een vorm van gastvrijheid. Juist omdat gevraagd wordt om rekening met elkaar te houden, krijgen gasten de kans nabij te komen en contact te leggen.

### **Symbolische poorten**

Een gastvrije ruimte moet gesloten genoeg zijn om beschutting te bieden, maar open genoeg om waar te nemen wat de omgeving te bieden heeft. Dat stelt niet alleen eisen aan het gedrag van de gastheer en het eventuele personeel,et stelt ook eisen aan de inrichting en ambiance. Voor Bas van Stokkom is de 'poort' daarbij van groot symbolisch belang. Onder verwijzing naar succesvolle buitenlandse voorbeelden pleit hij voor pleinen en parken met poorten. 'Poorten ritualiseren sociale omgangsvormen' stelt Bas van Stokkom.

Ze geven een geruststellend effect en vormen een rem op egocentrisch handelen. Ook voor multifunctionele accommodaties is de poort een mooie metafoer om de balans tussen openheid en beslotenheid te vinden, en respect voor de gast te tonen. In het Nederlandse klimaat hebben alle MFA's deuren, maar hebben ze ook poorten?

Wat kunnen managers van MFA's nu met het verhaal van Bas van Stokkom? De aanwezige managers waren daar nog niet uit. Wel werd duidelijk dat ze, meestal onbewust, allerlei signalen doorgeven aan bezoekers. Dan doen ze met hun eigen optreden, met dat van personeel en vrijwilligers, met de entree en inrichting. De eerste stap is om zich van deze onzichtbare signalen bewust te worden; de volgende stap is om er wat mee te doen. Natuurlijk waren ze verheugd om te horen dat gastvrijheid meer oplevert dan een volle zaal en een goede omzet. Gastvrijheid draagt wezenlijk bij aan publieke vertrouwdsheid, het cement van de samenleving.

Bas van Stokkom en Marc van Leent  
Schooldomein, december 2010

## 4. BURN-OUT IN MULTIFUNCTIONELE ACCOMMODATIES

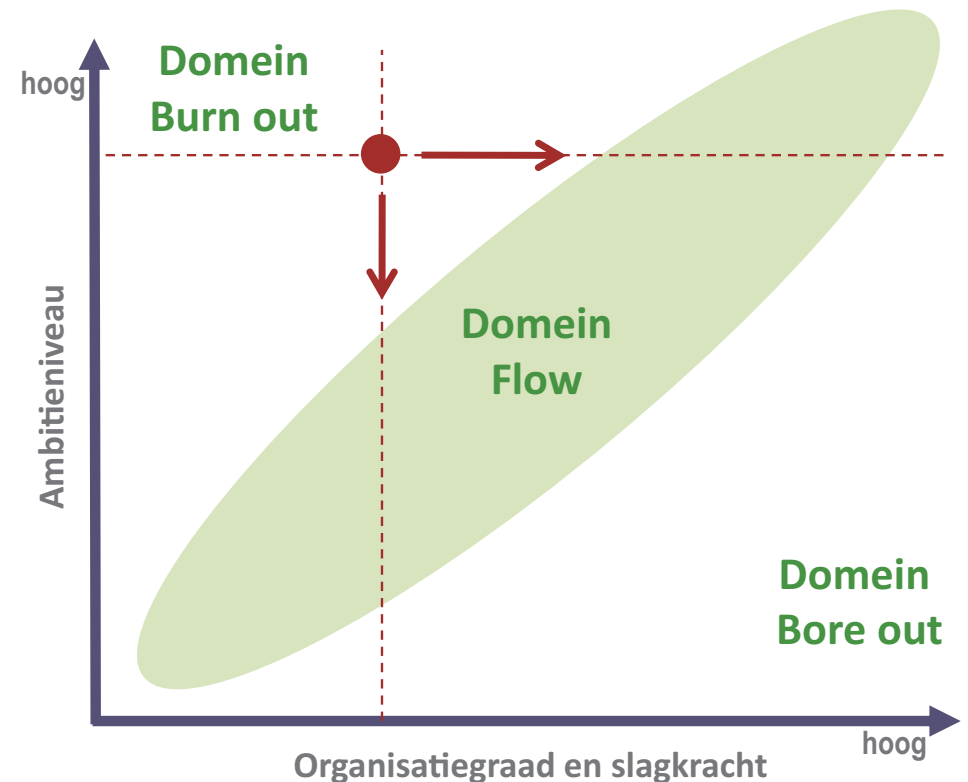
U kent wellicht de theorie van Mihaly Csikszentmihalyi. Van deze Amerikaanse psycholoog is het begrip 'flow' afkomstig. Hij heeft een verband gelegd tussen enerzijds de capaciteiten en anderzijds de uitdaging van een persoon. Gaat de uitdaging boven de capaciteit uit, dan doemt het gevaar op van een burn-out. In het omgekeerde geval, de capaciteiten overstijgen de uitdaging, dan spreekt hij van bore-out. De mentale toestand waarin capaciteiten en ambities in evenwicht zijn, noemt hij tenslotte flow. Flow is het gelukkig gevoel dat je overkomt wanneer je geconcentreerd een activiteit uitvoert, die relevant is, niet te makkelijk maar ook niet te moeilijk is en waarop je (positieve) feedback krijgt.

Laten we de multifunctionele accommodatie eens benaderen als een veelzijdige persoonlijkheid. Kunnen we dan iets met de theorie van Csikszentmihalyi; kunnen MFA's ook de gemoedstoestand van flow bereiken? Soms lijkt het daar wel op. Tussen de partners van een MFA is onderling vertrouwen, successen worden gedeeld en iedereen heeft er zin in! Voor veel MFA's geldt dat evenwel niet. Er is juist weinig vertrouwen, de schwing is er uit, het lijkt trekken aan een dood paard. Het gevoel van flow is afwezig; de situatie lijkt meer op een burn-out. Kan de theorie van Mihaly Csikszentmihalyi een verklaring geven voor dit verschil, het verschil tussen 'iedereen heeft er zin in' en 'trekken aan een dood paard'.

### Gebrek aan flow

Als we het eerder gehanteerde begrip Capaciteiten van Csikszentmihalyi vervangen door Organisatiegraad en Slagkracht ontstaat een interessante gedachte. Zou het geconstateerde gebrek aan flow veroorzaakt kunnen worden door een onbalans tussen het ambitieniveau enerzijds en de organisatiegraad en slagkracht anderzijds. Laten we eerst naar het ambitieniveau kijken. Aan ambities is er over het algemeen geen gebrek. Met MFA's dient

de sociale cohesie verbeterd te worden, de gezondheid, de emancipatie, de sociale veiligheid en het liefst allemaal tegelijk. Laten we vervolgens kijken naar organisatiegraad en slagkracht. Wat opvalt is dat verantwoordelijkheden verspreid zijn over veel partijen en de besluitvorming over veel schijven loopt. Iedereen heeft wat te zeggen, maar uiteindelijk lijkt niemand de baas!



### Lage organisatiegraad

Het is niet verwonderlijk dat bij zo'n onbalans stress ontstaat, een burn-out. Maar klopt dat eigenlijk wel van die lage organisatiegraad? Op het eerste



gezicht is zo'n MFA ingebed door uitgebreide afspraken over planning, samenwerking en besluitvorming. De organisatiegraad lijkt niet laag maar juist hoog! McKinsey heeft ons een diagnosemodel aangereikt om organisaties op hun effectiviteit te beoordelen. Het 7S model:

1. Strategie; is er een gezamenlijke strategie voor de langere termijn; is er een visie op de MFA over 5 jaar en hoe je daar samen komt?;
2. Structuur; is er een duidelijke structuur voor aansturing en verantwoording?;
3. Systemen; wordt het functioneren van de MFA ondersteund door procedures en informatiesystemen?;
4. Shared values (cultuur); hebben de partners gedeelde normen en waarden als het gaat om het functioneren van de MFA?;
5. Stijl; is er een gemeenschappelijke en eenduidige managementstijl?;
6. Skills (vaardigheden) beschikken de medewerkers over de vaardigheden die voor het realiseren van de gestelde ambities noodzakelijk zijn?;
7. Staf; worden deze medewerkers daarin getraind of ondersteund door een andere vorm van HRM?

Kan een groot deel van de vragen volmondig worden bevestigd, dan is er sprake van een hoge organisatiegraad. Maar laten we eerlijks zijn; bij veel MFA's is dat niet het geval. Voor de 'harde' aspecten als strategie, structuur en systemen, zijn de zaken meestal wel geregeld, maar voor de zachte kant ontbreekt er doorgaans veel.

De onbalans tussen ambitieniveau en organisatiegraad kan op twee manieren aangepakt worden; zie daarvoor het schema:

- het ambitieniveau wordt aangepast aan de organisatiegraad, of
- de organisatie wordt aangepast aan het ambitieniveau.

### **Maak van de MFA een onderneming**

Hoewel de eerste aanpak eenvoudiger gerealiseerd kan worden dan de tweede, is daarvoor veel politieke moed nodig. Hoe vertel je immers je Gemeenteraad of Raad van Commissarissen dat de aanvankelijke ambities, waar veel geld aan besteed is, niet zullen worden waargemaakt. Voor de tweede aanpak is vooral daadkracht nodig. Iedereen onderstreept graag dat ondernemerschap noodzakelijk is om van MFA's een succes te maken. Creëer dan een (echte) onderneming om er wat van te maken. Breng programmering, faciliteiten, verhuur en communicatie daar in samenhang onder. En vergeet vooral niet een markt- en klantgedreven manager aan het hoofd te zetten; want die blijkt van doorslaggevend belang. Het verhogen van de organisatiegraad gebeurt niet vanzelf; vaak moeten betrokken partners dan een deel van hun invloed inleveren ten gunste van het geheel. Dat moet dan maar!

Marc van Leent, de Wijkplaats  
januari 2011

## 5. WAAROM GAAN DE BUURKINDEREN NAAR EEN ANDERE SCHOOL?

Tegenwoordig worden de keuzes van mensen niet meer zozeer op basis van functionele waarden gemaakt, maar steeds meer op psychosociale waarden. Zo kan men er tegenwoordig van uit gaan dat auto's qua functionaliteiten min of meer gelijk zijn aan elkaar, maar men maakt de afweging of een bepaald type auto bij de eigen identiteit en karakter past. Wordt het een sportieve statusgevoelige auto, een auto met een goede prijs-kwaliteitverhouding, een bijzondere oldtimer of juist een praktische gezinsbak? Zo werkt het ook als men een keuze voor een school voor de kinderen moet gaan maken. Vroeger ging je gewoon naar de christelijke, openbare of katholieke school zo dicht mogelijk in de buurt.

Afstand blijft een belangrijk criterium, maar het kiezen van een school is vooral heel persoonlijk geworden. Wat de burens een geschikte school vinden voor hun kind, hoeft niet de beste school voor jouw kindje te zijn. Kies je bijvoorbeeld voor een openbare school, of een school met een bepaalde geloofsovertuiging? Sluit de Montessorischool beter aan of lijkt de Vrije School de beste keuze? Wil je een gestructureerde omgeving voor je kind met duidelijke opdrachten of vind je het belangrijk dat de nadruk ligt op ontplooiing van zijn of haar creatieve talenten en sociale vaardigheden? Moet de school een kloppend hart in de wijk zijn of liever aan de rand van de wijk staan met een goede 'kiss and ride' voorziening?

Het aanbod is de laatste jaren steeds uitgebreider geworden, iedere school heeft zijn unieke concept en de onderlinge concurrentie is aan de orde van de dag. Scholen willen graag een eigen identiteit uitdragen. Ouders bezoeken tegenwoordig diverse scholen voordat ze een keuze maken.

De afwegingen die ze daarbij maken, gaan een stuk verder dan alleen de afstand van hun huis tot de school en de levensbeschouwelijke grondslag.

### **Verschillende oudertypen**

Waarom past de ene school beter bij het kind van je buurman en de andere beter bij jouw kind? Wat zijn die psychosociale overwegingen precies en hoe verschilt dat van mens tot mens? Welke typen ouders zou je daarbij kunnen onderscheiden?

Onderzoeks- en adviesbureau SmartAgent is gespecialiseerd in het achterhalen van de intrinsieke motieven en drijfveren van consumenten. De vraag die zij zich daarbij stellen: Wat drijft de consument om een bepaalde keuze te maken? Om de psychografie van groepen mensen inzichtelijk te krijgen heeft SmartAgent het BSR-model ontwikkeld. Deze gaat uit van een sociologische dimensie (ego – sociaal) en een psychologische dimensie (extravert – introvert), waarop mensen kunnen scoren. We onderscheiden vier belevingswerelden, ook wel leefstijlen genoemd:

- De Gele belevingswereld, waar Harmonie en Gezelligheid centraal staan;
- De Groene belevingswereld, waar Bescherming en Geborgenheid centraal staan;
- De Blauwe belevingswereld, waar Controle en Manifestatie centraal staan;
- De Rode belevingswereld, waar Vitaliteit en Onafhankelijkheid centraal staan.

SmartAgent heeft intensief onderzoek gedaan voor de onderwijsmonitor in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Hierin zijn verschillende oudertypen en hun betrokkenheid bij de school onderscheiden. Hieronder worden de groepen kort beschreven.



Figuur 1: Oudertypen in het BSR-model

### Hoe kan een school hiermee omgaan?

SmartAgent doet regelmatig onderzoek naar de wensen en behoeften van ouders en met welk concept de school hier het beste op in kan spelen. Het doel is een optimale aansluiting te vinden. Zo wil de gele en groene belevingswereld graag dat de school midden in de wijk staat en is het onderdeel van het buurtnetwerk. Maar voor de ego gerichte leefstijlen is het wenselijk dat de school het individu centraal stelt en dat er ook buitenschoolse opvang is. In figuur 2 worden per belevingswereld de diverse typen scholen beschreven.



Figuur 2: Vier archetypen scholen

### Een profiel van de wijk

Nu gebeurt het vaak dat de kinderen een paar wijken verderop naar school gaan, omdat daar de best passende school staat. Maar het liefst willen de ouders dat deze best passende school niet al te ver bij hun woning vandaan staat. Hier komen geografie (afstand) en psychografie (typering ouders en school) samen. Samen met het MFA Lab heeft SmartAgent onlangs het Wijkprofiel geïntroduceerd, welke in één oogopslag laat zien over wat voor type bewoners we het hebben in een bepaalde wijk. Het heeft niet zo veel zin om een Vrije School neer te zetten in een wijk waar overwegend mensen met een groene leefstijl wonen. In deze 'groene' wijk zou de eigen dorpschool beter passen en de Vrije School past beter in een wijk met een rode signatuur.

Marieke Ruijzing, SmartAgent  
 Schooldomein, mei 2011

## Deel 3: De toolkit

1. Werken met wijkprofielen; instrument en voorbeelden
2. Ondernemen in de MFA; consequenties voor rolverdeling, samenwerking en juridische structuren
3. Rekenen aan MFA's; simulatiemodel en kengetallen
4. Beoordelen van performance; diagnose-instrument (MFA Audit) en voorbeelden
5. Opstellen van een ondernemingsplan; handreiking



# 1. WERKEN MET WIJKPROFIELEN: INSTRUMENT EN VOORBEELDEN

## Auteurs:

Marieke Ruijzing

Gert Jan Hagen

## Deelnemers Ontwikkelgroep

Cornel de Koster	Woonwaard
Krista van Slageren	Gemeente Alkmaar
Freek Heerema	Pameijer
Caroline van Haften	Pameijer
Belinda van de Lagemaat	Pameijer
Martijn Leusink	Mitros
Eric Olijerhoek	Ons Doel
Roland Kruijsman	Stichting KBA Nw West
Martin Peters	Gemeente Nijmegen
Maarten van Mierlo	Woonpartners Midden-Holland
Mirjan Scheltema	Gemeente Arnhem
Valentijn Langelaan	Servicepunt Welzijn en Cultuur

## Drs. Marieke Ruijzing

Marieke Ruijzing (1980) is in 2002 afgestudeerd als (stads) sociologe aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vervolgens is zij werkzaam geweest bij Ecorys-Kolpron als consultant Maatschappelijk Voorzieningen. Sinds 2003 werkt Marieke bij SmartAgent te Amersfoort, thans in de functie van Senior Research Consultant. Dit bedrijf is gespecialiseerd in consumentensegmentatie.

## Gert Jan Hagen

Gert Jan Hagen (1960) is managing partner bij SmartAgent te Amersfoort. Dit bedrijf richt zich op het in beeld brengen van achterliggende behoeften, normen en waarden van consumenten. Zijn onderzoek richt zich in het bijzonder op de vraag hoe mensen willen samenleven (identiteit) en wat dit betekent voor de ontwikkeling van het aanbod (profilering). Gert Jan heeft zich de afgelopen jaren ingezet om de inzichten uit dit onderzoek te gebruiken bij de (her)ontwikkeling van woningen, maatschappelijk vastgoed, winkels en werklocaties.

## 1.1 Wat beweegt uw klant?

De klant van nu is een heel andere klant dan die van enkele decennia geleden. In een wereld waar het aantal keuzemogelijkheden exponentieel is toegenomen en producten qua functionaliteit steeds meer op elkaar lijken, kiest de klant voor dat product of die dienst, die het beste aansluit bij wie hij of zij zelf is. De keuze voor een bepaald merk auto wordt niet meer gemaakt omdat het betreffende merk betere auto's fabriceert, maar omdat het merk beter past bij de eigen identiteit en karakter. Wordt het een sportieve statusgevoelige auto, een auto met een goede prijs-kwaliteitverhouding, een bijzondere oldtimer of juist een praktische gezinsbak? Mensen worden gedreven door waarden, zoals bijvoorbeeld vrijheid, status, harmonie, sportiviteit en veiligheid.



Figuur: De consument heeft in de markt veel te kiezen

Dat is ook terug te zien bij de schoolkeuze van mensen. Vroeger ging iemand naar de christelijke, openbare of katholieke school zo dicht mogelijk in de buurt. Tegenwoordig ligt het afwegingsproces veel gevoeliger. Afstand blijft een belangrijk criterium, maar het kiezen van een school is vooral heel persoonlijk geworden. Wat de buren een geschikte school vinden voor hun kind, hoeft niet de beste school voor jouw kind te zijn. Sluit de Montessori-school aan of lijkt de Vrije School de beste keuze? Willen de ouders een gestructureerde omgeving voor hun kind met duidelijke opdrachten of vinden ze het belangrijk dat de nadruk ligt op ontplooiing van de creatieve talenten en sociale vaardigheden van het kind? Moet de school een kloppend hart in de wijk zijn, of liever aan de rand van de wijk staan met een goede 'kiss and ride' voorziening?

De auto, de school, de woonplek, de camping, het werk; de keuzes die hierin worden gemaakt worden sterk beïnvloed door wie iemand is. En dat is ook precies het logische verband tussen de afzonderlijke keuzes die men maakt. Een bezitter van een oude snoek (Citroën), zal eerder biologisch verantwoord eten, op vakantie gaan naar bijzondere landen, in de vrije tijd aan yoga doen, zijn kind inschrijven op de Vrije School en kunst en cultuur hoog in het vaandel hebben staan.

Voor een multifunctionele accommodatie (MFA) ligt het niet anders. Kiezen voor een bepaalde sfeer is kiezen voor een doelgroep. En daar hoort een bepaalde programmering bij en een daarop afgestemd beheer. Centraal bij de opzet van een MFA staat de klant. Zonder een adequaat beeld van de klant en zijn drijfveren kan een MFA niet effectief functioneren.

Dit hoofdstuk gaat in op een methode om betekenisvolle doelgroepen te onderscheiden en te bepalen waar zij wonen. Vervolgens wordt dit uitge-

werkt in een 'wijkprofiel'. Aansluitend wordt zichtbaar gemaakt hoe deze informatie gebruikt kan worden bij een tweetal cases van multifunctionele accommodaties om deze goed aan te laten sluiten bij het type bewoners in de betreffende buurt.

## 1.2 Doelgroepsegmentatie: van socio-demografisch naar psychografisch

Bij het beschrijven van klanten wordt gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen klanten. Om klanten te beschrijven wordt doorgaans vooral gebruik gemaakt van geslacht, leeftijd, huishoudensituatie en inkomen. Deze zogenaamde socio-demografische variabelen worden goed geregistreerd en zijn ruim beschikbaar. Het leidt tot groepen als 'starters', '65-plussers', 'tweeverdieners' en 'alleenstaanden'. Dit is heel feitelijk van aard. Steeds meer wordt gezien dat deze segmentatie ontoereikend is. Want: 'de oudere' bestaat niet en het ene modale gezin maakt nog steeds andere keuzes dan het andere modale gezin. Socio-demografisch zijn de gezinnen vergelijkbaar, maar als dieper wordt gekeken dan staan vergelijkbare gezinnen anders in het leven en houden er andere normen en waarden op na. In dat geval wordt gesproken over psychografische (emotionele) factoren. In de psychografische segmentatiestudies probeert men personen te begrijpen door op verschillende sociaal-psychologische dimensies te meten. Dit resulteert in groepen van personen die min of meer dezelfde motivaties, behoeften en grondhouding hebben.

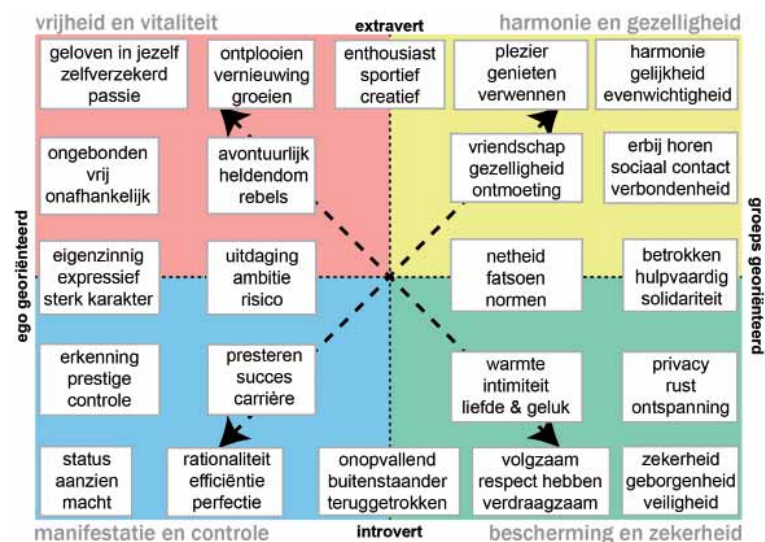
## 1.3 Het BSR-model

Onderzoeks- en adviesbureau SmartAgent ([www.smartagent.nl](http://www.smartagent.nl)) is gespecialiseerd in het achterhalen van deze intrinsieke motieven en drijfveren van consumenten. SmartAgent heeft het psychografisch segmentatiemodel Brand Strategy Research (BSR) ontwikkeld, dat wordt toegepast in nationaal en internationaal onderzoek met betrekking tot wonen, maatschappij, vrije tijd en werken. Op basis van een psychologische test, wordt van een persoon een profiel gemaakt. De test bestaat uit vijf onderdelen, te weten:

- Het karakter van de persoon: (bijvoorbeeld: ongeduldig, gezellig, intelligent);
- Het type huishouden van deze persoon: (bijvoorbeeld: ruimdenkend, dynamisch, streng);
- Beroepen waar de persoon affiniteit mee heeft: (bijvoorbeeld: manager, huisvrouw, kunstenaar);
- Hobby's en interesses van de persoon: (bijvoorbeeld: kamperen, cafés bezoeken, rustig thuis zijn);
- De waarden die de persoon nastreeft in het leven: (bijvoorbeeld: succes in het leven, vriendschap, solidariteit).

Het BSR-raamwerk bestaat uit een diagram waarin de BSR-waarden worden weergegeven. Zoals te zien is in onderstaande figuur wordt het diagram verdeeld door twee dimensies. Dit zijn de twee meest gedragsverklarende dimensies. De horizontale dimensie wordt de sociologische dimensie genoemd en geeft aan hoe de persoon gerelateerd is aan zijn sociale omgeving. De rechterkant geeft een groepsoriëntatie aan en de linkerkant een individualistische of egogerichte oriëntatie. De verticale dimensie wordt de psychologische dimensie genoemd en geeft aan hoe de persoon omgaat met emoties. De bovenkant van de dimensie geeft een openstellende houding (extravert) aan en de onderkant geeft een gesloten houding (intro-

vert) aan. De vier kwadranten in het diagram representeren de belangrijkste vier motivationele clusters. Deze clusters noemt SmartAgent ook wel 'belevingswerelden' of leefstijlen. Deze worden met een bijpassende kleur aangeduid. Na het invullen van de vragenlijst krijgt de respondent een unieke positie in het BSR- model door middel van zijn score op de twee dimensies.



Figuur: Het BSR-raamwerk

### 1.4 De vier belevingswerelden

Elke belevingswereld heeft zijn unieke behoeften, motivaties en voorkeuren. Een individu hoort zelden voor 100% tot een van deze werelden, vaak heeft iemand trekken van meerdere werelden. Wel is het zo dat één wereld doorgaans het meest van toepassing is op een persoon. Uit het BSR-raamwerk komen vier belevingswerelden naar voren, deze werelden worden in spreektaal ook wel leefstijlen genoemd:

- de gele belevingswereld, welke staat voor harmonie en gezelligheid;

- de groene belevingswereld, welke staat voor geborgenheid en bescherming;
- de blauwe belevingswereld, welke staat voor controle en prestige;
- de rode belevingswereld, welke staat voor vitaliteit en levendigheid.

Hieronder wordt elke belevingswereld uitgebreid beschreven.

#### 1.4.1 De gele wereld: betrokkenheid en harmonie

De gele wereld staat voor een groepsgerichte en extraverte instelling.

De consumenten met deze belevingswereld hechten veel waarde aan goede, gezellige sociale contacten, zowel in de buurt waar men woont als op het werk.





Men heeft een open en eerlijke instelling, voelt zich erg betrokken bij anderen en is altijd bereid om een ander te helpen. Mensen met een gele belevingswereld willen graag in harmonie en op een gelijkwaardige manier met elkaar samenleven. Ze streven naar een goede balans tussen werk en privé.

Mensen met deze belevingswereld wonen doorgaans in een gezinswijk, ze helpen graag bij een buurtbarbecue en versieren hun huis oranje als Nederland speelt. Het interieur van de woning en de tuin is gezellig rommelig. De auto is praktisch en ruim om met z'n allen ergens heen te kunnen gaan. Er worden uitstapjes gedaan naar het pretpark of het zwembad. Ze gaan op vakantie naar een camping of park met entertainment en men kijkt naar de commerciële televisiezenders.

#### 1.4.2 De groene wereld: geborgenheid en zekerheid

De groene wereld is eveneens groepsgericht, maar is veel meer naar binnen gericht dan de gele wereld. Mensen met deze belevingswereld leiden een rustig leven en bewegen zich in een kleine kring van familie, vrienden en/of burens waarmee men intensieve contacten heeft. In deze kring voelt men zich veilig, beschermd en geborgen. Je weet wat je aan elkaar hebt. Men typeert zichzelf als kalm, rustig en serieus. Privacy is erg belangrijk; de groene consument trekt zich dan ook graag terug in de eigen woning. 'Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg' zou een lijfspreuk kunnen zijn van de groene consument, die wars is van toeters en bellen.

Men verhuist niet vaak en liever niet naar een andere wijk of stad. Deze mensen zijn graag in en om het huis bezig: tuinieren, verzamelen, knutselen, doe-het-zelven. Ze gaan vaker naar dezelfde vakantiebestemming, zodat ze weten wat ze kunnen verwachten. Het verenigingsleven speelt vaak een belangrijke rol. Men is vooral geïnteresseerd in lokaal nieuws.



#### 1.4.3 De blauwe wereld: ambitie en controle

In de blauwe wereld staat controle centraal. Deze groep is over het algemeen zeer ambitieus en ziet een succesvolle carrière als een belangrijk doel in het leven. Hierbij maakt men gebruik van een tomeloze inzet, analytische capaciteiten en assertiviteit, maar ook bedachtzaamheid; beslissingen worden weloverwogen genomen. Mensen in de blauwe wereld zijn directief ingesteld; men houdt de touwtjes graag in handen. De blauwe wereld is gevoelig voor status, merken en trends. Wie een succesvolle carrière heeft opgebouwd (of daarmee bezig is) mag dat best tonen.

Deze mensen wonen het liefst bij 'ons soort mensen' en in een omgeving met huizen in dezelfde stijl of prijsklasse. De onderhoudsvriendelijke tuin is strak aangelegd en bijgehouden. Actualiteiten en nieuws worden op de voet gevolgd. Met vrienden gaan zij golfen, een wijnproeverij doen of uit eten bij een goed restaurant.



#### 1.4.4 De rode wereld: vrijheid en flexibiliteit

Consumenten die tot de rode wereld horen beschrijven zichzelf als intelligent, eigenzinnig en zelfbewust. De 'rode consument' is een consument met een vrije geest die vrijheid en onafhankelijkheid erg belangrijk vindt. Voor de rode wereld is er in het leven meer dan alleen werk, het gezin of de

buurt. Genieten is een sleutelbegrip. Men wil zich blijven ontwikkelen en ontplooiën en dromen waarmaken. Vrijheid en flexibiliteit in de woon- en werksituatie is dan ook van grote waarde. De rode consument heeft een losse en actieve manier van leven. In marketingtermen geldt rood als een "early adopter" – een consument die graag producten als eerste koopt of gebruikt en niet afwacht totdat iets 'mainstream' is geworden.



In Vinexwijken zul je deze mensen weinig tegenkomen, dat vinden ze te saai en burgerlijk. Ze wonen liever midden in het bruisende centrum of juist heel landelijk. Ze willen graag een eigen 'touch' geven aan de woning en het

interieur. De tuin is chaotisch, de natuur mag zijn eigen gang gaan. Mensen met een rode leefstijl zijn bezig met een balans tussen lichaam en geest en vinden spiritualiteit en lekker eten dan ook belangrijk. Ze maken graag verre reizen en zijn kunstzinnig en creatief ingesteld.

### 1.5 Waar wonen de verschillende belevingswerelden?

Voor het succesvol inzetten van klantkennis bij de opzet van MFA's is het onderscheiden van verschillende klantgroepen noodzakelijk maar niet voldoende. Essentieel is: weten welke groepen in de buurt van de MFA wonen. Om de leefstijlen te kunnen lokaliseren in Nederland heeft SmartAgent een geo-psychografische database samengesteld. Op basis hiervan kan op een hoog detailniveau worden aangegeven wat voor mensen ergens wonen.



Figuur: Belevingswerelden Helmond

De basis voor de geo-psychografische database wordt gevormd door beschikbare consumentendata op vele terreinen. Met behulp van een statis-

tische opschaaltechniek, gebaseerd op de CBS wijk/buurt indeling, worden de data vertaald naar alle 6-positie postcodes in Nederland. Het resultaat is een database, die inzichten verschaft in de verdeling van de belevingswerelden in alle 6-positie postcodes in Nederland. Desgewenst kunnen de verdelingen op 6-positie postcodes worden geaggregeerd tot een ander relevant geografisch niveau (zoals straat, buurt, wijk, plaats, gemeente, provincie of zelf samengesteld verzorgingsgebied). Naast leefstijlverdelingen per postcodegebied zijn er in de database ook andere gegevens beschikbaar, zoals socio-demografische kenmerken: leeftijd, huishouden, inkomen, hobby's, interesses, koopgedrag, kijk-, luister- en leesgedrag. Dit is relevant om leefstijlgroepen nader te typeren of mensen in een wijk te profileren.

#### **Verdieping: onderliggende databestanden en opschaaltechniek van de geo-psychografische database van SmartAgent**

Aan de geo-psychografische database liggen totaal  $n=1.335.972$  personen ten grondslag. Personen die afkomstig zijn uit verschillende databestanden, zoals De OnderzoekGroep (het onderzoekspanel van MarketResponse), het Reallife databestand (het onderzoeksbestand van Cendris), het ConsumerJury databestand (het onderzoekspanel van GfK Panel-services) en het belangrijkste bestand, de database van SmartAgent met daarin alle BSR-vragenlijsten uit segmentatieonderzoeken tot nu toe. Al deze 1.335.972 profielen worden gebruikt in de totstandkoming van de geo-psychografische database. Om de BSR-profielverdeling in de 6-positie postcodes te schatten waar geen of te weinig profielen bekend zijn, is gebruik gemaakt van een statistische opschaaltechniek, waarbij een interpolatie plaatsvindt van ontbrekende waarden, die afhankelijk is van de afstand tot de bekende waarden.



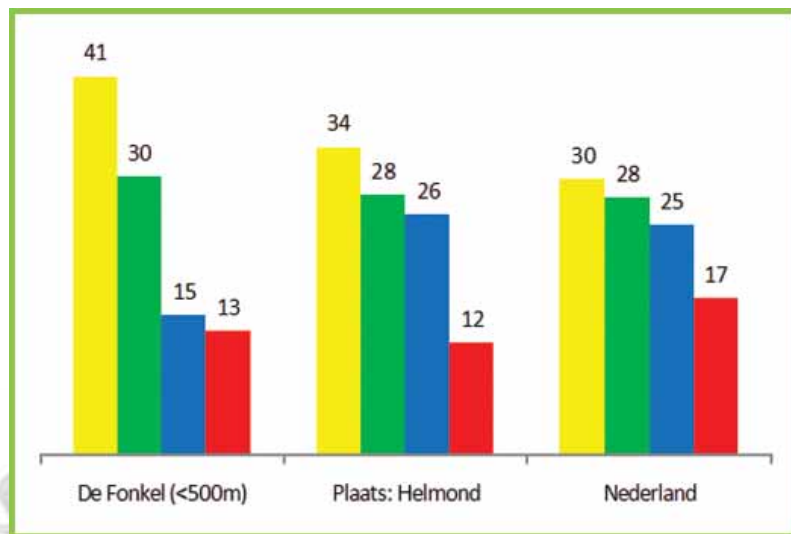
## 1.6 Het wijkprofiel

Het wijkprofiel geeft inzicht in de samenstelling van de bewoners binnen een straal van 500 meter om de (beoogde) MFA heen: wie wonen er en wat willen ze? Het betreft leefstijlen, socio-demografische gegevens, hobby's en interesses van de mensen. Het wijkprofiel bestaat uit de navolgende componenten. Iedere component wordt geïllustreerd met data afkomstig uit onderzoek rond MFA De Fonkel in Helmond.

### A: Vergelijking leefstijlen op 3 niveaus

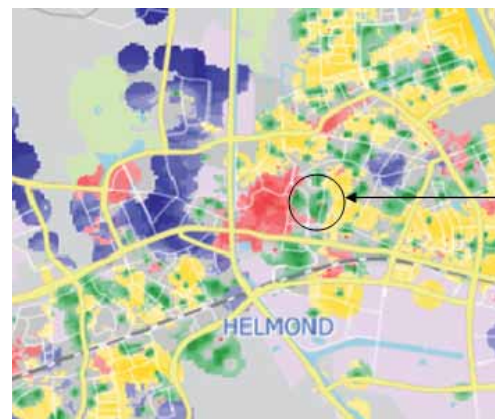
Leefstijlen in de directe omgeving van de MFA vergeleken met die in de wijk, in de gemeente en in Nederland. Dit geeft aan welke groepen in de omgeving van de MFA over- en ondervertegenwoordigd zijn.

In de omgeving van de Fonkel is met name de gele belevingswereld oververtegenwoordigd.



### B: Directe omgeving MFA; dominante leefstijlen

Een kaart waarin met kleuren de dominante leefstijlen worden weergegeven in de directe omgeving van de MFA. Dit geeft een scherp beeld van de identiteit van de plek. Ligt de MFA in een groen-geel gebied, zoals met De Fonkel het geval is, dan wordt het lastig om de rode wereld aan te trekken.



MFA de Fonkel

### C: Positionering van de MFA

De onderstaande figuur toont de positionering van de MFA in het BSR-diagram. Deze geeft de relatieve positie weer in vergelijking tot andere buurten, of – en dat maakt het interessanter – andere MFA's in de omgeving.





### D: Omschrijving dominante leefstijl

Een omschrijving van de dominante leefstijl in de directe omgeving en een 'wordle' om dat te illustreren. Te zien is dat de dominante leefstijl in de directe omgeving van De Fonkel zich kenmerkt door een behoefte aan gezelligheid en sociabiliteit. De leefstijl laat een hoge bereidheid tot vrijwilligerswerk zien. Dit kan in de opzet van de MFA worden benut.



### E: Socio-demografische variabelen

De verdeling van de belangrijkste socio-demografische variabelen in de omgeving, de wijk, de gemeente en in Nederland:

- Leeftijd;
- Huishoudensituatie;
- Inkomen;
- Opleiding.

Leeftijd	De Fonkel (<500 meter)	Plaats Helmond	Nederland
1/m 34 jaar	23.2%	21.8%	22.1%
35 - 44 jaar	25.5%	25.1%	22.2%
45 - 54 jaar	21.2%	19.7%	19.0%
55 - 64 jaar	14.4%	15.5%	16.6%
65 jaar en ouder	15.7%	17.8%	20.0%

Opleiding	De Fonkel (<500 meter)	Plaats Helmond	Nederland
Hoog	24.8%	30.7%	33.0%
Midden	34.5%	34.7%	34.6%
Laag	40.7%	34.6%	32.4%

HH situatie	De Fonkel (<500 meter)	Plaats Helmond	Nederland
1/2 pers. HH jong	14.4%	14.1%	16.0%
1/2 pers. HH mid.	22.9%	16.3%	15.3%
1/2 pers. HH oud	28.4%	31.4%	33.4%
Gezin kind jong	11.7%	14.1%	11.4%
Gezin kind midden	8.1%	9.4%	9.3%
Gezin kind oud	14.5%	14.5%	14.6%

Inkomen	De Fonkel (<500 meter)	Plaats Helmond	Nederland
Beneden modaal	41.3%	27.0%	27.7%
Modaal	41.6%	38.0%	37.4%
1,5x modaal	9.4%	18.5%	18.5%
2x modaal	6.6%	8.6%	9.1%
Vanaf 2,5x modaal	1.1%	7.9%	7.2%

Vastgesteld is dat De Fonkel te maken heeft met een populatie in de directe omgeving die zich kenmerkt door een lager dan gemiddelde leeftijd, een lage opleiding, veel 1- en 2-persoonshuishoudens en een beneden modaal inkomen.

### F: Een 'wordle'

Als laatste wordt een "wordle" samengesteld van de belangrijkste interesses van de mensen in de directe omgeving van de (beoogde) MFA.

Zie hieronder een voorbeeld.



De populatie in de omgeving van de Fonkel is niet gericht op het lezen van boeken, maar wel op bioscoopbezoek, tijdschriften, loterijen. Het accommoderen van een bibliotheek van de oude stempel heeft hier weinig toegevoegde waarde. Als de bibliotheek zich richt op tijdschriften, popmuziek en nieuwe media, is er waarschijnlijk meer aansluiting met de populatie.

Voor iedere plek in Nederland kan op basis van de opgebouwde database een profiel worden gemaakt zoals hierboven weergegeven. Een dergelijk profiel biedt de ontwikkelaars en beheerders van MFA's belangrijke stuurinformatie voor de inrichting, programmering en beheer van hun MFA. Als de MFA beschikt over eigen klantinformatie; bijvoorbeeld een adresbestand van de deelnemers aan een bepaalde activiteit, dan kan door het aanbrenge van een koppeling met de database de samenstelling van die groep deelnemers naar leefstijl worden bepaald.

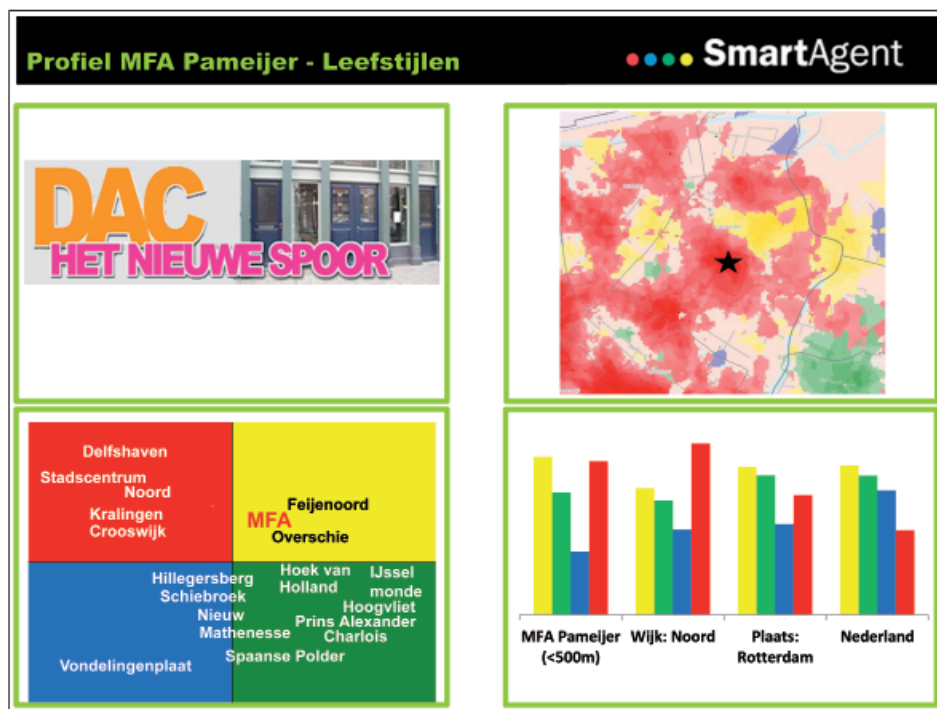
De systematiek van wijkprofielen is in het navolgende in twee cases verder uitgewerkt. Deze cases betreffen een dagactiviteitencentrum in Rotterdam en een wijksteunpunt in Alkmaar.

## 1.7 Toepassing op de praktijk

### 1.7.1 Het Nieuwe Spoor, Rotterdam

Pameijer is een zorginstelling in Rijnmond die diensten verleent aan mensen met een verstandelijke beperking, aan mensen met een psychiatrische beperking en aan jongeren met (licht) verstandelijke problematiek. De diensten zijn beschermd wonen, ambulante woonondersteuning, dagbesteding, activering en toeleiding naar werk. De case betreft een dagactiviteitencentrum (DAC), Het Nieuwe Spoor, een DAC in de deelgemeente Noord in de wijk Het Oude Noorden. In 2009 is een scenario ontwikkeld om de DAC's om te vormen van een doelgroep specifieke voorziening naar een brede ontmoeting- en activeringsplek voor kwetsbare burgers in de wijk. Door de overgang naar de huidige AWBZ financiering naar de WMO zullen er ook andere inkomstenbronnen gezocht moeten worden. Er blijft wel AWBZ-financiering bestaan voor geïndiceerde dagbesteding.

DAC Het Nieuwe Spoor (HNS) is een dagactiviteitencentrum voor mensen met psychosociale en psychiatrische problematiek. Het HNS is een ontmoetingsplek waar ook wordt gewerkt aan participatie, educatie, rehabilitatie en het ontwikkelen van een actieve functie in de wijk. Er wordt momenteel gezocht naar andere huisvesting welke beter aansluit bij het pakket van diensten dat Pameijer wil gaan bieden om meer buurtbewoners aan te trekken. Het AC moet een open en toegankelijk karakter krijgen voor de wijk. HNS is gevestigd in Rotterdam Noord, in de wijk 'Oude Noorden'. Dit is een multiculturele wijk met veel sociale woningbouw en een hoge werkloosheid. Uit het wijkprofiel van het Nieuwe Spoor blijkt dat de bewoners in het Oude Noorden overwegend een gele of rode belevingswereld hebben.



Pameijer wil graag deze twee bewonersgroepen aanspreken en binnen krijgen in Het Nieuwe Spoor. Daarbij niet vergetend dat er ook een grote groene groep aanwezig is. Het is belangrijk voor Pameijer om een juiste balans te vinden tussen de doelgroep waar zij eigenlijk voor zijn, namelijk de kwetsbare burgers, en de nieuw te trekken doelgroep, namelijk de gele en rode bewoners. De huidige bezoekersgroep, onder wie mensen met psychiatrische problematiek hebben een plaats en moeten deze ook behouden in het DAC van de toekomst. In toenemende mate is Pameijer er ook voor de buurt, die in meer of mindere mate wat wil betekenen voor kwetsbare burgers. De huidige activiteiten zijn erg geel/groen georiënteerd, zoals:

- wekelijkse uitstapjes: markt, boottocht, wandelen;
- jaarlijkse vakantie naar verschillende bestemmingen;
- pretavonden met muziek, eten, drinken en lachen;
- warme maaltijden rechtstreeks uit de eigen keuken;
- klaverjassen, darten of schaken;
- creatieve middagen: brei- en haakcafé, naailes, kaarten maken;
- computer/internetochtenden waar je je e-mail kunt lezen of het wereldwijde web verkennen.

Pameijer wil zich graag meer richten op de wijkbewoners met een rode leefstijl. Dit betekent dat er meer rode activiteiten zouden moeten plaatsvinden. Hierbij wordt gedacht aan:

- Mindfulness en zingeving;
- Eetcafé, waarin de primaire doelgroep van Pameijer werkt;
- Ongedwongen ontmoetingsplek;
- Kunst en cultuur aanbod. Gemaakt door onze doelgroep;
- Elkaar leren kennen: lezingen, bijeenkomsten, creatieve sessies.

Onder mensen met een rode belevingswereld bevinden zich doorgaans veel zelfstandigen. Zij hebben wellicht behoefte aan (goedkope) faciliteiten waar ze zakenrelaties kunnen ontvangen of een broodje kunnen eten. Te denken aan eetcafé, internetruimte, vergaderzaal, creatieve ruimtes. De behoeftes van mensen met een rode leefstijl kunnen een concrete vraag gaan vormen naar diensten, die aangeboden kunnen worden vanuit het DAC. Rood vindt een omgeving die 'anders is dan anders' juist wel prikkelend en weet het vaak te waarderen.

Door te denken in verschillende belevingswerelden komen nieuwe mogelijkheden naar voren om de doelgroepen te bedienen. In dit geval wordt ingezet op een verschuiving van een geel-groene identiteit naar een meer rode iden-

titeit. Het concept, andere huisvesting, andere programmering, andere sfeer, moet deze verschuiving mogelijk maken. Dit houdt in dat de aankleding van het pand er anders uit moet zien. Minder 'instellingmeubelen', meer kleur in het pand. Een pand dat goed aanvoelt voor iedereen. Niet te luxe maar ook geen gebreide kledjes op tafel.

### Reflectie

De aanpak stelt Pameijer in staat om gericht activiteiten te ontwikkelen. Bovendien is het niet alleen een instrument voor het management. "Medewerkers krijgen door hiermee aan de slag te gaan een boost aan energie en creativiteit."

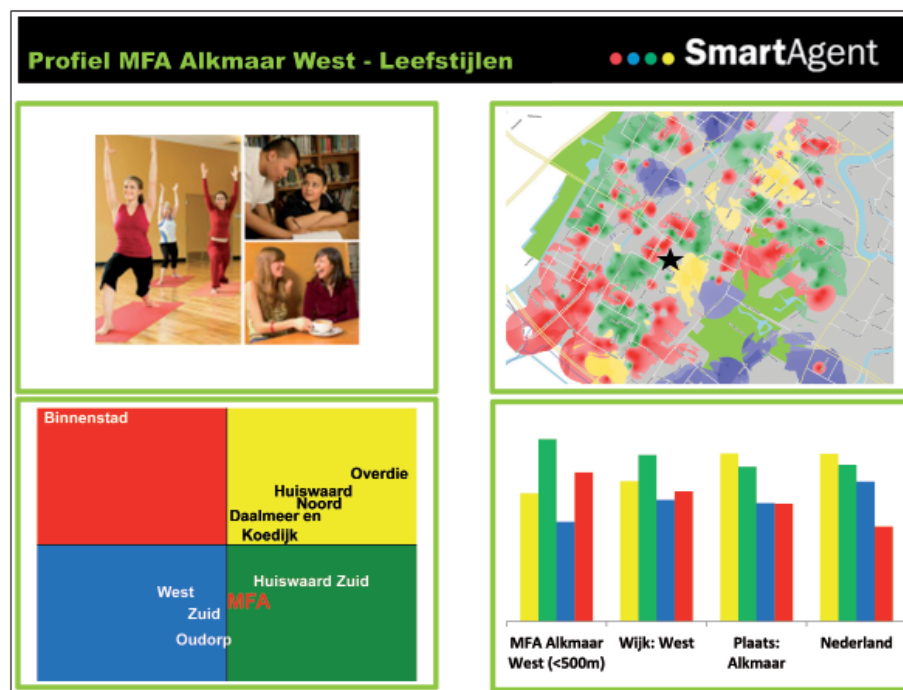
### 1.7.2 Wijksteunpunt De Vleugels in Alkmaar

De wijk West is één van de acht wijken van Alkmaar en beslaat een groot gebied waarin veel verschillende activiteiten een plek hebben. De woonfunctie is kenmerkend voor West. Ook sport speelt in dit gebied een grote rol. Er zijn diverse sportverenigingen: een golfbaan, een ijsbaan, een kegelbaan, een sport/wielerpaleis, een tafeltennishal met vereniging, een tennishal met vereniging en een squashhal. Wijk west bestaat uit zes buurten. Het voorzieningenniveau in de wijk is redelijk. De buurten hebben een redelijk gunstige ligging ten opzichte van de binnenstad waardoor veel voorzieningen op korte afstand bereikbaar zijn. Onderwijs-, sport- en gezondheidsvoorzieningen zijn verspreid in de wijk aanwezig. De wijk is in fasen gebouwd.

In een straal van 500 meter rond de nieuw te plannen MFA is 70% van de woningen een huurwoning en 30% een koopwoning. De woningen zien er veelal hetzelfde uit. Behalve eengezinswoningen staan er ook veel ouderen portiekwoningen zonder lift. In het gebied staat een verzorgingshuis; dit is ook de nieuwe locatie van het wijksteunpunt De Vleugels.

In het gebied rond de MFA ligt een winkelcentrum. Opvallend aan West is dat er veel alleenstaanden wonen. Ook valt op dat 37% van de bewoners van niet-Nederlandse afkomst is. In het gebied wonen sociaal zwakke bewoners en er is weinig vrijwilligerskader. Gemeente en woningcorporaties zetten sinds twee jaar extra in op sociale interventies met als speerpunten: ontmoeten en participatie.

Het wijkprofiel voor MFA De Vleugels ziet er als volgt uit:



De huidige leeftijdsopbouw laat zien dat 61% 45 jaar en ouder is. De verwachting is dat dit percentage nagenoeg gelijk blijft. Wel is er sprake

van een opwaartse leeftijdsverschuiving binnen deze categorie. In de directe omgeving van de locatie wonen voornamelijk mensen met een groene leefstijl (33%). Rood is relatief ook een grote groep (27%), maar stroomt door en zoekt voorzieningen in het nabij gelegen centrum van de stad.

De bewoners met een gele leefstijl (23% binnen een straal van 500m) kunnen een verbindende schakel vormen. Zij kunnen zorgen voor een openstelling naar de wijkbewoners toe en kunnen ook een brugfunctie vervullen tussen verschillende groepen. Op deze doelgroep wil het steunpunt zich focussen, met daarbij ook aandacht voor de 'groene' bewoners (geel met een vleugje groen).

De initiatiefnemers en deelnemende partijen hebben samen vijf hoofdpunten benoemd die voor hen de visie van het wijksteunpunt goed uitdrukken.

Wijksteunpunt Alkmaar West:

- biedt een centrale plek in de wijk waar bewoners terecht kunnen voor een breed aanbod op het gebied van zorg en welzijn;
- zorgt ervoor dat wijkbewoners langer zelfstandig in hun eigen woning en wijk kunnen blijven wonen;
- brengt levendigheid in de wijk en vormt een trefpunt waar bewoners elkaar ontmoeten;
- maakt een breder en kwalitatief hoogwaardiger aanbod mogelijk door middel van samenwerking;
- biedt synergie- en efficiencyvoordelen door ruimte, kennis en mensen met elkaar te delen.

Het nieuwe wijksteunpunt kan aan deze doelen bijdragen door sterk in te zetten op het bedienen van de gele belevingswereld. In het volgende doen wij enkele suggesties voor de uitstraling en invulling van de MFA uitgaande

van de gele belevingswereld:

### **Sfeer en uitstraling**

- Harmonieus;
- Makkelijk toegankelijk, laagdrempelig;
- Open uitstraling;
- Stimulerende, activerende omgeving.

### **Diensten en activiteiten**

Het accent van de diensten en activiteiten ligt op het tot stand brengen van verbindingen. Het adagium is "laten we samen de wijk leuker maken".

Dus activiteiten op gebied van wonen, klussen en tuinieren en seizoensgebonden activiteiten. Maar ook een project "gluren bij de burens". Deze activiteiten kunnen ook in het perspectief gezien worden van de komende opknap en herstructurering van de woningen in de buurt door Woonwaard. Het wijkcentrum kan benut worden als verbindende informatie schakel binnen de communicatie van bewoners met Woonwaard en de gemeente.

Mogelijke activiteiten:

- Informatie + educatie;
- Ontmoeting;
- Middelpunt van de wijk qua (laagdrempelige) activiteiten;
- Trendgevoelige activiteiten;
- En ook vaste activiteiten (groene groep);
- Leestafel;
- Buurt- en wijkevenementen.

### **Gebouw en locatie**

De gewenste kenmerken van gebouw en locatie laten zich als volgt omschrijven:

- Open karakter, binnen en buiten lopen goed in elkaar over/sluiten op elkaar aan; bijvoorbeeld door middel van een buitenterras;



- Je moet kunnen zien wat er in het pand gebeurt, transparantie;
- Flexibele ruimtes, geen beperkingen;
- Parkeervoorziening, goed toegankelijk voor ouderen;
- Ontmoeting in buitenruime.

### **Communicatie**

Het is de uitdaging om bottom-up te communiceren, bijvoorbeeld een bewoner aan het woord laten om te vertellen waar het wijksteunpunt voor is. Proberen zaken te visualiseren in beelden. Ook kunnen sociale media als verbindingsmiddel worden ingezet, de doelgroep maakt veel gebruik van dit soort communicatiemiddelen. Appelleren aan het zelf iets kunnen toevoegen. Belangrijke accenten in de communicatie zijn:

- Enthousiasmeren;
- Klanten kunnen er iets brengen en halen;
- Communicatiemiddelen: brieven, nieuwsbrieven, email en website;
- Kenmerken: frisse, heldere uitstraling;
- Appelleren aan wij/samen/buurtgevoel.

### **Personeel**

Personeel geeft richting op een Linda de Mol achtige wijze; persoonlijk, betrokken, informatief, actief, positief en er gebeurt iets. Personeel biedt handvatten om zelf iets te creëren, faciliteert het eigen initiatief van de klant.

### **Reflectie:**

“De oorspronkelijke visie was gericht op het bedienen van alle doelgroepen. Het denken in belevingswerelden heeft ons het inzicht gegeven in welke leefstijl we het best kunnen investeren om het beoogde doel voor de MFA te realiseren. We richten ons nu meer op bewoners met een gele leefstijl, in plaats van op alle verschillende doelgroepen. Waarbij we er naar streven

naast/middels de gele bewoners de groene groep te bereiken. We kunnen nu een duidelijkere profilering aan het wijkcentrum geven.” Krista van Slageren, beleidsmedewerker gemeente Alkmaar; Cornel de Koster, beleidsadviseur Woonwaard; Valentijn Langelaan; directeur-bestuurder stichting Servicepunt Alkmaar.

### **Gebruikte bronnen**

*Pascal van Hattum, André Doffer, Herbert Hoijtink & Tammo Bijmolt (2010). “Birds of a Feather Flock Together”. Hoe benader je consumenten met geo-psychografie. MOA jaarboek.*

*Marieke Ruijzing. “Waarom gaan de buurkinderen naar een andere school?”. Schooldomein, jaargang 23, april 2011.*



## 2. ONDERNEMEN IN DE MFA; CONSEQUENTIES VOOR ROLVERDELING, SAMENWERKING EN JURIDISCHE STRUCTUREN

### Auteurs:

Tom de Haas

Elzo Hilgenga

Tanneke Willems

### Deelnemers Rollen en Relaties

#### Deelnemende organisaties

Ymere

Ymere

Portaal

Portaal

Gemeente Leiden

Wiebing Advies

Woonpartners Midden-Holland

Casade Woondiensten

Zone3

Ellen Ros

Mariëtte Bouwer

Eric Spithoven

Nicole Jansen

Eveline Botter

Gerald Wiebing

Maarten van Mierlo

Monique van Cleef

Martin Heuzeveldt

#### Management

ICSadviseurs

ICSadviseurs

Tom de Haas Consultancy

Elzo Hilgenga

Tanneke Willems

Tom de Haas

#### Ondersteuning bij publicatie

ICSadviseurs

Erna Oogjes

### drs. Tom de Haas CMC

Tom de Haas is directeur en adviseur van Tom de Haas Consultancy BV. Zijn adviespraktijk richt zich op de vraag hoe maatschappelijke opdrachten in het lokale publieke domein worden uitgevoerd. Hij adviseert in de zorg, de sociale werkvoorziening, woningcorporaties en gemeenten. Tom de Haas publiceert regelmatig over ontwikkelingen in genoemde sectoren en over de toepassing van marketing aanpakken in het publieke domein. Hij is CMC-lid van de OOA. [www.tomdehaas-consultancy.nl](http://www.tomdehaas-consultancy.nl).

### mr. Elzo Hilgenga

Elzo Hilgenga is senior jurist vastgoed en legal counsel. Elzo is werkzaam bij het landelijke adviesbureau ICSadviseurs ([www.icsadviseurs.nl](http://www.icsadviseurs.nl)) en is expert op het gebied van maatschappelijk vastgoed, ook wel: vastgoed met een maatschappelijke invulling. Hij begeleidt veel woningcorporaties, gemeenten en onderwijsbesturen bij hun vragen op het gebied van vastgoed, waaronder MFA's en MFG's.

### Tanneke Willems

Tanneke Willems is als senior adviseur en manager werkzaam bij het landelijke adviesbureau ICSadviseurs ([www.icsadviseurs.nl](http://www.icsadviseurs.nl)) en is expert op het gebied van maatschappelijk vastgoed en met name waarin meerdere maatschappelijke voorzieningen onder één dak wordt gehuisvest. Tanneke adviseert woningcorporaties, gemeenten en onderwijsbesturen bij hun huisvestingsvraagstukken. Zij is expert in het combineren van de maatschappelijke vraag met de ruimtelijke inpassing en de organisatie van het beheer en exploitatie van multifunctionele voorzieningen.

<b>Deelnemers Rollen en Relaties</b>	48	<b>5</b>	<b>Kernthema's rond in stand houden van MFG's</b>	<b>72</b>
<b>Inleiding</b>	50	5.1	Definitie programmering en beheer	72
<b>1</b>	<b>1</b>	5.2	Ondernemerschap	72
<b>1.1</b>	<b>1.1</b>	5.3	Een nadere verkenning van beheer	73
Doelstelling van deze publicatie	51	5.4	Juridische beheerstructuur	75
<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	5.5	Beheerstichting	78
Methodische verantwoording	52	5.6	Beschouwing: MFA en juridische structuren voor beheer	81
<b>1.3</b>	<b>1.3</b>			
Leeswijzer	52	<b>6</b>	<b>Het procesmodel ontwikkelen van een MFA als onderneming</b>	<b>82</b>
<b>2</b>	<b>2</b>	6.1	Kader	82
<b>2.1</b>	<b>2.1</b>	6.2	Het procesmodel; de basis	82
De cases	54	6.3	De initiatieffase	83
<b>2.2</b>	<b>2.2</b>	6.4	De definitiefase	86
Reflecties en constatering	56	6.5	De ontwerpfas	89
<b>2.3</b>	<b>2.3</b>	6.6	De realisatiefase	91
Normatieve statement	57	6.7	Een paar voorbeelden	93
<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>Herpositioneren van een bestaande MFA</b>	<b>94</b>
<b>3.1</b>	<b>3.1</b>	7.1	Kader	94
Rollen en relaties	58	7.2	De aanleiding	94
<b>3.2</b>	<b>3.2</b>	7.3	Procesmodel herpositionering	95
Onderscheiden rollen bij MFA's	58	7.4	Aanpak van de confrontatie	96
<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	7.5	Herpositioneren: Een MFA is geen gebouw	98
Partijen bij MFA's	58	7.6	Herpositioneren; hoe doe je dat?	101
<b>3.4</b>	<b>3.4</b>	<b>8</b>	<b>Reflectie</b>	<b>102</b>
Het regievraagstuk	59			
<b>3.5</b>	<b>3.5</b>			
De paradox van beleidsregie bij MFA's	59			
<b>3.6</b>	<b>3.6</b>			
Toepassing van het model op MFA ontwikkeling	60			
<b>3.7</b>	<b>3.7</b>			
Het exploitatie vraagstuk	62			
<b>4</b>	<b>4</b>			
<b>4.1</b>	<b>4.1</b>			
Kader en doel van dit hoofdstuk	64			
<b>4.2</b>	<b>4.2</b>			
Definitie eigendom en exploitatie	64			
<b>4.3</b>	<b>4.3</b>			
Juridische structuren rondom eigendom	64			
<b>4.4</b>	<b>4.4</b>			
Eigendom en onderwijsfunctie binnen een MFA	70			
<b>4.5</b>	<b>4.5</b>			
Beschouwing: De eigendomsrol en MFA als maatschappelijke onderneming	71			

## INLEIDING

In het voorjaar van 2009 is het MFA Lab opgericht. De aanleiding voor het oprichten van het MFA Lab komt voort uit de praktijk. Er is al jaren een krachtige trend in het lokale publieke domein om maatschappelijk vastgoed te ontwikkelen dat multifunctioneel van karakter is. Waar diverse partijen en groepen uit de buurt, wijk of regio samenkomen voor hun activiteiten. Vanuit het beleid van de gemeente gezien is het realiseren van een MFA vaak een interventie in de wijk. Gericht op het realiseren van meer participatie en integratie. Meer praktisch gezien is er ook sprake van ruimtes die in de loop van de dag voor diverse activiteiten benut kunnen worden.

Het streven naar multifunctionele accommodaties wordt gevoed vanuit noties als de 'civil society'. Burgers nemen samen meer verantwoordelijkheid. Organiseren samen. Termen als gemeenschaphuis, kulturhus verwijzen daar ook naar. Lokale communities worden steeds belangrijker in sociaal beleid en sociale wetgeving. Het daadwerkelijk vorm en inhoud geven aan het vormen van een gemeenschap is één van de specifieke thema's binnen MFA's.

Ook zijn er overwegingen die betrekking hebben op effectief en kostenefficiënte inzet van overheidsmiddelen. Veel maatschappelijke organisaties zijn maar een deel van de week of de dag actief. De ruimte die zij voor hun activiteiten benutten staat de rest van de dag en week leeg.

Op wat langere termijn gezien gaat het om multifunctionaliteit met een structureel karakter. Een gebouw dat nu voor onderwijs activiteiten wordt ingezet moet over vijf jaar voor sociaal cultureel werk kunnen worden gebruikt. Of makkelijk kunnen worden omgebouwd naar appartementen.

Er is volop visie op het ontwikkelen van en werken met MFA's. Ambitie is er ook genoeg. Een van de meest krachtige signalen uit de praktijk is dat de realiteit weerbarstig is. Multifunctioneel is niet vanzelfsprekend samen.

En samen levert niet alleen voordelen op, het heeft ook consequenties.

De weerbarstigheid vertaalt zich heel concreet in het exploitatie resultaat

van MFA's. Een bekend beeld is dat MFA's korte tijd na de opening structureel negatief exploiteren.

De initiatiefnemers van het MFA Lab hebben vastgesteld dat negatieve exploitaties van MFA's voortkomen uit te optimistische aannames bij de ontwikkeling. Op een wat dieper niveau is vastgesteld dat succesvolle MFA's zich onderscheiden op zes variabelen:

- Ondernemerschap van de MFA manager;
- Een passend hospitality concept;
- Een goede aansluiting op de omgeving;
- Een goede samenwerking en rolverdeling met de gemeente;
- Bewuste keuzes tijdens ontwikkeling;
- Professionele samenwerking tussen de partners.



## 1 **Waarom dit kennisdocument**

### 1.1 **Doelstelling van deze publicatie**

Uit de onderzoeken en projecten die in 2009-2010 door het MFA Lab zijn uitgevoerd komt naar voren dat een deel van de exploitatie problemen van MFA's hun oorzaak vindt in:

- Onduidelijke afspraken tussen partijen die betrokken worden bij de ontwikkeling van een MFA;
- Onvoldoende scherpe afspraken over de rollen die deze partijen moeten vervullen tijdens de ontwikkeling en na de ingebruikname van de MFA. Het ontbreken van criteria voor (niet) participeren in de ontwikkeling van de MFA;
- Onvoldoende resultaatgerichte afspraken over wie verantwoordelijk is voor de exploitatie van de MFA als geheel; als onderneming;
- De vertaling van afspraken over rolverdeling, resultaatverantwoordelijkheid en risico verdeling laat als gevolg van het voorgaande te wensen over.

Bovenstaande constatering wekten de nieuwsgierigheid van een aantal deelnemers en experts binnen het MFA Lab. Aansluitend is er voor gekozen een specifiek project op te zetten dat zich richt op het beantwoorden van de onderstaande twee vragen:

- A. Op welke wijze moet de rolverdeling tussen de betrokken partijen, relaties bij de ontwikkeling en exploitatie van een MFA worden vormgegeven om bij te dragen aan een gezonde exploitatie?
- B. En welke juridische structuren (kunnen) worden gebruikt om afspraken over de rolverdeling en de bijbehorende resultaatverantwoordelijkheid en verdeling van risico's eenduidig te borgen?

In deel 1 van dit boek is al ingegaan op de definitie van een MFA die binnen

het MFA Lab wordt gehanteerd. Deze definitie is ook in dit deel van kracht. Bij het uitwerken van de bevindingen is het soms onvermijdelijk dat ook de ontwikkeling van het gebouw, de fysieke infrastructuur mee betrokken wordt in de uitwerking. Zeker als het gaat om trajecten waarbij sprake is van ontwikkeling van een nieuwe MFA zijn organisatie ontwikkeling en ontwikkeling van het gebouw sterk op elkaar verbonden.

Bij de start van het ontwikkelproject Rollen, relaties en juridische structuren rond MFA's is de doelstelling als volgt verwoord:

Als we er in slagen de twee centrale vragen te beantwoorden die eerder in deze paragraaf zijn geformuleerd dan kunnen wij projectleiders en participanten in de ontwikkeling, en aansluitend het beheer en de exploitatie van een MFA, een hulpmiddel bieden waarmee zij zo goed mogelijk kunnen navigeren door de opeenvolgende fasen van ontwikkeling, realisatie en ingebruikname en exploitatie van een MFA.

De ambitie is om succesvol navigeren mogelijk te maken door:

- de belangrijkste partijen, rollen, relaties en risico's in kaart te brengen;
- de vereiste rolverdeling tussen deze partijen inzichtelijk te maken;
- aan te geven welke prestatie vanuit de afzonderlijke rollen moet worden geleverd;
- het opstellen en uitwerken van een procesmodel voor ontwikkeling en exploitatie waarin cruciale beslismomenten zijn benoemd. En waarbij wordt aangegeven welk commitment betrokken partijen moeten aangaan om de volgende stap te kunnen nemen;
- aan te geven welke juridische structuren en vormen gebruikt kunnen worden om afspraken over de rolverdeling rond eigendom, resultaatverantwoordelijkheid en ondernemerschap te kunnen borgen.

In de volgende paragraaf wordt kort ingegaan op de werkwijze die we hebben gevolgd. En tot welk inzicht die ons heeft geleid. Aansluitend op die inzichten wordt in een leeswijzer aangegeven welk deel van de ambitie hierboven in dit document daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

## 1.2 Methodische verantwoording

De ontwikkelgroep Rollen, relaties en juridische procedures heeft een startdocument gemaakt. De inhoud van dit startdocument is samengevat in voorgaande paragrafen. Deelnemers in het MFA Lab hebben samen met een drietal inhoudelijke deskundigen een plan van aanpak uitgezet waarin drie kernthema's bij elkaar komen:

- Praktijkcases van deelnemers waarin het vraagstuk van rollen, relaties en juridische procedures een kernthema vormt;
- Inhoudelijke expertise en praktijkervaring met het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed meteen multifunctioneel karakter door en/of in opdracht van de gemeente. En de begeleiding van dergelijke processen;
- Inhoudelijke expertise en praktijkervaring met het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden waarbij twee of meer partijen zijn betrokken.

De aanpak die is gevolgd is langs twee lijnen te typeren. Beiden zijn van belang voor de uitkomsten van dit project. En de resultaten die in dit document worden gepresenteerd.

### Explorerende werkwijze

De ontwikkelgroep heeft een aantal onderwerpen benoemd waarop meer inzicht moest worden verkregen. En waarop meer duidelijkheid en scherpte moest worden aangebracht om de aard van de knelpunten rond rollen, relaties en juridische structuren te doorgronden. De analyse en bespreking van de ingebrachte cases heeft veel helderheid gebracht over de dynamiek tussen betrokken partijen en hoe die leidt tot niet productieve rolverdeling.

Er is ook gericht aandacht besteed aan het vraagstuk van de regierol van de gemeente. En hoe die zich vertaalt bij het ontwikkelen van MFA's. In samenwerking met maatschappelijke organisaties die samen een MFA (moeten) gaan vormen. Ook de positie en de rol van de woningcorporatie in de interactie met de gemeente en maatschappelijke organisatie is verkend en in kaart gebracht.

Apart is gekeken naar onderwerpen als eigendom en naar beheer en exploitatie. Daarin de vraag gekoppeld welke rollen er aan de orde zijn. En hoe die uitwerken op de partijen die betrokken zijn. De resultaten van deze verkenningen zijn opgenomen in dit document.

### Normatieve opvatting

In deel 1 van dit boek is al ingegaan op de definitie van een MFA. Aan deze definitie is tijdens de ontwikkeling van het MFA Lab steeds nadrukkelijker een opvatting gekoppeld. Kort samengevat luidt deze: Een MFA is een onderneming, en moet ook als een onderneming worden geleid. Deze normatieve opvatting is getoetst tijdens de case besprekingen. De consequenties van de stelling dat een MFA een onderneming is worden in de volgende hoofdstukken meegenomen en benoemd.

## 1.3 Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** worden de constatering verwoord van de ontwikkelgroep nadat een aantal praktijk cases is aangehaald. Aan deze constatering wordt ook een aantal conclusies verbonden. Aansluitend worden in **hoofdstuk 3** de hoofdrolspelers bij ontwikkeling en exploitatie van een MFA in kaart gebracht. In dit hoofdstuk wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het eerder genoemde regievraagstuk. De consequenties van de stelling dat een MFA een onderneming is worden ten aanzien van het regie vraagstuk verder verkend.

In **hoofdstuk 4** wordt specifiek ingegaan op rollen en resultaat verantwoordelijkheid rond eigendom van multifunctionele gebouwen. Daarbij wordt op hoofdlijnen ook ingegaan op specifieke aandachtspunten die voortvloeien uit de keuze om bij voorbeeld scholen te huisvesten in een multifunctioneel gebouw. Juridische structuren die worden benut bij het eigendom worden in kaart gebracht.

In **hoofdstuk 5** wordt ingegaan op de specifieke aandachtspunten rond beheer, exploitatie en programmering binnen MFA's. Ook hier komen specifieke aandachtspunten aan de orde. Veel voorkomende juridische structuren worden benoemd en kort toegelicht. De consequenties van de stelling dat een MFA een onderneming is worden ook hier zo concreet mogelijk benoemd.

In **hoofdstuk 6** wordt een procesmodel gepresenteerd voor de ontwikkeling en exploitatie van een MFA. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed het beantwoorden van vragen als:

- Welke processtappen kunnen worden onderscheiden bij de ontwikkeling en in opstart van een nieuwe MFA;
- Welke partijen moeten tenminste worden betrokken bij het ontwikkelingsproces? Welke rol vervullen zij?;
- Wat zijn de consequenties van de stelling dat een MFA een onderneming is voor inrichting van het proces en de selectie van deelnemende partijen?;
- Hoe werken de constatering uit hoofdstuk 1 van dit document door op keuzes bij de inrichting van het ontwikkelproces en de vraag welke partijen worden betrokken en welke rol zij (dienen te) vervullen?

In **hoofdstuk 7** wordt ten slotte ingegaan op de vraag hoe het procesmodel kan worden gebruikt om bestaande MFA's te ondersteunen als zij een

antwoord moeten vinden op de structurele bezuinigingen die vanaf 2012 worden doorgevoerd in vrijwel alle gemeenten. Anders gezegd: Hoe kan het ondernemingsconcept van de MFA worden herijkt op ingrijpende veranderingen in de subsidiemarkt?

## 2 Case evaluaties

### 2.1 De cases

De cases die geanalyseerd zijn worden hieronder kort getypeerd.

Diverse cases zijn actueel. Om die reden is het niet mogelijk om met naam en toenaam in te gaan op de afzonderlijke cases.

#### **Case 1:** *De corporatie als trekker op visie en vastgoed*

Een gemeente besluit om in haar werkgebied vijf multifunctionele gebouwen te ontwikkelen. Deze gebouwen dienen voor de huisvesting van diverse maatschappelijke organisaties. De accommodaties worden ook gezien als een basis voor wijkontwikkeling. Een platform van maatschappelijke organisaties, waar ook de woningcorporatie aan deelneemt, ondersteunt deze visie van harte.

De corporatie neemt de eigendom van het vastgoed voor haar rekening. En neemt tijdens het proces steeds nadrukkelijker een trekkende rol in tijdens het ontwikkelingsproces. Een aantal partijen trekt zich terug in een laat stadium. Er is volop discussie over de vraag wie de kosten draagt voor de gezamenlijke ruimtes. Taken op het gebied van horeca en facilitair beheer worden apart georganiseerd.

Leerpunten:

- De gemeente is beleidsregisseur en de corporatie beoogd eigenaar van het gebouw. Deze rollen moeten goed gescheiden blijven;
- Hoge beleidsambities van de ontwikkelaar / eigenaar van het gebouw leiden tot het overnemen van de rol van beleidsregisseur;
- Daarna wordt het moeilijk om de exploitatie risico's terug te plaatsen waar ze thuis horen. De corporatie wordt noodgedwongen ondernemer in de MFA.

#### **Case 2:** *De eerste MFA in de stad*

Een gemeente besluit tot de ontwikkeling van een multifunctioneel gebouw waarin een MFA moet worden ontwikkeld en gehuisvest. Diverse partijen worden uitgenodigd om te participeren in het ontwikkelingsproces.

Ook de woningcorporatie. De corporatie biedt aan om de vastgoedontwikkeling en financiering voor haar rekening te nemen. Het is het eerste project op maatschappelijk vastgoed van de corporatie. Bij de oplevering van het gebouw zijn de betrokken partijen niet formeel gecontracteerd. Rollen en verantwoordelijkheden liggen niet vast. De organisatie ontwikkelkant van de MFA is niet vormgegeven. Exploitatie, beheer en programmering moeten nog geregeld worden. Alle bedrijfsrisico's vallen terug op de corporatie.

Leerpunten:

- Als de gemeente initiatiefnemer is en de corporatie eigenaar wordt in het cruciaal de rollen vanaf de start helder te hebben;
- Potentiële gebruikers zijn contractpartijen. Opeenvolgende contracten per fase zijn noodzakelijk om wensen en verplichtingen dicht bij elkaar te houden.

#### **Case 3:** *Een MFA in een Prachtwijk*

In een grote stad is een aantal Prachtwijken. Het gemeentebestuur heeft als beleid dat in elke Prachtwijk een MFA moet worden ontwikkeld. Afhankelijk van hun woningbezit geven corporaties aan in welke wijk zij willen participeren in ontwikkeling en startfinanciering van een MFA. In de betrokken wijk moeten twee scholen nieuwe huisvesting hebben. Deze moet worden ondergebracht in het nieuwe multifunctionele gebouw. De scholen willen aparte huisvesting. Andere maatschappelijke activiteiten kunnen worden ondergebracht in het nieuwe gebouw. In het proces is er sprake van diverse spanningen; scholen willen niet met de gemeente samenwerken, slechts een

klein deel van het gebouw wordt echt multifunctioneel, de gemeenschappelijke ruimte roept veel discussies op als het gaat om de vraag wie dat betaald. De focus komt steeds nadrukkelijker op de kostenkant. In het echte MFA deel van het gebouw ontbreekt ondernemerschap. Er zit genoeg potentieel in de wijk.

Leerpunten:

- Onvoldoende vertrouwen tussen partijen bij de start van een ontwikkeling is een contra indicatie;
- Als direct betrokken partijen geen ambitie hebben en geen verantwoordelijkheid voelen voor het gezamenlijke deel van het MFA concept wordt het een bedrijfsverzamelgebouw;
- Gebruikers zijn met zichzelf bezig en niet met de wijk;
- De ondernemersopdracht is van niemand in deze case. Dus komt de focus van alle partijen op kosten vermijden;
- Als de corporatie niet stuurt op het inrichten van de MFA als onderneming dreigen alle exploitatie risico's bij de corporatie terecht te komen.

#### **Case 4:** *Ontwikkeling van een brede school in een grote stad*

Na een lange aanloop is in de stad besloten dat er een brede school gerealiseerd gaat worden. Er is goed voorwerk gedaan. Er is een businessplan gemaakt. Dat is onderbouwd en getoetst. Diverse afdelingen van de gemeente zijn betrokken bij het project. Invalshoeken vanuit Stadsontwikkeling, Onderwijs, Welzijn, Vastgoedbeheer. Er is discussie over de vraag of alle aannames over de exploitatie in de praktijk realistisch zijn. Dat leidt er toe dat er ook vanuit de diverse geledingen in de gemeente terughoudendheid bestaat bij het komen tot concrete overeenkomsten waarin het opdrachtgeverschap en opdracht nemerschap geregeld wordt. De angst is dat wie zich bindt aan een dergelijke overeenkomst ook de afdeling is die straks de verwachte tekorten moet gaan opvangen.

Leerpunten:

- De twijfel binnen de gemeente zelf speelt het initiatief uit elkaar. Daardoor kan er aan de gebruikers kant geen samenhang ontstaan;
- Twijfels bij de initiatiefnemer / subsidieverstrekker moeten zo vroeg mogelijk expliciet worden. En betrokken bij de go – nog go beslissing in de verdere ontwikkeling;
- Een structureel exploitatieprobleem wordt door deze aanpak bijna ingebakken in het initiatief.

#### **Case 5:** *Leerproces bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed voor de zorg*

Een corporatie heeft haar ervaringen met het ontwikkelen van vastgoed voor en met zorgaanbieders geëvalueerd. En daar conclusies aan verbonden. De aanleiding voor de evaluatie was de constatering dat er in het ontwikkelproces veel verstoringen optraden die een negatieve invloed hadden op het resultaat en op de onderlinge relaties.

Voorbeelden:

- Onduidelijkheid over rolverdeling en kostenverdeling;
- Zorgpartij loopt aan het einde van uitwerken van tafel nadat forse voorbereidingskosten zijn gemaakt;
- De ontwikkelaanpak is open; te weinig structuur en focus op maatwerk; alles is mogelijk. Aan het einde komt de knijp en de scherpte. Dat geeft verwarring;
- Rolverdeling en risicoverdeling onvoldoende scherp. Terwijl het risico profiel van zorgvastgoed groter wordt.

Op basis van deze evaluatie wordt een andere aanpak uitgewerkt. Waarin de corporatie als eigenaar van het vastgoed veel meer structuur aanbrengt. Steeds meer eigen criteria formuleert waaraan het te ontwikkelen vastgoed voor hen als eigenaar voor de komende 50 jaar moet voldoen.



Leerpunten:

- Het is belangrijk dat de eigenaar een eigen visie op duurzaamheid, flexibiliteit en exploitatie ontwikkelt;
- De consequenties van deze visie moeten in het programma van eisen worden ingebracht;
- In de samenwerking met de beoogde gebruikers is het goed om bij de start voldoende structuur aan te brengen; waar mogelijk met formats te werken;
- Veel gebruikers worden overvraagd als de ontwikkeling van een MFA als een open proces wordt ingestoken.

## 2.2 Reflecties en constatering

De aandacht bij de case besprekingen is specifiek uit gegaan naar de vraag: Hoe zijn de rollen, relaties en resultaat verantwoordelijkheden tussen de partijen in iedere case nu uitgewerkt? En wat leren we daarvan als we juist op het punt van rolverdeling tussen betrokken partijen tot een betere prestatie willen komen.

In deze paragraaf worden de belangrijkste constatering verwoord. In de uitwerking van de volgende hoofdstukken wordt daar waar dat zinvol is teruggegrepen naar één of meer van de constatering hieronder.

- De rolverdeling en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de gemeente als beleidsregisseur, de eigenaar en huurder/gebruiker van een multifunctioneel gebouw (MFG) moet veel scherper worden uitgewerkt;
- Het ontwikkelingsproces van een nieuwe multifunctioneel gebouw moet strak in een procesmodel worden geplaatst. De stappen in dit proces moeten consequent worden doorlopen. Aan het einde van iedere processtap moeten betrokken partijen een overeenkomst tekenen;
- Als het de doelstelling is dat in een nieuw multifunctioneel gebouw een

MFA wordt gevestigd dan moeten de opdracht en de randvoorwaarden voor die MFA in een vroeg stadium expliciet worden gemaakt. En betrokken in de besluitvorming;

- Partijen die niet kunnen of niet willen tekenen doen niet mee in de volgende fase. Hooguit wordt met hen overleg gevoerd welke ruimte zij straks willen huren/gebruiken binnen het nieuwe gebouw;
- Als de woningcorporatie de eigenaar wordt van een nieuw te ontwikkelen multifunctioneel gebouw moet de corporatie zelf eisen en criteria formuleren voor de verhuurbaarheid en flexibiliteit in aanpassingen door de tijd heen;
- Als gebruikers specifieke en aanvullende eisen stellen die leiden tot meerkosten dan dienen deze door henzelf gefinancierd te worden.
- Het karakter van de MFA als organisatie, als onderneming moet veel scherper worden geprofileerd;
- De focus is eenzijdig op de kostenkant. Alleen een ondernemersoriëntatie slaagt erin om het omzetspotentieel van de wijk te onderbouwen en daarmee andere dan subsidie inkomsten te genereren;
- De gemeente als beleidsregisseur, en met name de gemeente of woningcorporatie als eigenaar van het multifunctionele vastgoed, is steeds nadrukkelijker op zoek naar de partij die voor de MFA als onderneming een overeenkomst sluit met de eigenaar / verhuurder;
- Het bestaansrecht van MFA's moet de komende jaren bewezen worden door het genereren van inkomsten uit de eigen werkomgeving. Betaald door individuele burgers en eventuele sponsors;
- Om te kunnen ondernemen dient de beleidsbepaling en de sturing op taakvelden als programmering, horeca, facilitaire zaken beheer in één hand te worden gelegd; die van de ondernemer;
- Juridische structuren binnen MFA's worden eenvoudiger naar mate het ondernemerschap explicieter en consequenter geregeld is;

- Bij de exploitatie van een MFA als onderneming geldt dat tegenover elke activiteit met maatschappelijke waarde die wordt ondernomen het antwoord moet staan door wie, en op welke wijze de economische waarde wordt geleverd om de activiteit te kunnen uitvoeren;
- De overtuiging dat maatschappelijk relevante activiteiten altijd gesubsidieerde activiteiten zijn is op dit moment al onhoudbaar. De komende jaren zal een steeds groter deel van maatschappelijk relevante, noodzakelijke activiteiten betaald en uitgevoerd worden als particulier initiatief van burgers, communities. Al dan niet gesponsord door geëngageerde bedrijven en instellingen.

### **2.3 Normatieve statement**

De ontwikkelgroep Rollen, relaties en juridische structuren kiest er, op basis van bovenstaande overwegingen voor, om nadrukkelijk een normatieve statement af te geven. De onderstaande uitwerking wordt geladen vanuit de constatering uit paragraaf 2.2. Ook het procesmodel dat verder op wordt gepresenteerd krijgt een uitwerking op basis van de opvatting dat de rolverdeling tussen eigenaar en gebruiker scherper moet. En dat de beste gebruiker van een MFA een ondernemer is.

Het afgeven van een normatieve opvatting houdt niet in dat er sprake is van naïviteit. De doelstelling van het statement is om partijen te inspireren om scherper aan de wind te gaan varen. De eigen verantwoordelijkheid te kennen en te nemen.

Wie op dit moment betrokken raakt bij het (her)-ontwikkelen van een MFA heeft nog steeds te maken met een grote hoeveelheid aan bepalingen, regelgeving en condities waaraan voldoen moet worden. Dat zal de komende jaren zo blijven. In deze publicatie worden niet al deze randvoorwaarden en condities uitgebreid beschreven. Er is veel kennis beschikbaar. Op inter-

net, in publicaties en bij specialistische partijen. Overnemen van het perspectief dat in dit document wordt aangereikt ontslaat de lezer niet zich ook te oriënteren op alle andere aspecten die het succes van een MFA mee bepalen.

## 3 Hoofdrolspelers in MFA's

### 3.1 Rollen en relaties

In dit hoofdstuk staan de partijen die bij een MFA betrokken zijn centraal. En daarmee ook de rollen die deze partijen in relatie tot elkaar vervullen. In de eerste paragrafen van dit hoofdstuk wordt een feitelijk overzicht gegeven van de onderscheiden rollen. En van de partijen die betrokken zijn bij een MFA. Dan wel partijen die gebruik maken van de voorzieningen in een multifunctioneel gebouw. In paragraaf 3.4. en 3.5. wordt ingegaan op een specifiek vraagstuk; dat van de regie opdracht van de gemeente als een van de belangrijkste partijen in het rollenspel rond een MFA. De rol van de gemeente wordt getypeerd als die van beleidsregisseur. In paragraaf 3.5. wordt betoogd dat voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen die gemeenten nastreven middels een MFA naast een beleidsregisseur ook een uitvoeringsregisseur nodig is. Een regisseur die alle partijen die zich vestigen in, of gebruik maken van het multifunctionele gebouw, meeneemt in het realiseren van de integrale doelstelling van de MFA. Daarmee wordt in paragraaf 3.6. onderbouwd dat een MFA gezien moet worden als een organisatieconcept, een maatschappelijke onderneming die een eigenstandige positie moet hebben, naast die van het multifunctionele gebouw.

### 3.2 Onderscheiden rollen bij MFA's

Bij een MFA die al is gerealiseerd komen veelal onderstaande rollen voor:

- Beleidsregisseur en middelenverstrekker;
- Eigenaar en verhuurder van het vastgoed, exploitatie verantwoordelijke;
- Beheersverantwoordelijke;
- Vaste partners;
- Incidentele partners;
- Gebruikers/bezoekers (de omgeving; de community).

Zodra duidelijk is welke partij binnen een MFA welke rol (of rollen) vervuld kan in kaart gebracht worden welke werkrelaties er ontstaan. En hoe die rolverdeling, en daarmee de risicoverdeling en resultaatverantwoordelijkheid geborgd moet worden. In mondelinge afspraken, in een convenant, een contract of zelfs in een juridische structuur die notarieel wordt vastgelegd.

### 3.3 Partijen bij MFA's

Als er een nieuwe MFA wordt ontwikkeld zijn veelal een of meer van onderstaande partijen betrokken:

- De gemeente; raad, bestuur en ambtelijke organisatie;
- De provincie;
- De woningcorporatie;
- De potentiële gebruikers van de MFA:
  - o Zorg
    - Bijvoorbeeld: consultatiebureau, fysiotherapeut, huisarts, V&V instelling;
  - o Onderwijs
    - Bijvoorbeeld: Basis onderwijs, voortgezet onderwijs;
  - o Welzijn
    - Bijvoorbeeld: voorschool, peuterspeelzaal, jeugdwerk, ouderenwerk, diversiteit aan activiteiten voor de buurt;
  - o Sport
    - Sportverenigingen, yoga, biljart;
  - o Kunst en cultuur
    - Bijvoorbeeld: bibliotheek, theatergezelschappen, muziekschool;
  - o Commerciële partners
    - Bijvoorbeeld: hele dagopvang, buitenschoolse opvang,

- horeca, apotheek, supermarkt;
- o Gemeente
  - Bijvoorbeeld: gemeenteloket, vergaderingen et cetera;
- o Bewoners uit de buurt of wijk
  - Bijvoorbeeld: zelforganisaties, vergaderingen.

### 3.4 Het regievraagstuk

In het lokale publieke domein is het regie vraagstuk een van de kernthema's als het gaat om de opdracht van de gemeente, en de vormgeving van die rol in de praktijk. De actualiteit van het regie vraagstuk komt voort uit de toenemende hoeveelheid nationale wetgeving waarin de gemeente geen uitvoerder meer is maar de opdracht heeft om samen met partijen in de gemeente beleid te maken, doelen te bepalen en daar het beschikbare budget op in te zetten. De wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) is hier een goed voorbeeld van. De beleidsfinanciering van MFA's komt uit deze wet. En ook uit de onderw ijshoek, als er scholen bij betrokken zijn. De kerntaken discussie binnen gemeenten leidt ook vaak tot het besluit om zoveel mogelijk uitvoerende taken af te stoten of meer op afstand te organiseren. Inclusief de exploitatie verantwoordelijkheid.

Bij het uitwerken van de rolverdeling tussen partijen in een MFA is een goed begrip van het regievraagstuk van belang. Ook is het essentieel om te toetsen of de gemeente haar rol als regisseur wel voldoende invult. Om de uitwerking van het regievraagstuk in gemeenten goed te kunnen analyseren is onderstaand model ontwikkeld.

De essentie van het model is dat er binnen het regie vraagstuk twee accenten kunnen worden onderscheiden. De beleidsregie en de uitvoeringsregie. Tot 10 jaar geleden was de taak van de gemeente het voeren van regie op

de uitvoering. Op landelijk niveau was alle beleidsruimte in wetten die de gemeente moest invoeren en handhaven al ingevuld.

Bij vrijwel alle sociale wetgeving van de afgelopen 10 jaar waarvan de uitvoering aan gemeenten is opgedragen is sprake van kaderwetgeving. De resultaatgebieden zijn benoemd, de budgetten zijn landelijk vastgesteld. En binnen deze kaders moeten gemeenten op lokaal niveau met maatschappelijke partijen tot invulling komen. Daarmee komt de gemeente nadrukkelijk in de rol van de beleidsregisseur. De normatieve opvatting die aan het onderstaande model ten grondslag ligt is dat de gemeente de rollen van beleidsregisseur en uitvoeringsregisseur niet in één hand moet houden.

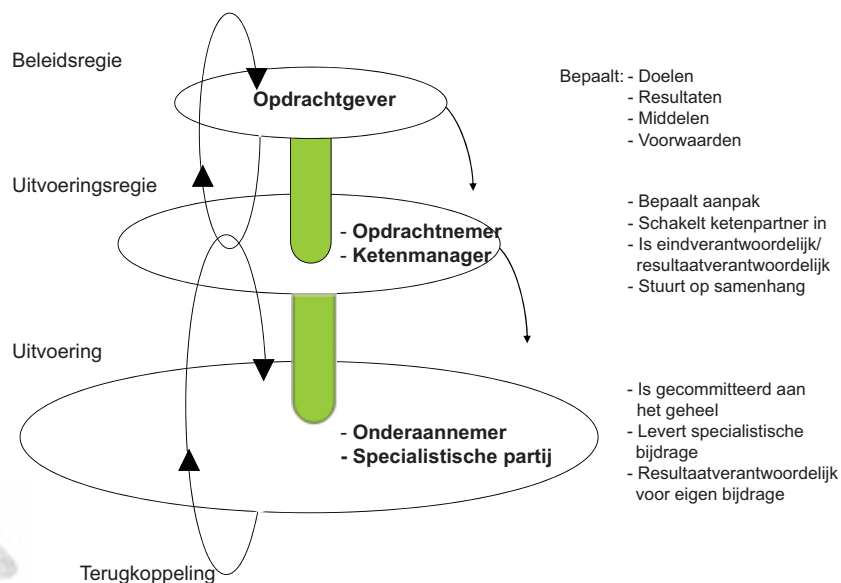
### 3.5 De paradox van beleidsregie bij MFA's

Vaak is de gemeente de initiatiefnemer tot de stichting van een nieuwe MFA. Zo worden veel brede scholen gesticht vanuit de inzet om een structurele bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een wijk of buurt in de stad. Vanuit deze keuze wordt de gemeente ook in veel gevallen de eigenaar van het nieuwe vastgoed waarin de MFA wordt ondergebracht. Vanuit haar oude routines op het terrein van uitvoeringsregie heeft de gemeente de neiging om de beoogde partners in het MFA vrij taakgericht aan te sturen aan de ene kant, en te verleiden tot een huisvestingscontract in de MFA aan de andere kant.

Om de doelstellingen die de gemeente in een wijk of buurt nastreeft met bijvoorbeeld een Brede School te kunnen realiseren is een actieve, en misschien zelfs pro actieve opstelling en bijdrage nodig van de partners die in de MFA gehuisvest worden. De consequentie van deze manier van kijken is dat de gemeente de beoogde partners in een vroeg stadium moet betrekken bij en verantwoordelijkheid moet geven voor het mede realiseren van de beleidsdoelen die de gemeente heeft met de nieuwe MFA.

Binnen het kader van het model geredeneerd betekent dat de gemeente zich richt op het toetsen van de draagkracht en de draaglast van de partners om op eigen kracht tot invulling te komen van de uitvoeringsregie van de nieuw te bouwen MFA. Alleen als deze figuur zich goed ontwikkeld kan de gemeente een positie ontwikkelen waarin zij als initiatiefnemer en als eigenaar niet automatisch verantwoordelijk is voor alle beheer en exploitatie risico's van de nieuwe MFA.

De eerder genoemde paradox komt kort gezegd neer op de constatering dat de gemeente als beleidsregisseur de beoogde (kern)partners in een nieuwe MFA zo vroeg mogelijk in een dragende en resultaatverantwoordelijke positie moet plaatsen om de beleidsdoelstellingen binnen acceptabele exploitatie risico's te kunnen realiseren.



Model 1: De chocoladefontein van beleidsregie

### 3.6 Toepassing van het model op MFA ontwikkeling

Eerder is geformuleerd dat het bovenstaande model, de chocoladefontein van beleidsregie een normatief model is. Het kernstatement van het model is dat als de rollen van beleidsregisseur en uitvoeringsregisseur niet goed worden onderscheiden, en niet bij twee onderscheiden organisaties worden belegd, dan loopt een MFA structureel risico op onderwerpen als resultaatverantwoordelijkheid, ondernemerschap en exploitatie risico's. Kort gezegd: als er geen tussenschijf herkenbaar is in de rolverdeling tussen de partijen dan is er een grote kans dat het fout gaat.

Kijkend naar de onderste twee schijven van het model ontstaat de mogelijkheid om meer helderheid te creëren rond de vraag welke partijen echt een dragende rol hebben bij het realiseren van de doelstellingen van de MFA, en welke partijen weliswaar een plek hebben in de MFA maar minder verbonden zijn met, of bijdragen aan de doelstelling van de MFA.

Een apart aandachtspunt binnen MFA's is het onderscheid tussen rollen als eigenaar, beheerder en exploitant. Met name in situaties waarin de gemeente de beleidsregisseur is, de initiatiefnemer en de woningcorporatie de eigenaar is van het vastgoed ontstaat een situatie die leidt tot twee contracteerlijnen. Die tussen de beleidsinhoudelijk betrokken partijen en de contracteerlijn tussen de eigenaar, de beheerder en de exploitant van het vastgoed.

Redenerend vanuit de succesfactoren voor de exploitatie van MFA's en redenerend vanuit het normatieve model van de chocolade fontein ontstaat de stelling dat de realisatie van beleidsdoelen, beheer en exploitatie in een hand moeten worden samengebracht. Tot de resultaatverantwoordelijkheid van één partij moet worden gebundeld. Die van de uitvoeringsregisseur. De



gemeente als beleidsregisseur en de woningcorporatie als eigenaar dienen bij deze manier van kijken allebei een contract te sluiten met dezelfde partij.

De praktijk blijkt hier vaak vanaf te wijken. In het vervolg van dit kennisdocument wordt mede vanuit de praktijk gekeken naar de manier waarop de interactie tussen beleidsregie en uitvoeringsregie aan de ene kant en die tussen eigenaar, beheerder en exploitant aan de andere kant wordt vormgegeven in rolverdeling, resultaatverantwoordelijkheid en juridische structuren. Daarbij wordt ook waar mogelijk in gegaan op de consequenties van afspraken en structuren voor de exploitatie van een MFA.

### **3.6.1 De positie van de beleidsregisseur / opdrachtgever**

Als het model van de chocoladefontein van beleidsregie normatief wordt uitgewerkt, als de gewenste situatie wordt beschreven dan leidt dat voor de positie van de beleidsregisseur opdrachtgever tot onderstaand beeld: Gemeenten zijn de beleidsregisseurs bij uitstek. Het is hun kerntaak voor de komende decennia. De keuze voor het ontwikkelen van MFA's kan voorkomen uit diverse beleidsoverwegingen: gemeentelijke subsidies. De andere financieringslijn is die van de realisatiekosten van het vastgoed voor nieuwe MFA's.

De beleidsregisseur heeft als kerntaak om beleidsdoelen te formuleren, de resultaten zo concreet mogelijk te benoemen, de daarvoor beschikbare middelen vast te stellen en in te zetten. En de randvoorwaarden te benoemen waarin binnen moet worden gewerkt. Dat kan wetgeving zijn, lokaal gaat het ook vaak om begrenzen van de concurrentie met de commerciële horeca.

Maatschappelijk ondernemen is een paradox die productief gemaakt kan worden. Maar niet door de beleidsregisseur zelf. Daarvoor is een partij nodig

die binnen het prestatie contract in staat is om de beleidsdoelen en exploitatiedoelen tot een passend geheel te vormen.

### **3.6.2 De positie van de uitvoeringsregisseur; de ondernemer en exploitant**

De noodzaak van een partij die als uitvoeringsregisseur optreedt wordt steeds duidelijker. Daarbij zijn drie specifieke aandachtspunten van belang. Ze worden hieronder benoemd en toegelicht:

- Integraal resultaat verantwoordelijkheid;
- Uitvoeringsregie en rechtspersoon;
- Uitvoeringsregie en de ondernemer als persoon.

#### **Integrale resultaat verantwoordelijkheid**

De uitvoeringsregisseur neemt de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de beleidsdoelen en de exploitatie doelstellingen van de MFA als resultaatverantwoordelijkheid op zich. De uitvoeringsregisseur draagt de gestalte van de MFA. En sluit op basis daarvan contracten met alle partners, gebruikers en toeleveranciers. En werkt de vorm van maatschappelijk ondernemerschap uit die nodig is om beleid en exploitatie tot een succesvol geheel te maken.

#### **Uitvoeringsregie en rechtspersoon**

In veel gevallen is het noodzaak om de positie van de uitvoeringsregisseur te koppelen aan rechtspersoonlijkheid. Afhankelijk van de draagkracht van de sterkste partners in de MFA kan gekozen worden voor een gebruikersvereniging, een stichting waarin de kernpartners samen de verantwoordelijkheid op zich nemen, of een vennootschap waarvan de aandelen in handen zijn van de betrokken gemeente.

Essentieel in het beeld is dat beleidsdoelen, beheer en exploitatie doelstellingen in één samenhangend contract zijn ondergebracht bij de beleidsregisseur.

### **Uitvoeringsregie en de ondernemer als persoon**

Binnen iedere rechtspersoon moet uiteindelijk één man of vrouw de kar trekken. Het gaat om mensen met de kwaliteiten om de spanning tussen publiek beleid en ondernemerschap succesvol te overbruggen. Personen die kunnen bouwen en creëren op de hybride basis van publieke middelen en commercieel initiatief.

#### **3.6.3 De positie van ketenpartner; gebruiker van de MFA**

Op de onderste schijf van de chocolade fontein zitten partijen die inhoudelijk een commitment hebben aan de doelen van een MFA. Hun rol binnen de MFA, of de intensiteit van hun aanwezigheid is te beperkt om echt een dragende partij te zijn. Mogelijk zijn ze voor hun huisvesting aangewezen op de nieuwe MFA. Ook private stichtingen en verenigingen kunnen op deze schijf worden aangetroffen.

De uitvoeringsregisseur sluit met deze partijen overeenkomsten voor het gebruik van het MFG en participatie binnen de MFA. In de overeenkomst staan specifieke bepalingen die voortvloeien uit de doelstellingen die met de MFA worden nagestreefd. Daarin wordt aangegeven aan welke eisen ketenpartners, gebruikers dienen te voldoen als zij participeren binnen de MFA, gebruik maken van faciliteiten en voorzieningen van de MFA.

Bij een consequente uitwerking van dit beeld sluit de gemeente als beleidsregisseur zelf geen overeenkomsten meer met ketenpartners en gebruikers van een MFA. Dat doet alleen de uitvoeringsregisseur. De gemeente kan als beleidsregisseur in haar subsidiebeleid wel sturen met bepalingen waarin gebruik maken van een MFA onderdeel is van de subsidieovereenkomst. Wel blijft de beleidsvraag of het gebouw of de gebruiker moet worden gesubsidieerd.


### **3.7 Het exploitatie vraagstuk**

Eerder in dit document is benoemd dat er binnen het MFA Lab zes succesfactoren worden onderscheiden bij het exploiteren van een MFA. Het gaat om:

- Ondernemerschap;
- Een passend hospitality concept;
- Een goede aansluiting op de omgeving;
- Een goede rolverdeling en samenwerking met de gemeente;
- Bewuste keuzes tijdens ontwikkeling;
- Professionele samenwerking tussen de partners.

In deze paragraaf wordt het exploitatievraagstuk kort inhoudelijk uitgewerkt. Dit om zeker te stellen dat alle lezers een zelfde interpretatie hebben van het begrip. En om in de verdere uitwerking van dit kennisdocument telkens de relatie te kunnen leggen tussen vraagstukken als rolverdeling, juridische structuur en de impact daarvan op de exploitatie.

Het ondernemerschap komt tot uiting in zaken als: een goede programmering, het aantrekken van nieuwe gebruikers, structureel en incidenteel, door het bewerken van uiteenlopende markten. Bij voorbeeld overdag de zakelijke markt voor overleggen en bijeenkomsten en 's avonds de verenigingen. De kwaliteit van de programmering is een uiting van ondernemerschap. Werving van aanvullende financiële middelen via bij voorbeeld sponsoring wordt steeds belangrijker. Ook dat vergt ondernemerschap. Gastvrijheid die past bij de gebruikers, de doelgroep van de MFA is cruciaal voor de exploitatie. De randvoorwaarden worden vaak bepaald door de gemeente. Welke vergunningen krijg je wel, welke niet? Welke activiteiten worden als oneigenlijke concurrentie gezien met private bedrijven in de gemeente, en welke niet? Alleen als er goede aansluiting is op de omgeving en het lukt de beoogde gebruikers van een MFA om de programmering en



het hospitality concept goed te laten aansluiten. De praktijk leert dat dit vaak niet het geval is.

De bijdrage die een MFA levert aan gemeentelijke beleidsdoelstellingen is direct van invloed op de hoeveelheid middelen die een gemeente kan en wil investeren in een MFA. Rechtstreeks, maar ook door de sturing van gemeenten op gesubsidieerde instellingen die ook aanspraak maken op vaste ruimtes voor hun activiteiten. Bij MFA's van het archetype Dorpsplein blijkt dat huurinkomsten tot 90% van het hele exploitatiebudget bedragen.

## 4 Kernthema's rondom eigendom en exploitatie van MFA's

### 4.1 Kader en doel van dit hoofdstuk

Rollen als eigenaar, huurder, exploitant staan centraal in deze publicatie. In hoofdstuk 4 en 5 wordt nader ingegaan op deze rollen. En hoe deze vertaald worden naar juridische structuren. In dit hoofdstuk staat de rol van eigenaar centraal. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de rollen die essentieel zijn bij het in stand houden van MFG's. In beide hoofdstukken wordt ingegaan op de wettelijke bepalingen en de bestaande arrangementen in de rolverdeling.

Aansluitend op de normatieve redenering van deze publicatie dat een MFA een onderneming is, wordt ook in hoofdstuk 4 en 5 consequent het onderscheid gemaakt tussen een MFG en een MFA. Er wordt hieronder gesproken over vastgoed en om die reden ook over multifunctionele gebouwen: MFG's.

### 4.2 Definitie eigendom en exploitatie

#### Eigendom

Eigendom is in het burgerlijk wetboek deel 5 in artikel 1 omschreven als 'het meest omvattende recht dat een persoon (zakelijk of natuurlijk) op een zaak (goed of vermogensrecht) kan hebben'. Essentieel kenmerk van eigendom is het recht op een vrij genot van de zaak. Eigendom van onroerende goederen is ingeschreven in de kadastrale registers.

Aan eigendom van een MFG zijn rechten en plichten verbonden voor de eigenaar. Zo vertegenwoordigt een MFG een waarde die de eigenaar toekomt (huurpenningen). Anderzijds kent eigendom risico's en (wettelijke) plichten. Zo is de eigenaar verplicht belastingen en heffingen te voldoen en is hij verantwoordelijk voor een aantal huisvestingsgerelateerde beheertaken.

Deze zijn met name gericht op het in stand houden van het MFG en het beheersen van de (exploitatie)risico's verbonden aan het bezit.

#### Exploitatie

Onder exploitatie van een MFG wordt verstaan het in gebruik geven van die MFG op basis van een juridische titel. De exploitatie van een MFG betreft het samenspel van eigendom en gebruik van het MFG. De exploitatie is in feite de vertaling van de financiële consequenties van de uitgangspunten die zijn gehanteerd voor de eigendom en de financiering daarvan. En, aansluitend daarop, de afspraken die zijn gemaakt omtrent beheer.

#### Ondernemerschap

Centraal thema in dit kennisdocument is de constatering dat een sluitende exploitatie van MFG's steeds nadrukkelijker vereist dat naast, en samen met de gebruikers van de MFG, een maatschappelijke onderneming, een MFA, noodzakelijk is om de exploitatie sluitend te krijgen. Er moeten inkomsten gegenereerd worden met activiteiten van, door en voor de wijk om de meerwaarde van het MFG te realiseren en te kapitaliseren.

### 4.3 Juridische structuren rondom eigendom

De verschijningsvorm van eigendom hangt samen met het aantal personen dat gerechtigd is tot de eigendom. Het gaat daarbij zowel om natuurlijke personen als rechtspersonen. Omdat het bij MFG's vrijwel altijd gaat om rechtspersonen, wordt daar in deze tekst verder van uitgegaan.

De onderstaande verschijningsvormen van de eigendomsrol worden onderscheiden:

- MFG met één eigenaar;
- MFG met twee of meer eigenaars.

Partijen die de eigendomsrol het meest vervullen zijn de gemeente, de woningcorporatie, een school en een private ontwikkelbaar van vastgoed. Hieronder worden beide verschijningsvormen, die hierboven genoemd zijn, verder uitgewerkt.

### 4.3.1 Een MFG met één eigenaar

#### De woningcorporatie als enig eigenaar

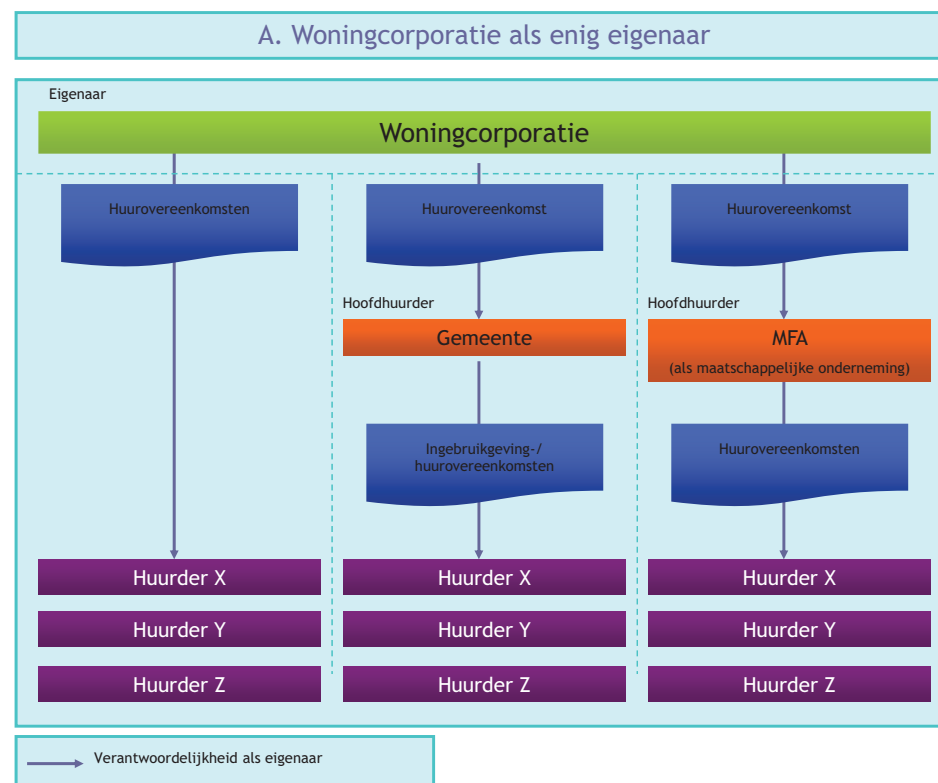
Steeds meer MFG's zijn in eigendom van woningcorporaties. De argumenten hiervoor dienen per case te worden afgewogen.

Als een woningcorporatie volledig eigenaar van de MFA is het relatief eenvoudig de contractuele relaties met de gebruikers vorm te geven. Er worden op maat gemaakte huurovereenkomsten op basis van artikel 7:230a (overige ruimte) Burgerlijk Wetboek (BW) aangegaan.

Verhuurcontracten voor middenstandsbedrijfsruimte, artikel 7:290 BW huurovereenkomsten zijn alleen aan de orde als bijvoorbeeld een voor ieder toegankelijke horeca of een kapsalon in het MFG wordt gevestigd.

Als in het MFG ook daadwerkelijk interactie en samenwerking tussen partijen wordt nagestreefd die meerwaarde moet opleveren, maatschappelijk en economisch, dan is het belangrijk dat in de huurovereenkomsten op maat gemaakte bepalingen worden opgenomen over onder meer het uitdragen van de gezamenlijke ambities, het MFA concept.

Bij nieuwe huurders dient vooraf te worden vastgesteld of deze passen binnen de identiteit die de gezamenlijke participanten met de MFA voor ogen hebben. Dit draagt bij aan de instandhouding van de samenwerking en het concept MFA op de lange termijn.



Belangrijke vraag in dit kader is met wie de woningcorporatie tot huurafspraken komt. Is dat rechtstreeks met alle gebruikers afzonderlijk waar hierboven van is uitgegaan, primair met de gemeente als hoofdhuurder of met de MFA als maatschappelijke onderneming als hoofdhuurder. Binnen de MFA vallen alle voorzieningen met een multifunctioneel karakter en de partners die zich aan het MFA concept hebben verbonden. Ook de gebruikers die niet participeren in het MFA concept huren in deze aanpak van de MFA. Vaak met uitzondering van de scholen. Als de woningcorporatie rechtstreeks



met afzonderlijke huurders contracteert wordt de woningcorporatie de eigenaar van het MFA concept. In de tweede variant de gemeente. Op basis van de normatieve redenering die de rode draad vormt van deze publicatie heeft het de voorkeur dat de woningcorporatie contracteert met de MFA als maatschappelijke onderneming.

Bij gedeeld ruimtegebruik dient de corporatie rekening te houden met de daarmee verband houdende kosten. De vierkante meter systematiek (eigen en gedeelde vierkante meters) dient nauwkeurig te zijn. Anders is er vrijwel altijd verschil van mening tussen huurders. Het is daarom aan te raden in de huurovereenkomsten onderscheid te maken in het eigen deel en de gezamenlijke delen.

Indien de woningcorporatie ook het beheer aanbiedt, dan kan het beheer in de huurovereenkomst worden opgenomen. Ook separate beheerovereenkomsten met huurders zijn mogelijk. Het is dan raadzaam kruisverwijzingen op te nemen in de huur- en de beheerovereenkomsten. Bovendien is het verstandig om de overeenkomsten zoveel mogelijk identiek te laten zijn. Dat geldt zowel voor de huur- als beheerovereenkomst of de gecombineerde huur- en beheerovereenkomst.

Als er echt meerwaarde moet komen uit het MFA concept kan ook met de MFA als hoofdhuurder worden gecontracteerd. Deze kan dan uniforme beheerovereenkomsten aangaan met de andere gebruikers die zich committeren aan het MFA concept.

Meerpartijen overeenkomsten zijn in de meeste situaties niet aantrekkelijk. Iedere keer als een huurder vertrekt of er een nieuwe bijkomt, moet de overeenkomst worden herzien.

Energie- en dataleveringen kunnen zowel in de huur- als in de beheerovereenkomst worden geregeld. Wat in de praktijk veel voorkomt is dat daarvoor de basis wordt gelegd in de huurovereenkomst en de nadere uitwerking

wordt vastgelegd via een zogenoemde kruisjeslijst als bijlage bij de beheerovereenkomst.

### **Gemeente als huurder van het MFG**

Het komt voor dat een gemeente huurder van het hele MFG wordt.

De gemeente verhuurt op haar beurt weer aan de participanten. De onderwisdelen worden dan om niet aan de onderwijsparticipanten in gebruik. Speciale aandacht verdient daarbij de vrijheid van de gemeente om haar huurders uit te zoeken; met het wettelijke uitgangspunt dat verhuur door de huurder is toegestaan tenzij anders bepaald.

Als door de gemeente wordt gestreefd naar meerwaarde door samenwerking tussen de gebruikers van het MFG dan wordt de gemeente in deze figuur de eigenaar van het MFA concept. En van de ondernemersopdracht die haar aan vastzit. Inclusief de risico's zoals eventuele leegstand. Dit risico kan afgedekt worden door als gemeente het leegstandsrisico te dragen.

### **Corporatie als enig eigenaar, mogelijke voor- en nadelen:**

Voordelen:

- woningcorporaties hebben kennis en ervaring met bouw en onderhoud van vastgoed;
- solide partner in de bouw en eigenarenonderhoud;
- woningcorporaties investeren regelmatig in maatschappelijk vastgoed;
- woningcorporaties kunnen leegstandsrisico's overnemen van de gemeente;
- woningcorporatie kan ook facilitair beheer uitvoeren.

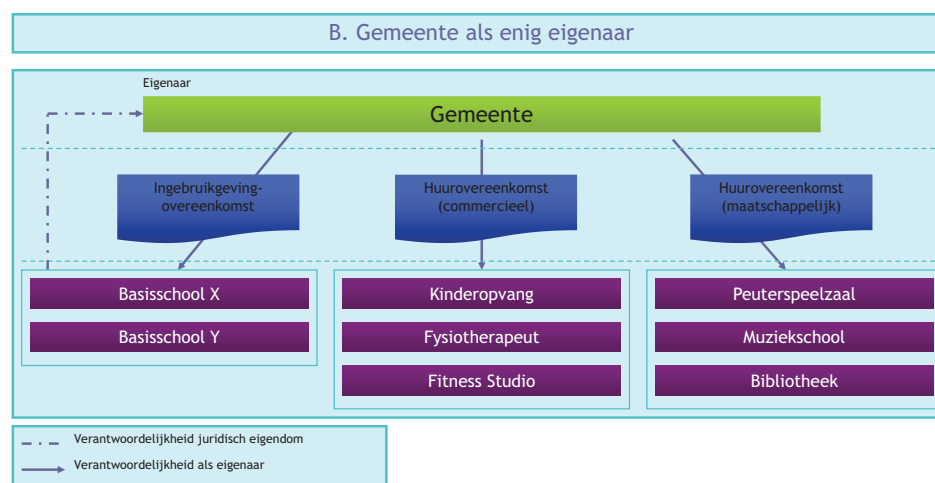
### Nadelen:

- de gemeente moet alle voorwaarden van tevoren inzichtelijk maken en vastleggen in Programma's van Eisen en een overeenkomst, nieuwe onvoorziene wensen zijn alleen door te voeren na een financiële vergoeding;
- vertraging bij de start omdat tussen gemeente en corporatie afgestemd moet worden op welke wijze partijen zich tot elkaar gaan verhouden;
- niet alle corporaties zijn ervaren in het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed, waarin ook onderwijs betrokken is;
- niet alle corporaties zijn toegerust of bereid om (ook) het facilitair beheer uit te voeren;
- de gemeente heeft wettelijke zorgplicht voor huisvesting van onderwijs. Uitbreiding van het schoolgedeelte in deze variant is complexer dan wanneer de gemeente zelf eigenaar is;
- de gemeente heeft minder directe regie en zeggenschap op het gebruik van de MFA;
- bij directe verhuur aan gebruikers wordt de corporatie verantwoordelijk voor het realiseren van MFA doelen.

### De gemeente als enig eigenaar

Net als de corporatie kan ook de gemeente enig eigenaar zijn. De keus hiervoor hangt samen met de verplichting van elke gemeente om in onderwijs-huisvesting van het primair onderwijs in haar grondgebied te voorzien. Dat is in beginsel gebaseerd op het bepaalde in artikel 91 WPO. Daarnaast zijn er gemeenten die het als hun taak zien om ook maatschappelijke organisaties op het gebied van bijvoorbeeld welzijn en cultuur te faciliteren in hun huisvesting.

De figuur van de gemeente als enig eigenaar komt veel voor. Voor de gemeente als eigenaar, geldt bij het contracteren van huurder hetzelfde als eerder bij de corporatie is vermeld.



### De gemeente als enig eigenaar, mogelijke voor- en nadelen:

#### Voordelen:

- de gemeente heeft maximale invloed en zeggenschap over het MFG en het terrein;
- de gemeente bepaalt welke organisaties van het MFG gebruik maken;
- de gemeente kan de huurprijzen van het MFG in overeenstemming brengen met het huurprijsbeleid elders in de gemeente.

#### Nadelen:

- de gemeente beschikt niet altijd over de vereiste kennis van het ontwikkelen en in stand houden van MFG's;
- de gemeente moet fors tijd investeren in voorbereiding en ontwikkeling;
- de gemeente is gebonden aan specifieke financieringstromen voor onderwijs, soms is het lastig om deze geldstromen te scheiden van niet-onderwijs functies;

- de keus voor enig eigenaar sluit niet aan op het kerntaken beleid van de gemeente;
- de gemeente wordt eigenaar van de MFA doelen; en daarmee zelf maatschappelijk ondernemer.

### **De ontwikkelaar als enig eigenaar**

Ook een commerciële ontwikkelaar kan eigenaar zijn van een MFG. De opzet daarbij is veelal vergelijkbaar. De rendementseisen van de commerciële ontwikkelaar werken evenwel direct door in de huurprijzen. Daar zit ook de spanning met gemeentes en woningcorporaties. Gemeenten subsidiëren vaak maatschappelijke activiteiten. Bij een niet-commerciële ontwikkelaar zoals een woningcorporatie speelt de maatschappelijke gedachte ook een rol. Zij werken ook bij maatschappelijk vastgoed met een onrendabele top. En ze zijn verplicht om het voordeel van hun financiering door te sluisen naar de (huurprijzen) van hun huurders.

### **De ontwikkelaar als enig eigenaar: mogelijke voor- en nadelen:**

Voordelen:

- de ontwikkelaar ziet toegevoegde waarde van een MFG voor gebieden;
- heeft een goed onderbouwde businesscase;
- werkt efficiënt en doelgericht;
- kan met een MFG andere investeringsmogelijkheden vergroten (bijvoorbeeld woningbouw);
- kan kwaliteit volledig laten aansluiten op ambities.

Nadelen:

- direct spanning tussen maatschappelijke en commerciële doelstelling;
- veel sturing vereist door de gemeente: in Programma's van Eisen en

overeenkomsten;

- strikte beheersing van financiering van wensen voor aanvullende voorzieningen van gebruikers;
- hoge inzet van de gemeente bij selectie en contractvorming met een private partner;
- niet of nauwelijks interactie met belanghebbenden en belangstellenden tijdens de ontwikkeling;
- mogelijk hogere rendementseisen bij de ontwikkelaar, die zich vertalen in een hoge(re) huur.

Bij deze variant is ook latere uitbreiding van de school een complexer aangelegenheid.

### **4.3.2 Twee of meer eigenaars**

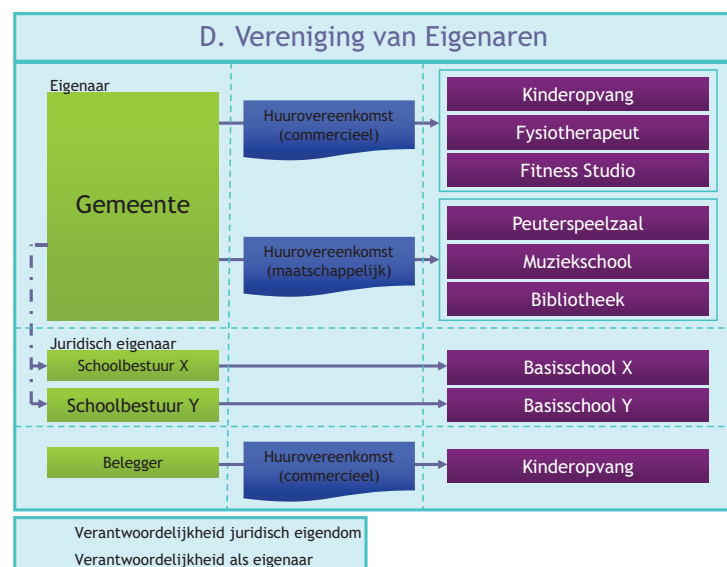
Gezamenlijk eigendom van een onroerend goed zoals een MFG komt ook voor. Om die reden wordt hieronder aandacht besteed aan de verschillende manieren waarop dit kan worden vormgegeven. Er zijn drie voorkomende varianten:

- een rechtspersoon die de volledige eigendom houdt en in welke rechtspersoon de betrokkenen participeren. Gebruik wordt met deze rechtspersoon contractueel geregeld;
- gezamenlijke eigendom van het geheel door inschrijving van alle eigenaars gezamenlijk in het register voor de onverdeelde eigendom. Gebruik van de voor eigen gebruik bestemde ruimten is contractueel geregeld;
- eigendom via splitsing in appartementsrechten. Het MFG wordt juridisch gesplitst in appartementsrechten. Daarbij ontstaat een Vereniging van Eigenaars.

Variant A en B vallen buiten het bestel van dit kennisdocument. Zij komen niet of nauwelijks voor. De opzet met appartementsrechten is de meest voorkomende. Daarom wordt deze hieronder verder uitgewerkt.

### Eigen via appartementsrechten en Vereniging van Eigenaars (VvE)

Appartementsrechten zijn in boek 5 van het Burgerlijk Wetboek geregeld. Gezamenlijk zijn de appartementsrecht eigenaars; verenigd in de Vereniging van Eigenaars, VvE, eigenaar van het geheel inclusief de bijbehorende grond (zij hebben een aandeel). Met een exclusief gebruiksrecht van de voor hen bestemde delen (privé gedeelten) en een gedeeld gebruiksrecht voor de gezamenlijke delen/ openbare ruimten en omliggende grond. De toepasselijke voorwaarden zijn wettelijk bepaald in de eigendomsakte en kunnen in de oprichtingsstatuten nader worden uitgewerkt. Elke eigenaar is appartementsrecht eigenaar.



### VvE: lessen uit de praktijk

Gebruikers opteren bij de start van de ontwikkeling van een MFG regelmatig voor gezamenlijk eigenaarschap van de MFG. In de meeste gevallen is het hebben van eigendom geen kerntaak van de gebruikers en zijn de structurele financiële consequenties onaantrekkelijk. Deze gedachte wordt veelal weer snel verlaten.

Gedeeld eigendom komt in verschillende varianten voor. Bijvoorbeeld een gemeente en woningcorporatie die als grootste belanghebbenden gezamenlijk via appartementsrechten binnen een VvE gezamenlijk de eigendomsrol vervullen. Overweging bij deze opzet is, naast gedeelde investeringen, het streven naar een blijvende gezamenlijke betrokkenheid ook na ingebruikname van het MFG.

Ook andere combinaties zijn mogelijk en komen voor. Bijvoorbeeld met de onderwijspartijen, of andere gebruikers zoals een kinderopvangorganisatie of de woningcorporatie als eigenaars. Keuzes hangen samen met de mate van betrokkenheid en daarmee invloed op eigendom, beheer en exploitatie. Daarnaast komen varianten voor waar eigendom van het MFG en bijbehorende grond via rechten van erfpacht en opstal van elkaar gescheiden zijn. Dit hangt vaak samen met een grondpositie die een betrokkene in eigen portefeuille wil houden.

### Aandachtspunten bij VvE's en MFG's

- de architect dient in zijn ontwerp van meet af aan met die opzet rekening te houden;
- bij MFG's waar ook woningen deel van uit maken, is het raadzaam om onder te splitsen, naar soort gebruik. Langs die weg wordt voorkomen dat de woningeigenaren invloed hebben op het MFG;

- het is aan te raden om gebouwonderdelen bestemd voor onderwijs uit te sluiten van gemeenschappelijk onderhoud. Zo kunnen scholen als solitaire voorziening worden behandeld;
- bespreek met participanten ten minste onderstaande aspecten:
  - o in welke verdeling wordt bijgedragen aan kosten en schulden;
  - o welke ruimten worden bestemd als gemeenschappelijke ruimten voor het gehele complex;
  - o wat is wel en wat is niet toegestaan in privé delen (waarborging concept MFA).

#### **VvE's en de mogelijke voor- en nadelen:**

##### Voordelen:

- het beheer kan ook ondergebracht worden in de VvE, er is geen aparte beheeropzet daarnaast meer voor nodig;
- op een VvE is dwingend recht van toepassing, daarmee liggen de uitgangspunten voor een belangrijk deel wettelijk vast.

##### Nadelen:

- deelname aan een VvE is complex in vergelijking tot één eigenaarconstructie;
- ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen deel, samenwerking - in tegenstelling tot het uitgangspunt - is niet noodzakelijk, althans kan tot een minimum beperkt blijven;
- het splitsen van het MFG en het inrichten van een VvE leidt tot transactiekosten;
- instellingen kunnen hun appartementsrecht verkopen, waardoor andere eigenaren geconfronteerd kunnen worden met een nieuw lid binnen de VvE;

- regie en zeggenschap over de eigendom van het MFG als geheel is er niet, daarmee is het lastiger de visie op het MFG te borgen.

#### **4.4 Eigendom en onderwijsfunctie binnen een MFA**

Soms kiest een onderwijsinstelling er voor om de eigendom van het hele MFG te verkrijgen. Scholen zijn op dit punt beperkt in hun mogelijkheden. Zij worden geacht onderwijs te geven. Hun primaire taak is niet het bezitten en exploiteren van vastgoed dat wordt gebruikt door derden. Dat leidt mogelijk tot voor scholen onacceptabele risico's. Hieronder worden in kort bestek de mogelijke voor- en nadelen van deze verschijningsvorm gepresenteerd.

#### **School als eigenaar MFG, mogelijke voor- en nadelen:**

##### Voordelen:

- de invulling van de exploitatie ligt bij het schoolbestuur; in deze figuur meestal zelf de grootste gebruiker;
- de gemeente kan bij leegstand ruimten vorderen.

##### Nadelen:

- de zekerheden voor niet-onderwijsinstellingen zijn beperkt; het primaat ligt bij de school;
- een schoolbestuur heeft vaak onvoldoende expertise in huis op het gebied van beheer en exploitatie;
- de schooldirecteur vervult een spilfunctie rondom het beheer van het MFG;
- het schoolbestuur kan geen exploitatierisico's lopen die niet met de onderwijsopdracht te maken hebben;
- het schoolbestuur draagt wel de verantwoording, maar niet de uiteindelijke financiële risico's; die liggen bij de gemeente.



### **Eigendom en onderwijs in MFA; de praktijk**

In veel MFA's is ten minste één basisschool als gebruiker betrokken. Daarmee dient in de eigendomsdiscussie rekening te worden gehouden. Via de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) heeft het schoolbestuur allerlei rechten waaronder het recht op de juridische eigendom van de onderwijsruimten. Niet als beperkende factor maar wel als gegeven feit. Zo kent het primair onderwijs in veel gevallen een splitsing van eigendom in juridisch eigendom, dat bij het bevoegd gezag (schoolbestuur) van een school rust, en een economisch claimrecht bij de gemeente als schatbewaarder van de gemeentelijke onderwijsmiddelen.

Afwijkingen op het bovengenoemde onderscheid juridisch eigendom en economisch claimrecht zijn mogelijk. Als het bevoegd gezag ervoor kiest om het (juridisch) eigendom van de onderwijsruimten te houden is de oprichting van een Vereniging van Eigenaars vaak onvermijdelijk. Die opzet heeft op zijn beurt weer consequenties. De belanghebbenden dienen de vraag te stellen of dit past bij de ambities en wat dit betekent voor het concept (dubbel gebruik van ruimten), het beheer en de exploitatie van de voorziening.

Vanwege de bijzondere bepalingen waarmee gemeente en bevoegd gezag zoals hierboven omschreven te maken hebben, zijn de reguliere huurverhuurconstructies niet altijd mogelijk. Van geval tot geval moet telkens worden bezien wat de invloed ervan is. De belangrijkste aandachtspunten liggen bij het vormgeven van de eigendomsopzet en de verdeling van onderhoudstaken. Voor meer informatie over deze juridische aspecten wordt verwezen naar andere bronnen. Uitwerking daarvan valt buiten de focus van deze publicatie.

### **4.5 Beschouwing: De eigendomsrol en MFA als maatschappelijke onderneming**

In dit hoofdstuk is consequent onderscheid gemaakt tussen het multifunctionele gebouw MFG en de multifunctionele accommodatie MFA, als een organisatie en ondernemingsconcept waarin de meerwaarde van de samenwerking voor de wijk en voor de gebruikers gerealiseerd wordt.

De eigendomsvraag concentreert zich op het gebouw, het MFG. Duidelijk wordt ook dat partijen die als enig eigenaar een MFG ontwikkelen een grote kans lopen dat zij verantwoordelijk worden voor de doelstelling, het concept en de ondernemersopdracht van de MFA. Uit de overzichten van voor- en nadelen wordt ook duidelijk dat gemeenten, woningcorporaties en scholen alle drie niet de competenties hebben om de MFA ondernemersopdracht vorm te geven. Scholen zal die ambitie zelfs worden verboden zo lijkt het.

In de situatie waarin de corporatie als eigenaar met de gemeente als hoofdhuurder een overeenkomst aangaat, komt de MFA opdracht bij de gemeente te liggen. De gebruikers van een MFG die willen participeren in een MFA concept zullen vrijwel nooit de ambitie hebben om de vereiste ondernemersrol in te vullen. Zij hebben een andere bestaansgrond. De conclusie op basis van deze beschouwing is dat de beoogde eigenaar van een nieuw te ontwikkelen MFG zich de vraag moet stellen of er ook een MFA doelstelling aan het MFG moet worden gekoppeld. De prikkel tot deze overweging kan zowel uit de wijk komen als van de gemeente. Als de conclusie wordt getrokken dat in het MFG ook een MFA doelstelling aan de orde is dan moet daarmee vanaf de start van de ontwikkeling rekening worden gehouden. Zie voor een verdere uitwerking van deze conclusie het procesmodel in hoofdstuk 6.

## 5 Kernthema's rond in stand houden van MFG's

### 5.1 Definitie programmering en beheer

#### Programmering

De term programmering is afgeleid van het samenstellen van het programma. Zoals dat in theaters en bioscopen plaats vindt. Ook welzijnsorganisaties stellen programma's van activiteiten samen of ontwikkelen die samen met de deelnemende burgers.

Partijen die hun organisatie hebben ondergebracht in een MFG hebben veelal hun eigen kerntaak, hun eigen programma. Dat geldt voor scholen, bibliotheken, muziekscholen en de vele verenigingen met een specifieke doelstelling. Als het gaat om de programmering van een MFA, dan gaat het om activiteiten en initiatieven die voorbij het programma van de afzonderlijke gebruikers in het MFG gaan. Dat wat extra wordt ontwikkeld. Wat in de interactie met de wijk aan extra's wordt ontwikkeld. Dat wat voortkomt uit maatschappelijk ondernemerschap met een focus op de meerwaarde voor de wijk of buurt.

#### (facilitair) Beheer

Van Dale's woordenboek omschrijft 'beheren' als 'het als verantwoordelijke zorg dragen voor' en 'het beheer' als 'bestuur, bewindvoering, met name administratie van een zaak, gelden et cetera'. Die eerste definitie heeft de meeste raakvlakken waar het beheer van MFG's betreft, namelijk: de taken en verantwoordelijkheden om een MFG ten behoeve van het gebruik functioneel te houden.

Het gaat vooral om gebruikgerelateerde taken en verantwoordelijkheden. Het beheer van een MFG is het samenspel van huisvesting, diensten en middelen. Taken op het vlak van huisvesting zijn voornamelijk de verantwoordelijkheid van de eigenaar.

Taken op het vlak van middelen liggen primair bij de gebruiker of een beheerder. Diensten zijn taken die tussen huisvestings- en gebruikers gerelateerde taken liggen en die door een nader te bepalen beheerder zijn uit te voeren. Het gaat dan met name om beheersmatige taken en niet zo zeer om conceptuele aangelegenheden.

Beheer is een set van taken en verantwoordelijkheden waarover participanten; de eigenaar, beheerder en gebruikers, afspraken maken, In een huurcontract of gebruikersovereenkomst, of in een beheer- of exploitatieovereenkomst. Beheer is gericht op het mogelijk maken van effectief gebruik van een MFG en is een dynamisch proces.

Beheer kan ook worden omschreven als het geheel van secundaire taken die het primaire proces van de individuele organisatie van de afzonderlijke gebruiker van het gebouw mogelijk maken; zeg maar MFG beheer. Dit kan worden onderscheiden van het primaire proces van de gezamenlijke gebruikers van het MFG. Zeg maar het MFA beheer. Dit laatste komt vaak wat moeizaam uit de verf.

### 5.2 Ondernemerschap

Om tot een sluitende exploitatie te komen zijn programmering en beheer noodzakelijke activiteiten. In een MFG waarbij gebruikers veelal hun eigen ding doen; en op onderdelen ruimtes en faciliteiten multidisciplinair en multifunctioneel gebruiken, hebben programmering en beheer een taakgericht karakter. Er wordt geen ander doel nagestreefd dan het faciliteren van de gebruikers in het effectief en efficiënt uitvoeren van hun eigen opdracht in een deels gemeenschappelijke accommodatie.

Is er sprake van een MFA in een MFG, met de nadrukkelijke opdracht en ambitie om meerwaarde te creëren voor de buurt, wijk, stad of regio waar deze gevestigd is, dan wordt er ondernemerschap gevraagd. Maatschappelijk ondernemerschap. Dat ook een bijdrage levert aan de bedrijfseconomische exploitatie.

Op dat moment worden onderwerpen als programmering en facilitair beheer onderdeel van het ondernemingsconcept van de MFA. Welke vorm van gastvrijheid spreekt de omgeving aan? Welk horeca concept is nodig om centraal punt in de wijk te worden? Welke behoeften leven er in de wijk die met burgers in de MFA van een aanbod kunnen worden voorzien. Tegen de achtergrond van een WMO beleid dat er steeds meer op gericht is taken aan burgers terug te geven neemt de noodzaak van ondernemerschap in MFA's toe.

Een toenemend deel van de inkomsten van MFA's zal de komende jaren komen uit particulier afgenomen diensten van burgers in de omgeving van de MFA.

### **5.3 Een nadere verkenning van beheer**

Bij een nadere beschouwing van beheer als functie, als takenpakket in een MFG, of een MFA, blijken de volgende aspecten van belang: complexiteit, kostenstructuur, taakverdeling en het onderling proces. Hieronder komt ieder aspect apart aan bod.

Over complexiteit:

Als een basisschool, kinderopvang of welzijnsactiviteiten apart is gehuisvest worden beheer en exploitatie meestal door de organisatie zelf uitgevoerd. Het betreft vaak een accommodatie van relatief beperkte omvang. Daarnaast wordt de voorziening in de meeste gevallen door één organisatie gebruikt, deze organisatie is verantwoordelijk voor het beheer en voelt zich hier ook daadwerkelijk verantwoordelijk voor. Iedereen doet wat, en daarmee worden kosten bespaard.

Een MFA is in veel gevallen groter dan die van een solitaire voorziening. Daarnaast maken diverse partijen gebruik van deze voorziening en van bepaalde ruimten. Het effect van schaalvergroting, de grote groep gebruikers met eigen wensen en het veelvuldig gebruik van ruimten door opeenvolgende gebruikers gedurende de dag, maakt het beheer van de MFA complexer.

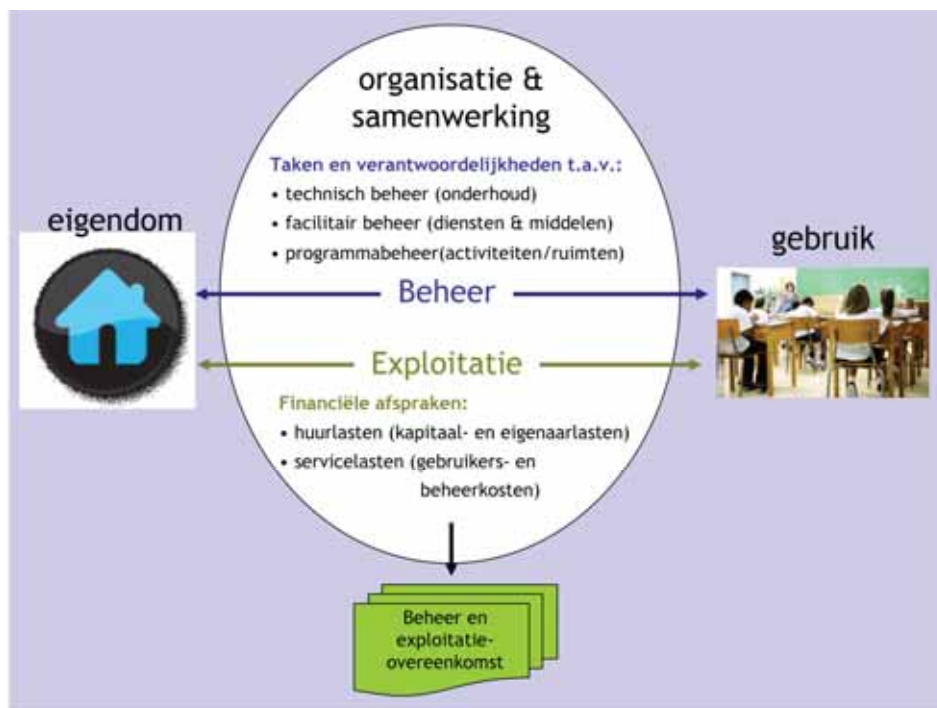
Om deze complexiteit goed te kunnen hanteren is een hogere standaard van professioneel beheer noodzakelijk. Aparte functies, computersystemen, voorgeschreven richtlijnen en werkwijzen; dat is het gevolg.

Aan deze professionalisering van het beheer zijn kosten verbonden die hoger zijn dan in de situatie van veel zelfstandig gehuisveste gebruikers. Het eigen exploitatiemodel van nieuwe gebruikers in een MFG gaat vaak fors door de war. Dat wordt onvoldoende herkend. Er wordt vaak te laat of niet op ingespeeld. Het is essentieel om hier proces op te maken. Onderstaand model kan hierbij van dienst zijn.

Eigendom, beheer en exploitatie worden vaak in één adem genoemd.

In feite zijn het drie verschillende grootheden in het hebben en gebruiken van een accommodatie, die wel zeer nauw met elkaar verbonden zijn.

De keuze voor een bepaalde strategie ten aanzien van eigendom heeft bijvoorbeeld implicaties op de uitwerking op de verdeling van verantwoordelijkheden ten aanzien van het beheer in een MFA. In onderstaande figuur is de relatie tussen eigendom, beheer en exploitatie weergegeven.



### MFG's zijn duur; MFA's duurder

De ambitie en de wens bij de keuze om een nieuw MFG te ontwikkelen, bij voorkeur met een MFA-opdracht, is dat het allemaal goedkoper wordt dan in de huidige stand alone situatie. De ervaring leert dat dit een illusie is. Alleen al het verschil in huurprijs tussen een oud pand en een nieuw pand is aan de orde. Daarnaast gelden allerlei meerkosten die te maken hebben met de genoemde professionele standaards en systemen voor beheer.

Een derde element is de bekostiging van gemeenschappelijke ruimten. Natuurlijk kan een deel van deze ruimtes multifunctioneel worden ingezet. Het zijn en blijven meerkosten die de gebruikers niet hadden in de stand alone huisvestings situatie.

Op een nieuw MFG wordt door de gemeente als beleidsregisseur voor welzijn een ambitie geprojecteerd die betrekking heeft op leefbaarheid in de wijk. De wijk als natuurlijk steunsysteem. En de MFA als centrale spil in deze ontwikkeling. Als ontmoetingsplek, als uitvalsbasis; als hart van de organisatie van allerlei initiatieven. Ook aan deze ambities hangt een prijskaartje. De extra ruimten in een MFG moeten de voorwaarden scheppen voor de MFA opdracht.

In sommige grote gemeenten wordt inmiddels vanuit het ontwikkelbedrijf gestuurd op het zoveel mogelijk beperken van de omvang van de gemeenschappelijke ruimtes. Daarmee wordt er gestuurd op de ontwikkeling van sobere MFG's. Daar waar de MFA ambities nog steeds van kracht zijn geldt: Dan is een MFA ondernemingsconcept noodzakelijk. De (andere) gebruikers kunnen de meerkosten van de ambities in en voor de wijk niet dragen.

### Taak- en verantwoordelijkheidsverdeling

Als een groep van organisaties zich onder één dak huisvest en gebruik gaat maken van elkaars ruimten, dan is het essentieel dat gezamenlijke afspraken worden gemaakt over eigendom, beheer en exploitatie. Helder dient te zijn

wie waarvoor verantwoordelijk is, welke risico's iedere organisatie loopt en wat de mate van samenwerking is.

### **De proceskant verzorgen**

De onderwerpen rond beheer en exploitatie waarover afspraken gemaakt moeten worden, dienen vanaf de eerste fase goed in beeld te worden gebracht. Zodat de gebruikers weten waar ze aan toe zijn. Door het borgen van gemaakte afspraken in overeenkomsten worden deze bekrachtigd. Dat biedt een goede basis voor het ingaan van de volgende fase. Door het aangaan van overeenkomsten spreken de gebruikers en andere belanghebbenden; de gemeente, de woningcorporatie, vertrouwen naar elkaar uit. Dat is van groot belang voor de verdere ontwikkeling van het MFG, de samenwerking. En voor het realiseren van de meerwaarde voor de wijk.

## **5.4 Juridische beheerstructuur**

### **5.4.1 Aandachtspunten bij de uitwerking van beheer**

Bij de uitwerking van beheer zijn twee specifieke aandachtspunten te onderscheiden. Het eerste aandachtspunt betreft het doorgronden van de beoogde intensiteit van de beheersmatige samenwerking. Aansluitend op het resultaat van dit doorgronden kan bepaald worden hoe we die samenwerking het beste onderbrengen in een juridische structuur. Kort gezegd geldt:

Als bekend is bij wie de eigendom van de MFA berust, hoe de verantwoordelijkheden ten aanzien van de exploitatie zijn geregeld, en wat de mate van beheersmatige samenwerking is, kan de juridische structuur bepaald worden.

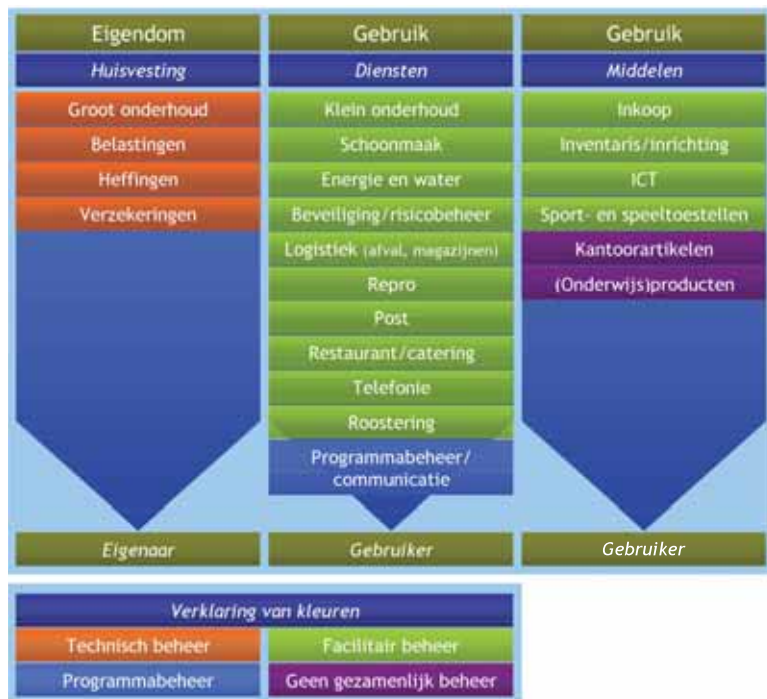
Hieronder wordt eerst ingegaan op de vraag wat de mate van de samenwerking bepaalt. En aansluitend wordt uitgewerkt uit welke juridische structuren kan worden gekozen. En wat de voor- en nadelen daarvan (kunnen) zijn.

### **5.4.2 Verantwoordelijkheden en de mate van samenwerking Beheeraspecten**

Beheer is een ruim begrip. Daarbinnen kan op verschillende manieren een detaillering worden aangebracht. Bij voorbeeld door onderscheid te maken tussen beheer op bedrijfseconomisch en op facilitair niveau. Een andere ordening is het onderscheid tussen beheer op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Een derde indeling is die van eigenaarbeheer en facilitair beheer. Eigenaarbeheer omvat onder meer het groot onderhoud en de verzekeringen zoals opstal. Bij facilitair beheer gaat het om taken en werkzaamheden die voortvloeien uit het dagelijks gebruik van ruimten binnen een bepaald vastgoed. Het facilitair beheer wordt weer uiteengelegd in organisatorische- en technisch dagelijks beheer, waarbij gedacht kan worden aan werkzaamheden in de zin van schoonmaak, klein onderhoud en het houden van toezicht.

Bij het programmabeheer staat het opstellen en beheren van het activiteitenprogramma centraal. Bij een duidelijke MFA ambitie hoort daar ook het bewaken van de samenwerkingsvisie van de gebruikers. In die situatie is het programmabeheer van de MFA de meerwaarde die het primaire proces van de verschillende gebruikers in één MFG inhoudelijk met elkaar verbindt. In onderstaand model worden de beheeraspecten onderverdeeld naar huisvesting, diensten en middelen. Het model wordt als hulpmiddel gebruikt om te ordenen.





- *Huisvesting*: staat voor het gebouw met de gebouwgebonden installaties en het (groot) onderhoud van het gebouw en het terrein. Onder huisvesting vallen verder zaken die samenhangen met het ter beschikking stellen van het gebouw, zoals financiering, belastingen, heffingen en verzekeringen.
- *Diensten*: hieronder vallen voorzieningen die verbonden zijn met het gebruik van de huisvesting, het (klein) onderhoud van de huisvesting en samenhangende ondersteuning van de werkzaamheden.
- *Middelen*: deze worden gevormd door de voorzieningen, die nodig zijn voor de directe uitvoering van de werkzaamheden van de "inwonende" organisaties.

Voor het in kaart brengen van de aard en intensiteit van de samenwerking op het terrein van beheer wordt vaak gewerkt met een beheermodel.

Een beheermodel is een format voor de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling dat ontwikkeld is vanuit de praktijk.

Een beheermodel legt op hoofdlijnen de verantwoordelijkheid van de verschillende participanten voor het beheer van een MFA vast. Daarbij kan onderscheiden worden wie verantwoordelijk is voor de multifunctionele, en wie voor de individuele ruimten. In een accommodatie als een MFG komen drie hoofdvormen voor het beheer regelmatig voor:

1. De eigenaar is verantwoordelijk: full service model.
2. De participanten zijn individueel verantwoordelijk: self service model.
3. Gezamenlijk verantwoordelijk: tussenvariant.

In onderstaand model zijn deze drie varianten bij elkaar gebracht.

En kunnen op hoofdkenmerken met elkaar worden vergeleken. Ieder model vormt een algemeen kader. Dat in de praktijk op maat moet worden ingevuld met betrokkenen worden uitgewerkt.

### Full service



### Self service



### Tussenvariant



### MFA en beheersmodel

Kijkend door de bril van de MFA als maatschappelijke onderneming geldt dat ieder van de bovenstaande modellen in eerste instantie spanning oplevert. De full service variant past goed bij een MFA als deze als hoofdhuurder van de eigenaar optreedt, en alle gebruikers huren van de MFA. Daarmee kan het concept consequent worden doorvertaald in overeenkomsten met alle gebruikers.

Het self service model lijkt vooral geschikt voor MFG's. Er zit geen middelpuntzoekende kracht in self service. De tussenvariant lijkt voor een gemeenschappelijke beheerorganisatie geschikt. Voor een MFA die actief moet kunnen werken met de middelen in het gebouw is deze variant niet aantrekkelijk.

### 5.4.3 Veelvoorkomende juridische vormen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de meest voorkomende juridische vormen die worden gebruikt om afspraken over beheer vorm te geven en te borgen.

Net als bij eigendom geldt bij beheer dat er geen juridische vorm per definitie juist of onjuist is. Het gaat er om dat het geregeld wordt. Daarbij zijn verschillende factoren als aansprakelijkheid, zeggenschap, mogelijk winst-oogmerk en personele aangelegenheden van belang om de uiteindelijke keuze te maken per MFA. Elk MFA is weer anders van opzet, in eigendom en betrokkenen. Die aspecten komen hierna aan de orde

Aan de orde komen:

- Beheerstichting.
- Beheervereniging/ coöperatie.
- Contractuele samenwerking.

Bij betrokkenheid van de gemeente, bestaat ook de mogelijkheid van het instellen van een bestuurscommissie op basis van artikel 83 Gemeentewet.

Op deze mogelijkheid wordt niet verder ingegaan omdat deze variant nauwelijks (nog) voorkomt. De beheer BV wordt ook niet uitgewerkt omdat deze verschijningsvorm tot op heden nog maar sporadisch voorkomt bij beheer van MFA's. Naarmate MFA's zich meer en meer als onderneming moeten ontwikkelen kan de Beheer BV aan belang winnen. Er blijft een spanning zo lang de aanwezigheid van subsidies een rol speelt. En ook, in mindere mate, maatschappelijk belang.

## 5.5 Beheerstichting

Voordeel van de beheerstichting is dat zij rechtspersoonlijkheid bezit. Op eigen naam kunnen overeenkomsten worden aangegaan. Daarin schuilt direct ook het grootste verschil met de contractuele samenwerking. Bij deze laatste is sprake van meerpartijensamenwerking.

In het bestuur van de beheerstichting nemen de gebruikers zitting. In ieder geval de belangrijkste. De stichting kan via de statuten worden uitgebreid met bijvoorbeeld een toezichthoudend orgaan. Overweging daarbij kan zijn dat het bestuur anders geen rekening en verantwoording aan anderen schuldig is. De gemeente zou als toezichthouder kunnen fungeren. Invulling van deze rol ligt minder voor de hand als de gemeente opdrachtgever / contractpartij is van de stichting.

De stichting heeft als doel het beheer en de exploitatie van de MFG of de MFA. Belangrijk kenmerk is dat de stichting enerzijds overeenkomsten tot uitvoering van het beheer met derden aan gaat, denk daarbij bijvoorbeeld aan de arbeidsovereenkomst met de beheerder of een opdracht tot schoonmaak. Anderzijds komen tussen de gebruikers en de stichting beheerovereenkomsten tot stand.

De keuze voor een beheerstichting wordt relevanter naarmate de omvang van het MFG en/of de MFA toeneemt. Zeker als er sprake is van vergaande samenwerking ten aanzien van activiteiten, gezamenlijk gebruik van ruimten en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kosten. Zodat gebruikers hun gezamenlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden dan door de stichting kunnen laten uitvoeren. Het bevordert een efficiënt beheer en exploitatie. De besturende gebruikers nemen deel op basis van gelijkwaardigheid. Winstbejag speelt doorgaans geen rol.

Als de mogelijke voor- en nadelen van een beheerstichting worden genoemd:

### Nadelen:

- de oprichtings- en instandhoudingskosten;
- alsook de wettelijke beperkingen ten aanzien van hoe met het vermogen dient te worden omgegaan;
- de noodzaak voor bevoegde gezagen met meer scholen om in de beheerstichting van iedere MFG's te participeren waar een school van dat bevoegd gezag is gehuisvest.

### Voordelen:

- de stichting heeft rechtspersoonlijkheid; de stichting kan gelden uitkeren, mits in overeenstemming met doel;

#### 5.5.1 Beheervereniging en beheercoöperatie

Een vereniging is een rechtspersoon met leden en gericht op een bepaald doel. Gerealiseerde winst mag echter niet onder de leden worden verdeeld. De winst dient dus te worden ingezet voor een bepaald doel, zoals het beheer. Hiermee kan een situatie van zuiver maatschappelijk ondernemen worden nagestreefd.

Naast de gewone vereniging bestaat de coöperatieve vereniging; ook wel coöperatie genoemd. Deze vorm kan de voorkeur hebben als er wel het doel is het gezamenlijk behaalde voordeel te verdelen. Ook wordt de coöperatie ingezet waar het gaat om benadering van beheeraspecten op een groter schaalniveau, dat wil zeggen meer MFG's. In benadering is de coöperatie hetzelfde als de vereniging. Dat is waar de wet van uitgaat.

De leden betalen contributie en kiezen zelf een bestuur. Omdat de vereniging rechtspersoonlijkheid bezit, is in beginsel alleen de vereniging aansprakelijk voor haar schulden. Daarnaast is het voordeel van het hebben van rechtspersoonlijkheid, dat de vereniging op eigen naam overeenkomsten met derden kan aangaan.

De wijze van oprichting is afhankelijk van het type vereniging. Er bestaan twee typen, namelijk de vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid (informele vereniging) en de vereniging met volledige rechtsbevoegdheid (formele vereniging). De vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid hoeft niet bij notariële akte te worden opgericht, de vereniging met volledige rechtsbevoegdheid moet bij notariële akte worden opgericht. De beperkte rechtsbevoegdheid bestaat daaruit dat een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid geen registergoederen in eigendom kan verkrijgen en geen erfgenaam kan zijn, verder is de vertegenwoordiging minder eenvoudig geregeld zodat het voor de hand ligt om te kiezen voor volledige rechtsbevoegdheid.

De oprichting van de vereniging is vrij eenvoudig. De vereniging kan haar bestaan aanvangen zonder enig vermogen, dit in tegenstelling tot de beheer BV. In de financiële behoeften van de vereniging kan op andere wijzen worden voorzien dan door vermogenstoekenning bij oprichting: bijvoorbeeld door contributies, donaties of overheidssubsidie.

De vereniging heeft in beginsel twee verplichte organen: de algemene ledenvergadering en het bestuur. De algemene ledenvergadering dient na oprichting tenminste één lid te hebben. Aan het lidmaatschap van de leden van de algemene ledenvergadering is een aantal rechten verbonden, waardoor de algemene ledenvergadering veel invloed kan uitoefenen op de besluitvorming. En daarmee eventueel het besluitvormingsproces kan vertragen. Daarnaast kan het lidmaatschap alleen door opzegging eindigen en dus niet automatisch eindigen. Het ligt voor de hand dat in het bestuur de kernpartners zitting nemen. Wettelijk is vereist dat minimaal één persoon zitting heeft in het bestuur. Dat kan een natuurlijke of een rechtspersoon zijn. De oprichters bepalen de samenstelling van het bestuur. Eventueel, kan via een regeling in de statuten de vereniging nog worden uitgebreid met een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen.

Ten aanzien van besluitvorming binnen een vereniging gelden strengere eisen dan binnen een stichting. Voor meer detail informatie over het oprichten van verenigingen wordt verwezen naar andere documentatie.

De mogelijke voor- en nadelen van een beheervereniging of – coöperatie:

**Nadelen:**

- de oprichtings- en instandhoudingskosten;
- besluitvorming vereist meer en eerdere planning in verband met rol leden (in tegenstelling tot bijvoorbeeld stichting).

**Voordelen:**

- de vereniging heeft rechtspersoonlijkheid;
- de vereniging kan gelden uitkeren, ook aan leden;
- bevoegde gezagen met meer scholen kunnen via coöperatie MFG over-

stijgend beheer regelen voor alle scholen van dat bevoegd gezag.

### **BTW-plicht**

Evenals de stichting kan ook de vereniging BTW-plichtig verklaard worden. In het algemeen zal dat gebeuren als de rechtspersoon omzet ten opzichte van derden zal gaan maken (ondernemerschap). Er moet dan weliswaar BTW afgedragen worden, maar betaalde BTW kan ook teruggevorderd worden. Het is aan te bevelen om ten aanzien van de BTW-plichtigheid van de entiteit een fiscalist te raadplegen.

### **5.5.2 Contractuele samenwerking**

De contractuele samenwerking steeds in de praktijk vaak bekend als de beheercommissie. In dit document wordt in het vervolg de term contractuele samenwerking of samenwerkingsovereenkomst gebruikt.

Een samenwerkingsovereenkomst wordt ervaren als een lichtere juridische constructie. Hier staan gebruikers in een zuiver contractuele relatie tot elkaar. Zij spreken af hoe zij gezamenlijk het beheer vormgeven. Het overlegorgaan geven zij meestal de naam beheercommissie.

Een belangrijk punt is dat er bij contractuele samenwerking geen aparte rechtspersoon is. Als gevolg daarvan zal een eventuele beheerder door één van de contractpartijen, een van de gebruikers in dienst moeten worden genomen. Of er wordt in naam van hun allen een serviceovereenkomst aangegaan. In de praktijk schrikken gebruikers terug voor de hoofdelijke aansprakelijkheid die voortvloeit uit de keuze voor contractuele samenwerking en kiezen zij om die reden alsnog voor het onderbrengen van de samenwerking in een rechtspersoonlijkheid. Ook zitten externe contractpartners vaak niet te wachten op een veelheid aan wederpartijen. Hoewel het hen meer verhaalmogelijkheden biedt.

Risico is het ontstaan van een te grote vrijblijvendheid. Dit kan de continuïteit in gevaar brengen. Dit kan voorkomen worden door in de overeenkomst drempels op te werpen middels boetes, opzegtermijnen en boete-/ schadevergoedingsregelingen. Daarmee wordt uitstappen onaantrekkelijk gemaakt. Verder is het raadzaam om de organisatie en haar functioneren in een apart reglement nader uit te werken; te vergelijken met statuten van de stichting.

#### *Een nadere uitwerking van de samenwerking*

De kernpartners leggen in de beheerovereenkomst het doel van hun samenwerking en hun onderlinge rechten en verplichtingen vast. Het overlegorgaan geven zij meestal de naam beheercommissie. In principe is in een beheerovereenkomst alles te regelen wat de kernpartners overeen wensen te komen. De beheerovereenkomst is daarmee een flexibel instrument dat gewijzigd kan worden indien de omstandigheden dit noodzakelijk maken. Anderzijds bestaat het nadeel dat heel goed moet worden nagedacht over wat men allemaal geregeld wil hebben, want alleen dat wat in de overeenkomst is vastgelegd is geregeld.

#### **Voordelen zijn:**

- eenvoudig te organiseren;
- eenvoudige toetreding van nieuwe kernpartners.

#### **Nadelen zijn:**

- aansprakelijkheid bij kernpartners;
- eenvoudige uittreding kernpartners;
- eventuele arbeidsovereenkomsten.

### 5.5.3 De beheerovereenkomst

Als uit een van bovenstaande opties gekozen is wordt het tijd om nog een stap verder uit te werken. Daartoe dient de beheersovereenkomst. In de beheerovereenkomst wordt vastgelegd onder welke voorwaarden beheer wordt geleverd.

De beheerovereenkomst wordt aangegaan tussen de beheerder en de individuele gebruikers.

De beheerder is de beheerstichting of –vereniging (de MFA). In die opzet zou de beheerder de rol van MFA ondernemer vervullen. Indien de beheerder ook de verhuurder is, dan kan de beheerovereenkomst via een aparte paragraaf in de huurovereenkomst worden opgenomen. Er is dan geen noodzaak om beheer en verhuur in aparte overeenkomsten te regelen.

De beheerder koopt op eigen naam de met de individuele gebruikers afgesproken beheerdiensten in bij toeleverancier, of heeft medewerkers in dienst die de werkzaamheden uitvoeren.

Bij beheer via contractuele samenwerking dan gaan de gebruikers onderling een samenwerking met elkaar aan. De inkoop gebeurt op naam van één of meer van de individuele participanten zoals hiervoor in 5.5.2 beschreven.

Onderwerpen die aan de orde komen in de beheerovereenkomst zijn:

- het overzicht van de te leveren beheerdiensten;
- het kwaliteitsniveau en de mogelijkheid van het maken van aanpassingen daarin;
- de wijze en tijdstippen van uitvoering van het beheer;
- de kosten;
- de relatie met de titel, rechtsgrond, voor gebruik van de multifunctionele accommodatie;

- en de uniformiteit van het beheer.

De praktijk laat zien dat het nodig is in een heel vroeg stadium kosten van beheer inzichtelijk te maken om financiële risico's te kunnen beheersen. Ook leegstand hoort hierbij. Daartoe wordt doorgaans een zogenaamd beheer- en exploitatieplan opgesteld. Doorgaans worden hiernaar verwijzingen opgenomen in de beheerovereenkomst en ook vanuit de juridische beheerentiteit wordt er doorgaans een link mee gelegd.

### 5.6 Beschouwing: MFA en juridische structuren voor beheer

Het grootste verschil tussen de beheersopdracht van een multifunctioneel gebouw, MFG, en van een multifunctionele accommodatie, MFA, is dat de opdracht bij de eerste sterk gericht is op het bedienen van de structurele en incidentele gebruikers van het MFG. De budgetten voor alle posten van de exploitatie dienen gedekt te worden uit de inkomsten die worden verkregen uit de beheer- en huurvergoedingen van gebruikers. Het concept van de MFA noodzaakt het kerndeel van de gebruikers tot een hogere ambitie; een centrale rol vervullen in de wijk. De verbinding maken met de wijk en daartoe een sterke identiteit en een sterke aantrekkingskracht ontwikkelen. Met een aansprekend horeca concept, een programma dat bezoekers trekt. Initiatieven met en vanuit de wijk die leiden tot druk bezoek en interactie.



## 6 Het procesmodel ontwikkelen van een MFA als onderneming

### 6.1 Kader

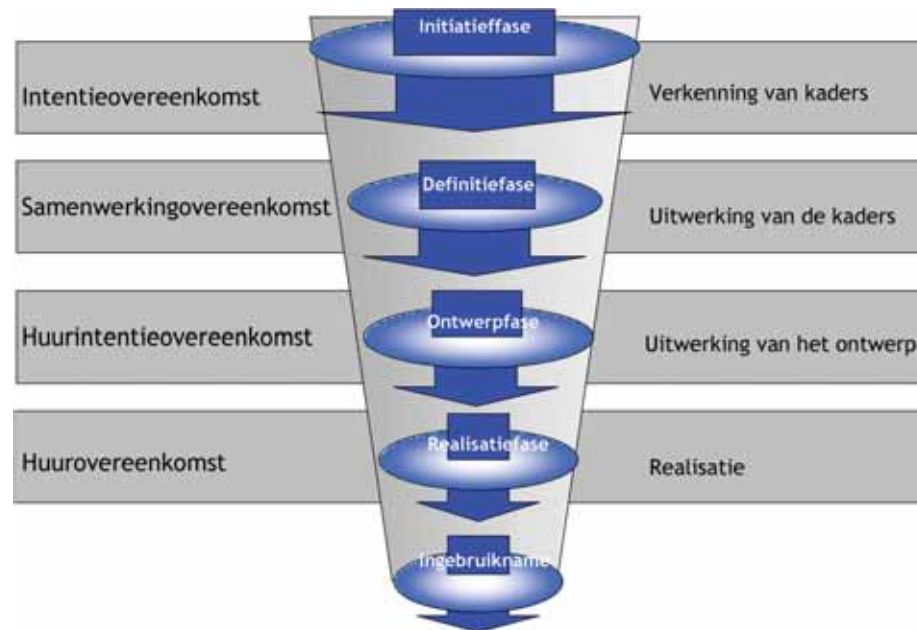
In dit hoofdstuk wordt specifiek gekeken naar de stappen die gezet moeten worden om een nieuwe MFA te ontwikkelen als een nieuwe onderneming. Daarbij is het van belang een onderscheid te maken tussen een MFA als een samenwerkings- en organisatieconcept. En het gebouw, het MFG, waarin de nieuwe organisatie, de nieuwe onderneming haar activiteiten begint.

De partijen die betrokken worden in dit nieuwe initiatief zijn niet nieuw. En hebben in veel gevallen een langer lopende relatie met de gemeente. Veelal gekoppeld aan wetgeving, beleid en financiering. Participeren in een MFA, en gebruik maken van een nieuw MFG, betekent voor veel partijen een ingrijpende verandering. Ze gaan intensiever samenwerken met partners, verliezen hun eigen ruimte, ze moeten verhuizen en komen in format terecht dat rechtstreeks van invloed is op de exploitatie van hun eigen organisatie.

In dit hoofdstuk wordt een procesmodel geïntroduceerd waarin de ontwikkeling van de MFA als organisatieconcept en dat van het MFG in één proces worden geplaatst. Wel wordt in dit procesmodel specifiek aandacht geschonken aan de manier waarop in een beperkt aantal stappen de MFA als organisatie en als onderneming tot stand komt. In hoofdstuk 7 wordt de basis van dit procesmodel gebruikt om naar bestaande MFA's te kijken die het roer ingrijpend om moeten gooien om te kunnen voortbestaan. Daar zal de nadruk nog meer worden gelegd op het herpositioneren van de MFA als onderneming.

### 6.2 Het procesmodel; de basis

Voor het opzetten en uitwerken van dit procesmodel wordt uitgegaan van de fases wat een traditioneel bouwproces getypeerd.



Succesvol ontwikkelen van MFA's in een MFG kenmerkt zich door een professioneel zakelijk proces waarin afspraken met de kernpartners worden geborgd in overeenkomsten. In iedere fase worden de afspraken meer in detail vast gelegd; zowel inhoudelijk als financieel. Door het borgen van de afspraken op een zakelijke wijze realiseren partijen zich in vroegtijdig stadium wat van hen gevraagd wordt en welke verantwoordelijkheden de diverse partijen tijdens de ontwikkeling én vanaf de ingebruikname van de voorziening lopen.

Tijdens het gehele proces is het van belang om bij elk stap af te wegen of de

fysieke ontwikkeling nog steeds de ambitie voldoende ondersteunt. In de initiatieffase worden de ambities en uitwerkingen op hoofdlijnen geformuleerd, in de fase daarop volgend worden de uitwerking steeds concreter. Dit brengt met zich mee dat toekomstige partners steeds beter weten waar zij aan toe zijn en dit kan ook leiden tot andere beelden. Daarnaast ontwikkelt de maatschappelijke vraag zich doorlopend waardoor ook de ambities van de individuele partners kan veranderen. Door dit specifiek te blijven toetsen, benoemen en borgen tijdens elke fase wordt voorkomen dat de fysieke ontwikkeling de inhoudelijke ambitie (zowel de gezamenlijke als de individuele ambitie) niet meer ondersteunt.

### 6.2.1 Leeswijzer

Het procesmodel welke in onderliggend hoofdstuk is uitgewerkt gaat in op drie rubrieken:

- INHOUD: Inhoudelijke ambities en samenwerking.
- EXPLOITATIE: De MFA als onderneming en als organisatie; sturen op de programmering en op de benutting van het fysieke gebouw.
- GEBOUW: Het MFG als multifunctioneel gebouw, ruimtelijk.

In dit hoofdstuk worden voor alle fasen van het model specifiek uitgewerkt welke onderwerpen en vragen tijdens de betreffende fase aan bod moeten komen. Ook wordt benoemd welke contracten, overeenkomsten er bij de afsluiting van de opeenvolgende fasen moeten worden gesloten om op een solide basis de voorziening te ontwikkelen en te exploiteren. Per fase wordt ingegaan op de normatieve uitgangspunten die in hoofdstuk 2 van dit document zijn geformuleerd.

Dit procesmodel gaat uit van nieuwbouw of renovatie van een gebouw. Delen van het model kunnen ook gebruikt worden bij herpositionering van de MFA als onderneming. De aanpak hiervan wordt gepresenteerd in hoofdstuk 7

### 6.2.2 Overeenkomsten

In de overeenkomsten per fase worden op inhoudelijk, ruimtelijk, beheersmatig en financieel vlak de afspraken beschreven. Door het vastleggen van deze afspraken krijgt het traject de aandacht die het verdient. Deze overeenkomsten dwingen de partners en andere belanghebbenden verantwoordelijkheid te nemen en kritisch te zijn op de afspraken en hun toekomst samen. Indien er geen overeenkomst wordt opgesteld blijven de afspraken te vrijblijvend waardoor partners in een volgende ontwikkelingsfase eenvoudig uit het traject kunnen stappen. Dit veroorzaakt vertraging in het proces, hetgeen de energie en spirit bij de overige partners weghaalt. Daarnaast brengt het extra kosten met zich mee. In het ergste geval wordt de realisering én exploitatie van de MFA daardoor zelfs onhaalbaar.

## 6.3 De initiatieffase

### 6.3.1 Het procesmodel uitgewerkt voor deze fase

De initiatieffase	
<b>INHOUD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de ambitie? Waarom? Welke noodzaak is er?</li> <li>• Welke activiteiten passen bij deze ambitie?</li> <li>• Is er behoefte bij de bewoners van de wijk aan deze activiteiten?</li> <li>• Welke partners gaan de ambitie ten uitvoer brengen (onderscheid in kernpartners en niet-kernpartners aanbrengen)?</li> <li>• Is er draagvlak bij de partners voor uitvoering van de ambities?</li> <li>• Kan een MFA de ambitie optimaal faciliteren; of zijn monofunctionele voorzieningen een beter antwoord?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de toegevoegde waarde van de MFA?</li> <li>• Wat is het inhoudelijk concept?</li> <li>• Wat is het perspectief, de uitdaging, welke maatschappelijke meerwaarde?</li> <li>• Welke bijdrage willen de partners vanuit deze ontwikkeling leveren aan de wijk, de directe woonomgeving?</li> <li>• Hoe worden de inhoudelijke ambities gefinancierd? Kunnen de verantwoordelijke partners dit opbrengen?</li> </ul>
<b>EXPLOITATIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de visie op het beheer en de exploitatie van het gebouw?</li> <li>• Wat is de mate van beheersmatige samenwerking?</li> <li>• Welke beheermodellen ondersteunen de visie?</li> <li>• Wat zijn de verantwoordelijkheden van de partners?</li> <li>• Hoe ziet de financiële exploitatie er op hoofdlijnen uit en welke financiële stromen tijdens de exploitatie zijn er te onderscheiden?</li> <li>• Wie heeft welke financiële verantwoordelijkheid?</li> <li>• Kunnen de verantwoordelijke partners dit opbrengen?</li> </ul>
<b>GEBOUW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de ruimtelijke kaders (m2, bestemmingsplan, infrastructuur et cetera)?</li> <li>• Hoe ziet de ruimtelijke samenwerking (zowel binnen als buitenruimten) er op hoofdlijnen uit?</li> <li>• Hoe ziet het huisvestingsconcept er op hoofdlijnen uit?</li> <li>• Hoe ziet het ruimtprogramma er op hoofdlijnen uit?</li> <li>• Hoe ziet het investeringsoverzicht op hoofdlijnen uit?</li> <li>• Wie heeft welke financiële verantwoordelijkheid (eigenaar en partners)?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnen de verantwoordelijke partners dit opbrengen?</li> <li>• Ondersteunt de ruimtelijke uitwerking de ambitie en de exploitatie?</li> <li>• Hoe ziet de projectorganisatie eruit voor definitiefase inclusief alle verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden?</li> </ul>
--	--

### 6.3.2 Beeld van de samenwerking

Er is voor gekozen om bij iedere fase een beeld te presenteren dat in de vorm van een metafoor weergeeft wat de samenwerking per fase typeert. Daarbij is gekozen voor een organische metafoor. Vanuit het ongedeelde beeld van het ei hieronder, ontwikkelen de functies, de organen en de rolverdeling daartussen. De manier waarop partijen in de initiatieffase samenwerken wordt getypeerd in onderstaand beeld:



In de initiatiefase zijn veel partijen betrokken. De onderlinge rolverdeling moet nog bepaald worden tijdens deze fase. Er wordt samen energie gemaakt en ambitie ontwikkeld op het realiseren van een nieuw multifunctioneel gebouw en een nieuwe MFA. In de MFA werken die partijen samen die hogere doelen nastreven dan huisvesting in een bedrijfsverzamelgebouw. Binnen de MFA wordt de som pas meer dan het geheel der delen als er aan het collectief een eigen identiteit en doelstelling wordt toegekend. Aan het einde van de definitiefase dienen de verantwoordelijkheden en rollen van de diverse partijen op hoofdlijnen bekend te zijn.

### 6.3.3 Toetsing aan normatieve uitgangspunten

De normatieve uitgangspunten die in hoofdstuk 2 zijn verwoord moeten in dit stadium al worden ingezet om te sturen op een succesvolle ontwikkeling van de MFA. Welke besluiten moeten in de initiatiefase genomen kunnen worden op basis van genoemde uitgangspunten?

- Geven de activiteiten binnen de MFA een invulling aan de geformuleerde ambitie en doelen?
- Is er voldoende draagvlak voor het inzicht dat de MFA moet ondernemen in de wijk om continuïteit te kunnen maken?
- Is er voldoende acceptatie van het uitgangspunt dat de gemeenschappelijke, multifunctionele ruimten in het gebouw het domein van de MFA als onderneming moet zijn?
- Wordt onderschreven dat de stijl, de vormgeving van de exploitatie (horeca, gastvrijheid, beheer en facilitaire zaken) en de effecten daarvan op de exploitatie de verantwoordelijkheid moeten zijn van de MFA als onderneming. En daarmee van de ondernemer die daar leiding aan geeft?
- Zijn de beoogde gebruikers het er over eens dat zij huur / gebruikers contracten moeten sluiten met de MFA?

Kort gezegd komt het er op neer dat de beoogde eigenaar van het gebouw bij het afronden van de initiatiefase het standpunt inneemt dat hij bij voorkeur met één partij een huur en exploitatie overeenkomst sluit. Doordat één partij de verantwoordelijkheid gaat nemen wordt de exploitatie van het pand (verhuurbaarheid van de ruimten, wijze van verlenen van facilitaire diensten, horecaconcept) integraal benaderd en benaderd vanuit het ondernemersperspectief, dit is essentieel voor een succesvolle, levendige MFA.

Voor de beoogde vaste gebruikers geldt dat zij uitspreken of zij de noodzaak van een MFA als onderneming erkennen. En of zij bereid zijn een contract te sluiten met de MFA of partner worden in de MFA.

Vaste gebruikers die een deel van de nieuw te bouwen ruimte willen benutten zonder betrokkenheid bij de MFA zoeken feitelijk huisvesting in een bedrijfsverzamelgebouw. De initiatiefnemer van de MFA en de beoogde eigenaar van het multifunctionele gebouw moeten bepalen of zij een dergelijke wens willen honoreren. Daar kunnen goede redenen voor zijn. Consequentie van de keuze voor het realiseren van gebouwde ruimte naast de MFA functie is dat het bouwproces en het proces van de ontwikkeling van de MFA vanaf deze fase niet meer parallel lopen.

### 6.3.4 De intentieverklaring

Uitgangspunt is: wie de verklaring niet ondertekent, doet niet mee in de volgende fase.

In de benadering zoals die hier wordt uitgewerkt moeten de volgende onderwerpen aan de orde komen in deze verklaring:

- Ambitie en uit te voeren activiteiten.
- Partners die activiteiten gaan uitvoeren en zich gaan vestigen in de MFA.
- Partners die ontwikkeling gaan verzorgen.

- Partners verplichten zich om verder te onderzoeken of samenwerking in de nieuwe MFA levensvatbaar is (op gebied van inhoud, gebouw en exploitatie).
- Verantwoordelijkheden op hoofdlijnen van de diverse partners in de nieuwe MFA.
- Verantwoordelijkheden van de partners in de definitiefase (ontwikkelaar, gebruiker, huurder et cetera) en organisatiestructuur.
- De duur van de overeenkomst inclusief evaluatie en wijze van beëindiging.
- Financiële consequenties indien een partner zich terug trekt.

## 6.4 De definitiefase

### 6.4.1 Het procesmodel uitgewerkt voor de definitiefase

In de definitiefase participeren alleen die partijen die de intentieverklaring hebben ondertekend. Indien er partners zijn die in een later stadium aan de ontwikkeling worden toegevoegd dienen deze ook de intentieverklaring te ondertekenen.

Definitiefase	
<b>INHOUD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwerken van het inhoudelijk concept uit de eerste fase. Hoe ziet de programmering er op hoofdlijnen uit?</li> <li>• Hoe ziet de organisatiestructuur eruit?</li> <li>• Wie is waarvoor verantwoordelijk?</li> <li>• Hoe ziet het financiële plaatje eruit?</li> <li>• Welke activiteiten worden vanaf heden gezamenlijk uitgevoerd?</li> <li>• Keuze voor groeimodel of voor het volgen van formele stappen?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatieplan opstellen op welke wijze de wijk bij de ontwikkeling wordt betrokken.</li> </ul>
<b>EXPLOITATIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor welk beheermodel wordt gekozen? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden</li> <li>o Financiële stromen</li> <li>o Verhuurbeleid en kostprijsdekkende huur</li> <li>o Structuur van overeenkomsten die gesloten moeten worden (huurovereenkomsten, overeenkomst voor ingebruikgeving, service overeenkomsten et cetera)</li> </ul> Het beheermodel wordt uitgewerkt in een beheer- en exploitatieplan</li> <li>• Ondersteunt dit beheermodel het ambitie/inhoudelijk concept?</li> <li>• Sluit het beheermodel aan op de behoefte aan de wijk? Hoe ziet de wijk als markt eruit?</li> <li>• Wat zijn de eisen die worden gesteld aan de MFA als onderneming? Sluit het beheermodel aan op de MFA als onderneming?</li> <li>• Welke kansen liggen er voor aanvullende dienstverlening vanuit de MFA?</li> <li>• Wie zijn de kernpartners binnen het MFA concept? Hoe willen zij zich tot een MFA als onderneming verhouden?</li> <li>• Hoe ziet de exploitatiebegroting eruit, ook per partner?</li> <li>• Hoe ziet het profiel eruit van de ondernemer voor de MFA?</li> <li>• Hoe sluiten we aan op de leefstijlen, de behoeften van inwoners in het werkgebied, de markt?</li> </ul>

<b>GEBOUW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet ruimtelijk functioneel programma van eisen eruit? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ondersteunt het huisvestingsconcept de ambitie?</li> <li>o Ondersteunt het huisvestingsconcept de exploitatie?</li> <li>o Wat is de bezettingsgraad van de ruimten die open staan voor medegebruik?</li> <li>o Is van elke ruimte de verantwoordelijke exploitant bekend?</li> <li>o Hoe worden gemeenschappelijke ruimten en faciliteiten benut voor de wijk en de omgeving? Sluit aanbod goed aan op de vraag?</li> </ul> </li> <li>• Hoe ziet het technisch programma van eisen eruit?</li> <li>• Hoe realiseren we een herkenbare en gastvrije identiteit in de MFA?</li> <li>• Hoe vertalen beiden programma van eisen zich financieel (investeringsoverzicht), ook per partner?</li> <li>• Hoe ziet de projectorganisatie eruit voor ontwerp- en realisatiefase inclusief alle verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Wie wordt de bouwheer?</li> <li>o Hoe ziet de procedure voor architectenselectie eruit?</li> </ul> </li> </ul>
---------------	---



### 6.4.2 Beeld van de samenwerking

In de definitiefase wordt de rolverdeling tussen de betrokken partijen scherper aangezet. Dat wordt geïllustreerd in onderstaand beeld. In het beeld is er vanuit gegaan dat de woningcorporatie de eigenaar wordt van het nieuw te realiseren vastgoed.

### 6.4.3 Toetsing aan de normatieve uitgangspunten

In hoofdstuk 2 is een set van normatieve uitgangspunten geformuleerd. Kern is dat een MFA als een onderneming moet worden gezien. Met een eigen opdracht. Bij het uitwerken van het beheer- en exploitatieplan komen de onderscheiden rollen expliciet aan bod:

- de initiatiefnemer;
- de eigenaar(s) van het gebouw;
- de kernpartners en overige gebruikers;
- de kernpartners die de doelstellingen van de MFA tot resultaat moet brengen.

Alle partijen dienen vanuit hun eigen perspectief criteria te formuleren ten aanzien van de participatie in de MFA. Voor de eigenaar zijn dit andere afwegingen dan voor een onderwijsinstelling of kinderopvangorganisatie of welzijninstelling. De afwegingen dienen altijd gemaakt te worden op de drie



rubrieken: inhoud, exploitatie en gebouw. Per rubriek dient bepaald te worden of het maatschappelijk rendement voldoende is als aan de geformuleerde eisen wordt voldaan. Omgekeerd geldt dat tegenover het realiseren van maatschappelijk rendement voldoende middelen moeten worden gesteld.

Toetsstenen en toestvragen aan het einde van de definitie fase zijn:

- **INHOUD:** Ondersteunt de ambitie nog steeds de behoefte in de wijk?
- **GEBOUW:**
  - Zijn alle eisen voor het gebouw bekend en voldoende beschreven?
  - Ondersteunt dit gebouw nu en in de toekomst de ambitie?
  - Kunnen de kernpartners (en/of eigenaar) gezamenlijk de investering opbrengen?
- **EXPLOITATIE:**
  - Is het gebouw te exploiteren, nu en in de toekomst?
  - Faciliteert de exploitatie ondernemerschap en het inhoudelijk concept dat aan de MFA ten grondslag ligt?
- Kunnen alle partners zich committeren aan de samenwerkingsovereenkomst?

Er is inmiddels voldoende realisme in de sector om te erkennen dat een MFA concept meerkosten heeft ten opzichte van stand alone operaties. Omdat niemand van de gebruikers naast de eigen kerntaak een ondernemersambitie heeft blijft het gesprek in de praktijk vaak steken op de kostenverdeling. Dat geeft spanning, zeker als budgetten al onder druk staan. De erkenning dat de MFA als onderneming een sleutelrol heeft in het exploiteren van de gemeenschappelijke voorzieningen moet in deze fase worden verankerd. Het nieuwe gebouw dient de MFA als onderneming te faciliteren. Hier dienen de plannen welke in de definitiefase zijn opgesteld; het samenwerkingsconcept en het Programma van Eisen, op getoetst te worden.

#### 6.4.4 De samenwerkingsovereenkomst

De afspraken uit de definitiefase worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. In deze overeenkomst worden ook afspraken vastgelegd voor de ontwerpfase.

De volgende onderwerpen komen in de samenwerkingsovereenkomst aan de orde:

- Inhoudelijk concept.
  - Partners welke zich gaan vestigen in de MFA deel van het gebouw.
  - Beoogt eigenaar en diens verantwoordelijkheden.
  - Ruimtelijk en financiële verantwoordelijkheden van partners in de MFA.
    - Aantal af te nemen vierkante meters.
    - Financiële verantwoordelijkheden zowel op het gebied van huur als exploitatie van de partners (inclusief eigenaar) in de MFA. In deze overeenkomst worden huurprijzen (minimaal een bandbreedte) genoemd waar de partners zich aan committeren.
  - Uitgangspunten (bijvoorbeeld leerlingenprognoses, woningbouwontwikkelingen et cetera).
  - Werkafspraken tijdens de ontwerpfase: Organisatie- en overlegstructuur en rollen, taken en verantwoordelijkheden van de eigenaar en kernpartner.
  - Documenten die zijn opgesteld in de definitiefase:
    - Inhoudelijk concept.
    - Programma's van Eisen (ruimtelijk functioneel en technisch).
    - Eigendom, beheer- en exploitatieplan.
    - Financiële uitwerking (investering en exploitatie).
- Deze documenten worden toegevoegd als bijlage bij de overeenkomst.
- De duur van de overeenkomst inclusief evaluatie en wijze van beëindiging.
  - Financiële consequenties als één van de partners zich terug trekt.
  - Geschillenbeslechting.
  - Aansprakelijkheid.

Ook hier geldt: iedereen die de samenwerkingsovereenkomst ondertekent, onderschrijft de afspraken tot nu toe en de procesafspraken naar de toekomst toe. Als een partij genoemde overeenkomst niet tekent dan is deze partij geen deelnemer meer aan de ontwikkeling van de MFA.

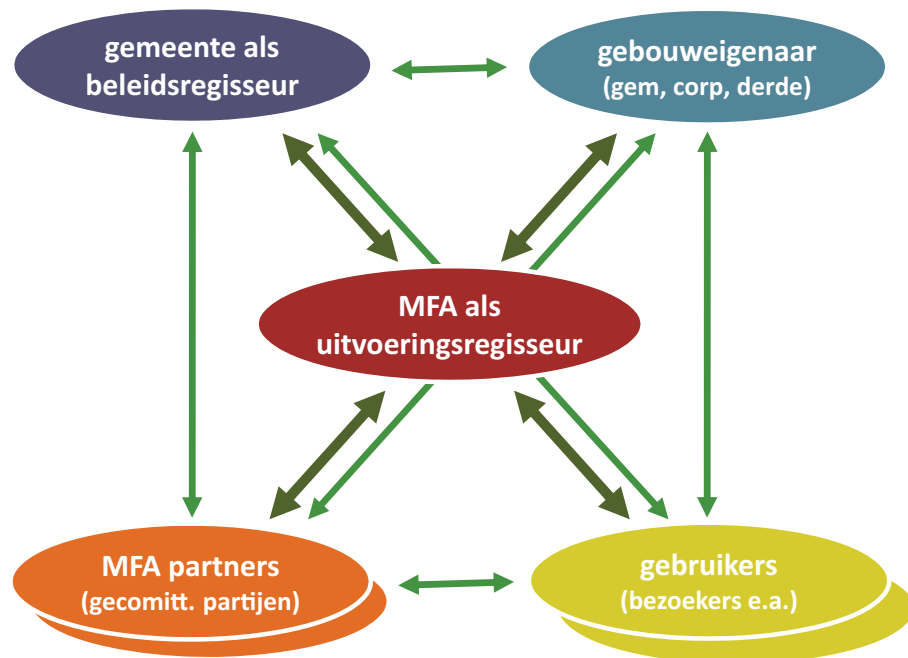
## 6.5 De ontwerpfase

### 6.5.1 Detaillering van het procesmodel voor de ontwerpfase

De ontwerpfase	
<b>INHOUD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe verlopen de eerste samenwerkingsinitiatieven? Welke punten kunnen we meenemen in de ontwikkeling?</li> <li>• Hoe ziet het meerjarenplan voor samenwerking eruit? Op welke wijze wordt deze samenwerking bekostigd?</li> <li>• Is de gekozen organisatiestructuur effectief gebleken bij de eerste ervaringen van samenwerking?</li> <li>• Hoe profileert de MFA zich? Komt er een eigen huisstijl?</li> <li>• Verder uitbouwen van de samenwerking naar initiatieven de wijk.</li> <li>• Welk potentieel zit er in de wijk als markt? Wat zijn de uitgangspunten voor het marketing plan?</li> <li>• Hoe werkt het communicatieplan? Is bijstelling noodzakelijk?</li> </ul>
<b>EXPLOITATIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is het ontwerp te exploiteren?</li> <li>• Voldoet het ontwerp aan de uitgangspunten gesteld in het beheer- en exploitatieplan?</li> <li>• Is er een ondernemingsplan? Is dat voldoende onderbouwd?</li> <li>• Welke ondernemer zou de MFA kunnen exploiteren? Indien dit bekend is deze ondernemer bij de ontwikkeling</li> </ul>

	<p>betrekken. De ideeën van de ondernemer over het exploitabel maken van het gebouw kunnen in deze fase verwerkt worden in het ontwerp.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie vult de ondernemerverantwoordelijkheid in deze fase?</li> <li>• Zet acties uit het marketing- en wervingsplan in werking</li> <li>• Expliciteer het horeca- en hospitalityconcept</li> </ul>
<b>GEBOUW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe vertalen we het inhoudelijk concept in een ontwerp?</li> <li>• Hoe vertalen we de MFA opdracht en ambities naar een ontwerp?</li> <li>• In nauwe samenwerking gaan de partners met de architect aan de slag.</li> <li>• Consequenties van de wijzigingen op het ontwerp ten opzichte van de eisen welke gesteld zijn in de Programma's van Eisen.</li> <li>• Of het ontwerp de inhoudelijke ambities faciliteert.</li> <li>• Trekt het ontwerp de bewoners van de wijk aan? Hoe is de uitstraling naar de wijk toe? Past het ontwerp bij de gebruikers van de voorziening?</li> </ul>

## 6.5.2 Beeld van de samenwerking



*De ontwerpfase: worden we het eens over de spilrol die de MFA moet vervullen?*

Tijdens de ontwerpfase moet de rol van de MFA als onderneming scherp worden geprofileerd. Vaak gaan de MFA partners scherp in discussie over de vraag wie de meerkosten van het MFA karakter moet dragen, maar dit is tijdens de ontwerpfase moeilijk meer bij te sturen. Deze discussie dient in de definitiefase gevoerd te worden, de te bouwen volumes en beheermodel zijn bekend dus ook de te verwachten meerkosten.

In dit stadium van de ontwikkeling van de MFA als onderneming zijn vrijwel alle essentiële keuzes gemaakt. Cruciaal in deze fase is de selectie en

aanstelling van de ondernemer die de MFA gaat leiden. Wat zijn de vereiste competenties? Hoe goed moet de ondernemer in spé de wijk kennen? Welke kwaliteiten zijn er in beeld bij de partner organisaties in de MFA? MFA ondernemer is nog geen beroep, nog geen erkend vak.

## 6.5.3 Toetsing aan de normatieve uitgangspunten

Onderdeel van de ontwerpfase is het uitwerken van het ondernemingsplan dat de basis vormt voor de MFA, de maatschappelijke onderneming die wordt gevestigd in het nieuwe pand. Op deze wijze kan het ontwerp op details nog aangepast worden als dit ten goede komt aan het ondernemerschap.

Op basis van de normstelling in dit document wordt gesteld dat de MFA als onderneming de huurovereenkomst sluit met de eigenaar. De gemeente heeft een taak als beleidsregisseur en dient de MFA via de inhoud te voeden en in aansluiting daarop te financieren vanuit de subsidiestromen. De gemeente dient in deze fase het model hiervoor te ontwerpen.

## 6.5.4 De huurintentieovereenkomst

Op basis van de uitkomsten van de ontwerpfase moeten er volgens de hier uitgewerkte aanpak en een aantal zaken worden ondertekend:

- De huurintentieovereenkomst tussen eigenaar en MFA als uitvoeringsregisseur;
- De huurintentieovereenkomst tussen MFA als uitvoeringsregisseur en MFA partners –gebruikers;
- Het ondernemingsplan en het aandeel dat de MFA partners - gebruikers gaan leveren in de exploitatie en het aandeel dat uit ondernemerschap moet komen;
- De wijze waarop partijen bij / in de MFA betrokken willen zijn;
- De juridische structuur die daarbij hoort.

Afhankelijk van voorkeur en ervaring wordt in deze overeenkomst soms heel specifiek vastgelegd welke afspraken, en welke bijbehorende kosten door welke partij worden gedragen. Het komt in de praktijk regelmatig voor dat aanstaande gebruikers aannemen dat de eigenaar, gemeente of woco, veel specifieke kosten wel voor zijn rekening zal nemen. Daar waar dit aan de orde is, is het aan te bevelen met demarcatielijsten te werken. Voordeel voor de MFA als onderneming is dat de exploitatiebegroting heel duidelijk en expliciet wordt, hier hebben alle partners in dit model belang bij. In de huurovereenkomsten worden naast de reguliere afspraken over de huur van de betreffende ruimten ook afspraken vastgelegd over de wijze van service verlenen (schoonmaak, receptie, openingstijden, beveiliging et cetera), de wijze van werken, de te verwachten kosten en wijze van doorbelasting. Alle overeenkomsten dienen gesloten te worden voordat de eigenaar aan de aannemer de opdracht voor realisering verstrekt.

## 6.6 De realisatiefase

### 6.6.1 Detaillering van de realisatiefase

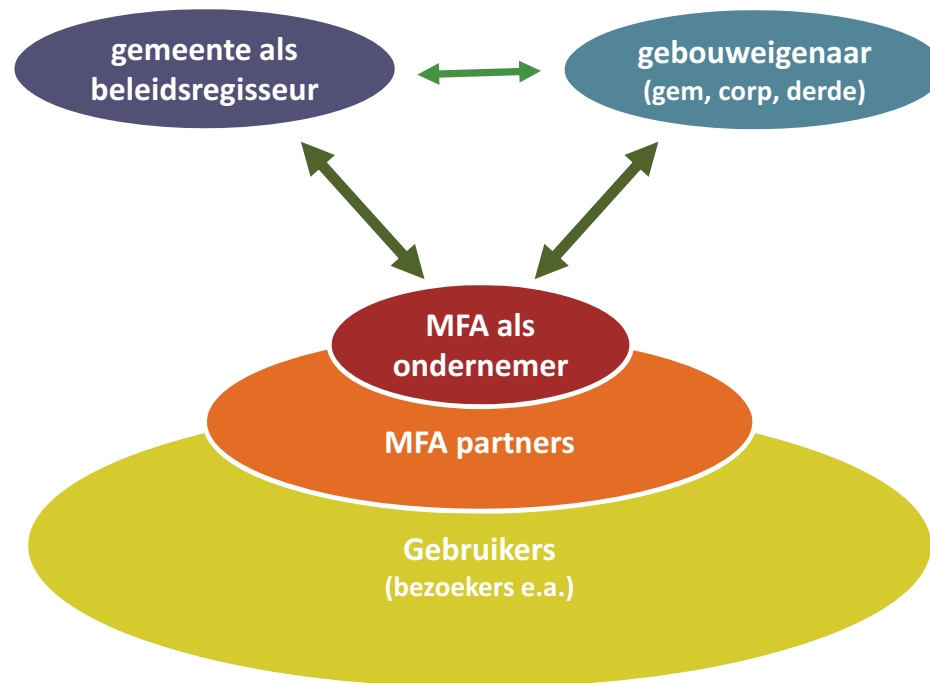
De rolverdeling, de onderlinge relaties en juridische structuren zijn in de eerste fasen van de ontwikkeling bepaald. In deze fase is het voor de bouwheer van belang om gemaakte afspraken tijdens de ontwikkeling na te komen. Voor de kernpartners is het zaak de afspraken te toetsen. De invloed op het fysieke gedeelte wordt in deze fase minder, de invloed op de organisatorische inbedding van het inhoudelijk concept en het ondernemerschap wordt steeds belangrijker. Daarnaast moet ook aandacht besteed worden aan de inrichting van het pand.

De realisatiefase	
<b>INHOUD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In uitvoering nemen van het ondernemingsplan en het marketingplan van de MFA</li> <li>• Verder uitbouwen van samenwerking: Partners onderling en partners met de wijk, wijkbewoners onderling,</li> <li>• Uitvoering van het jaarplan volgens de vastgestelde structuur,</li> <li>• Maak het activiteitenplan voor de opening zodat iedereen weet dat de MFA in bedrijf is. Maak een wervingsplan en werkplan voor het eerste half jaar.</li> <li>• Evaluatie van de samenwerking en mogelijke bijstelling van de organisatiestructuur.</li> <li>• Het inpassen van de samenwerking binnen het nieuw op te leveren gebouw.</li> </ul>
<b>EXPLOITATIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementeer het ondernemingsplan en het marketingplan van de MFA.</li> <li>• Formaliseer de huurintentieovereenkomsten naar de definitieve overeenkomsten.</li> <li>• Maak een inrichtingsplan welke past bij de MFA als onderneming (inclusief bewegwijzering). Maak afspraken tussen de partners over inrichting en uitstraling.</li> <li>• Werk het beheerplan uit op operationeel niveau <ul style="list-style-type: none"> <li>o Inkoopprocedure</li> <li>o Plan voor bedrijfshulpverlening, ontruimingsplan et cetera</li> <li>o Financiële stromen (voorfinanciering van kosten)</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Kwartiermaker</li> <li>o Programma's van eisen voor de facilitaire diensten (schoonmaak, vuilafvoer, catering, beveiligingsdiensten, receptie, energie et cetera)</li> <li>o Planning voor inkoop</li> <li>o Plan van aanpak en planning voor ingebruikname <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhuisschema van inrichting</li> <li>• Verhuisschema voor partners</li> </ul> </li> <li>• Maak een huishoudelijk reglement waarin afspraken over wijze van gebruik, procedures voor beveiliging et cetera in worden gemaakt.</li> </ul>
<b>GEBOUW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseer de bouwbegeleiding,</li> <li>• De eigenaar is verantwoordelijk voor realisatie van het gebouw. De partners die het pand gaan huren toetsen de uitvoering aan overeenstemming met de gemaakte afspraken.</li> <li>• Stel een proces-verbaal op van de oplevering.</li> </ul>

De MFA als onderneming komt boven de grond, wordt zichtbaar. De start van de MFA en de opening van het nieuwe gebouw zijn ideale momenten om profiel te maken. Een goed draaiboek is noodzaak. Voor de opening én voor de middellange termijn.

### 6.6.2 Beeld van de samenwerking



*De realisatiefase: de organen en de fysieke structuren ontwikkelen zich*

Natuurlijk houden de afzonderlijke participanten in de MFA hun beleids- en subsidierelatie met de gemeente. Als het gaat om de exploitatie in het MFA deel ligt het initiatief bij de MFA als onderneming. Benadrukt moet worden dat deze positie spanning veroorzaakt. Het ondernemerschap moet in deze sector nog volop ontwikkeld worden. De komende jaren moet veel ervaring worden opgedaan. Dat zal ook langs de weg van tegenslag en mislukking gaan. De aard en de richting van de dynamiek in het publieke domein maken

dat de weg van het maatschappelijk ondernemerschap de meest aantrekkelijke is. En er zijn voldoende voorbeelden die als baken kunnen worden benut.

### **6.6.3 Normatieve toetsing**

De normatieve toetsing is dezelfde als in de vorige fase, de ontwerpfase, omdat de realisatiefase een uitwerking is van de vorige fase.

Wel van belang om gedurende deze fase periodiek te toetsen of de realisatie verloopt zoals in de ontwerpfase is bedacht.

### **6.6.4 Huur- en gebruikersovereenkomsten**

In deze fase worden de contracten definitief gemaakt, zowel tussen de eigenaar als de MFA uitvoeringsregisseur als tussen de uitvoeringsregisseur en de gebruikers. Indien een partner zijn definitieve contract niet tekent krijgt te maken met een schadeclaim.

## **6.7 Een paar voorbeelden**

### **MFA in Vinexwijk**

In een Vinexwijk van een middelgrote stad neemt een aantal van de eerste bewoners het initiatief om met nieuwe bewoners in de wijk samen aan de slag te gaan. Leuke, creatieve dingen organiseren. Na enige tijd ontstaat de behoefte aan een centraal punt. De groep vraagt de gemeente een container te plaatsen die zij als fysiek ontmoetingspunt en opslagruimte kunnen gebruiken. Vanuit dit beeld wordt rond het groeiend initiatief een gebouw mee ontwikkeld door de kartrekkers uit de wijk. Er wordt een stichting opgericht. Om de financiering van het gebouw rond te krijgen wordt besloten het pand te verkopen aan een corporatie. Ruim een derde van de inkomsten komt uit eigen initiatieven.

### **MFA als overheids BV**

Een middelgrote gemeente richt op het terrein van een oude school een multifunctioneel gebouw op. Muziekschool, bibliotheek, zalen voor trainingen en vergaderingen. En een horecafunctie. Ook veel verenigingen maken gebruik van de ruimte. De gemeente brengt het pand in een BV onder die 100% hun eigendom is. De BV krijgt een actief bestuur en een directeur die als onderneming de MFA runt.

### **MFA op het platteland**

Een gemeente op het platteland brengt zoveel mogelijk maatschappelijke functies, waaronder een school, onder in een multifunctioneel gebouw. De gemeente is eigenaar. Maar wil niet de verantwoordelijkheid voor de exploitatie. Voorwaarde van de gemeente is dat de grootste gebruikers samen een beheerstichting oprichten. Dat is de partij waar de gemeente zaken mee doet. Het bestuur van de stichting wordt gevormd door vertegenwoordigers van de grootste stichtingen en verenigingen in het gebouw. Zij vormen het bestuur van de MFA. Zij trekken voor de uitvoering een organisatie aan die als ondernemer de programmering, de catering en het beheer voor haar rekening neemt.



## 7 Herpositioneren van een bestaande MFA

### 7.1 Kader

Nederland beschikt inmiddels over een fors aantal MFA's. In steden beschikken bijna alle wijken of één of meerdere MFA's en ook in de kleinere kernen zijn MFA's een feit of in ontwikkeling. Er zijn in totaal ruim 400 gemeenten in Nederland. Eerder in dit boek wordt geraamd dat er rond de 3.000 locaties zijn die als MFA (kunnen) worden aangeduid.

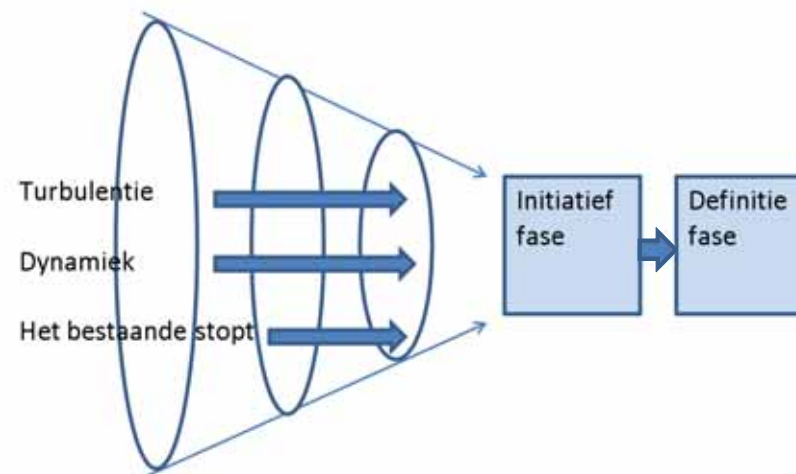
Het gaat om MFA's van diverse pluimage. Ze kunnen op verschillende manieren worden onderverdeeld: naar leeftijd van gebouw en organisatie, naar archetype en naar de geografische ligging; stedelijk of meer landelijk gebied.

De vraag die centraal staat in dit hoofdstuk is: Op welke wijze kan een MFA waarvan de continuïteit onder druk staat succesvol opnieuw gepositioneerd worden? Aansluitend is de vraag relevant welke bijdrage de direct betrokken partijen daarbij en daaraan kunnen leveren.

### 7.2 De aanleiding

In het basismodel voor projectmatig werken, zoals dat ook in hoofdstuk 6 is gebruikt is altijd sprake van een periode waarin het inzicht rijpt dat er een initiatief moet worden genomen. Er is dan sprake van nieuwe ontwikkelingen, inzichten, ideeën. Bestaande formats zijn uitgewerkt. Een economische crisis dwingt tot herijking van uitgangspunten. Herijking van het subsidiebeleid van gemeenten is een concreet voorbeeld. Er zijn altijd aanleidingen om een innovatie in gang te zetten, een project te starten. In een plaatje ziet dat er als volgt uit:

### Aanleiding



In de praktijk zijn er voldoende aanleidingen om het initiatief te nemen een bestaande MFA opnieuw en anders te positioneren. Hieronder volgt een overzicht van veel voorkomende en actuele aanleidingen.

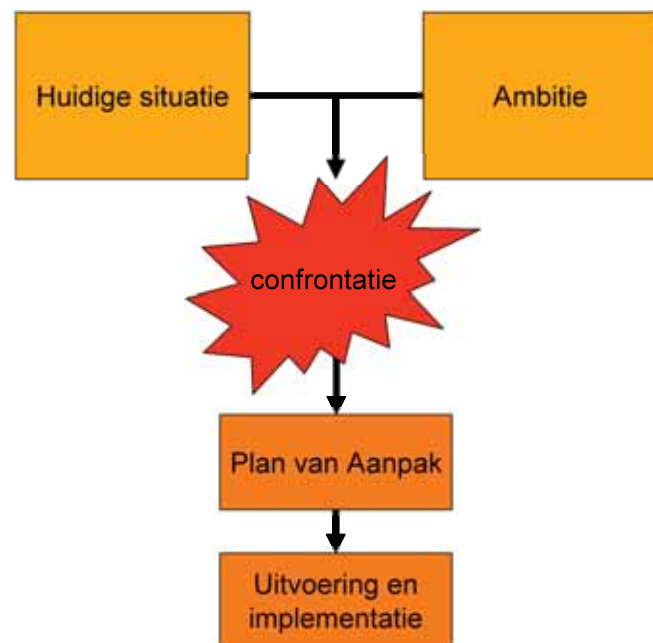
De aanleiding tot herpositionering:

- De voorzieningen zijn sterk verouderd. Er moet een nieuwe worden gerealiseerd.
- De sociaal economische samenstelling in de wijk is in korte tijd sterk verschoven. Van ouderen naar veel jonge gezinnen. Van arbeiders naar hbo'ers en academici. Dat vraagt een ander aanbod.
- Er komen regelmatig vragen binnen van nieuwe klantengroepen waarop de MFA niet is ingesteld; nee zeggen of omstellen?
- De exploitatie van het MFG of de MFA is bij de huidige aanpak structureel negatief.

- Partners en/of structurele gebruikers geven aan hun huurovereenkomst naar beneden te moeten bijstellen of zelfs op te zeggen.
- De huidige beheerder geeft aan geen mogelijkheden meer te zien om extra inkomsten te genereren om de exploitatie sluitend te krijgen.
- Er moet ingrijpend worden bezuinigd op de personele inzet op de gecontracteerde diensten in het beheer ten behoeve van gebruikers.
- Er is geen budget meer om effectief te programmeren.
- De gemeente heeft aangegeven vanaf 2012 of 2013 25% minder beschikbaar te hebben voor subsidiëring van maatschappelijke organisaties.

### 7.3 Procesmodel herpositionering

Het procesmodel voor herpositionering van een MFA ziet er als volgt uit:



#### Huidige situatie

De huidige situatie dient in kaart gebracht te worden voor de drie bekende facetten (zie hoofdstuk 6): Inhoud, Exploitatie en Gebouw. Op inhoudelijk vlak dienen de activiteiten in kaart gebracht te worden inclusief de maatschappelijke en economische waarde van de activiteit. Op gebied van exploitatie dienen de kosten in kaart gebracht te worden én de opbrengsten. Ook de kosten van het gebouw (kostprijsdekkende huur) moet helder en overzichtelijk zijn inclusief de opbrengsten.

#### Ambitie

Om een MFA te herpositioneren dient de ambitie voor de toekomst helder verwoord worden. De centrale vraag is daarbij: Wat wordt met de MFA beoogd voor de langere termijn? Deze vraag dient op de facetten Inhoud, exploitatie en gebouw uitgewerkt te worden. Om dit uit te werken kan het procesmodel uit het vorige hoofdstuk van met name de initiatief- en definitiefase gebruikt worden.

#### Confrontatie

In de confrontatie worden de verschillen in kaart gebracht tussen de huidige situatie en ambitie. Deze analyse geeft inzicht in de actiepunten die uitgevoerd dienen te gaan worden om de ambitie te verwezenlijken.

#### Plan van Aanpak

In het Plan van Aanpak worden de actiepunten uitgewerkt en wordt aan de diverse actiepunten een budget en tijdpad (prioritering toekennen) toegekend.

#### Implementatie

Na vaststelling van het Plan van Aanpak kan het tot uitvoering worden gebracht.

## 7.4 Aanpak van de confrontatie

### 7.4.1 Checklist typeren actuele situatie

Het beoordelen van de actuele situatie heeft het karakter van een bedrijfsdoorlichting. Daarvoor bestaan diverse modellen en handvatten. Zie ook de verwijzing naar MFA audit. Hieronder is in paragraaf een uitgebreide checklist opgenomen om de ambitie te typeren, en te plaatsen in het kader van de vrije ruimte die er is. De checklist kan ook als een spiegel worden gezien van de vragen die moeten worden gesteld om de bestaande situatie scherp in kaart te brengen. Er wordt hier volstaan met benoemen van een aantal belangrijke aandachtspunten.

Kernthema's bij het toetsen van de actuele situatie:

- Wat is de aanleiding voor de inzet op herpositionering?
- Zijn er structurele knelpunten in de exploitatie? Zo ja, wat is de oorzaak daarvan?
- Staat tegenover iedere dienst, ieder product dat wordt aangeboden een tegenwaarde?
- Wat typeert de praktijk: bedrijfsverzamelgebouw, beheer van een MFG, of een echte MFA
- Hoe is de samenwerking tussen de kerngebruikers in het gebouw? Doen ze meer samen dan ieder hun eigen ding?

### 7.4.2 Checklist typeren ambitie

Ambitie en visie op de MFA na herpositionering

- Welk potentieel aan activiteiten en initiatieven zit er in de wijk, de werkomgeving?
- Welke doelgroepen in de wijk worden niet of onvoldoende benut?

- Voor welk niet gesubsidieerd aanbod is potentieel in de wijk?
- Voor welke groepen, groeperingen in de omgeving is de infrastructuur aantrekkelijk om activiteiten te organiseren?
- Welke taken en activiteiten in de MFA kunnen anders worden ingezet/benut?
- Welke locaties / faciliteiten / initiatieven in het werkgebied kunnen met de MFA gekoppeld worden?
- Welke alternatieve mogelijkheden heeft de eigenaar om (delen van) het gebouw anders in te zetten?
- Welke ruimtes en faciliteiten zijn er in de omgeving die niet of onvoldoende worden benut?
- Welke kosten kunnen nog worden beïnvloed en welke beleidsterreinen en budgetten binnen de gemeenten kunnen daarop zakelijk op worden aangesproken?
- Dient het huisvestingsconcept aangepast te worden aan het inhoudelijke concept/nieuwe uitgangspunten

### Eisen vanuit de gemeente als beleidsregisseur:

- Welke doelstellingen worden nagestreefd in de wijk?
- Welke bijdrage moet de MFA hieraan in de toekomst leveren?
- Welke middelen kan de gemeente verstrekken aan de MFA om de opdracht in de wijk tot resultaat te brengen zowel in investering als in de exploitatie?
- Welke eisen stelt de gemeente aan meting en verantwoording van geboekte resultaten?
- Welke eisen stelt de gemeente aan het tarievenbeleid van de MFA?
- Welke activiteiten mogen niet plaatsvinden in de MFA?
  - Op basis van de beleidsopdracht.
  - Op basis van de verstrekte vergunningen.
  - Op basis van economisch beleid.

### **Eisen vanuit de woningcorporatie als eigenaar van het MFG:**

- Welke doelstellingen streeft de corporatie na de in wijk?
- Welke bijdrage verwacht de corporatie van de MFA in het realiseren van deze doelen?
- Welke middelen zal de corporatie verstrekken aan de MFA om dit mogelijk te maken (zowel in investering als in de exploitatie)?
- Welke eisen stelt de corporatie aan meting en verantwoording van geboekte resultaten?
- Welke eisen stelt de corporatie als eigenaar aan de MFA als hoofdhuurder van de corporatie?
- Welke eisen stelt de eigenaar aan beheer door de MFA?

### **Eisen vanuit de MFA als onderneming en hoofdhuurder van één of meer gebouwen:**

- Vaste gebruikers van de MFA sluiten reguliere huurovereenkomsten met de MFA als verhuurder.
- Vaste gebruikers sluiten exploitatie overeenkomsten met de MFA als exploitant van alle multifunctionele diensten die tot de MFA behoren.
- De MFA is bevoegd in de wijk alle activiteiten te ondernemen die passen bij de doelstelling van de MFA.
- De MFA is bevoegd andere voorzieningen in de wijk te betrekken bij het ontwikkelen van aanvullende activiteiten, op basis van gangbare afspraken en voorwaarden.
- De MFA is resultaatverantwoordelijk voor de ondernemingsformule en de vertaling daarvan naar programmering, beheer.
- Niet gesubsidieerde activiteiten die passen bij de doelstelling van de MFA aantrekkelijk zijn voor de burgers in de wijk zijn toegestaan de MFA
- Sponsor inkomsten verkregen van bedrijven, instellingen en particulieren zijn toegestaan als inkomstenbron.

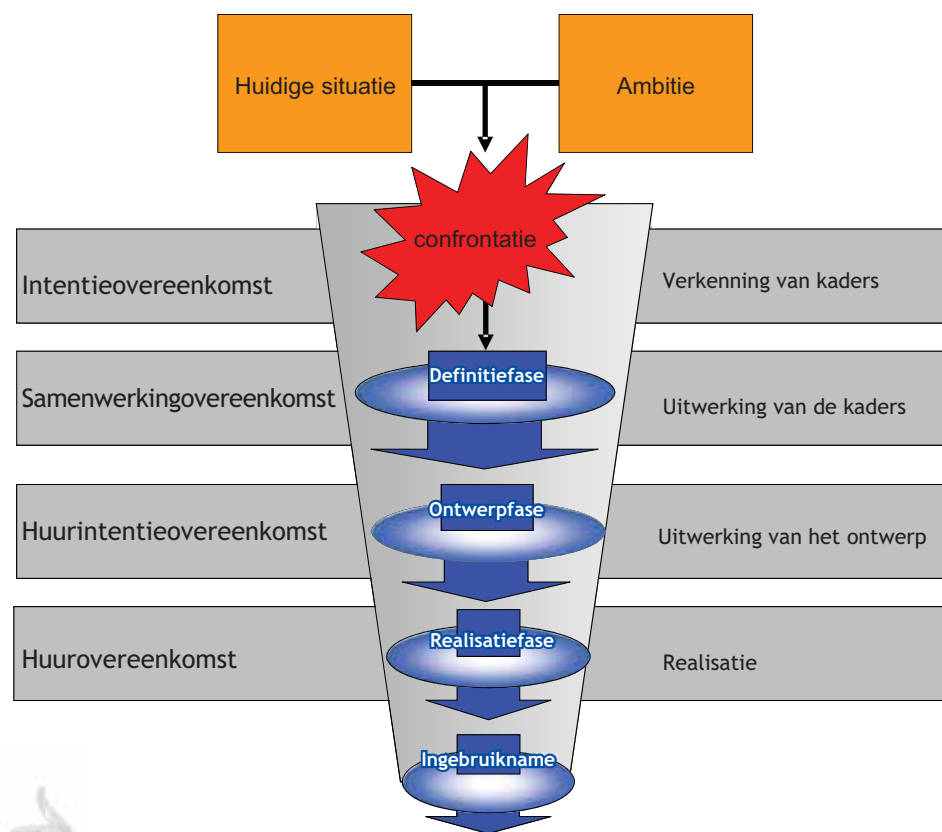
- Een passende horecafaciliteit is toegestaan in de MFA
- Er is vastgesteld hoeveel niet gesubsidieerde omzet mag / moet worden behaald om van een positieve exploitatie te spreken.
- Tegen over iedere activiteit die de gemeente, woningcorporatie of gebruiker van de MFA verwacht staat een concrete economische waarde. In geld en/of arbeidsuren.
- Met de eigenaar van het gebouw / gebouwen kan een min-max variant in de huur worden afgesproken rekening houdend met de exploitatieontwikkeling.
- De MFA is bevoegd iedere gebruiker te contracteren die past bij de doelstellingen.
- Bij de start van de MFA als onderneming is er voldoende startkapitaal om de opstart van het nieuwe concept mogelijk te maken.
- Overeenkomsten tussen partijen worden zoveel mogelijk in contracten en overeenkomsten geregeld.

### **Eisen vanuit de gebruikers van de MFA**

- Vaste huurders / gebruikers van de MFA hebben adviesbevoegdheid bij het bepalen van exploitatie en beheerformule van de MFA.
- Gebruikers van het gebouw die partner zijn van de MFA hebben invloed op de beleidsbepaling binnen de MFA.
- De lasten van de gebruikers en partners nemen niet onevenredig toe door de nieuwe aanpak van de MFA.

### 7.4.3 Aanpak confrontatie

De voorbereiding en de onderbouwing van de herpositionering van een MFA kan gezien worden als een heel specifieke aanpak van de initiatieffase. De uitkomsten van de confrontatie van de huidige situatie met de gewenste situatie vormen de basis van de definitie- en de ontwerffase. De procesmodellen uit hoofdstuk 6 en 7 kunnen zo in één figuur gecombineerd worden.

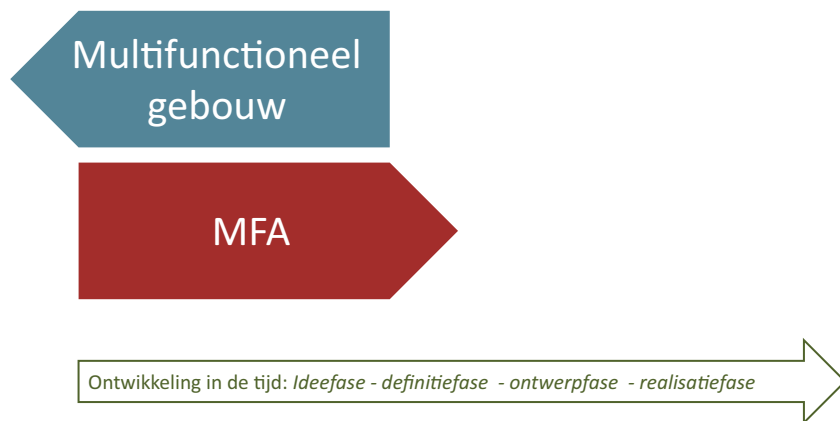


Tussen iedere fase van het procesmodel ligt een beslismoment. Niet ieder goed idee wordt uitgevoerd. Lang niet alle MFG's waarover gesproken wordt resulteren in een gebouw. Na uitvoering van de confrontatie kan de conclusie zijn dat er ook met een andere aanpak geen toekomst is. Een ander denkbare conclusie is dat een MFA niet de goede weg is. In sommige grote steden worden steeds meer MFG's ontwikkeld. Daarbij wordt gestuurd op personeelloos beheer; zelfbeheer met strikte afspraken over toezicht en hygiëne. Wie de regels schendt verliest zijn toegang tot het gebouw. Herpositioneren is geen vlucht vooruit. Het is het toetsen en zo mogelijk realiseren van een nieuwe, meer duurzame fundering onder een MFA.

### 7.5 Herpositioneren: Een MFA is geen gebouw

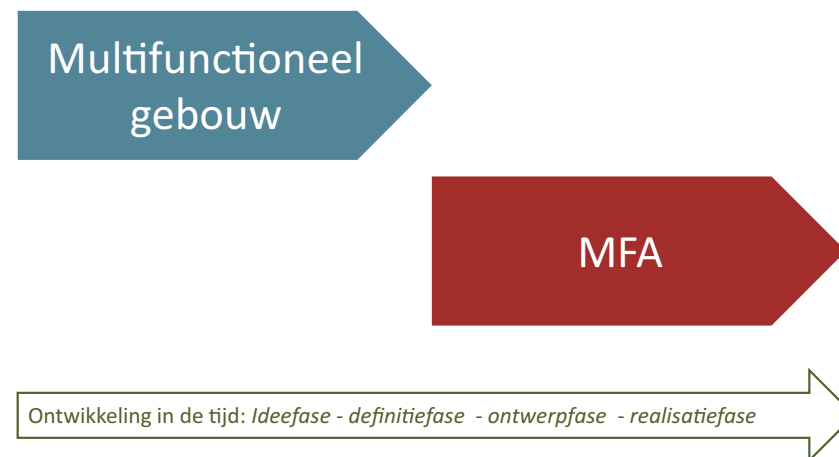
In hoofdstuk 6 is er telkens sprake van een één op één relatie tussen een nieuw te ontwikkelen gebouw en een nieuw te ontwikkelen MFA; een organisatieconcept met het karakter van een maatschappelijke onderneming. In de praktijk is die koppeling niet vereist. En, zeker bij het zoeken naar een nieuw perspectief voor een MFA in tijden van verandering, is de koppeling ook ongewenst.

Om die reden wordt in deze paragraaf kort stil gestaan bij de manier waarop een MFA en een multifunctioneel gebouw zich tot elkaar (kunnen) verhouden. In kort bestek wordt een vijftal scenario's geschetst. En aansluitend kort toegelicht.



#### Scenario 1: De Koninklijke weg

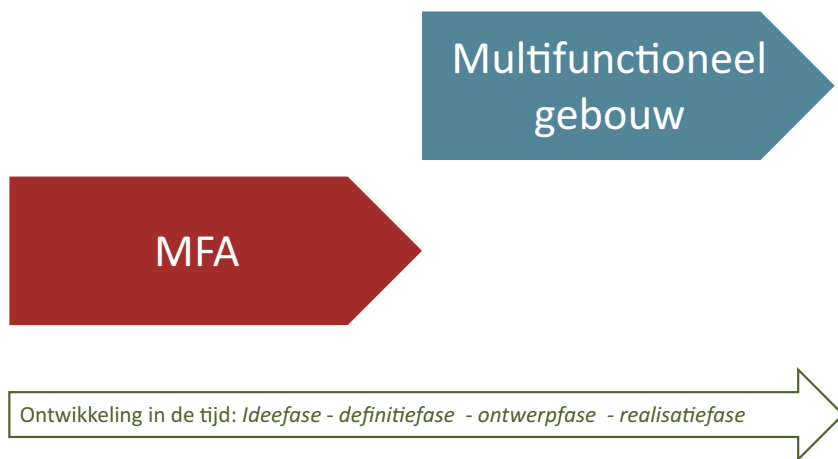
Dit scenario is in hoofdstuk 6 als leidraad genomen. De verwachting is dat nieuwbouw van multifunctionele gebouwen de komende jaren beperkt zal zijn. Mogelijk met uitzondering van situaties waarin het noodzakelijk is om nieuwe scholen te bouwen.



#### Scenario 2: Een bestaand gebouw biedt de gelegenheid

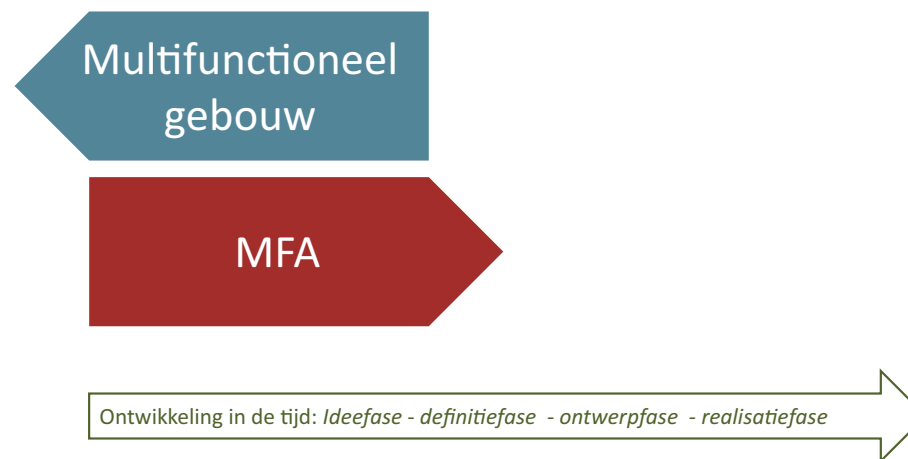
In dit scenario trekt een MFA als organisatie in een bestaand gebouw dat (alsnog) een multifunctionele doelstelling heeft gekregen. Een gebouw dat vrij komt, om welke reden dan ook. De Verkadefabriek in Den Bosch is hier een mooi voorbeeld van. Het oude gemeentehuis van Rosmalen ook. Laatstgenoemde pand is nu een MFA die bekend staat onder de naam Perron 3. Vernoemd naar de ligging vlak aan de spoorlijn naar Den Bosch. Buurtbeheer organisatie Zone 3 en woningcorporatie Ymere hebben een garage aan de Notweg in Amsterdam West omgebouwd tot een MFA achtig complex. Bedoeld als tijdelijk. Nu met een bestemming voor langere termijn. De verwachting is dat de komende jaren vaker bestaande gebouwen via herbestemming huisvesting gaan bieden aan MFA's.





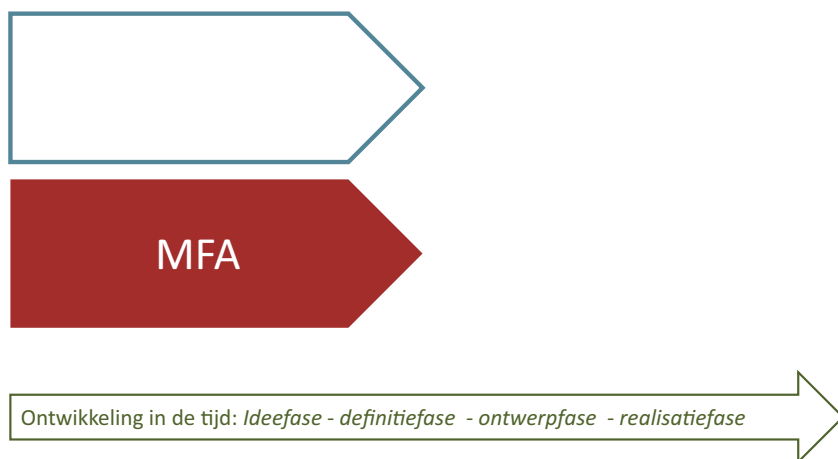
*Scenario 3: Eerst de organisatie; dan het gebouw*

In dit scenario is er sprake van een MFA die als organisatie als eerste tot ontwikkeling komt. En uiteindelijk op zoek gaat naar een passende huisvesting. De Kamers in Amersfoort Noord is hier een aansprekend voorbeeld van. De initiatiefnemers hebben zelf mee het nieuwe gebouw ontwikkeld.



*Scenario 4: MFG en MFA gaan ieder hun eigen weg*

In dit scenario zijn MFA en MFG gelijktijd ontwikkeld. De ervaringen uit de praktijk leren dat er onvoldoende synergie is tussen de partners. Of dat het niet mogelijk is de MFA goed tot ontwikkeling te brengen en tot een sluitende exploitatie te komen. Gebouw en MFA gaan hun eigen weg. Er worden muren geplaatst tussen de afzonderlijke gebruikers en ieder heeft zijn eigen huurovereenkomst met de eigenaar. Er ontstaat een bedrijfsverzamelgebouw.



#### *Scenario 5: De virtuele MFA*

De kern van dit scenario is dat er een MFA is zonder dat er sprake is van een eigen specifieke huisvesting van de MFA. Maatschappelijk vastgoed, en mogelijk ook privaat vastgoed, wordt gebruikt om op diverse plekken in de wijk de activiteiten die vanuit de MFA worden ontwikkeld uit te voeren. De MFA als organisatie opereert meer als een netwerk. De MFA focust zich op initiëren, programmeren en reserveren van plek in diverse locaties van derden.

Is een bestaande MFA structureel in de knel als het gaat om haar voortbestaan, dan is het goed om de MFA los te leren zien van het gebouw waarin deze op dat gegeven moment is gehuisvest. Onderzocht moet worden of de huisvesting een positief of juist een remmend effect heeft op de MFA. Voor het uitwerken van een nieuwe positie met bestaansrecht is het essentieel te verkennen of de MFA een gebouw nodig heeft, en zo ja, wat voor een gebouw. De hierboven geschetste scenario's zijn bedoeld om alternatieven te verkennen. Een deel van de alternatieven komt in de praktijk voor.

### **7.6 Herpositioneren; hoe doe je dat?**

In voorgaande paragrafen is een handvat geboden voor het evalueren van bestaande MFA's en de daarbinnen gehanteerde aanpak. Daarnaast richt de aanpak zich op onderzoeken of de huidige MFA met een andere aanpak tot betere continuïteitsvoorwaarden kan komen. Een sluitende en beheersbare exploitatie is daarin cruciaal.

De procesmodellen in hoofdstuk 6 en 7 zijn leidraden. Geen blauwdrukken of voorschriften. Kennis van en inzicht in de lokale omstandigheden en gezond boerenverstand zijn onmisbaar bij de personen en partijen die op pad gaan om demogelijkheden tot herpositionering van een bestaande MFA te onderzoeken. Cruciaal is dat na afronding van iedere fase in het proces de vraag wordt gesteld, en beantwoord: Gaan we de volgende fase in of niet.

De ervaring leert dat het definitieve besluit na de ontwerpfase valt. Dan zijn alle investeringen en financiële verplichtingen gecontracteerd.

## 8 Reflectie

Bij de start het ontwikkelen van dit kennisdocument van het MFA LAB was de ambitie om de juridische structuren die worden ingezet om de rolverdeling tussen de veelheid van partijen in en rond een MFA in beeld te brengen.

De analyse van diverse cases bij de start van het project heeft het inzicht opgeleverd dat er bij veel MFA's tijdens de ontwikkeling en tijdens de beheerfase structurele knelpunten zijn die hun oorzaak niet vinden in de juridische structuur. Maar in helderheid over de rolverdeling onderling. Ook werd duidelijk dat vaak één rol specifiek wordt gemist. Die van de ondernemer.

Aansluitend zijn de thema's regie en ondernemerschap nader verkend. En vervolgens toegepast op MFA's in ontwikkeling en MFA's die al operationeel zijn. Daarbij werd vastgesteld dat noch de gemeente als beleidsregisseur, noch de woningcorporatie als eigenaar, noch de permanente gebruikers invulling kunnen of willen geven aan de ondernemersopdracht. Een opdracht die noodzakelijk is vanuit de ambities die met de MFA worden nagestreefd. Deze constatering leidde tot twee constatering: Of je kiest ervoor de ambities consequent uit te werken, en daadwerkelijk invulling te geven aan de MFA. Of je kiest voor een andere ambitie. Consequentie van de laatste lijn is dat er veelal een multifunctioneel gebouw ontstaat dat meer het karakter heeft van een bedrijfsverzamelgebouw.

Bij het uitwerken van de eerste ambitie, daadwerkelijk invulling geven aan de doelstelling van de MFA, als sociale onderneming, met een verbindende en ontwikkelende opdracht in de wijk is de conclusie getrokken dat ontwikkeling van een MFA naast de ontwikkeling van het MFG als een apart en specifiek proces moet worden opgepakt.

Op basis van dit uitgangspunt zijn vervolgens de consequenties verkend voor de rolverdeling tussen de belangrijkste partijen die betrokken (kunnen) zijn bij de ontwikkeling van een MFA en een MFG. Tijdens dit ontwikkeltraject groeit de MFA uit tot een zelfstandige partner, met een centrale opdracht


in het proces: die van uitvoeringsregisseur van de MFA opdracht en die van maatschappelijk ondernemer.

Aansluitend zijn de consequenties van deze constatering uitgewerkt naar de gevolgen voor eigendom, beheer en exploitatie en de juridische aspecten daarvan. Het inzicht dat hieruit naar voren komt is dat werken volgens het ondernemersprincipe leidt tot contractrelaties. Waarin de verdeling van rollen en risico's en de verantwoordelijkheid daarvoor glashelder moet zijn. Bij de verkenning van de samenhang tussen de MFA als ondernemingconcept en de beschikbare juridische structuren zijn twee conclusies getrokken: De eerste luidt dat het niet strikt noodzakelijk is om een rechtspersoon op te richten om een MFA als onderneming in te zetten. De tweede conclusie is dat er geen voorkeur is voor een specifiek type rechtspersoon. Cruciaal is dat de rol tussen beleidsregisseur en ketenpartners helder en consistent is uitgewerkt. Ambitie, locale en situationele factoren bepalen de uiteindelijke vormgeving.

Als laatste is het procesmodel voor de ontwikkeling, zoals dat binnen ICSadviseurs wordt gebruikt voor de ontwikkeling van MFA's, herijkt op het uitgangspunt dat een MFA en een MFG twee te onderscheiden entiteiten zijn. Die parallel ontwikkeld kunnen worden, maar niet samenvallen.

De uitwerking van dit model versterkte het inzicht dat dit onderscheid zinvol en productief is. De laatste slag is gemaakt in hoofdstuk 7. De analyse is dat de structurele bezuinigingen in het publieke domein zullen leiden tot exploitatievraagstukken bij veel accommodaties die op dit moment als MFA worden aangeduid. Om die reden is het procesmodel specifiek gemaakt voor de situatie waarin een bestaande MFA wordt gedwongen om haar toekomst te (her)overwegen. Een eerste handvat voor een dergelijk turn around proces in het resultaat.

Het terugtreden van de overheid, ook als het gaat om hun opdracht in het kader van de WMO, biedt een dynamisch perspectief voor de komende jaren.



Bestaande welzijnsorganisaties verliezen aan bestaansrecht. Gemeenten houden hun beleid gericht op wijken in stand. Steeds vaker worden wijkbudgetten ingezet. Niet meer als 1:1 financiering van een vraag met bijbehorend budget, maar als het budget waarmee de bewoners in de wijk samen aan de slag kunnen. Het terugtreden van de overheid versterkt ook het belang van ondernemerschap in de wijk. Belangrijk doel van het ondernemerschap vanuit de MFA is het realiseren van een situatie waarin burgers uit de wijk van consument tot prosumer worden. En daarmee eigenaarschap gaan ervaren. En van daaruit gaan handelen.

### 3. REKENEN AAN MFA'S; SIMULATIEMODEL EN KENGETALLEN

#### Auteurs:

Nicole Huisman

George Müller

#### Deelnemers Ontwikkelgroep

Ron Huisman

Martin Peters

Erik Leisink

Edwin van der Terp

Wybe Zijlstra

Co Vrouwe

Roland Kruijsman

Ewoud van 't Veer

Ronald van Lith

John Brakel

George Müller

Nicole Huisman

Marc van Leent

de Key

gemeente Nijmegen

Mitros

Pameijer

gemeente Arnhem

Ons Doel

Stichting KBA

Stadsdeel West, gemeente Amsterdam

Woonstede

WSD-groep.nl

Realink Consultancy

MFA Lab

de Wijkplaats

#### Nicole Huisman

Nicole Huisman is in dienst van de Wijkplaats van waaruit ze werkzaam is voor het MFA Lab als onderzoeksassistent. Ze heeft in 2009 haar Master Vastgoedkunde behaald aan de Rijksuniversiteit Groningen. Haar afstudeerscriptie had betrekking op het inzichtelijk maken van de kosten van beheer en exploitatie voor de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Nicole is tevens werkzaam als redacteur voor Bouwstenen voor Sociaal.

#### George Müller

George Müller is eigenaar van Realink Consultancy en is expert op het gebied van gebouw gerelateerde exploitatiemodellen. Hij ontwikkelt levensduurkostenmodellen voor o.a. ziekenhuizen, kantoren en woningen. Daarnaast is hij als trainer en auteur van de publicatie "Bouwen is vooruitzien" actief bij diverse open en besloten trainingen op het gebied van sturen op levensduurkosten. Als adviseur en interimmanager hielp hij de afgelopen jaren diverse woningbouwcorporaties en zorginstellingen met het opstellen van business cases en financiële haalbaarheidsstudies en schreef hij het boek "Rekenen aan zorgvastgoed". [www.realink.nl](http://www.realink.nl)

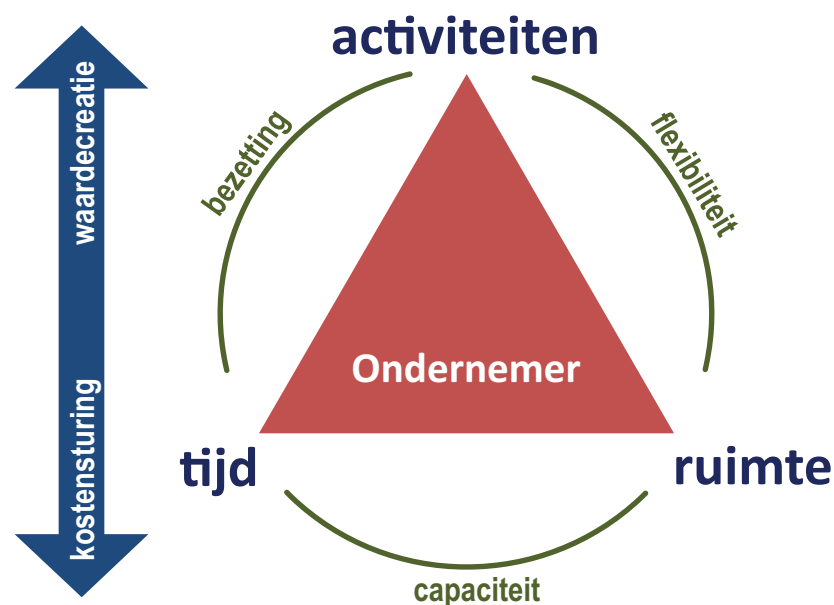
### 3.1 Inleiding

Rode draad door dit hele boek is de noodzaak van ondernemerschap; een MFA is in de eerste plaats een bedrijf en geen gebouw. Dat vergt ook een bijpassende financiële blik. Niet alleen op de gebouwgebonden kosten, maar ook op de bedrijfsgebonden kosten en – niet te vergeten – de opbrengsten. Veel financiële analyses van MFA's blijven steken in een gebouwgeoriënteerde benadering. Dat zijn vooral vastgoedanalyses waarin hooguit wat gebruikgebonden gebouwkosten als schoonmaak en energie zijn meegenomen. Deze analyses gaan echter voorbij aan wat een MFA in de kern is.

In dit hoofdstuk wordt geprobeerd de verbreding van gebouwexploitatie naar bedrijfsexploitatie wel te maken. Na een beschouwende inleiding volgt een beschrijving van het simulatiemodel dat in het kader van het MFA Lab is gemaakt en tot slot volgen de resultaten van een kengetallenstudie.

#### 3.1.1 Ondernemer centraal

Het succes van een multifunctionele accommodatie hangt sterk af van de onderlinge samenhang tussen de deelnemers en een proactieve programmering van activiteiten. Te vaak is de focus beperkt tot het realiseren van het gebouw. Als het gebouw dan staat blijkt na een aantal jaar dat de exploitatieresultaten tegenvallen. Te snel wordt dan gegrepen naar bezuinigingen of het aanvragen van aanvullende (exploitatie)subsidies. Naar onze mening draait het om het vinden van de juiste balans tussen de elementen activiteiten, tijd en ruimte.



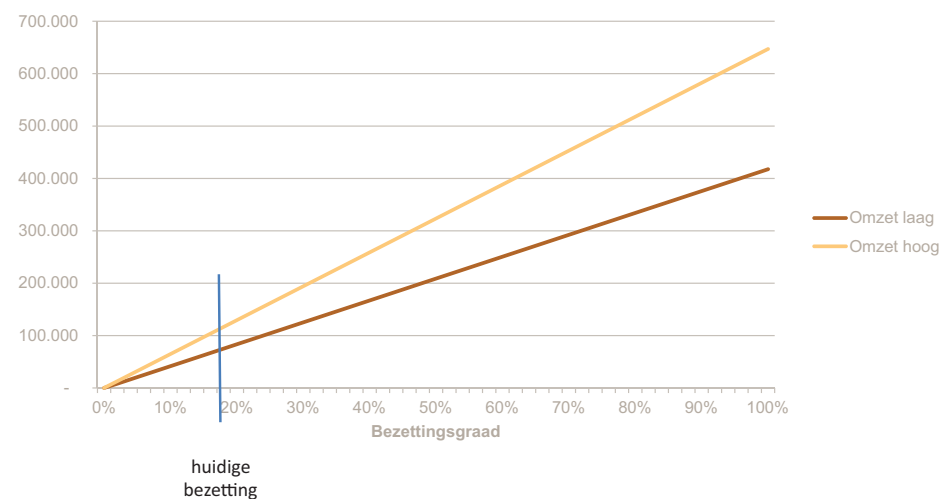
Figuur 1: Sturen op waarde bij de exploitatie van multifunctionele accommodaties

De top van de driehoek wordt gevormd door de activiteiten. Zij vormen als waardedragers het bestaansrecht van multifunctionele accommodaties. Met activiteiten worden naast de dagactiviteiten van primaire deelnemers ook nadrukkelijk de meer ad hoc geprogrammeerde activiteiten in de avonduren en het weekend bedoeld. Het duurzaam kunnen programmeren van een rijk activiteitenprogramma is de primaire succesfactor van een multifunctionele accommodatie. De kwaliteit van de activiteiten bepaalt wat bezoekers en overheid financieel willen bijdragen. Daarnaast speelt ook de kwantiteit van de activiteiten een belangrijke rol. Hoe meer activiteiten in een bepaalde tijd en ruimte kunnen worden geprogrammeerd, hoe hoger de financiële bijdragen zullen zijn.



Als waardecreator vormen de activiteiten de top van de driehoek. De basis van de driehoek wordt gevormd door de elementen tijd en ruimte. Tijd en ruimte bepalen samen de capaciteit en omvang van de huisvesting en de daaraan gerelateerde facilitaire diensten. Zij verschaffen onderdak aan de activiteiten, en zijn als zodanig kostendragers. Immers hoe groter de multifunctionele accommodatie hoe hoger de investerings- en exploitatiekosten zullen zijn. Hoe langer de multifunctionele accommodatie open is hoe hoger de bijdragen voor beheer en facility management zullen zijn. In die zin zijn het schaarse kostenbepalende elementen die zo efficiënt mogelijk dienen te worden ingezet ter ondersteuning van de activiteiten.

De as 'activiteiten-tijd' bepaalt de bezetting van de multifunctionele accommodatie. Zoals gezegd; hoe meer activiteiten er in de tijd per ruimte kunnen worden geprogrammeerd, hoe hoger de opbrengsten zullen zijn voor die ruimte. Deze as bepaalt ook de geschiktheid van de ruimte om voor verschillende activiteiten ingezet te kunnen worden (flexibiliteit). Deze combinatie is daarmee een bepalende factor voor het meervoudig gebruik van ruimten. Een succesvolle multifunctionele accommodatie weet de juiste balans tussen deze drie elementen te vinden, waarbij naast de traditionele kostensturing (tijd en ruimte), het denken in waardecreatie (activiteiten) voorop staat. Dat dit loont blijkt uit figuur 2. Deze figuur is gebaseerd op een geanonimiseerde casus van een MFA die een tarievenlijst met hoge (commerciële) en lage (maatschappelijke) tarieven hanteert. Illustratief is de lage werkelijke bezettingsgraad van 17% van de extra te verhuren ruimten tijdens de openingstijden. Bij een bezetting van 50% kan een extra omzet gerealiseerd worden van 150.000 á 200.000 euro per jaar! Uit een nadere analyse van de achtergrond van deze lage bezetting bleek dat er geen partij was die de centrale regie over de programmering na schooltijd op zich nam.



Figuur 2: Bezetting versus omzet

Vanuit het MFA Lab hebben we ervaren dat dit fenomeen niet op zichzelf staat. Veelvuldig staat de realisatie van het gebouw voorop. Als dan later de exploitatieresultaten tegenvallen wordt vaak maar al te snel naar bezuinigingen gegrepen. Hierbij wordt zelden de potentie voor waardecreatie door actieve programmering gepeild. Dit is begrijpelijk omdat vaak de verantwoordelijkheid voor de centrale programmering van activiteiten niet is gedefinieerd. Een centrale, voor iedereen herkenbare ondernemer die boven de activiteiten van de primaire deelnemers uitstijgt, kan er in voorzien dat er ook in de avonden en in het weekend een rijk en gevuld activiteitenprogramma aanwezig is. In het MFA Lab werd al eerder geconcludeerd dat 'ondernemerschap' meer is dan een houding. Als er niemand wakker ligt van een lage bezetting, dan is er principieel iets verkeerd geregeld.

## 3.2 Simulatiemodel

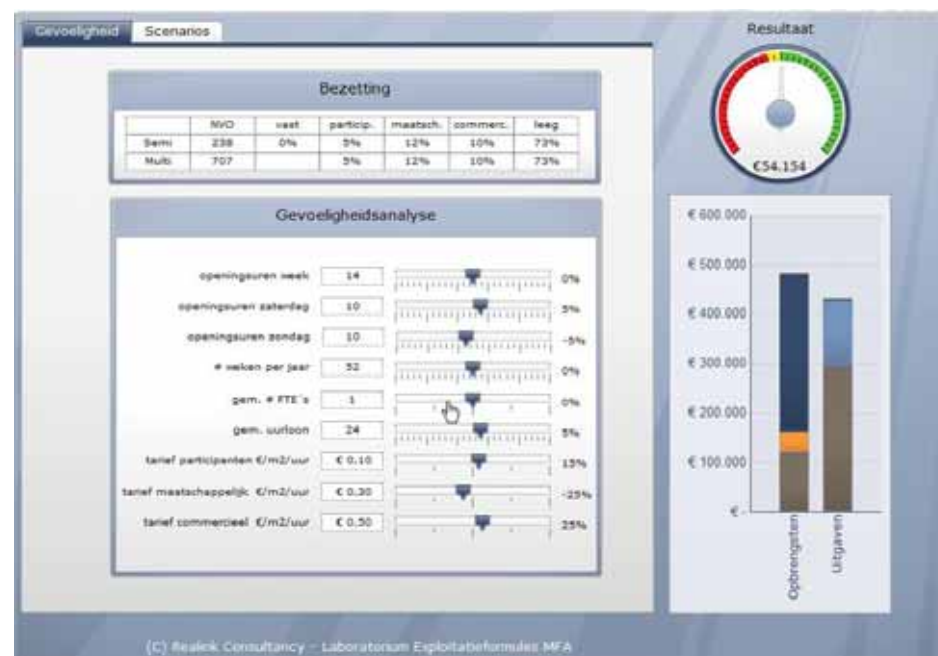
Om in een vroeg stadium van de planvorming grip te krijgen op de verdienpotenties van MFA's is vanuit het MFA Lab een simulatiemodel ontwikkeld. Een simulatiemodel moet je echter ook met wijsheid kunnen vullen. Immers: 'Garbage in, Garbage out'. Daarom is tevens het initiatief genomen om kengetallen met betrekking tot de exploitatie van MFA's te verzamelen. Daarover meer in het volgende hoofdstuk.

Het simulatiemodel is samengesteld uit een uitgebreide spreadsheet en een bijbehorende simulatieversie in Flash (zie figuur 3). De Flash versie ondersteunt partijen om in de initiatieffase van MFA's al na te denken over een gezonde exploitatieopzet. Op hoofdlijnen zijn er twee verdienmodellen:

- Kostenbesparing: beperkte openingstijden, inzet van goedkope krachten/vrijwilligers, eenvoudige afwerking, enzovoort;
- Opbrengstverhoging: goede locatie, hoogwaardige afwerking, verhuur (ook) aan de markt, hoogwaardig personeel, hogere horecaopbrengst, enzovoort.

Met het ontwikkelde simulatiemodel kunnen beide strategieën uitgeprobeerd worden: een kwestie van 'aan de knoppen draaien'.

In deel 1 zijn drie archetypes gepresenteerd, de Hotspot, het Dorpsplein en de Huiskamer. Het verdienmodel van de Huiskamer moet beslist gezocht worden in de kostenbesparing. De sleutel van het succes van de Huiskamer is immers zelfsturing. Aan de andere kant ligt het verdienmodel van de Hotspot aan de kant van opbrengstverhoging. Kwaliteit staat daar voorop. Het Dorpsplein kan ergens in het midden gepositioneerd worden. Daar wordt naar een balans tussen beide verdienmodellen gezocht.



Figuur 3: simulatiemodel in Flash

### 3.2.1 Simulatiemodel nader toegelicht

Het simulatiemodel start met een blok waar de openingstijden van de MFA in kunnen worden opgegeven voor de dagen door de week, en afzonderlijk voor zaterdag en zondag. Ook kan worden opgegeven hoeveel weken per jaar de MFA open is. Op basis hiervan wordt het totaal aantal openingsuren berekend.

In het volgende blok kan de gemiddelde personeelsbezetting in FTE worden aangegeven samen met het gemiddelde uurloon. De jaarlijkse personeelskosten worden dan berekend door het aantal openingsuren te vermenigvuldigen met het gemiddeld aantal FTE's en het gemiddelde uurloon.

Het blok daarna gaat over de opbrengsten van de zaalverhuur. Er dient eerst te worden aangegeven hoeveel m<sup>2</sup> NVO semifunctioneel en hoeveel m<sup>2</sup> NVO multifunctioneel verhuurd wordt. Voor beide kan vervolgens worden aangegeven hoeveel procent van de tijd de ruimten aan participanten, maatschappelijke en commerciële huurders verhuurd is. Door deze percentages te vermenigvuldigen met de bijbehorende uurtarieven per m<sup>2</sup> NVO, de bijbehorende oppervlakten en de openingstijden, kunnen de opbrengsten uit zaalverhuur worden bepaald.

Nu kunnen alle variabele kosten en opbrengsten worden bepaald. Deze worden in een eenvoudige verlies- en winstrekening gezet. Door deze verlies- en winstrekening aan te vullen met de overige niet-variabele kosten en opbrengsten kan het resultaat van de MFA worden geraamd. Nu is het mogelijk door aan de knoppen van openingstijden, bezetting en personeel te draaien, een passend resultaat te vinden.

### 3.3 Kengetallen

Elke 'knop' uit het simulatiemodel is nader onderzocht. De praktijk wijst uit dat er maar weinig kengetallen beschikbaar zijn van de exploitatie van MFA's. Als er al gegevens zijn, dan zijn dat 'harde' cijfers zoals kostenkengetallen voor onderhoud, energie en schoonmaak. Over de 'opbrengstenkant', zoals de bezettingsgraad en bezoekersaantallen, is veel minder bekend. Het MFA Lab heeft daarom het initiatief genomen om ook deze kengetallen boven tafel te krijgen en om daarmee de weg in te slaan van een landelijk benchmark voor exploitatiegegevens van MFA's.

Allereerst hebben deelnemers van het MFA Lab een case ter beschikking gesteld met bijbehorende gegevens. Door deze met elkaar te vergelijken is het mogelijk een gemiddelde en een bandbreedte te bepalen. Vooral-

nog zijn negen MFA's met elkaar vergeleken op zaken als dienstenaanbod, openingstijden, vaste en incidentele verhuur, horeca, subsidies, personeel, enzovoort. Eenduidigheid hierin is cruciaal. Het vergelijken van exploitatiegegevens begint daarom ook bij het definiëren van begrippen. In de praktijk worden namelijk zeer uiteenlopende definities gehanteerd. Neem bijvoorbeeld de bezettingsgraad: bereken je die op basis van de openingstijden of op basis van 24 uur? De afmetingen van ruimten, bereken je die op basis van VVO, NVO of BVO? Voor een theatterruimte, reken je de kleedruimte dan mee of niet? En wat valt er eigenlijk allemaal onder servicekosten? Zolang de definities niet eenduidig en helder zijn, valt er weinig te vergelijken. In samenspraak met de deelnemers van het MFA Lab zijn de te verzamelen gegevens gestructureerd en nader gedefinieerd. Structuur en definities zijn opgenomen in de bijlage van dit hoofdstuk.

Thema	Item	Score MFA	Score referentie
gebruik	openstelling		
	tarieven horeca		
	tarieven en bezetting zalen		
opbrengsten	bezoekers		
	(zalen)verhuur		
	facilitaire dienstverlening		
	horeca		
	programmering (kaartverkoop)		
	subsidie gemeente		
kosten	overige bijdragen		
	gebouw en terrein		
	middelen en diensten		
	personeel en organisatie		

De tabel hiervoor toont de structuur van de exploitatiegegevens. Op basis van deze structuur is een invulformulier ontwikkeld dat begint met zaken omtrent het gebruik van de MFA, zoals de diensten die er worden aangeboden en wie daar verantwoordelijk voor is. Ook zaken als uitstraling, omvang, bereikbaarheid, ligging van het gebouw, openingstijden, bezetting en tarieven van ruimten (zowel vaste als incidentele verhuur), tarieven en het assortiment van de horeca zijn hierin verwerkt. Verder wordt ingegaan op personeel, organisatie, communicatie en bestuur. Tot slot wordt aan de hand van een jaarrekening of begroting gekeken naar de opbrengsten en kosten. De hoeveelheid subsidie ten opzichte van inkomsten uit verhuur van ruimten speelt hierin bijvoorbeeld een belangrijke rol en zegt iets over de afhankelijkheid en continuïteit van een MFA.

### 3.3.1 Eerste resultaten


De negen MFA's die zijn vergeleken geven nog geen algemeen geldend beeld. Toch zijn er een aantal interessante vingerwijzingen te maken, bijvoorbeeld over de bezettingsgraad. Bij nieuwe MFA's (nog niet of nog geen jaar open) wordt de bezettingsgraad vaak ingeschat op meer dan 50% en soms zelfs ver daarboven. Uit de bestaande MFA-praktijk (5 jaar of langer open) blijkt echter dat een bezettingsgraad van 20% al moeilijk te halen is. Een ander voorbeeld is de variëteit in de prijs voor een kop koffie. In MFA's varieert deze prijs van € 0,50 tot € 2,00. De lage prijzen voor een kop koffie zijn vaak historisch zo gegroeid. Er is vaak geen relatie met de kwaliteit of de doelgroep. Ook interessant zijn de prijsverschillen van zaalruimte. Hier worden ook zeer uiteenlopende tarieven gehanteerd. Uitgaande van een zaal van 50 m<sup>2</sup> variëren de commerciële tarieven van € 50,- tot € 175,- per dagdeel. MFA's onder gemeentelijk beheer kennen doorgaans lagere tarieven dan andere MFA's, ook als het om 'commerciële' tarieven gaat.

Veel MFA's zijn direct afhankelijk van subsidies. Eén van de cases, een cultureel centrum dat bekend staat als succesvol en op papier kostendekkend draait, draait voor de helft (een ruime drie ton) op subsidie. Andere MFA's zijn voor meer dan 70% afhankelijk van (al dan niet tijdelijke) subsidies. Er zijn MFA's die met veel minder subsidie of soms zonder subsidie draaien. Deze MFA's kenmerken zich door meer ondernemerschap en deze maken slim gebruik van de commerciële verdienmogelijkheden. Wat je in de praktijk met de vergelijking van exploitatiegegevens kan, laat een Brabantse ondernemer in culturele centra zien. Hij kwam erachter dat de opbrengst vanuit sociale zalenverhuur in vergelijking met andere opbrengsten relatief laag is. Hij heeft ervoor gekozen om de zalen voortaan gratis ter beschikking te stellen. De extra horecaopbrengst weegt daar ruimschoots tegenop. De besturen van de verenigingen die gebruik maken van zijn zalen profiteren mee; een (klein) deel van de omzet gaat in de verenigingskas.

### 3.3.2 Op weg naar een benchmark exploitatiegegevens

Het verzamelen van vergelijkbare exploitatiegegevens is een weerbarstig proces. Het blijkt dat veel gegevens niet of nauwelijks traceerbaar zijn. Daar zijn grofweg vier redenen voor:

- Administratieve functie is doorgaans slecht ontwikkeld bij MFA's; heeft weinig prioriteit.
- Aantal MFA's worden als geheel geadministreerd; uitsplitsing per MFA blijkt vaak niet (goed) mogelijk.
- Exploitatie van de MFA vormt integraal onderdeel van bijvoorbeeld het welzijnswerk; ook hier geldt dat gegevens niet goed te scheiden zijn.
- Delen van de exploitatie zijn uitbesteed aan een derde, bijvoorbeeld horeca en zalenverhuur; hoofdexploitant heeft daar geen goed inzicht in.



Hoe moeilijk het ook is om eenduidige gegevens te verzamelen en te vergelijken, het is geen reden om ervan af te zien. De behoefte om de eigen prestaties te kunnen spiegelen aan anderen lijkt bij partijen groter dan ooit. Dat opent een weg naar een landelijke benchmark exploitatiegegevens. In het maatschappelijk vastgoed zijn afgelopen jaren twee benchmarks, één voor gemeenten en één voor corporaties, tot wasdom gekomen. Gelet op de bedragen die in de exploitatie omgaan, is een benchmark voor de bedrijfsvoering van MFA's een logische vervolgstap. Voorwaarde is dat er partijen zijn die graag over zulke gegevens willen beschikken. Dat zijn er in beginsel twee: de gemeente als subsidieverstrekker en de exploitant zelf die zich laat aanspreken op zijn/haar performance.

Bijlage: exploitatiegegevens MFA's

Benchmark cases	Case 1: Cultureel centrum	Case 2: Cultureel centrum	Case 3: Brede School	Case 4: Brede School/ wijkcentrum	Case 5: Brede School/ wijkcentrum	Case 6: Brede school	Case 7: Wijkcentrum	Case 8: Wijkcentrum	Case 9: Wijkcentrum
<b>Algemeen</b>									
Aantal m2 BVO	3.600	695	5.679	4.895	20.500	10.300	1.556	901	350
Jaar opening	2005	2008	2006	2011	2010	2012	2006	1976	2009
Dominante functie(s)	cultuur	cultuur	onderwijs	multifunctioneel	multifunctioneel	multifunctioneel	zorg en welzijn	zorg en welzijn	multifunctioneel
<b>Huurtarieven (zaal van 50 m2 per 4 uur)</b>									
Participanten	€ 16	Korting op maat	€ 8 / € 48	Nvt	€ 15	€ 20	Nb	Nb	€ 26
Sociaal	€ 22	Korting op maat	€ 32 / € 76	€ 59	€ 40	€ 60	€ 20	Nb	€ 26
Commercieel	€ 49	€ 175	€ 58	€ 98	€ 60	€ 100	Nvt	Nb	€ 39
<b>Bezetting</b>									
Uren bezet per week	90	Nb	184	581	Nb	315	12	Nb	46
Aantal mf ruimten	17	Nb	11	10	Nb	17	4	5	5
Openingsuren per week	>75	112	91	83	>63	109	96	100	45
Bezettingsgraad	7%	Nb	17%	65% (schatting)	Nb	17% (schatting)	12%	80%	23%
<b>Horeca</b>									
Kop koffie	€ 2,00	Nb	€ 1,75	Nvt	€ 0,95	Nb	€ 0,50	Nb	€ 0,65
Glas bier	€ 2,50	Nb	Nvt	€ 1,30	€ 1,25	Nb	Nvt	Nvt	€ 1,40
Broodje kroket	€ 3,00	Nb	Nvt	€ 2,25	€ 2,00	Nb	Nvt	Nvt	Nvt
<b>Bedrijfsresultaat</b>									
Opbrengsten	€ 315.000	€ 238.000	€ 124.000	€ 401.000	Nb	€ 1.543.000	€ 35.600	€ 64.550	€ 37.000
Subsidies	€ 315.000	€ 233.000	€ 300.000	€ 758.000	Nb	€ 411.000	€ 296.000	€ 54.000	€ 118.000
Kosten	€ 632.000	€ 470.000	€ 442.000	€ 1.169.000	Nb	€ 1.963.000	€ 282.000	€ 166.000	€ 149.000
Bedrijfsresultaat	-€ 2.000	€ 1.000	-€ 18.000	-€ 10.000	Nb	-€ 9.000	€ 50.000	-€ 47.000	€ 6.000



## Bijlage: opzet Benchmark Exploitatiegegevens MFA's

### Welkom bij de Benchmark Exploitatiegegevens MFA's

Dit is het invulblad voor het invoeren van gegevens van uw MFA. In de rechterkolom wordt een uitleg gegeven van de gevraagde gegevens. Mocht u de gegevens niet hebben, geef dan een schatting of gemiddelde. Mocht ook dit niet lukken, laat het dan leeg. Indien het ingevulde gegeven een schatting is, geef dit dan aan door dit tussen haakjes er achteraan te zetten.

#### Basisinformatie

#### Definitie/Toelichting

**Let op!** Bij sommige cellen kan uit een keuzemenu gekozen worden. Zie 'menu'. Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies een optie uit de lijst.

Locatie	Naam	<input type="text"/>	Zoals plaatselijk bekend
	Buurt/wijk/dorp	<input type="text"/>	Zoals bij CBS bekend (ga naar <a href="http://www.cbsinuwbuurt.nl">http://www.cbsinuwbuurt.nl</a> )
	Gemeente	<input type="text"/>	Zoals bij CBS bekend (ga naar <a href="http://www.cbsinuwbuurt.nl">http://www.cbsinuwbuurt.nl</a> )
Dominante functie	Functie die > 50% gebouw beslaat	menu <input type="text"/>	Kies 'multifunctioneel' indien geen van de functies dominant is
Algemene omschrijving	Doelstellingen, doelgroep en activiteiten	<input type="text"/>	Benoem hier de doelstellingen, doelgroep en activiteiten
Partijen	exploitant MFA	<input type="text"/>	partij die de MFA exploiteert of bekend is als de beherende instelling
	vastgoedeigenaar MFA	<input type="text"/>	partij eigenaar is van het gebouw
	andere partijen	<input type="text"/>	andere partijen die een belangrijke rol spelen bij MFA of totstandkoming daarvan
Jaar in gebruikname		<input type="text"/>	Jaar dat MFA voor het eerst in gebruik genomen is of wordt
Website	webadres	<input type="text"/>	website van de MFA zelf
Contactpersoon	naam	<input type="text"/>	Contactpersoon van MFA zelf, bijv. de beheerder of directeur/manager
	functie en organisatie contactpersoon	<input type="text"/>	
	telefoon	<input type="text"/>	
	emailadres	<input type="text"/>	
Locatie	straat en huisnummer	<input type="text"/>	
	postcode	<input type="text"/>	

## Bijlage: opzet Benchmark Exploitatiegegevens MFA's

Profiel MFA		Definitie/toelichting	
<p><b>Let op! Bij sommige cellen kan uit een keuzemenu gekozen worden. Zie 'menu'. Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies een optie uit de lijst.</b></p>			
exploitatiejaar	kalenderjaar profiel	jaar	<input type="text"/>
aanbod diensten	Horeca	menu	<input type="text"/>
	Receptie	menu	<input type="text"/>
	Zalenverhuur	menu	<input type="text"/>
	Werkplekverhuur	menu	<input type="text"/>
	Vaste verhuur	menu	<input type="text"/>
	Facilitaire dienstverlening	menu	<input type="text"/>
	Communicatie	menu	<input type="text"/>
	Onderwijs	menu	<input type="text"/>
	Kinderopvang	menu	<input type="text"/>
	Gezondheidszorg	menu	<input type="text"/>
	Sport en beweging	menu	<input type="text"/>
	Kunst en cultuur	menu	<input type="text"/>
	Recreatie	menu	<input type="text"/>
	Informatie en advies	menu	<input type="text"/>
gebouw en ligging	ligging	menu	<input type="text"/>
	bereikbaarheid	menu	<input type="text"/>
	parkeergelegenheid	menu	<input type="text"/>
	oppervlakte m2 BVO	m2	<input type="text"/>
	oppervlakte m2 NVO	m2	<input type="text"/>
	aantal bouwlagen	menu	<input type="text"/>
	uitstraling gebouw	menu	<input type="text"/>
	bouwtechnische kwaliteit	menu	<input type="text"/>
horeca	verantwoordelijkheid	menu	<input type="text"/>
	personeel	menu	<input type="text"/>
	horecavergunning	menu	<input type="text"/>
	assortiment	menu	<input type="text"/>
	beschikbaarheid alcoholische drank	menu	<input type="text"/>
	prijs kopje koffie	€	<input type="text"/>
	prijs glas bier	€	<input type="text"/>
prijs broodje kroket (of vglb)	€	<input type="text"/>	
Communicatie	verantwoordelijkheid	menu	<input type="text"/>
	personeel	menu	<input type="text"/>
	website	menu	<input type="text"/>
Personeel en org.	rechtsvorm exploitant	menu	<input type="text"/>
	(dagelijkse) leiding - opleiding	menu	<input type="text"/>
	(dagelijkse) leiding - aantal Fte	Fte	<input type="text"/>
	overige beroepskrachten - aantal	aantal	<input type="text"/>
	overige beroepskrachten - Fte	Fte	<input type="text"/>
	vrijwilligers - aantal	aantal	<input type="text"/>
vrijwilligers - Fte	Fte	<input type="text"/>	
<p><i>BVO: de som van de bepaalde BVO van alle tot het gebouw behorende binnenruimten plus de oppervlakte van een trapgat, een lijtschacht en leidingschacht op elk vloerniveau plus de oppervlakte van een vrijstaande uitwendige kolom, indien deze groter is dan 0,5 m2. De oppervlakte van buitenruimten zoals loggia's, balkons, niet gesloten galerijen, dakterrassen en dergelijke worden niet tot de BVO van een gebouw gerekend.</i></p> <p><i>NVO: de som van de netto vloeroppervlakten van meerdere ruimten, gemeten op vloerniveau tussen de begrensd opgaande scheidingsconstructie van de afzonderlijke daartoe behorende ruimte(n). NIET meegerekend wordt een schalmgat of een vide, indien de oppervlakte daarvan groter is dan 4 m2, de oppervlakte van delen van vloeren, waarboven de netto hoogte kleiner is dan 1,5 m, een vrijstaande kolom of een vrijstaande dragende wandschijf, indien het grondvlak daarvan groter is dan 0,5 m2, de oppervlakte van een vrijstaande niet-toegankelijke leidingschacht, indien het grondvlak daarvan groter is dan 0,5 m2</i></p> <p><i>aantal bouwlagen die in de MFA actief gebruikt worden (incl. begane grond, lagen onder de grond kunnen worden meegerekend als deze daadwerkelijk gebruikt worden voor activiteiten); Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies één van de opties</i></p> <p><i>Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies één van de opties</i></p> <p><i>Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies één van de opties</i></p> <p><i>inclusief BTW</i></p> <p><i>inclusief BTW</i></p> <p><i>inclusief BTW</i></p> <p><i>aard communicatiepersoneel</i></p> <p><i>aard website</i></p> <p><i>in dienst of gedetacheerd bij exploitant</i></p> <p><i>Fte staat voor 36 uur</i></p> <p><i>in dienst of gedetacheerd bij exploitant</i></p> <p><i>Fte staat voor 36 uur</i></p> <p><i>werkzaam voor exploitant</i></p> <p><i>Fte staat voor 36 uur</i></p>			

## Bijlage: opzet Benchmark Exploitatiegegevens MFA's

### Gebruik MFA

Let op! Bij sommige cellen kan uit een keuzemenu gekozen worden. Zie 'menu'. Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies een optie uit de lijst.

Openstelling	openstelling - maandag tm vrijdag	uur		<i>gemiddelde openstelling in uren per dag op doordeweekse dagen</i> <i>openstelling in uren op zaterdag</i> <i>openstelling in uren op zondag</i> <i>aantal weken open per jaar</i> <i>openingsuren doordeweeks + openingsuren weekend x aantal weken open per jaar</i>																																																																													
	openstelling - zaterdag	uur																																																																															
	openstelling - zondag	uur																																																																															
	openstelling - aantal weken per jaar	weken																																																																															
	totale openstelling per jaar	reken	0																																																																														
vaste verhuur	oppervlakte M2 NVO	m2		<i>aantal m2 vast verhuurbaar aan gebruikers</i> <i>gemiddelde prijs (incl. BTW) per m2 NVO per jaar voor 'sociale' gebruikers</i> <i>gemiddelde prijs (incl. BTW) per m2 NVO per jaar voor 'commerciële' gebruikers</i> <i>servicekosten per m2 NVO per jaar</i> <i>gemiddelde bezetting in kalenderjaar (aantal verhuurde uren gedeeld door totale openingsuren)</i>																																																																													
	tarief - sociaal	€																																																																															
	tarief - commercieel	€																																																																															
	servicekosten	€																																																																															
	bezetting	%																																																																															
zalenverhuur	totaaloppervlakte m2 NVO	m2		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ruimte 1</th> <th>ruimte 2</th> <th>ruimte 3</th> <th>ruimte 4</th> <th>ruimte 5</th> <th>ruimte 6</th> <th>ruimte 7</th> <th>ruimte 8</th> <th>ruimte 9</th> <th>ruimte 10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>--&gt;</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>--&gt;</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>--&gt;</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>--&gt;</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>--&gt;</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>--&gt;</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		ruimte 1	ruimte 2	ruimte 3	ruimte 4	ruimte 5	ruimte 6	ruimte 7	ruimte 8	ruimte 9	ruimte 10	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		ruimte 1	ruimte 2		ruimte 3	ruimte 4	ruimte 5	ruimte 6	ruimte 7	ruimte 8	ruimte 9	ruimte 10																																																																					
	-->	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
	-->	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
	-->	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
	-->	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
	-->	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0																																																																					
-->	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																							
oppervlakte m2 NVO per ruimte	m2																																																																																
tarief - participanten per uur (incl. BTW)	€																																																																																
tarief - sociaal per uur (incl. BTW)	€																																																																																
tarief - commercieel per uur	€																																																																																
bruikbare uren per week	gem.																																																																																
gebruikte uren per week	gem.																																																																																
Bezoekers	bezoek centrum - totaal	aantal		<i>geschat totaal aantal bezoeken aan centrum in kalenderjaar</i> <i>geschat aantal unieke bezoekers aan centrum in kalenderjaar</i> <i>geschat totaal aantal bezoeken van website in kalenderjaar</i> <i>geschat aantal unieke bezoekers van website in kalenderjaar</i>																																																																													
	bezoek centrum - uniek	aantal																																																																															
	bezoek website - totaal	aantal																																																																															
	bezoek website - unike	aantal																																																																															

## Bijlage: opzet Benchmark Exploitatiegegevens MFA's

Exploitatieresultaat MFA			Definitie/toelichting
<p><b>Let op! Bij sommige cellen kan uit een keuzemenu gekozen worden. Zie 'menu'. Ga op de cel staan, klik op de pijl en kies een optie uit de lijst.</b></p>			
Algemeen	kalenderjaar van fin. gegevens herkomst gegevens gegevens incl. of excl. BTW	jaar menu menu	Vul het jaartal in van de gegevens Vul in waar de gegevens vandaan komen (document of bestandsnaam, bijv. jaarrekening of begroting) Ga op het vakje staan, klik op het pijltje en kies één van de opties
<b>Opbrengsten</b>			
facilitair	vaste verhuur van ruimten tijdgebonden verhuur van ruimten verkoop facilitaire diensten (af) inkoopkosten omzet facilitair	€ € € €	opbrengst uit vaste verhuur van ruimten opbrengst uit incidentele en periodieke verhuur van zalen, kamers en werkplekken verkoop of doorbelasting van facilitaire diensten aan vaste en incidentele gebruikers omzetgebonden inkoopkosten
horeca	verkoop maaltijden en dranken (af) inkoopkosten omzet horeca	€ €	opbrengst uit verkoop van maaltijden en dranken omzetgebonden inkoopkosten
programma	verkoop activiteiten (af) inkoopkosten programma	€ €	opbrengst door (kaart)verkoop en sponsorship van activiteiten als voorstellingen, cursussen, evenementen e.d. omzetgebonden inkoopkosten voor contractering artiesten, docenten en specifieke faciliteiten
maatschappelijk	gemeente overig	€ €	bijdrage van gemeente op basis van vooraf gemaakte afspraak (dus niet afdekken exploitatietekorten) bijdragen van fondsen, andere overheden, corporaties, particulieren, bedrijven e.d.
<b>Totale opbrengsten</b>		reken	Totale opbrengsten
			€ 0
<b>Kosten</b>			
gebouwen en terreinen	huur / eigenaarslasten belastingen en verzekeringen (gebruiker) onderhoud (gebruiker) energie en water overig	€ € € € €	jaarlijkse huur of fictieve huur in de vorm van gemiddelde eigenaarslasten(kostprijsuur) gebouwbonden belastingen, heffingen en verzekeringen voor rekening gebruiker planmatig onderhoud en reparaties voor rekening van gebruiker kosten voor gas, water, electra enz.
	<b>Subtotaal</b>	reken	€ 0
middelen en diensten	toezicht en receptie schoonmaken inventaris ICT en andere faciliteiten communicatie en promotie overig	€ € € € € €	externe kosten ivm toezicht, receptie en calamiteiten externe kosten ivm schoonmaken en afvoer reststoffen externe kosten ivm aanschaf, huur, reparatie en/of afschrijving van inventaris voor gebruik derden externe kosten voor netwerken, beamers, schermen, computers, koffieapparaat voor gebruik derden externe kosten ivm website, reclame, nieuwsbrieven, brochures enz.
	<b>Subtotaal</b>	reken	€ 0
Personeel en org.	salarissen en sociale lasten inhuur van derden vergoedingen overige personeelskosten facilitaire kosten exploitant administratie en accountant overig	€ € € € € € €	salarissen, vakantiekeringen, sociale lasten, pensioenkostenpremies kosten van detachering en interimmanagement vergoedingen voor vrijwilligers, stagiairs, bestuursleden e.d. arbeidsomgeschiktheidsverzekeringen, verzuimbegeleiding, reiskosten, opleidingen kosten voor telefoons, computers en kantoorbenodigden voor gebruik eigen organisatie externe kosten voor administratie en accountancy
	<b>Subtotaal</b>	reken	€ 0
<b>Totale kosten</b>		reken	€ 0
<b>Bedrijfsresultaat</b>		reken	€ 0 zonder bijzondere en financiële baten en lasten

## 4. BEOORDELEN VAN PERFORMANCE; DIAGNOSE-INSTRUMENT (MFA AUDIT) EN VOORBEELDEN

### Auteurs:

Margot Icking

Nicole Huisman

Marc van Leent

### Margot Icking

Margot Icking is werkzaam voor Hospitality Consultants, een adviesbureau dat provincies, gemeenten en woningcorporaties adviseert over organisatie, beleid, planning, beheer en exploitatie van accommodaties op het gebied van welzijn, cultuur, sport en onderwijs. Margot houdt zich binnen HC bezig met vraagstukken rondom beheer & exploitatie, het opstellen van accommodatiebeleid en voorzieningenplannen en het doorlichten van bestaande accommodaties. Ook is zij betrokken bij de ontwikkeling van Casys, een instrument dat inzicht biedt in de kenmerken en prestaties van maatschappelijke accommodaties en benchmarking mogelijk maakt.  
[www.hospitalityconsultants.nl](http://www.hospitalityconsultants.nl)

### Nicole Huisman

Nicole Huisman is in dienst van de Wijkplaats van waaruit ze werkzaam is voor het MFA Lab als onderzoeksassistent. Ze heeft in 2009 haar Master Vastgoedkunde behaald aan de Rijksuniversiteit Groningen. Haar afstudeerscriptie had betrekking op het inzichtelijk maken van de kosten van beheer en exploitatie voor de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Nicole is tevens werkzaam als redacteur voor Bouwstenen voor Sociaal.  
[www.wijkplaats.nl](http://www.wijkplaats.nl)

### Marc van Leent

Marc van Leent opereert vanuit de Wijkplaats, een netwerk van professionals dat zich op de vernieuwing van maatschappelijk vastgoed richt. Hijzelf legt zich toe op conceptontwikkeling en creatieve interactie. Was initiatiefnemer van de Kopgroep Maatschappelijk Vastgoed en is aanjager van het platform Bouwstenen voor Sociaal. Hij publiceert regelmatig artikelen, en is veelgevraagd als spreker, gastdocent en workshopleider.  
[www.marcvanleent.nl](http://www.marcvanleent.nl)

## 4.1 Inleiding

In Nederland zijn afgelopen jaren honderden multifunctionele centra zoals brede scholen, cultuurhuizen, gezondheidscentra en dergelijke gerealiseerd. Deze centra zijn veelal met de inzet van extra (publieke) middelen tot stand gekomen. De middelen zijn vaak afkomstig van gemeenten, maar ook provincies en woningcorporaties investeren in dergelijke accommodaties. Motieven om deze centra te realiseren en hier (extra) middelen voor beschikbaar te stellen, liggen op uiteenlopend gebied. Doelstellingen die vaak worden genoemd liggen enerzijds op het vlak van leefbaarheid; denk aan sociale cohesie, participatie en veiligheid en anderzijds op het gebied van samenwerking tussen betrokken dienstverleners.

Vroeg of laat wordt door partijen, meestal de financierende partijen, de volgende sleutelvraag gesteld: Komt van de motieven iets terecht?; worden de gestelde doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd? Tegen de achtergrond van de schaarste van publieke middelen en de daarmee samenhangende herijking van de rol van de overheid, wordt deze sleutelvraag steeds actueler. De druk neemt toe om de verhouding tussen publieke middelen enerzijds en de maatschappelijke opbrengst anderzijds te vergroten. Tegen die achtergrond is de MFA Audit ontwikkeld. Deze is - op initiatief van het MFA Lab - ontwikkeld door Hospitality Consultants en de Wijkplaats. In het eerste jaar van het MFA Lab zijn in overleg met een klankbordgroep de grondslagen nader uitgewerkt en is een testversie ontwikkeld. Met deze testversie zijn inmiddels drie pilots afgerond; van deze pilots wordt in dit hoofdstuk verslag gedaan.

Dit zijn:

- BaLaDe te Waalwijk
- Holstohus te Olst
- BonVie te Culemborg

Het is de ambitie van het MFA Lab om de audit uit te laten groeien tot dé systematiek in Nederland voor het beoordelen van multifunctionele centra. Een grote database met beoordelingen vergroot immers de onderlinge vergelijkbaarheid en daarmee de impact van de beoordeling. Ook is het daarmee mogelijk om vooraf zinvolle uitspraken te doen over doelstellingen, haalbaarheid en aandachtspunten.

In dit hoofdstuk wordt dit instrument nader toegelicht. De opbouw is als volgt:




- Een inleidend deel met beschouwing van achtergronden, opzet en toepassingsbereik;
- Een instrumenteel deel met toelichting op de audit met relevante formulieren en vragenlijsten;
- Een beschrijvend deel waarin de MFA Audit wordt toegepast in drie verschillende casussen.

De hierna gepresenteerde MFA Audit kan op twee manieren gebruikt worden: door partijen zelf of door een team van onafhankelijke deskundigen. Tussen beide vormen is geen groot verschil in werkwijze; in beide situaties wordt een auditteam samengesteld onder leiding van een auditcoördinator. In dit hoofdstuk is de MFA Audit op dusdanige wijze beschreven dat ze voor beide situaties kan worden ingezet.



#### 4.1.1 Wat is de MFA Audit?

Kernachtig geformuleerd geeft de MFA Audit belanghouders zicht op de (maatschappelijke) performance van multifunctionele centra in relatie tot de (publieke) middelen die daarvoor nodig zijn. De MFA Audit is daarmee een systematiek voor het meten van (het te verwachten) maatschappelijk rendement.

Performance MFA: xxxxxxxxxxxx	JAAR: 20XX
voor wijk en wijkbewoners	
voor dienstverleners	
voor exploitatie	

In deze omschrijving wordt onder multifunctioneel centrum een locatie verstaan waar maatschappelijke diensten worden aangeboden met een publieke (ontmoetings-)functie. Een multifunctioneel centrum telt één of meer gebouwen. Een belangrijk kenmerk is dat voor het gehele centrum doelstellingen zijn geformuleerd waarop één partij of een collectief van partijen aanspreekbaar is.

*Performance* heeft in deze beschrijving betrekking op de volgende drie prestatievelden:

- wijk en wijkbewoners; denk aan de performance ten aanzien van ontmoeting, participatie en dergelijke;
- dienstverleners; denk aan de performance ten aanzien van samenwerking en dienstverlening;

- exploitatie; denk aan de performance in de vorm van klanttevredenheid, bezettingsgraad en exploitatieresultaat.

#### 4.1.2 Voor wie is de MFA Audit bedoeld?

Bij de ontwikkeling, exploitatie en gebruik van multifunctionele centra zijn zeer uiteenlopende partijen betrokken. Vanuit de opgave van een beoordeling zijn deze partijen 'teruggebracht' tot de volgende twee categorieën:

- Financiers: hieronder verstaan we de partijen die multifunctionele centra financieel mogelijk maken en zich hierover willen verantwoorden, denk bijvoorbeeld aan gemeenten, provincies en woningcorporaties;
- Leveranciers: hieronder verstaan we de organisatie en samenwerkingsverbanden die verantwoordelijk zijn voor programmering en exploitatie en willen weten of ze het goed (genoeg) doen en waar verbeteringen mogelijk zijn.



#### 4.1.3 Wanneer vindt de audit plaats?

De audit kan op verschillend momenten en – daarmee samenhangend – in verschillende vormen worden ingezet:

- Planvormingsfase: in deze fase wordt het plan voor het multifunctioneel centrum beoordeeld op de veronderstelde performance. Deze beoordeling wordt gebaseerd op ervaringen bij andere centra, de verwachtingen van de betrokken partijen en op onderzoek naar het beoogde functione-

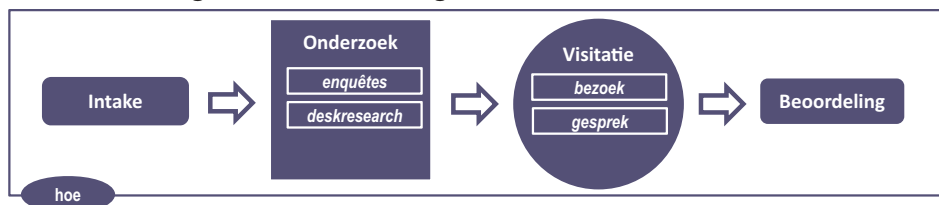
ren van het centrum; dit betreft de zogenaamde pre-audit.

- Gebruiksfase: in deze fase wordt het multifunctioneel centrum beoordeeld op de feitelijke performance. Deze beoordeling wordt gebaseerd op ervaringen bij andere centra, de ervaringen van betrokken partijen (ook bezoekers) en onderzoek naar het functioneren van het centrum zelf. Het betreft de zogenaamde audit.

#### 4.1.4 Hoe wordt de performance beoordeeld?

In het volgende deel wordt veel uitgebreider ingegaan op de beoordelings-systematiek. De aanpak kent vier stappen.

1. Intake: via een intakegesprek met de opdrachtgever (vaak één van de financiers) wordt de audit (o.a. formulieren en vragenlijsten) toegesonden op de fase, aard en (beoogd) gebruik van het centrum. Tevens wordt een concrete planning opgesteld.
2. Onderzoek: onderzoek naar de (te verwachten) performance door middel van a) deskresearch naar centrum en verzorgingsgebied, b) enquêtes onder de (beoogde) exploitant, dienstverleners, omwonenden en bezoekers.
3. Visitatie: inspectie ter plaatse (gebruiksfase) of inspectie van de plannen (planvormingsfase) door auditteam, gevolgd door een gestructureerd rondetafelgesprek met (beoogde) betrokken partijen en auditteam.
4. Beoordeling: het auditteam maakt de balans op, komt tot een eindoordeel over de (te verwachten) performance van het centrum en geeft aanbevelingen voor verbeteringen.



#### 4.1.5 Om welke vragen draait de audit?

In de eindrapportage wordt verslag gedaan van:

- Welke effecten worden met de MFA beoogd en gerealiseerd ten aanzien van:
  - wijk en wijkbewoners;
  - dienstverleners;
  - exploitatie.
- Worden de beschikbare middelen optimaal ingezet om deze performance te realiseren; wat is de bijdrage aan de beoogde effecten van middelen als:
  - aanbod van diensten en activiteiten;
  - gebouw en faciliteiten;
  - horecavoorziening;
  - communicatie;
  - besturing en organisatie.
- Is het aannemelijk dat doelstellingen worden behaald; hoe succesvol is/wordt het centrum?
- Wat kan anders/beter; wat zijn aandachtspunten voor de toekomst?

#### 4.1.6 Wat zijn algemeen kenmerken van de MFA Audit?

De auditsystematiek is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Eenduidig, zodat resultaten van vergelijkbare centra onderling vergeleken kunnen worden;
- Flexibel, zodat rekening gehouden kan worden met de verscheidenheid aan doelstellingen en programma's van maatschappelijke centra. Ook met doorlooptijd/budget;
- Gezaghebbend, zodat resultaten, ook als die minder positief zijn, door partijen erkend worden en de basis vormen van verbetering;
- Simpel, zodat de uitvoering van de audit aan betrokken partijen niet

- teveel tijd en geld vraagt;
- Ontwikkelgericht, zodat blijvend verbeterd en versterkt kan worden.

#### **4.1.7 Wat wordt met de MFA audit niet beoordeeld?**

De MFA Audit beoordeelt níet de performance van de afzonderlijke partijen op hun specifieke werkveld, zoals Citoscores bij het onderwijs of de participatiegraad bij sport. De audit beoordeelt alleen de meerwaarde van het geheel. De MFA Audit beoordeelt ook niet de specifieke vastgoedperformance vanuit het perspectief van de eigenaar; daarvoor zijn verschillende andere (benchmark)instrumenten beschikbaar.

## **4.2 MFA Audit als instrument**

In dit deel wordt het feitelijke auditinstrument toegelicht. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- rollen;
- werkwijze;
- planning;
- verschillen tussen audit en pre-audit;
- tips bij uitvoering.

Bij het onderdeel werkwijze wordt voortdurend verwezen naar schema's die als bijlage bij dit hoofdstuk zijn opgenomen.

### **4.2.1 Rollen binnen de Audit**

Te benoemen rollen:

- contactpersoon opdrachtgever: projectleider en eerste aanspreekpunt aan de kant van de opdrachtgever;
- auditcoördinator: projectleider aan de kant van het auditteam;
- auditteam: deskundigen die het onderzoek uitvoeren, de onderzoeksresultaten beoordelen, meedoen met het rondetafelgesprek en 'de balans opmaken', waaronder:
- gastauditor, deelnemer auditteam die op basis van praktijkervaring daarvoor gevraagd wordt;
- gespreksleider, deelnemer auditteam die rondetafelgesprek leidt;
- betrokken partijen: belanghebbende personen en partijen die uitgenodigd worden om mee te doen met het rondetafelgesprek.

### **4.2.2 Stap 1: Intake**

Contactpersoon opdrachtgever en auditcoördinator voeren een intakegesprek waarin de totale audit wordt besproken en gepland. Aandachtspunten zijn:

- te verzamelen gegevens en documenten;
- opvragen wijkprofiel;
- opzet enquêtes (doelgroepen, wijze van verspreiding, invultermijn);
- datum van inspectie en rondetafelgesprek;
- deelnemers rondetafelgesprek;
- totale planning met deadlines.

#### 4.2.3 Stap 2: Onderzoek

De onderzoeksfase omvat het uitvoeren van deskresearch en het afnemen van de enquêtes. De deskresearch is gericht op zowel de vraag- als de aanbodzijde.

- Vraag: hier gaat het om de documenten en bestaande gegevens die betrekking hebben op de wijk en wijkbewoners waarvoor het centrum een belangrijke rol vervult, zoals:
  - socio-demografische opbouw van de wijk (leeftijd, inkomen, opleiding, huishoudensamenstellingen e.d.);
  - informatie over leefstijlen;
  - informatie over andere voorzieningen in de wijk.
- Aanbod: hier gaat het om de documenten en bestaande gegevens die betrekking hebben op de MFA zelf, zoals:
  - laatste jaarverslag met jaarrekening;
  - laatste jaarplan met begroting;
  - bedrijfsplan, ondernemingsplan of vergelijkbaar;
  - bezettingsoverzicht en bezoekersaantallen.

Via enquêtes wordt de benodigde informatie verzameld:

- bij exploitant;
- bij dienstverleners;
- bij bezoekers/omwonenden.

#### 4.2.4 Stap 3: Visitatie

De visitatie omvat twee activiteiten:

- een bezoek aan het centrum (alleen in gebruiksfase);
- het rondetafelgesprek met belanghouders.

Deze activiteiten kunnen aansluitend plaatsvinden, met een korte onderbreking in de vorm van een middag- of avondmaaltijd. Kies dag en tijdstip zodanig dat een representatief beeld kan worden verkregen van het functioneren van het centrum.

#### Opzet bezoek centrum

Doel van het bezoek aan het centrum is om een beeld te krijgen van het centrum via persoonlijke waarnemingen; door te kijken, te ruiken, te proeven en (door) te vragen. Neem circa 1,5 uur de tijd daarvoor.

Deelnemers zijn het auditteam, inclusief de gastauditor. De contactpersoon van opdrachtgever is paraat om vragen te beantwoorden en eventueel deuren te openen.

Input wordt gevormd door:

- compact verslag van onderzoeksresultaten;
- formulier Inspectie Auditteam (zie bijlage).

#### Opzet rondetafelgesprek

Doel van het rondetafelgesprek is om samen met betrokken partijen een beeld op te bouwen van (beoogde) effecten/doelstellingen, performance en verbeterpunten van het centrum.

Deelnemers zijn het auditteam (inclusief gastauditor) en (vertegenwoordiging van) leveranciers, bezoekers/omwonenden van het centrum en

financier(s) (maximaal 10-15 personen). De samenstelling wordt bij de start in overleg met de opdrachtgever bepaald. Namens het auditteam is een moderator aanwezig die het gesprek leidt.

Sfeer van het gesprek dient open, eerlijk, zelfkritisch en lerend te zijn. De moderator heeft daar een belangrijke taak in. In de bijlage is een standaardopzet voor het rondetafelgesprek opgenomen.

#### 4.2.5 Stap 4: Beoordeling

In deze laatste fase worden de resultaten van het onderzoek, het bezoek aan het centrum en het rondetafelgesprek gebundeld in een eindrapportage.

Mogelijke inhoudsopgave daarvan:

1. inleiding
2. kenmerken centrum en verzorgingsgebied
3. beoogde doelstellingen en effecten
4. kwaliteit en effectiviteit van middelen
5. beoordeling performance en mate van succes
6. aanbevelingen

Hoofdstuk 5 heeft een samenvattend karakter. Daar wordt een totaaloordeel gegeven over de effectiviteit in het algemeen en die van de in te zetten 'middelen'. Dit eindoordeel kan schematisch als volgt worden weergegeven.

	oordeel effectiviteit algemeen	oordeel aanbod diensten	oordeel gebouw en faciliteiten	oordeel horeca-voorziening	oordeel communicatie	oordeel besturing en organisatie
wijk en wijkbewoners	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
dienstverleners	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
exploitatie	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Uitgangspunten en tips bij de eindrapportage:

- gebruik citaten uit enquêtes om rapportage te verluchten / illustreren.
- houd het gehele verhaal compact en werk zoveel mogelijk met schema's (zie bijlage).
- geef de betrokken partijen de gelegenheid om op een concept te reageren; het auditteam is echter eindverantwoordelijk voor rapportage.

#### 4.2.6 Planning

Referentieplanning van activiteiten:

- Week 1: intakegesprek
- Week 2: contactpersoon opdrachtgever: betrokken partijen informeren over audit en uitnodigen voor rondetafelgesprek
- Week 3: auditcoördinator: aanleveren conceptenquêtes
- Week 4: commentaar van opdrachtgever op enquêtes en verwerking daarvan
- Week 5: openstellen en onder de aandacht brengen enquêtes
- Week 6: enquêteur aanwezig in centrum en wijk (optioneel)
- Week 7: sluiting enquêtes
- Week 8: analyse beschikbaar materiaal
- Week 9: bezoek centrum en rondetafelgesprek
- Week 10: opstellen beoordeling en eindrapportage
- Week 11: versturen concepteindrapportage

### 4.3 Toepassing van MFA Audit in de praktijk

Om de MFA Audit in de praktijk te kunnen toepassen, is de (pré-)audit in een aantal pilots getest. Inmiddels zijn drie pilots afgerond, te weten:

- BaLaDe te Waalwijk (pré-audit);
- Holstohus te Olst (audit);
- BonVie te Culemborg (audit).

Hieronder een weergave van de resultaten en bevindingen van deze pilots.

#### 4.3.1 BaLaDe, Waalwijk

BaLaDe is een multifunctioneel gebouw dat de bewoners van de wijk Baardwijk, Laageinde en De Hoef bedient en als ontmoetingsplek fungeert voor bewoners en (maatschappelijke) organisaties. Binnen BaLaDe worden diensten en activiteiten aangeboden op het gebied van wonen, welzijn, zorg, onderwijs en kinderopvang. In BaLaDe draait het in de kern om twee zaken: regie over eigen leven en ontmoeting.

#### Rolverdeling

BaLaDe is een samenwerkingsverband van 18 partijen. Casade Woondiensten verhuurt het gebouw aan bewoners en dienstverleners voor een maatschappelijke prijs. Casade Wijkpunten, onderdeel van Casade Woondiensten, contracteert partijen die het operationele beheer uitvoeren, waaronder de horecavoorziening. De exploitatie van de horecavoorziening gebeurt door Mozaïek, onderdeel van welzijnsorganisatie de Twern. Mozaïek doet dit met de inzet van mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. De gemeente Waalwijk heeft een regisserende rol en heeft publieke middelen ter beschikking gesteld om BaLaDe mogelijk te maken. Een groot aantal dienstverleners biedt hun diensten en activiteiten aan binnen BaLaDe. Het gaat om diensten en activiteiten op het gebied van onderwijs, opvang,

welzijn, zorg en persoonlijke dienstverlening (denk aan een kapper). Zij zijn de partijen die het inhoudelijk aanbod binnen BaLaDe verzorgen en zijn de huurders van het gebouw. Daarnaast kunnen ook andere partijen en wijkbewoners (incidenteel) gebruik maken van het gebouw.

#### Pré-audit BaLaDe

Op het moment dat de pilot audit werd uitgevoerd, was BaLaDe net een aantal maanden geopend. Partijen waren nog druk met 'wennen aan elkaar en aan het gebouw' en de overgang van planvorming naar beheer was nog volop aan de gang. Ook was nog geen (betrouwbare) inschatting te maken van bijvoorbeeld bezoekerscijfers of opbrengsten uit de horeca. Daarom is ervoor gekozen om een pré-audit uit te voeren.

Allereerst is een intakegesprek gevoerd met vertegenwoordigers van de gemeente Waalwijk en Casade Woondiensten; zij waren de opdrachtgevers voor deze audit. Daarna zijn beschikbare documenten verzameld en bestudeerd en heeft het auditteam een bezoek gebracht aan BaLaDe. Op basis daarvan heeft het rondetafelgesprek plaatsgevonden met alle dienstverleners die in BaLaDe werkzaam zijn. Op basis van het rondetafelgesprek, de analyse van de beschikbare bronnen en het bezoek ter plaatse is door het auditteam een voorlopige beoordeling opgesteld. Deze beoordeling is besproken met de opdrachtgevers en is daarna omgezet in de definitieve rapportage.

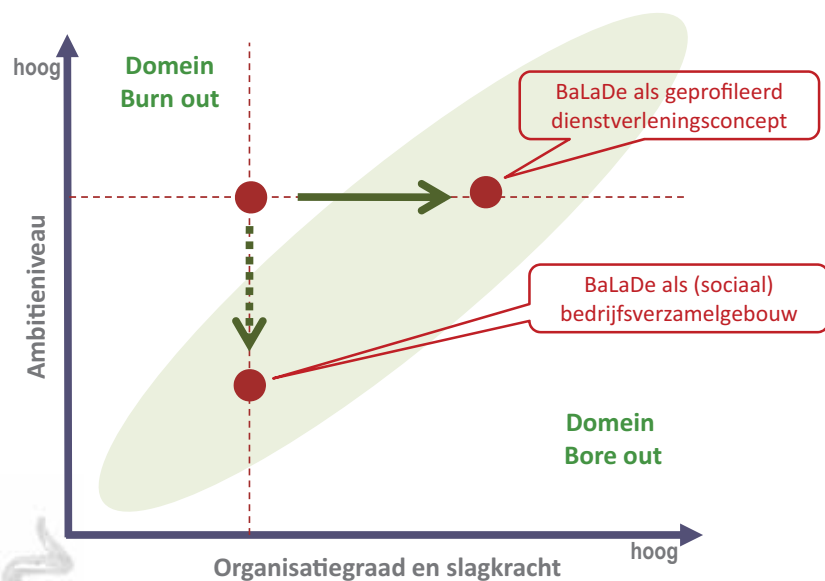
#### Resultaat

Het ambitieniveau binnen BaLaDe is hoog; door de betrokken partijen zijn veel (verschillende) doelstellingen geformuleerd. Het gevoel bestaat dat partijen "door de bomen het bos niet meer zien". Ook is niet duidelijk wat nou precies wordt nagestreefd en wanneer van "een succes" mag worden gesproken; doelstellingen zijn niet verder geconcretiseerd en normen voor



succes zijn niet benoemd. Ook is niet duidelijk wie eindverantwoordelijk voor (en dus aanspreekbaar is op) de behaalde resultaten. Iedereen (en daardoor niemand) is verantwoordelijk voor de behaalde resultaten of bewaakt de voortgang.

Om de ambitie en slagkracht meer in balans te brengen (zie onderstaand schema) adviseert het auditteam de slagkracht te vergroten door het dienstenaanbod, communicatie, gebouwbeheer enzovoort vanuit één perspectief aan te sturen. Voor de hand ligt om dit bij Casade Wijkpunten onder te brengen; het kader en mandaat dient echter van de samenwerkingspartners te komen. Ook is aanbevolen om de doelstellingen meetbaar te maken en de voortgang te volgen.



Binnen BaLaDe is nog geen communicatiebeleid ontwikkeld en bovendien is deze functie niet duidelijk toegewezen. Het snel ontwikkelen van een (compact) communicatiebeleid en het uitvoeren hiervan is daarom van belang. De toegevoegde waarde van communicatie is hoog. Het zich kunnen identificeren met andere bezoekers en medewerkers in BaLaDe draagt bij aan 'publieke familiariteit': mensen zien elkaar in BaLaDe en raken op die manier vertrouwd met elkaar.

Beoogd is van BaLaDe het 'bruisend hart' te maken, het is verstandig hier de ambities bij te stellen. BaLaDe zal geen hotspot worden; de kracht van BaLaDe is die van een compleet en aantrekkelijk dienstencentrum. Zet daarop in.

In BaLaDe zijn niet veel verhuurbare ruimten en er wordt ook niet actief op ingezet. Het beter benutten van de beschikbare ruimten door de buurt draagt bij aan de levendigheid en versterkt de exploitatie. Beschikbare ruimten kunnen beter "in de etalage worden gezet". Ook kan worden gezocht naar manieren om het maken van een reservering makkelijker te maken (bijvoorbeeld een online verhuursysteem) of partijen te stimuleren om ruimten beschikbaar stellen (bijvoorbeeld opbrengsten verdelen).

### Bevindingen en ervaringen

Niet alleen voor de dienstverleners binnen BaLaDe was dit de eerste keer dat ze met de MFA Audit in aanraking kwamen; ook voor ons was het de eerste keer dat we de MFA Audit in de praktijk brachten. Voor alle partijen een bijzondere en leerzame ervaring!

Voor de betrokken partijen binnen BaLaDe was dit een mooi moment om "uit de waan van de dag te komen" en stil te staan bij hun (oorspronkelijke) doelstellingen, ambities en verwachtingen. Tijdens het rondetafelgesprek werd al snel duidelijk dat de meningen sterk waren verdeeld en dat er veel onduide-

lijkheid was. Dit komt doordat doelstellingen en ambities tijdens de planvorming en bouw van BaLaDe meermaals zijn bijgesteld, personele wisselingen hebben plaatsgevonden (wie kent de hele historie nog en weet waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt?) en dienstverleners naast het gezamenlijk belang ook nog een eigen belang hebben (waar hebben we het nu eigenlijk over?). Achteraf bekeken waren partijen vooraf onvoldoende geïnformeerd over opzet en doel van het rondetafelgesprek en zaten we ook met een te grote groep aan tafel (circa 20 personen).

Uiteindelijk zijn we die middag niet veel verder gekomen dan het bespreken en bediscussieren van de doelstellingen van BaLaDe; de resultaten en bevindingen van de audit (op basis van het intakegesprek, de beschikbare documenten en het bezoek aan de accommodatie) en – belangrijker nog – de aanscherping, interpretatie en vertaling hiervan, is die dag onvoldoende aan bod geweest. Ook de concrete vertaling van doelstellingen naar gebouw en aanbod.

Dit hebben we “opgelost” door een extra gesprek met de opdrachtgevers te organiseren. Tijdens dit gesprek hebben we alsnog de inhoudelijke bespreking van de resultaten gedaan. Ook hebben we toen stilgestaan bij het eerdere rondetafelgesprek. Op basis van deze bespreking hebben wij als auditteam de uiteindelijke rapportage op kunnen stellen, overigens naar volle tevredenheid van zowel opdrachtgevers als auditteam.

In de rapportage hebben we een aantal praktische aanbevelingen opgenomen die de betrokken partijen helpt om “de overstap van planvorming naar beheer” te maken. De aanbevelingen vormen als het ware de agendapunten voor het beheeroverleg voor de komende tijd binnen BaLaDe. Aanbevelingen waren kort gezegd gericht op het vergroten van de organisatiegraad en

gezamenlijke slagkracht, het centraliseren van de aansturing en coördinatie, het nadrukkelijker onder de aandacht brengen van (de mogelijkheden binnen) BaLaDe (communicatie & PR) en het op onderdelen bijstellen van de ambitie (bijvoorbeeld “levendig centrum” in plaats van “bruisend centrum”).

Ook voor de audit hebben we op basis van deze audit “een aantal aanbevelingen geformuleerd”. Dit was immers een van de redenen dat we ervoor hebben gekozen om een aantal pilots uit te voeren. Concreet hebben we op basis van deze audit de volgende aanpassingen in de systematiek gemaakt:

- Aanpassingen intakegesprek/rondetafelgesprek:
  - Doelstellingen tijdens intakegesprek benoemen (basis voor verdere opzet);
  - Doelstellingen tijdens rondetafelgesprek toetsen op herkenbaarheid en actualiteit;
  - Maximaal aantal personen rondetafelgesprek: 10 á 15.
- Communicatie: dienstverleners beter informeren over doel en opzet audit;
- Ontstaan van het idee voor een standaard opbouw van het eindrapport (herkenbaarheid);
- Ontstaan van het idee voor een pré-audit enquête, waarin verwachtingen onder toekomstige dienstverleners worden gepeild.

#### **4.3.2 Holstohus, Olst**

Eind 2005 is Kulturhus Olst-Wijhe, beter bekend als Holstohus, in gebruik genomen. Holstohus is onderdeel van het ‘Kulturconcept Overijssel’. Onder deze noemer worden in de provincie Overijssel op zestien locaties Kulturhusen gerealiseerd. In dit kader heeft de provincie een bedrag ter beschikking gesteld voor het Holstohus. Vanuit het gemeentelijk maatschappelijk vastgoedbeleid draagt Holstohus bij aan “de handhaving en kwalitatieve

verbetering van het voorzieningenniveau binnen de gemeente Olst-Wijhe". Daarnaast wordt gestreefd naar meer samenwerking tussen partijen, zowel vanuit programmatisch als organisatorisch oogpunt.

### **Rolverdeling**

Corporatie Salland Wonen en de gemeente Olst-Wijhe hebben het Holstohus financieel mogelijk gemaakt. Salland Wonen is eigenaar van de accommodatie en verhuurt het gebouw aan de stichting Kulturhus Olst-Wijhe (SKOW). Deze stichting is in opdracht van de gemeente verantwoordelijk voor beheer en exploitatie van en het aanbod aan activiteiten en diensten binnen de accommodatie. "Behoud van een breed en gevarieerd aanbod aan voorzieningen en waar mogelijk het verbeteren en bevorderen van de sociale samenhang (gemeenschapsgevoel) door het creëren van ontmoetingsplaatsen voor inwoners", zo luidt de opdracht van de gemeente aan SKWO.

De horecavoorziening 'Brasserie Olst' wordt voor eigen rekening en risico geëxploiteerd door een plaatselijke uitbater. Deze partij vervult ook een rol in de uitvoering van het dagelijks beheer (openen en sluiten/aanspreekpunt bij afwezigheid beheer in de avonduren); dit gebeurt in opdracht van en in overleg met de stichting. Een groot aantal dienstverleners biedt hun activiteiten aan binnen het gebouw. Naast de stichting en de brasserie gaat het om de bibliotheek, gemeente Olst-Wijhe, VVV, ROC Deltion, 't Nut Olst-Deventer, Wereldwinkel, SWO, politiepost, Overkempe en ABCdeCirkel. Zij zijn de huurders of vaste gebruikers van het gebouw. Daarnaast maken tientallen verenigingen, vrijwilligersorganisaties en commerciële organisaties gebruik van de multifunctionele ruimten in het Holstohus. Zij zijn de (vaste) gebruikers van het gebouw.

### **Audit Holstohus**

De audit is gestart met een intakegesprek met de Stichting Kulturhus Olst-Wijhe en corporatie Salland Wonen (opdrachtgevers), gevolgd door het verzamelen en bestuderen van beschikbare documenten. Tijdens het intakegesprek zijn de verschillende doelstellingen van het Holstohus benoemd. Op basis daarvan zijn de enquêtes opgezet en afgenomen (digitaal), zowel onder bezoekers en omwonenden als dienstverleners. De enquête onder bezoekers en omwonenden is tijdens de feestelijke viering van het 5-jarig bestaan van het Holstohus onder de aandacht gebracht. Daarnaast is melding gemaakt van de enquête op de website en in een plaatselijk weekblad. De enquête onder dienstverleners is gericht toegezonden aan de betreffende dienstverleners. Vervolgens heeft het auditteam een bezoek gebracht aan de accommodatie, waarbij Holstohus op verschillende onderdelen is beoordeeld. Dit gebeurde op basis van een rondleiding door de accommodatie en het stellen van (gerichte) vragen aan de aanwezigen.

De resultaten van de enquêtes en het bezoek aan de accommodatie – aangevuld met de eerdere resultaten uit het intakegesprek en het bestuderen van gegevens en documenten – vormden de basis voor het rondetafelgesprek. Dit keer waren circa tien personen aanwezig, zowel de stichting, de gemeente als verschillende dienstverleners. Tijdens dit gesprek zijn de resultaten van de enquêtes en de bevindingen van het auditteam gepresenteerd en is met de aanwezigen gesproken over de herkenbaarheid en de betekenis hiervan. Op basis hiervan is door het auditteam een eindrapportage opgesteld.

### **Resultaat audit**

De grootste kracht van Holstohus is de compleetheid van het dienstenaanbod. Het biedt diensten die anders binnen de gemeente mogelijk niet meer zouden bestaan (denk bijvoorbeeld aan een gemeentebalie). Door de diver-

siteit en grootte van het aanbod kunnen ruimten efficiënt worden ingezet (multifunctioneel gebruik). Het gebouw is licht, ruim, goed toegankelijk en bereikbaar. Het personeel is vriendelijk en behulpzaam. De stichting is een kleine, professionele organisatie en is een belangrijk aanjager, trekker en verbinder.

Op sommige punten is echter verbetering gewenst. De verantwoordelijkheid voor de exploitatie is bij de stichting belegd, dit geldt echter niet voor de doelstellingen op het gebied van de wijk en onderlinge samenwerking. Het advies is dan ook om de stichting ook hierin het voortouw (regie) te geven, zodat financiële en maatschappelijke doelstellingen met elkaar in balans blijven.

Vooralsnog wordt één keer per jaar formeel overlegd met de betrokken vrijwilligers en professionals. Idealiter wordt de frequentie verhoogd; dat helpt om missie en doelstellingen levendig te houden, om partijen en personen betrokken en geïnformeerd te houden en het “wij-gevoel” te verstevigen. Ook elkaar (blijven) aanspreken op doelstellingen en het vieren van successen zijn van belang.

Holstohus is voor een groot deel afhankelijk van publieke middelen. Met de komende bezuinigingen in het achterhoofd, is dit een belangrijk punt van aandacht. Het ontwikkelen van een alternatieve strategie voor de middellange termijn – uitgaande van afnemende publieke middelen en het onderzoeken van de mogelijkheden van private financiering en commercieel gebruik – is aan te raden.

Ook de communicatie (mondeling, schriftelijk en online) met de klant is een aandachtspunt. Holstohus kan nadrukkelijker ‘in de etalage’ worden gezet. Met alle dienstverleners hierin gezamenlijk optrekken is een must; iedereen

heeft tenslotte belang bij een goed draaiend en druk bezocht Holstohus.

### **Bevindingen en ervaringen**

Hoewel dit “slechts” de tweede audit (pilot) was die door ons als auditteam werd uitgevoerd, voelde het meer vertrouwd en kwamen we beter beslagen ten ijs. De ervaringen bij BaLaDe hebben ons geholpen bij de opzet van de audit Holstohus en gevoeligheden en aandachtspunten waren vooraf beter in beeld. Uiteindelijk zijn we tot een aantal goede, herkenbare conclusies en aanbevelingen gekomen en hebben we ook voor de MFA Audit weer de nodige leerpunten opgedaan.

De audit werd uitgevoerd op het moment dat Holstohus haar 5-jarig bestaan vierde. Een mooi moment om terug te kijken op dat wat gerealiseerd is en vooruit te kijken naar dat wat nog verbeterd kan worden. Al snel bleek dat we hier te maken hadden met een goedlopende accommodatie en een professionele beheerorganisatie. Zowel tijdens het intakegesprek, het bezoek aan de accommodatie en het rondetafelgesprek bleek dat betrokken partijen “weten waar ze mee bezig zijn” en “over de zaken hebben nagedacht”. Bij de inrichting van de accommodatie en de organisatie zijn bewuste keuzes gemaakt en een bepaalde mate van evaluatie en zelfreflectie is aanwezig. Gezien de historie van de accommodatie zou je ook kunnen zeggen dat ze “door schade en schande wijs zijn geworden”.

Het was de eerste keer dat we enquêtes hebben uitgezet en een gastauditor hebben uitgenodigd om samen met ons een bezoek aan de accommodatie te brengen. Met betrekking tot de enquêtes was het even zoeken naar de formulering van de vragen en vooral naar de wijze waarop de enquêtes onder de aandacht van (potentiële) bezoekers konden worden gebracht.

De stichting had hier een aantal leuke ideeën over (vermelding op bierviltjes, enquête live tijdens viering 5-jarig jubileum, vermelding in een plaatselijk weekblad, verloting diner- of theaterbonnen, etc.), al heeft dit niet geleid tot een hoge respons (in vergelijking met het totaal aantal bezoekers per jaar). Ondanks het beperkte aantal personen dat de bezoekersenquête heeft ingevuld, heeft deze wel nuttige informatie opgeleverd. Het biedt goed inzicht in de kenmerken, de verwachtingen en de tevredenheid van bezoekers. Over het algemeen zijn bezoekers positief over Holstohus.

Wat wel jammer is, is dat de bezoekersenquête alleen door bezoekers en niet door wijkbewoners (potentiële bezoekers) is ingevuld. Dit had ons een (beter) beeld gegeven van de bekendheid (en maatschappelijke functie) van de voorziening binnen de gemeente, de reden dat wijkbewoners geen gebruik maken van de accommodatie (niet bekend of niet gewenst?) en de wijze waarop deze potentiële bezoekers in de toekomst benaderd kunnen worden (betere communicatie of een ander aanbod aan diensten en activiteiten?).

Tijdens het rondetafelgesprek zijn de resultaten van de enquête en de bevindingen van het auditteam inhoudelijk besproken en aangescherpt. Mede op basis daarvan zijn conclusies en aanbevelingen geformuleerd, welke voor de aanwezigen “niet verrassend, maar wel heel herkenbaar waren”. In het kort hadden de aanbevelingen betrekking op het onderbrengen van de verantwoordelijkheid voor de inhoudelijke doelstellingen (ten aanzien van de wijk en onderlinge samenwerking) bij één partij, het verbeteren en intensiveren van de interne en externe communicatie en het ontwikkelen van een (alternatieve) langetermijnstrategie.

Daarnaast hebben we een korte evaluatie van de audit (inhoudelijk) en de pilot (proces) gehad. Ook deze audit heeft daarmee tot nuttige aanpassingen

in de opzet en systematiek van de MFA Audit geleid. Concreet zijn we tot de volgende conclusies en aanpassingen gekomen:

- Bepalen hoe enquêtes onder de aandacht worden gebracht en verspreid.
- Bezoek aan de accommodatie: gastauditor eerder/beter informeren over doel en opzet audit.
- Aanpassingen in de enquêtes:
  - Op onderdelen herziening van de vragen;
  - Meer afstemming/vergelijking in enquêtes voor bezoekers/omwonenden en dienstverleners;
  - Meer aandacht voor de verspreiding van de enquêtes, vooral binnen “de wijk”;
  - Bijstellen verwachtingen t.a.v. respons (geen representatieve resultaten in officiële zin);
  - Idee is ontstaan van “met het invullen van deze enquête maakt u kans op...”

Al met al een geslaagde pilot, met zowel een aantal goede aanbevelingen als de nodige leerpunten voor het auditteam.

#### **4.3.3 BonVie, Culemborg**

BonVie is eind 2008 geopend en is de eerste woon-welzijn-zorg-zone in Culemborg. Het complex bestaat uit twee gebouwen: het ene gebouw met het wijksteunpunt en restaurant De Ontmoeting (“de huiskamer van BonVie”) op de begane grond en appartementen er boven en een gebouw met alleen appartementen. BonVie is gelegen in nieuwbouwwijk Parijsch in het westen van Culemborg.

De participanten van BonVie, bestaande uit zorg- en welzijnsorganisaties, vormen gezamenlijk het wijkservicepunt. Hier worden producten en dien-

sten geleverd die aansluiten op de vraag van de (lokale) markt, zoals kinderopvang, consultatiebureau, ouderengym en inloopochtenden.

De appartementen binnen BonVie zijn levensloopbestendig en voorzien van allerlei (technische) faciliteiten om optimale zorg te kunnen verlenen. Ook zijn verschillende zorg- en welzijnsvoorzieningen aanwezig. Uitgangspunt voor BonVie is dat iedereen, ook ouderen en mensen met een beperking, comfortabel zelfstandig kunnen (blijven) wonen.

### **Rolverdeling**

Kleurrijk Wonen is eigenaar van het gebouw en verhuurt de ruimten in het gebouw rechtstreeks aan de dienstverleners en bewoners. De koop- en huurappartementen van BonVie worden beheerd door de corporatie.

Stichting Wijksteunpunt BonVie is de exploitant van BonVie en is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer en neemt de inhoudelijke dienstverlening binnen BonVie voor haar rekening.

Restaurant De Ontmoeting wordt voor eigen rekening en risico geëxploiteerd door De Ontmoeting BV. De BV is voor 49% in handen van STMR, voor 49% van Syndion en voor 2% van het Elisabeth Weeshuis. Naast de stichting en de BV bieden zes participanten hun activiteiten aan binnen BonVie: SKCP, Samenwerkingsverband Kinderpraktijk Culemborg, STMR, Syndion, ELK Welzijnswerk en RIBW. Zij zijn de huurders of vaste gebruikers van het gebouw. De gemeente heeft een financiële en faciliterende rol gespeeld in de realisatie van BonVie.

### **Werkwijze**

Bij de start van de audit heeft een intakegesprek plaatsgevonden met woningcorporatie Kleurrijk Wonen (opdrachtgever). Tijdens het intakegesprek zijn de doelstellingen van BonVie benoemd en is de audit vormgegeven.

Daarna heeft een kennismakingsgesprek plaatsgevonden met de twee bestuursleden van de stichting Wijksteunpunt BonVie c.q. De Ontmoeting BV, zijn beschikbare documenten bestudeerd, zijn de enquêtes onder bezoekers/ bewoners en dienstverleners uitgezet en is een bezoek aan de accommodatie gebracht. Linda Sanders, beleidsmedewerkster Welzijn, Zorg en Cultuur van de provincie Utrecht, is ditmaal aangeschoven als gastauditor.

Vervolgens vond het rondetafelgesprek plaats, waarbij bestuur/directieleden en dienstverleners die in BonVie werkzaam zijn, aanwezig waren. Tijdens dit gesprek zijn de voorlopige resultaten en conclusies gepresenteerd en is met de aanwezigen gesproken over de herkenbaarheid en de betekenis hiervan. Op basis van de resultaten uit voorgaande stappen is door het auditteam een eindrapportage opgesteld.

### **Resultaat audit**

Sterke punten van BonVie zijn de ligging, toegankelijkheid en bereikbaarheid van het gebouw. Ook over de uitstraling is men te spreken: het oogt open en verzorgd. Het aanbod bevat naast traditionele activiteiten ook originele activiteiten inclusief originele naamgeving (bijv. BonCrea). Dienstverleners werken inhoudelijk en organisatorisch samen binnen BonVie (bijvoorbeeld "uitwisseling van cliënten"). De horecavoorziening is multifunctioneel inzetbaar, ruim opgezet en vormt – letterlijk en figuurlijk – "het hart van BonVie". Het feit dat de exploitatie van de horeca in een aparte bv is ondergebracht en met een volledige horecaverunning wordt geëxploiteerd, vergroten de exploitatiemogelijkheden. Het personeel is vriendelijk, benaderbaar en herkenbaar. Het bestuur is erg betrokken, ambitieus en gemotiveerd.

Toch zijn er ook verbeterpunten te noemen. De ingang van het gebouw is lastig te vinden en de positionering van de receptie is onlogisch. Een (nog)



betere bewegwijzering is noodzakelijk. Relatief weinig ruimten kunnen multifunctioneel worden ingezet, dit beperkt de verdienmogelijkheden.

Ondanks dat BonVie “er voor iedereen is”, heeft BonVie het imago en de uitstraling van “een voorziening voor ouderen”. Dit wordt benadrukt door aanwezigheid van de (zorg)woningen en de inloopochtenden die vooral door ouderen bezocht wordt. De ambitie om de hele wijk naar binnen te halen is wellicht te hoog gegrepen. Geadviseerd wordt daarom op één of meerdere kansrijke doelgroepen te richten en daarmee te streven naar een heldere positionering.

Een ander verbeterpunt is de communicatie van activiteiten en diensten naar de klant. De website wordt bijvoorbeeld weinig gebruikt en bevat geen actuele informatie over activiteiten of partners (uitzondering is de (aparte) website van restaurant De Ontmoeting). Een activiteitenkalender en ideeënbus is aan te raden. Ook informatieschermen in het gebouw zelf zijn een goede aanvulling.

De uitstraling van het restaurant laat te wensen over; het oogt rommelig en wordt ook door bezoekers in de enquête aangeduid als “een kantine”. Het zou wat warmer en sfeervoller ingericht kunnen worden, bijvoorbeeld in grand caféstijl of passend bij het idee van “een huiskamer”. Het horecapersoneel wordt door bezoekers als traag ervaren en niet al het personeel kan grotere groepen en diverse soorten bezoekers aan. Een goede coördinatie en aansturing van de horeca (bijvoorbeeld in de vorm van een horecamanager) biedt goede mogelijkheden om de gastvrijheid en bediening te verbeteren of (grote) schommelingen in de kwaliteit te voorkomen. Aan de andere kant is het ook raadzaam om bezoekers te informeren over de wijze waarop het restaurant wordt gerund, namelijk met vrijwilligers, stagiairs en mensen met

een afstand tot de arbeidsmarkt (verwachtingsmanagement). Dit bespaart kosten en past uitstekend bij de maatschappelijke doelstellingen van BonVie als geheel, maar is tegelijkertijd van invloed op de (commerciële) exploitatiemogelijkheden en dienstverlening binnen de accommodatie.

Het bestuur van BonVie is zoekende naar een goede balans tussen de maatschappelijke doelstellingen en ambities enerzijds en de wens/noodzaak om op termijn te komen tot een kostendekkende exploitatie anderzijds. Binnen BonVie wordt gezocht naar manieren om kosten te besparen (bijvoorbeeld door de inzet van vrijwilligers), terwijl tegelijkertijd wordt geprobeerd om de commerciële markt te bedienen en de wijk binnen te halen. Dit staat (soms) op gespannen voet met elkaar. Een heroverweging en heldere positionering is op zijn plaats.

De twee bestuurs- en directieleden spelen een hele belangrijke rol binnen de accommodatie. Zij zijn de trekkers van BonVie. De continuïteit van het bestuur is kwetsbaar en de slagkracht minder, doordat zij beide naast hun bestuursfunctie een fulltime baan hebben. Geadviseerd wordt om taken en verantwoordelijkheden te verdelen en dienstverleners actiever te betrekken.

### **Bevindingen en ervaringen**

Met de ervaringen van BaLaDe en Holstohus op zak, zijn we begonnen aan de pilot binnen BonVie. Dit was onze tweede reguliere audit, dus een goede mogelijkheid om de herziene versie van de enquêtes te toetsen.

Bij het kennismakingsgesprek c.q. het bezoek aan de accommodatie bleek dat we te maken hadden met een stel bevlogen en betrokken bestuursleden die vol enthousiasme over ‘hun accommodatie’ kunnen vertellen. Uit alles bleek dat goed is nagedacht over het doel en de opzet van de accommoda-

tie, het aanbod aan diensten en activiteiten, de exploitatie van de horeca en de wijze waarop een en ander achter de schermen geregeld is. Ook voor BonVie geldt: aan ambitie geen gebrek. BonVie is er voor iedereen, zowel voor bewoners van de appartementen als inwoners van de wijk Parijsch; zowel voor maatschappelijke organisaties als commerciële partijen en “toevallige voorbijgangers” (bijvoorbeeld de filerijder die in het restaurant kan eten en in het zorghotel kan overnachten). Op voorhand verwacht je dat dit de meeste (en meest winstgevende) exploitatiemogelijkheden biedt, maar tijdens de audit bleek dat het juist ook voor verwarring, extra kosten en hogere eisen zorgt en dat de verschillende doelstellingen juist op gespannen voet met elkaar (kunnen) staan.

Het enthousiasme en de betrokkenheid was ook merkbaar tijdens het rondetafelgesprek waarvoor verschillende dienstverleners waren uitgenodigd. Tijdens deze bespreking hebben we de resultaten en bevindingen besproken en hebben we kritisch gekeken naar de doelstellingen en ambities. Meer dan eens werd de vraag gesteld: Wat willen we nou eigenlijk en moeten we dat wel willen? Dit leverde niet alleen een nuttige, maar ook leuke discussie op. Het resultaat is een aantal heldere aanbevelingen die voor iedereen herkenbaar maar toch ook verrassend waren. Aanbevelingen hadden kort gezegd betrekking op een heldere positionering in termen van doelgroepen en leefstijlen, het vergroten van betrokkenheid van de participanten, een goede verdeling van taken, verantwoordelijkheden en risico's en het ontwikkelen van een alternatieve strategie voor de middellange termijn uitgaande van afnemende publieke middelen.

Een leuk compliment dat we kregen, is dat het auditteam in relatief korte tijd in staat is gebleken om “de vinger op de zere plek te leggen en de juiste punten te benoemen”. Wat ook positief werd beoordeeld, is dat in de audit onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende typen doelstellingen (wijk/

wijkbewoners, dienstverleners en exploitatie). Juist door de verschillende doelstellingen te benoemen, werd duidelijk dat deze elkaar kunnen bijten en dat BonVie zich daardoor “in een lastige situatie bevindt”. Iets wat we ook in andere audits hebben gehoord en wat we dus ook zeker blijven hanteren.

Met betrekking tot de enquêtes hebben we een enigszins andere aanpak gehanteerd dan bij Holstohus. De enquête onder bezoekers is door een stagiair afgenomen en verspreid. Helaas is de respons vrij laag en is het ook dit keer niet gelukt om niet-bewoners (overige inwoners uit de wijk) te ondervragen. Tijdens het rondetafelgesprek bleek wederom dat dit een welkome aanvulling zou zijn op de antwoorden die door bezoekers aan BonVie zijn gegeven. Hier willen we de volgende keer nog meer op sturen.

Een aantal concrete conclusies en aanpassingen aan de MFA Audit op basis van deze pilot:

- Actieve verspreiding van de enquête binnen de wijk door het auditteam (briefjes met de link door de brievenbus, verspreiding op ‘ontmoetingsplaatsen’, zoals de school, de supermarkt of de sporthal, etc.);
- Met het oog op meer efficiëntie: bezoek aan de accommodatie en het rondetafelgesprek op één dag plannen, met daartussen ruimte voor afstemming en overleg;
- Tijdens rondetafelgesprek duidelijke rollen onderscheiden (voorzitter/moderator, audit-coördinator, gastauditor).

#### **4.3.4 Tot slot: algemene bevindingen**

Met de ontwikkeling en implementatie van de MFA Audit staan we feitelijk pas aan het begin; er zijn pas drie pilots afgerond en de systematiek is nog altijd in ontwikkeling. Reacties van de pilot deelnemers zijn niettemin positief. Huub Gijsberts van BonVie formuleert het als volgt: ‘De MFA Audit

was voor ons een echte eyeopener. Als je nauw betrokken bent bij een project denk je alles te weten. MFA Audit haalt boven water hoe gebruikers en partners aankijken tegen wijksteunpunt BonVie. Dit leidde tot nieuwe inzichten. Ons aanbod bleek te breed en generalistisch. Daarom gaan we minder doelgroepen bedienen, wat leidt tot meer diepgang. De resultaten van de audit vormen de basis voor een verbeterplan voor de toekomst.'

Wat opvalt is dat de drie pilots grote overeenkomsten vertonen in de wijze waarop ze functioneren. Deze overeenkomsten hebben we samengevat in zeven punten. We vermoeden dat deze punten ook gelden voor een groot aantal andere MFA's.

1. *Doelstellingen niet goed gekoppeld aan bedrijfsvoering*  
Op voorhand worden zeer uiteenlopende doelstellingen geformuleerd. Veel van deze doelstellingen zie je niet systematisch terug in uitstraling, dienstenaanbod, horeca en communicatie. Soms lijkt het er op dat de doelstellingen vooral bedacht zijn om subsidie en financiering rond te krijgen; daarna zakken ze weg en gaan partijen over tot orde van de dag.
2. *Doelstellingen zijn (te) abstract*  
Veel doelstellingen zijn abstract van aard. Denk aan: 'leefbaarheid', "een kloppend hart voor de wijk" en "emancipatie". Zulke doelstellingen klinken goed maar zijn nauwelijks toetsbaar. Normen, kwantitatief of kwalitatief, zijn nodig om succes te kunnen bepalen. Vaak ontbreken die, waardoor vrijblijvendheid op de loer ligt.
3. *Verantwoordelijkheden worden niet toegewezen*  
Wat we ook veel zien is dat niemand verantwoordelijk is voor het behalen van de gestelde doelen. De theorie is dat partijen daar

gezamenlijk voor verantwoordelijk zijn, maar de praktijk leert ons dat niemand aanspreekbaar is. Wijs de doelstellingen aan een partij toe, en zorg dat deze partij voldoende slagkracht heeft, denk aan bevoegdheden en kwaliteiten, om deze doelstellingen daadwerkelijk te realiseren. Ook daar schort het nog wel eens aan. Verantwoordelijkheid is groot, maar de bevoegdheden om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen, ontbreken.

4. *Marketingdenken grotendeels afwezig*  
Een succesvolle accommodatie vraagt een goede "marketingmix". Dienstenaanbod, communicatie en de aard van personeel dienen goed afgestemd te worden op de beoogde doelgroep(en) en hun materiële en immateriële behoeften (leefstijl). Dit besef is echter grotendeels afwezig; een MFA wordt immers gezien als een publieke voorziening die ten principale voor iedereen is. Waarom dan nog 'segmenteren' en 'positioneren'? De praktijk leert echter dat MFA's in de loop van de tijd gedomineerd worden door bepaalde doelgroepen: "die MFA is er vooral voor ouderen". Marketing is een discipline die helpt om de beeldvorming in eigen hand te houden.
5. *Horeca vraag extra aandacht*  
In veel MFA's maakt een horecavoorziening deel uit van het concept. Vaak wordt deze horeca verpacht aan een professionele organisatie, soms wordt de horeca in eigen beheer gedaan. In het eerste geval is de professionaliteit doorgaans goed geregeld, maar wil de bijdrage aan de maatschappelijke doelen niet altijd uit de verf komen. In het tweede geval domineren de maatschappelijke doelen, maar schiet de kwaliteit nog wel eens tekort. Als de mensen weg blijven vanwege de matige kwaliteit belemmert dat in tweede

instantie ook de maatschappelijke effectiviteit. Horeca in MFA's blijkt telkens weer een opgave die extra aandacht vraagt.

6. *Belang van interieurontwerp niet onderschatten*

MFA's zijn soms gehuisvest in grote en complexe gebouwen. Bezoekers vinden niet altijd hun weg in deze MFA's. Dat ligt niet aan de bewegwijzering; deze is doorgaans goed verzorgd. Maar wie leest er nog bordjes in deze wereld vol overdadige, visuele prikkels? Met een doordacht interieur (routing, licht, kleur, meubilering e.d.) is het mogelijk om bezoekers op een natuurlijke manier naar hun bestemming te leiden of te verleiden tot iets dat ze bij binnenkomst nog niet van plan waren. Bij de ontwikkeling van veel MFA's doet de architect het interieurontwerp erbij. In retail en horeca bijvoorbeeld worden daar specialisten voor gevraagd. Het interieur is immers van grote invloed op verblijfsduur en omzet.

7. *Bezetting kan omhoog*

Vanuit een bedrijfskundig oogpunt is één van de MFA-rollen die van zalenverhuurder. Op dat punt kan nog een grote stap voorwaarts gezet worden. De bezetting van deze zalen is bij veel MFA's (erg) laag. Soms is deze zelfs onbekend. MFA's concurreren in een markt waar andere zalenverhuurders hun zalen online aanbieden. Alle informatie over omvang, uitstraling, faciliteiten, prijs en beschikbaarheid zijn daar overzichtelijk samengebracht. Als MFA's de bezetting van hun zalen omhoog willen brengen is een vergelijkbare aanpak onmisbaar.

De MFA's die in het kader van de MFA Audit zijn bezocht, zijn zich bewust van bovenstaande en staan open voor tips en suggesties. Daarmee zetten zij

een eerste, belangrijke stap naar (verdere) verbetering en succes. Stuk voor stuk bijzondere, inspirerende accommodaties waar anderen veel van kunnen leren!

## Bijlage: basis onderzoek effecten (stap 2)

Dit schema – met de meest voorkomende (beoogde) effecten – is de basis voor de uit te zetten enquêtes onder:

- bezoekers en omwonenden -> ervaringen/tevredenheid van bezoekers/omwonenden en effecten op de wijk en wijkbewoners;
- dienstverleners -> ervaringen/verwachtingen/tevredenheid van dienstverleners en effecten op organisatie/dienstverlening;
- exploitant -> effecten op exploitatie.

Effecten van MFA <sup>1</sup> op functioneren wijk en wijkbewoners	wat is belang van effect?	wordt effect gerealiseerd?
groter aanbod van diensten / activiteiten in gebied	1 – 5	
meer saamhorigheid in gebied	1 – 5	
groter gevoel van veiligheid in gebied	1 – 5	
beter imago van gebied	1 – 5	
meer levendigheid in gebied	1 – 5	
gezonder leven bewoners	1 – 5	
zelfredzamer leven bewoners	1 – 5	
actiever leven bewoners	1 – 5	
cultureler leven bewoners	1 – 5	
socialer leven bewoners	1 – 5	
Effecten van MFA op functioneren dienstverleners	wat is belang van effect?	wordt effect gerealiseerd?
grotere klantgerichtheid	1 – 5	
betere samenwerking met andere dienstverleners in centrum	1 – 5	
meer klanten / cliënten voor dienstverlener	1 – 5	
grotere naamsbekendheid in verzorgingsgebied	1 – 5	
efficiënter gebruik van ruimten en faciliteiten	1 – 5	
grotere beschikbaarheid van vrijwilligers	1 – 5	
hogere kwaliteit werkomgeving voor medewerkers	1 – 5	
Effecten van MFA op exploitatie	wat is norm voor effect?	wordt norm gerealiseerd?
aantal bezoeken per jaar	xx	
aantal unieke bezoekers per jaar	xx	
aantal bezoeken website per jaar	xx	
aantal unieke bezoekers website per jaar	xx	
bezetting verhuurbare ruimten	xx	
bezetting verhuurbare ruimten als % openstelling	%	
tevredenheid bezoekers	1 – 5	
tevredenheid bewoners	1 – 5	
tevredenheid dienstverleners	1 – 5	
exploitatieresultaat	€	
bijdrage gemeente per jaar (subsidie)	€	
bijdrage gemeente per jaar als % omzet (subsidie)	%	

<sup>1</sup> MFA staat steeds voor het geheel van aanbod diensten, gebouw, horeca, communicatie en bedrijfsvoering

### Bijlage: formulier inspectie 'middelen' (stap 3)

Mede op basis van het bezoek aan het centrum door het auditteam dient vastgesteld te worden wat de (te verwachten) bijdrage is van de 'middelen' aan de verschillende beoogde effecten/doelstellingen. Kernvragen zijn dan: Wat is de kwaliteit van de middelen en passen de middelen bij de effecten die worden beoogd? Het beoogde effect 'levendigheid' stelt andere eisen aan bijvoorbeeld het middel horeca dan het beoogde effect 'zelfstandigheid'.

Onderstaand formulier kan gebruikt worden door het auditteam tijdens het bezoek aan het centrum. Verticaal staan de belangrijkste effecten die worden beoogd; horizontaal staan de middelen die hiertoe beschikbaar zijn.

	bijdrage aanbod diensten	bijdrage gebouw & faciliteiten	bijdrage horeca- voorziening	bijdrage communi- catie	bijdrage besturing & organisatie
Doelstellingen t.a.v. wijk en wijkbewoners					
Doelstellingen t.a.v. dienstverleners					
Doelstellingen t.a.v. exploitatie					



### **Bijlage: opzet rondetafelgesprek (stap 3)**

#### Sfeer

- open, eerlijk, zelfkritisch en lerend.

#### Opstelling

- ronde of rechthoekige opstelling; deelnemers kunnen elkaar zien.

#### Deelnemers

- vertegenwoordiging exploitant;
- vertegenwoordiging financier(s);
- vertegenwoordiging dienstverleners;
- vertegenwoordiging bezoekers en omwonenden (optioneel);
- auditteam inclusief gastauditor en moderator;
- maximaal 10-15 deelnemers.

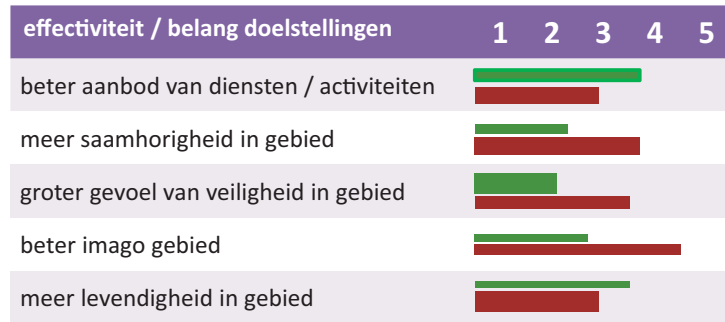
#### Agenda

- voorstelronde met oog voor persoonlijke belang/betrokkenheid bij centrum (15 minuten);
- welke effecten worden met centrum beoogd (15 minuten);
  - de moderator probeert via het stellen van algemene en op persoon gerichte vragen om beoogde effecten en belangen hiervan scherp te krijgen;
  - daarna presenteert auditcoördinator onderzoeksresultaten naar beoogde effecten en belang (o.b.v. deskresearch, enquêtes, bezoek aan centrum);
  - korte afsluitende discussie over beoogde effecten (herkenbaarheid, belang).
- wat is (te verwachten) performance, worden deze effecten daadwerkelijk

gerealiseerd (45 minuten);

- moderator geeft het woord aan de gastauditor, daarna aan enkele gespreksdeelnemers en voegt tenslotte ook eigen observaties toe;
  - daarna presenteert de auditcoördinator de onderzoeksresultaten naar de gerealiseerde effecten (o.b.v. deskresearch, enquêtes, bezoek aan centrum);
  - afsluitende discussie over performance.
- wat zijn verbeterpunten (30 minuten);
    - moderator geeft het woord aan de gastauditor, daarna aan enkele (andere) gespreksdeelnemers en voegt tenslotte ook eigen punten toe;
    - daarna presenteert de auditcoördinator de conclusies van het auditteam over verbeterpunten;
    - afsluitende discussie over de verbeterpunten.
  - terugblik op bijeenkomst en afspraken over afronding en vervolgstappen (15 minuten).

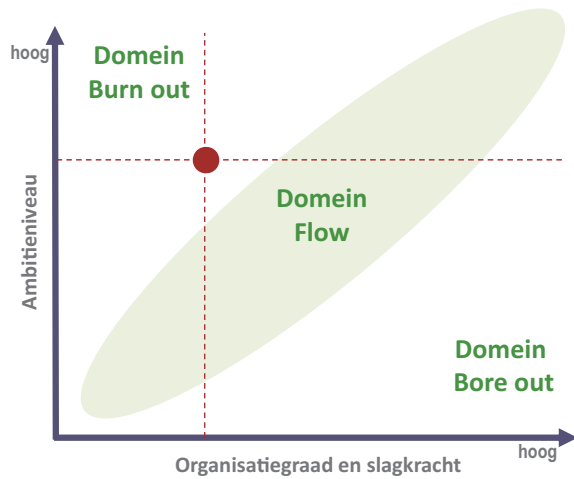
## Bijlage: schema's voor analyse en gebruik in eindrapportag



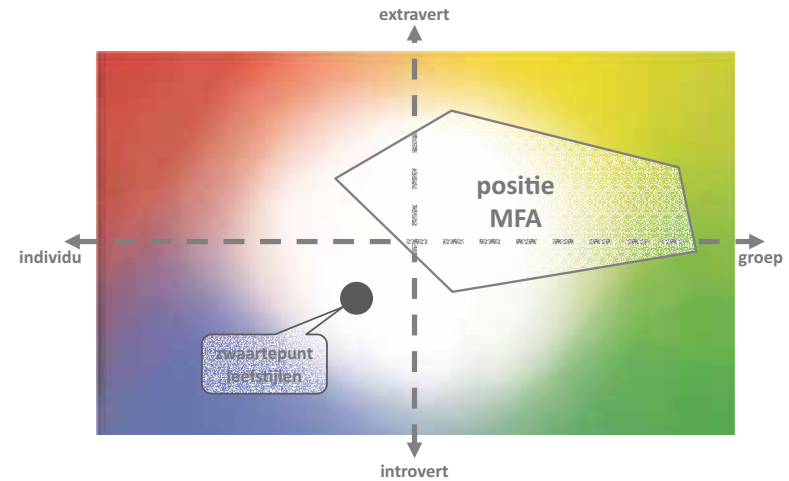
effectiviteit / belang volgens bezoekers  
 effectiviteit / belang volgens dienstverleners  
 (belang is dikte, effectiviteit is lengte)



figuur: effectiviteit



figuur: slagkracht



figuur: positionering

	door partij 1	door partij 2	door partij 3	door partij 4	door partij 5	door partij 6	door partij 7
met partij 1		[dark red]	[light red]	[light red]	[light red]	[light red]	[light red]
met partij 2	[light red]		[light red]	[light red]	[dark red]	[light red]	[light red]
met partij 3	[light red]	[light red]		[light red]	[light red]	[light red]	[dark red]
met partij 4	[light red]	[dark red]	[light red]		[light red]	[dark red]	[dark red]
met partij 5	[light red]	[light red]	[light red]	[dark red]		[light red]	[dark red]
met partij 6	[light red]	[dark red]	[light red]	[light red]	[light red]		[dark red]
met partij 7	[light red]	[light red]	[light red]	[dark red]	[dark red]	[light red]	

bestaande synergie of potentiële synergie [color scale from light to dark red]

figuur: synergie

## Bijlage: definities

- Auditcoördinator: persoon die als contactpersoon optreedt namens het auditteam;
- Auditor: lid van het auditteam;
- Auditteam: team van deskundigen dat betrokken is bij de uitvoering van de MFA audit;
- Omwonende: persoon die woont in het verzorgingsgebied van centrum, tevens potentiële bezoeker;
- Bezoeker: persoon die centrum bezoekt c.q. diensten afneemt;
- Dienstverlener: partij die activiteiten of diensten aanbiedt binnen het centrum. Dit kunnen professionele partijen zijn maar ook verenigingen en particulieren;
- Exploitant: partij die verantwoordelijk is c.q. aanspreekbaar is op de performance van het centrum. De exploitant kan één organisatie zijn maar ook een samenwerkingsverband van organisaties;
- Financier: partij die financieel bijdraagt aan centrum als geheel via investering en/of exploitatie. De financier is meestal de gemeente, provincie, woningcorporatie of een combinatie daarvan;
- Gastauditor: lid van het auditteam, meestal een direct betrokkene bij de exploitatie van een multifunctioneel centrum vergelijkbaar met onderhavig centrum. De gastauditor wordt door overige, vaste leden van het auditteam benaderd voor deelname;
- Gebruiksfase: fase waarin het gehele centrum tenminste drie maanden in bedrijf is;
- Multifunctioneel centrum: locatie waar maatschappelijke diensten worden aangeboden met een publieke (ontmoetings-)functie. Een maatschappelijk centrum telt één of meer gebouwen. Voor het gehele centrum zijn doelstellingen geformuleerd waarop één partij of samenwerkingsverband aanspreekbaar is;
- Opdrachtgever: partij die opdrachtgever is van de MFA Audit, veelal (één van) de leverancier(s) van het centrum;
- Planvormingfase: fase waarin het centrum nog niet in gebruik is genomen, maar wel reeds doelstellingen zijn geformuleerd en (globale) uitgangspunten zijn geformuleerd voor programma, gebouw en exploitatie;
- Verzorgingsgebied: buurt, wijk, dorp of stadsdeel waarop centrum hoofdzakelijk is gericht.

## 5. OPSTELLEN VAN EEN ONDERNEMINGSPLAN; HANDREIKING

### 5.1 Inleiding

Als laatste onderdeel van de toolkit presenteren we een handreiking voor het opstellen van een ondernemingsplan. De inzichten en instrumenten die hieraan vooraf zijn beschreven, komen hier als het ware samen. Het ondernemingsplan als integrerend verband.

Centraal staat de vraag: hoe kan je gezonde business maken met een goede balans tussen maatschappelijk en bedrijfseconomisch rendement? Maatschappelijke waarde realiseren met een positief financieel resultaat. Zo'n ondernemingsplan kan betrekking hebben op een nieuwe MFA maar ook op een bestaande.

#### 5.1.1 Wie schrijft het ondernemingsplan?

Bij voorkeur wordt het ondernemingsplan geschreven door de ondernemer in nauw overleg met de belangrijkste partners. Op die manier kan de ondernemer direct toetsen of hij of zij op het juiste spoor zit. De partners kunnen ervaren of zij de juiste exploitant binnen boord hebben.

Het is echter vaak niet duidelijk wie die ondernemer is of wordt. Het is dan aan de dragende partners om het ondernemingsplan zelf op te stellen.

Met het ondernemingsplan kan vervolgens de meest geschikte ondernemer geselecteerd worden. Houd er rekening mee dat de te selecteren ondernemer zijn eigen stempel op dit plan wil drukken. In de praktijk zal het ondernemingsplan altijd een coproductie (moeten) zijn.

Houd bij het schrijven van ondernemingsplan de volgende perspectieven in het vizier:

- Voor de ondernemer zelf is het schrijven van een ondernemingsplan een manier om de eigen gedachten te ordenen en daarop kritisch te reflecteren;
- Voor de partners in de MFA is het uitwerken van een ondernemingsplan

een solide basis voor commitment en samenwerking;

- Voor financiers en andere belanghebbers is het ondernemingsplan het document bij uitstek om overtuigd te raken van het rendement van de beoogde investering.

Een goed plan is compact, specifiek en heeft overtuigingskracht. In het plan worden alle relevante aspecten aangestipt.

#### 5.1.2 Welke stappen?

Het ondernemingsplan wordt in vijf stappen 'gevuld':

- Stap 1: Omgevingsanalyse: binnen welke beleidscontext wordt MFA ontwikkeld, wat zijn karakteristieken van doelgroepen en verzorgingsgebied en welke trends zijn meest relevant?
- Stap 2: Missie en doelstellingen: welke positie kies je, waarom besta je en welke doelstellingen wil je bereiken?
- Stap 3: Marketingplan: hoe speelt onderneming op externe behoefte in? Wat vraagt dat van dienstenaanbod, gebouw en faciliteiten, horeca, communicatie en besturingsconcept?
- Stap 4: Managementplan: wat is rol van MFA-ondernemer en wat betekent dat voor structuur, personeel en andere zaken?
- Stap 5: Financieel plan: wat zijn de kosten en baten die verbonden zijn met de exploitatie, en welke aanloopkosten moet rekeningen gehouden worden?

Voor het onderdeel Marketingplan (Stap 3) is in de vorm van het MFA Kwartet een hulpmiddel ontwikkeld. Dit kwartet is separaat beschikbaar.

Bij het samenstellen van de handreiking is (vrij) gebruik gemaakt van Het Ondernemingsplan uit de serie praktijkgidsen voor manager en ondernemer.<sup>2</sup> Op basis van deze neutrale structuur is een verbinding gelegd met de inzichten en de tools die door het MFA Lab zijn ontwikkeld in de afgelopen twee jaar.

### 5.1.3 Vooraf

Het maken van een ondernemingsplan begint met een basaal idee van wat men wil realiseren; voor wat voor soort MFA moet er een plan komen? In het MFA Lab is een onderscheid gemaakt naar drie basistypen voor maatschappelijke centra. Elke type kent een eigen karakteristiek met kritische succesfactoren en een daarbij passend 'verdienmodel'.

Er zijn MFA's die naadloos in deze typering passen. De praktijk leert dat er ook hybride MFA's zijn. Denk bijvoorbeeld aan een cultureel centrum met een regionale uitstraling dat ingepast wordt in een brede wijkvoorziening. Beschouw de drie basistypen niet als een keurslijf waar elk centrum een eenduidige plek krijgt, maar beschouw de basistypes als verschillende richtingwijzers naar een gezonde onderneming die de juiste maatschappelijke waarde realiseert en daarmee tot een positieve exploitatie komt.

Formuleer in aansluiting op de typering de volgende zaken:

- de ambitie die je wilt realiseren met de MFA;
- partners met wie je dat wilt doen;
- beoogde bezoekers (verzorgingsgebied);
- eerste noties over het type ondernemer dat nodig is.

<sup>2</sup> *Het Ondernemingsplan, Plattel en partners, 1995*

	hotspot	dorpsplein	huiskamer
verschijning	centra rond thema's als cultuur, sport, film, muziek, design, eten, enz.	brede school, kulturhus, MFA, enz.	buurthuis, inloopcentrum, moedercafé sociëteit, jongeren-centrum, enz.
kenmerken	dynamiek, uitstraling, met een uitgesproken concept	centraal in de wijk, synergie tussen gebruikers, veel 'traffic'	kleinschalig, laagdrempelig, vertrouwd, zelfsturing
diensten	eigen(wijze) programmering voor stad / regio; ook voor buurt / wijk	mix van maatschappelijke diensten (onderwijs, opvang, zorg enz.)	gebruikers bepalen zelf programma en activiteiten
organisatie	zelfstandige onderneming (rechtsvorm onbepaald)	professionele beheerorganisatie	vereniging voor beheer & exploitatie
personeel	kern van professionals evt. met vrijwilligers en stagiairs (leerwerkbedrijf)	kern van professionals evt. aangevuld met mensen met arbeidshandicap	vrijwilligers met (lichte) professionele support
communicatie	veel free publicity; hotspot 'maakt' nieuws	nieuwsbrieven, website en lokale pers	huis-aan-huis en mond-op-mond
financiële succesfactor	commercieel (neven)gebruik van zalen en horeca	optimalisering van gebruik van gebouwen en faciliteiten	lage kosten door zelforganisatie
rol overheid	stimulerend, bv. met outputgerichte financiële bijdragen	sturend, bv. op samenhang en deelname dienstverleners	faciliterend, bv. beschikbaar stellen van ruimte
intrinsieke spanning	tussen commercieel gebruik en sociaal gebruik	tussen identiteit van gebruikers en identiteit van geheel	tussen brede toegankelijkheid en toe-eigening door spec. groep
leefstijl	doorgaans in roodblauwe spectrum	ingesteld op gebruik door alle leefstijlen (Kameleon)	doorgaans in geelgroene spectrum

## 5.2 Stap 1: omgevingsanalyse

Om een goede invulling aan een MFA te geven is het noodzakelijk om te starten een analyse van de omgeving. Deze omgevingsanalyse omvat:

- beleid en regelgeving;
- mensen en leefstijlen;
- gebied en locatie;
- belanghebbers en sleutelfiguren;
- algemene trends.

### 5.2.1 Beleid en regelgeving

Bij het uitwerken van ondernemingsplannen voor diverse typen van MFA's is duidelijk geworden dat het lokale publieke domein specifiek aandacht vraagt bij het uitvoeren van een omgevingsanalyse. Breng daarom de volgende zaken in kaart:

- Beleidskeuzes en prioriteiten van gemeentebestuur op het terrein van welzijn, onderwijs, sport, werk en zorg;
- Wijze waarop subsidie door gemeente wordt ingezet om deze beleidskeuzes te effectueren. Wordt er aanbesteed en hoe lopen de subsidiestromen? Denk ook aan eventuele doordecentralisatie bij onderwijshuisvesting;
- Wijze waarop eigendom, beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed zijn ingericht en gefinancierd; specifiek voor MFA's;
- Relevante randvoorwaarden zoals vastgelegd in bestemmingsplan en/of vergunningenbeleid (horeca, hinderwet).

### 5.2.2 Doelgroepen en leefstijlen

Geef een impressie van de beoogde doelgroepen van de MFA in termen van kenmerken, mentaliteit en levensstijl; beschrijf:

- socio-demografische kenmerken: inkomen, opleiding, beroepsopbouw,

leeftijdsopbouw, en dergelijke;

- mentaliteit: ideeën en opvattingen over ontmoeten, ontspannen, samenwonen, leren, recreëren en meer;
- leefstijlkenmerken; recreatief gedragspatroon, vrijetijdsbesteding, ontmoeten in openbare en publieke sfeer, en dergelijke.

Een dergelijke inventarisatie kan ontleend worden aan het 'Wijkprofiel' zoals beschreven in hoofdstuk 1 van deze toolkit.

### 5.2.3 Gebied en locatie

Beschrijf het verzorgingsgebied (de buurt, de wijk, het dorp of de stad) waar de MFA wordt gerealiseerd of reeds functioneert:

- Marktpositie; positie van gebied op (regionale) woningmarkt; verandert deze?;
- Bereikbaarheid; bereikbaarheid van het verzorgingsgebied en locatie met fiets, auto en openbaar vervoer;
- Voorzieningen; welke maatschappelijke en commerciële voorzieningen zijn er in gebied; in welke mate zijn deze concurrerend aan beoogde MFA?;
- Identiteit; heeft het gebied een eigen gezicht; wat zeggen de mensen over dit gebied? Wat zijn karakteristieke plekken?;
- Sociale karakteristiek; hoe ervaart men het gebied in termen van 'gezelligheid', veiligheid, saamhorigheid? Verandert deze karakteristiek?

### 5.2.4 Belanghebbers en sleutelfiguren

Maak een overzicht van personen en partijen die van betekenis voor het gebied zijn; kijk naar commerciële en maatschappelijke partijen die een groot belang hebben, maar kijk ook naar de bewoners en ondernemers die aanzien en netwerken in de wijk hebben.



<i>Partij of persoon</i>	<i>belang</i>	<i>competentie</i>

### 5.2.5 Trends

Welke algemene trends zijn van betekenis voor de beoogde MFA? Maak geen uitputtend overzicht, maar benoem alleen die trends die gerelateerd kunnen worden aan specifieke kansen en/of bedreigingen. Ontleen de kansen en bedreigingen aan trends op de volgende gebieden:

- demografische ontwikkelingen;
- economische ontwikkelingen;
- sociaal-culturele ontwikkelingen;
- technologische ontwikkelingen;
- ecologische ontwikkelingen;
- politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.

Typeer de vijf á zeven belangrijkste ontwikkelingen en breng deze in verband met de potenties van de MFA. Geef het resultaat weer in het schema hiernaast.

<i>Typeer ontwikkeling</i>	<i>Kans voor MFA omdat</i>	<i>Bedreiging voor MFA omdat</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

### 5.3 Stap 2: missie en doelstellingen

Stap 1 is met name analyserend van aard. Bij stap 2 gaat het erom daadwerkelijk positie te kiezen en in aansluiting daarop een missie met doelstellingen te formuleren.

#### Positionering

Bepaal de positie van de MFA op drie manieren:

- ten aanzien van doelgroep en verzorgingsgebied;
- ten aanzien van leefstijlen;
- ten aanzien van directe belanghebbers.

#### Ten aanzien van doelgroep en verzorgingsgebied

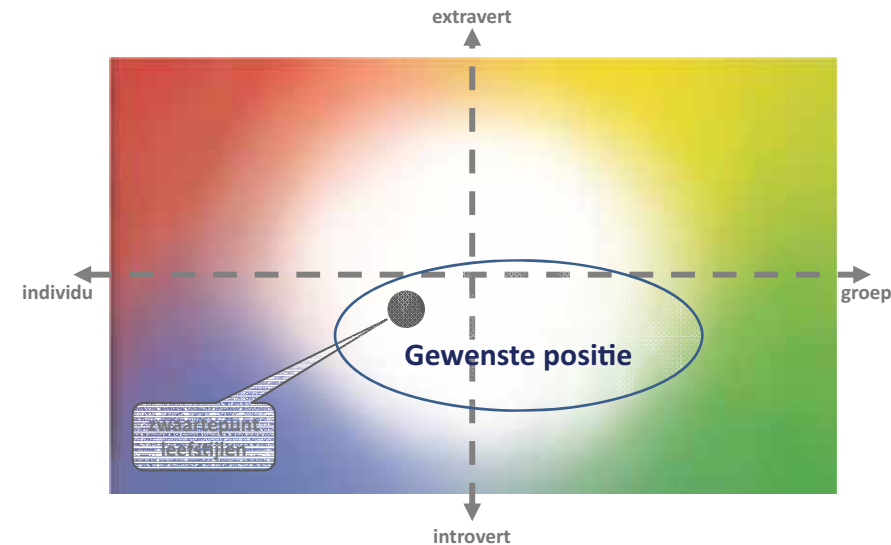
Benoem de doelgroepen (in socio-demografische termen of anderszins) en de verzorgingsgebieden. Geef daarna op de kruispunten aan in welke mate de MFA deze doelgroepen wil bereiken en/of bedienen.

	<i>Bv. buurt</i>	<i>Bv. wijk</i>	<i>Bv. stad</i>
Doelgroep 1	+/-	+/-	+/-
Doelgroep 2	+/-	+/-	+/-
Doelgroep 3	+/-	+/-	+/-

#### Ten aanzien van leefstijl

Geef – indien mogelijke en relevant - de positie van de beoogde MFA aan

op het leefstijlenkwadrant. Als het gaat om een herpositioneringsvraagstuk, geef dan ook de bestaande positie weer. Maak eventueel gebruik van het



Wijkprofiel uit hoofdstuk 1 van deze toolkit. Zie voorbeeld hieronder.

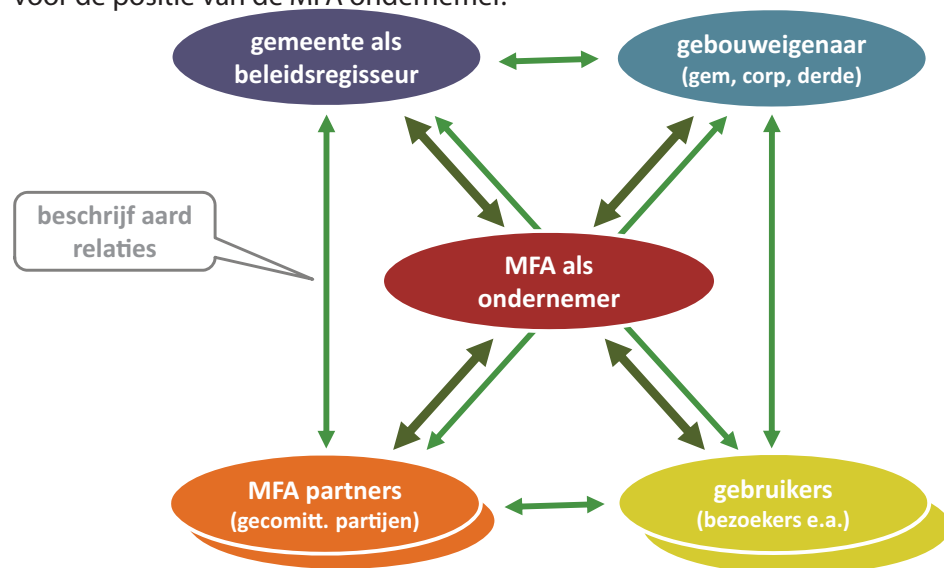
#### Ten aanzien directe belanghebbers

Als directe belanghebbers worden onderscheiden:

- MFA ondernemer; partij (kan ook samenwerkingsverband zijn) die als exploitant optreedt;
- gemeente als beleidsregisseur;
- gebouweigenaar (kan gemeente zijn, maar ook woningcorporatie of derde);
- MFA partners; instellingen, commerciële bedrijven maar ook clubs en verenigingen die zich als partner committeren aan het concept;
- (overige) gebruikers; bezoekers, sponsors en omwonenden die direct of indirect profiteren van de diensten en/of maatschappelijke meerwaarde

van de MFA.

Deze partijen hebben een positie in bijgaand schema gekregen waarbij elke groene pijl een potentiële contractuele relatie vertegenwoordigt. De donkere groene pijlen geven de relaties aan die de MFA ondernemer direct met de belanghebbers onderhoudt; de lichtere groene pijlen geven het relatiepatroon aan dat buiten de MFA ondernemer omloopt. Ook dat relatiepatroon is van betekenis voor de positie van de MFA ondernemer.



Aan de hand van dit schema kan het lokale relatiepatroon in kaart worden gebracht. Geef bij elke pijl steeds aan:

- Wat is aard van de waarde die wordt geleverd/gevraagd; gaat het om een specifieke dienst, het beschikbaar stellen van ruimte of het genereren van algemeen maatschappelijke waarden?;
- Onder welke voorwaarden dient deze waarde geleverd te worden? Denk

aan tariefstelling, openingstijden, inzet personeel handicap, enzovoort;

- Wat is de economische waarde die daar tegenover wordt gezet en op welke manier wordt deze waarde verrekend; risicodragend, verrekenbaar of combinatie daarvan.

Bij een MFA speelt de gemeente als beleidsregisseur altijd een rol; anders zou het immers een privaat initiatief zijn. De gemeente hoeft echter geen directe relatie met de MFA ondernemer te hebben. Het is goed denkbaar dat de subsidie voor het gebruik van de MFA via de hoofdgebruikers loopt, eventueel in combinatie met een eenmalige bijdrage via de eigenaar (bv. een woningcorporatie). Het is ook nog denkbaar dat de gemeente via de eindgebruiker subsidieert; denk aan het ter beschikking stellen van vouchers.

Ook de gebouweigenaar is een belangrijke partij. Verhuurt deze alleen aan de MFA ondernemer en verhuurt deze weer door aan de hoofdgebruikers. Of huren de hoofdgebruikers direct van de gebouweigenaar waarbij de MFA ondernemer alleen de facilitaire diensten levert. Wezenlijke vraag is of de gebouweigenaar behalve economisch rendement ook maatschappelijk rendement van de MFA ondernemer vraagt. Wordt dit maatschappelijk rendement in een verlaagde huur tot uitdrukking gebracht of wordt dit rendement anderszins 'verrekend'?

Zie verder hoofdstuk 3 van deze toolkit die handelt over rolverdeling, samenwerking en juridische structuren.

### 5.3.2 Missie

Op basis van de gekozen positie(s) kan een missie voor de beoogde MFA worden geformuleerd; de bestaansreden van de MFA. Formuleer in één of twee volzinnen de missie aan de hand van volgende componenten:

- de doelgroep; voor wie je het doet;

- verzorgingsgebied; waar je het doet;
- kernactiviteit; wat je doet ;
- centrale waarden; hoe je het doet;
- maatschappelijke en/of individueel effect; waarom je het doet.

Vat deze missie zo mogelijk samen in een slogan die de missie in de kern raakt; denk aan slogans als:

- 'huiskamer van de buurt';
- 'hipste plek in de hele omgeving';
- 'om te zien en gezien te worden';
- 'alle diensten binnen handbereik';
- 'de trots van de wijk';
- 'doe mee!';
- enzovoort.

### 5.3.3 Doelstellingen

Formuleer in aansluiting op te realiseren positie en missie toetsbare doelstellingen ten aanzien van:

- wijk en wijkbewoners;
- (samenwerkende) dienstverleners ;
- exploitatie.

Voorbeelden van doelstellingen op gebied van wijk en wijkbewoners

- verbeteren van imago van woongebied;
- bevorderen van gemeenschapszin en wijkbinding;
- impuls aan beweging en gezondheid.

Voorbeelden van doelstellingen voor dienstverleners

- verbeteren inhoudelijke samenwerking tussen dienstverleners;

- vergroten van aanloop van (potentiële) klanten;
- beter benutten van (elkaars) ruimten en faciliteiten.

Voorbeelden van doelstellingen ten aanzien van de kwaliteit van de exploitatie en het financieel resultaat

- minimale dekking van gemaakte kosten van 80% binnen drie jaar;
- tenminste 30% van de inkomsten uit eigen initiatief;
- klanttevredenheid onder bezoekers van minimaal 7,0.

Benoem bij elke doelstelling, zo mogelijk:

- een kwantitatief of kwalitatief gestelde norm die aangeeft wanneer deze doelstelling behaald wordt;
- manieren om dit te toetsen; denk aan enquêtes, tellingen, officiële statistieken enzovoort.

	Norm voor succes	wijze van toetsen
<b>Doelstellingen voor wijk en wijkbewoners</b>		
<b>Doelstellingen voor dienstverleners</b>		
<b>Doelstellingen ten aanzien van exploitatie</b>		

## 5.4 Stap 3: marketingplan

Op basis van missie en doelstellingen wordt bij stap 3 een marketingplan opgesteld. Een marketingplan bestaat traditioneel uit de aspecten product, promotie, plaats en prijs, de 'vier p's'. Specifiek voor MFA's hebben we deze ordening verruild voor een ordening die ook bij de MFA Audit wordt gehanteerd (zie hoofdstuk 4 uit deze toolkit). Deze ordening onderscheidt:

- programma (activiteiten en evenementen);
- gebouw en faciliteiten;
- horeca;
- communicatie en promotie;
- besturing en organisatie.

In het marketingplan dient een directe relatie gelegd te worden met de gestelde doelen. Welke middelen heb je nodig om doelstellingen optimaal te kunnen realiseren. Doelstellingen en middelen dienen consistent te zijn. Zie daarvoor het denkmodel hieronder.

### Programma

- Welke programma's, activiteiten en evenementen zijn nodig om verscheidenheid aan doelstellingen te realiseren?
- Welke sfeer, uitstraling en intensiteit horen bij dit programma; hoe ziet het dag-, week- en jaarprogramma er bij benadering uit?

### Gebouw

- Wat voor gebouw met bijbehorende faciliteit is nodig om doelstellingen en geformuleerd programma mogelijk te maken?
- Wat vraagt dat onder meer van grootte, bereikbaarheid, parkeergelegenheid, uitstraling, plattegrond, flexibiliteit, afwerkingniveau en prijs?

### Horeca

- Welk horecaconcept is nodig om verscheidenheid aan doelstellingen te realiseren?
- Welke eisen stelt dat aan openingstijden, assortiment (kleine kaart, grote kaart, wel/geen alcohol), prijs, bejegening, personeel en ligging van horecavoorziening.

### Communicatie

- Welk communicatieconcept is nodig om verscheidenheid aan doelstellingen te realiseren; wat is centrale boodschap?
- Welke eisen stelt dit aan in te zetten media (website, sociale media, lokale kranten, receptie/informatiebalie, bewegwijzering, bill board, enz.), personeel, tone-of-voice, interactiviteit, loyalty programma's, eventueel gedifferentieerd naar doelgroepen?

### Besturing

- Wat is meest gewenste besturings- en organisatieconcept om verscheidenheid aan doelstellingen te realiseren? En sluit dit concept goed aan bij de gekozen leefstijlpositie? Kijk met schuin oog naar de verschillen tussen de archetypes.
- Welke eisen stelt dit concept aan ondernemerschap, juridische structuur, overleg en besluitvorming, personele organisatie en eventuele hulpinstrumenten (ICT).

#### 5.4.1 Proceskant

De ontwikkeling van een MFA als maatschappelijke onderneming is een interactief proces. Dat lukt alleen in samenspraak en samenwerking met direct betrokken partijen. Daarom is het cruciaal dat er hulpmiddelen zijn die in de

beginfase de interactie faciliteren. Zodat de groep samen beelden ontwikkelt, kleur geeft aan de identiteit van de nieuwe MFA. Binnen het MFA Lab is hiervoor het MFA Kwartetspel ontwikkeld. Doel van spel is om bewust te worden van de invloed van leefstijlen op de 'look & feel' van een MFA of andersoortige locatie met een publieke functie. De basis van het spel ligt in het BSR-model van The SmartAgent Company. Dit model is uitgebreid beschreven in hoofdstuk 1. van deze toolkit.



*MFA Kwartet*



## 5.5 Stap 4: managementplan

Het managementplan gaat in op de organisatorische kant. Wat is nodig om het marketingplan uit te voeren. Bij elk van de onderdelen van het marketingplan dienen volgende vragen gesteld te worden

- Wie neemt specifieke activiteit voor rekening? Is dat één van de MFA partners, is dat de MFA ondernemer zelf of is dat een derde?
- Is deze partij daarvoor voldoende geschikt / geëquipeerd? Denk aan zowel kwaliteit als continuïteit.
- Wordt deze partij wel/niet (openbaar) geselecteerd?
- Hoe draagt deze partij verantwoording af en wat gebeurt er als activiteit niet adequaat wordt ingevuld?

	wie	geschiktheid	wijze van selectie	verantwoording
programma <ul style="list-style-type: none"> <li>• onderdeel a.</li> <li>• onderdeel b.</li> <li>• onderdeel c.</li> <li>• onderdeel d.</li> <li>• enz.</li> </ul>				
gebouw <ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkeling</li> <li>• beheer</li> </ul>				
horeca				
communicatie				
besturing <ul style="list-style-type: none"> <li>• besturing</li> <li>• management</li> <li>• uitvoering</li> </ul>				

Op basis van dit schema kan de rol van de MFA-ondernemer worden gespecificeerd. Ga vervolgens in op volgende vragen.

## Ondernemerschap

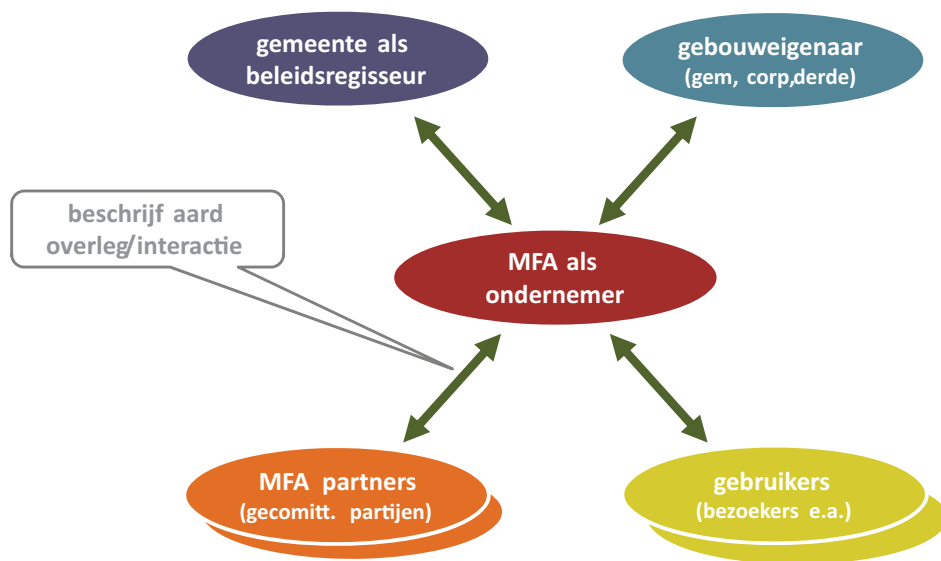
- Wie is de centrale ondernemer; geef schets van functie en persoonlijkheid?
- Krijgt hij/zij genoeg ondernemingsruimte; welke ruimte is dat?
- Op welke manier wordt dit ondernemerschap (letterlijk of figuurlijk) beloond?

Juridische inbedding; beschrijf kort de structuur en de (juridische) inbedding van de MFA onderneming. Opties zijn:

- zelfstandige afdeling bij één van de belanghebbers;
- zelfstandige onderneming in de vorm van een stichting of BV met belanghebbers in de rol van bestuurder, toezichthouder en/of aandeelhouder (BV);
- zelfstandige onderneming zonder juridische betrokkenheid van belanghebbers; belanghebbers alleen in rol van opdrachtgever/klant.

Overleg en besluitvorming; hoe is het overleg met de volgende partijen geregeld:

- gemeente als beleidsregisseur;
- gebouweigenaar;
- MFA partners;
- (overige) gebruikers.



Anders dan bij schema over de positionering vertegenwoordigen de pijlen 'overlegmomenten'. Geef steeds de aard van het overleg aan, frequentie, deelnemers en initiatiefnemer. Overleg hoeft overigens geen traditionele vergadering te zijn waarbij iedereen fysiek aanwezig is. Het 'overleg' met eindgebruikers kan bijvoorbeeld ook via sociale media.

Personele organisatie; benoem de sleuteltaken die nodig zijn om binnen de nieuwe onderneming beoogde diensten te leveren. Geef omvang aan in Fte.

Sleuteltaken	door betaalde krachten	door vrijwilligers	uit besteden	toelichting
management algemeen				
programmeren				
verhuur				
onderhoud				
schoonmaken				
dagelijks beheer <sup>3</sup>				
restaurantieve diensten				
communicatie en pr				
receptie / ontvangst				
administratie				
fondsenwerving				
?				
?				
totaal Fte				

<sup>3</sup> Sleutelbeheer, ruimtebeheer (schikken tafels), klimaatbeheer en kleine reparaties.

Benoem eventueel ook de hulpmiddelen die nodig zijn om genoemde taken goed te vervullen. Denk onder meer aan een professioneel systeem voor zalenverhuur. maar ook aan aspecten als vergunningen en verzekeringen.

## 5.6 Stap 5: financieel plan

In het financieel plan staat de vraag centraal: is er een gezonde exploitatie mogelijk? Maak bij het beantwoorden van deze vraag een onderscheid naar:

- de exploitatie op langere termijn, als de kinderziektes er uit zijn en de MFA functioneert zoals beoogd;
- de exploitatie in de aanloofase; neem daar tenminste twee of drie jaar voor.

Begin bij de exploitatie op de langere termijn. Simulatiemodel en kengetallen uit hoofdstuk 3. van deze toolkit kunnen daarbij van dienst zijn. Kijk in het bijzonder naar de bijlagen 1 en 2 van dat hoofdstuk met een uitgebreide opsomming van opbrengsten en kosten.

Eerste stap is om te bepalen of de exploitatie BTW-belast is of niet. Dit is een specialistisch onderwerp dat buiten kader van dit hoofdstuk valt.

Zet afhankelijk van de uitkomst de exploitatiebegroting met of zonder BTW op. Breng steeds de zogenaamde omzetgebonden kosten in mindering op de opbrengsten; bijvoorbeeld de inkoopkosten van de horeca.

Gebruik schema hieronder om bedragen in te vullen en de verhoudingen tussen deze bedragen weer te geven. Zet de totale kosten op 100% en leid alle andere percentages daarvan af.

Opmerkingen bij schema.

- Onder 'projecten' worden kort- of langlopende diensten verstaan op gebied van welzijn, sport, cultuur, werkvoorziening, e.d. waar tegenover een directe opbrengst staat in de vorm van een honorarium;
- Onder 'maatschappelijk' worden de opbrengsten verstaan die niet direct aan een specifieke activiteit gerelateerd kunnen worden, maar die partij- en beschikbaar stellen op grond van de totale maatschappelijke beteke-

nis van de MFA. Zo'n partij kan de gemeente zijn, maar bijvoorbeeld ook een provincie, bedrijf, fonds of zelfs een particulier.

Nadat de exploitatie die behoort bij 'running business' is opgezet, dient een beoordeling gemaakt te worden van de snelheid waarmee dit punt bereikt kan worden. Gebruik daarvoor het schema hieronder.

	<i>aanloop</i>	<i>jaar 1</i>	<i>jaar 2</i>	<i>jaar 3</i>	<i>jaar 4</i>	<i>jaar 5</i>
Opbrengsten						
Kosten						
Saldo						

Het is niet moeilijk om een exploitatie rond te rekenen. Cijfers zijn immers gewillig. Probeer de cijfers niettemin zo realistisch mogelijk te ramen. Laat bij voorkeur de exploitatieraming toetsen door personen die niet bij het proces betrokken zijn geweest. Benut 'critical friends'.





## OVER HET MFA LAB



*Marc van Leent*



*Tom de Haas*

Het eerste idee voor het oprichten van het MFA Lab stamt uit najaar 2008. Marc van Leent (de Wijkplaats), innovator in maatschappelijk vastgoed, en Tom de Haas, adviseur in de sociale werkvoorziening, zorg en volkshuisvesting, vonden elkaar in de conclusie dat MFA's teveel als gebouw worden benaderd en te weinig als organisatievraagstuk. Ook constateerden zij dat de exploitatie van MFA's een aanhoudend en hardnekkig vraagstuk is. De eerste bijeenkomst vond plaats in het voorjaar van 2009, in de Verkadefabriek in Den Bosch. Bij het verschijnen van dit boek bestaat het MFA lab 2,5 jaar. En worden er volop plannen gemaakt voor 2012 en verder. Ontwikkelthema's die het komend jaar aandacht vragen: benchmarking, marketing en social media, versterken van de horeca component en ondernemerschap. Er wordt een aparte lijn ontwikkeld voor MFA managers. Professionalisering is binnen deze lijn een speerpunt. Inmiddels is daarvoor een raad van advies samengesteld. In het seizoen 2011-2012 wordt een serie masterclasses georganiseerd. Met informatie over het MFA Lab is te vinden op: [www.mfa-lab.nl](http://www.mfa-lab.nl)

ISBN nummer: 9789081752602

# Toolkit voor ondernemerschap; De sleutel voor succesvolle MFA's



Dit boek bevat de resultaten van twee jaar ontwikkelen en toepassen in het MFA Lab. De methodes en instrumenten in dit boek zijn ontwikkeld door managers, beleidsprofessionals en experts die participeren in het MFA Lab. De resultaten markeren een nieuw paradigma: MFA's zijn organisaties met het karakter van een onderneming.

Marc van Leent

Tom de Haas