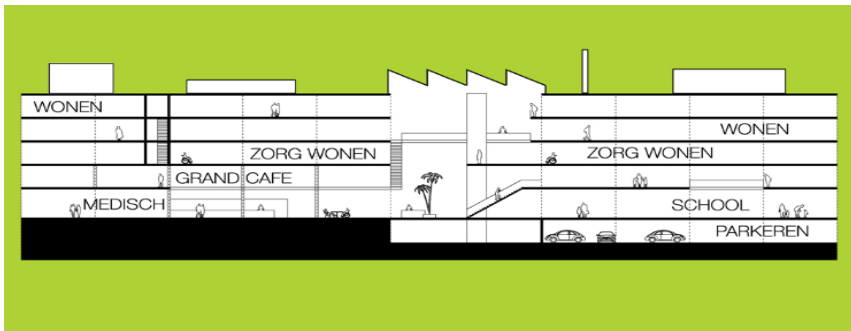


# Pré-audit BaLaDe, Waalwijk

december 2010



## Inleiding

In Nederland zijn afgelopen jaren veel maatschappelijke centra zoals brede scholen, cultuurhuizen, gezondheidscentra en dergelijke gerealiseerd. Deze centra zijn veelal met de inzet van extra middelen tot stand gekomen. De middelen zijn vaak afkomstig van gemeenten, provincies en woningcorporaties. Over de besteding van die middelen dienen deze partijen verantwoording af te leggen. Zijn die middelen wel doelmatig besteed; worden de beoogde doelstellingen wel gerealiseerd?

Bovenstaande geldt ook voor BaLaDe in Waalwijk. De gemeente Waalwijk en Casade Woondiensten hebben BaLaDe financieel mogelijk gemaakt. Vanuit die rol hebben zij gevraagd om een audit naar de performance van dit multifunctionele centrum uit te voeren.

### Waarom een audit en voor wie

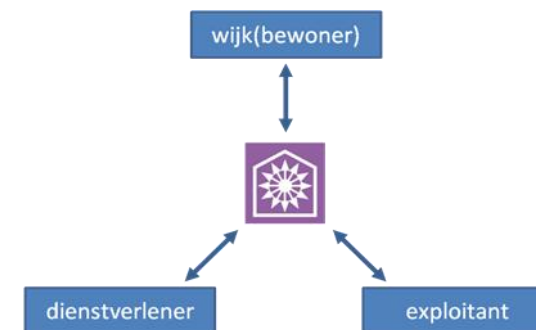
De MFA Audit is een instrument dat specifiek is bedoeld om de performance van maatschappelijke centra te beoordelen. De audit is samengesteld voor zowel de 'financiers' als de 'leveranciers' van deze centra. Ook andere belanghebbenden – denk aan omwonenden en wijkbewoners – kunnen kennis nemen van de resultaten.

De financiers zijn de partijen die het maatschappelijke centrum financieel mogelijk maken en zich hierover willen verantwoorden; in het geval van BaLaDe zijn dat de gemeente en de woningcorporatie. De leveranciers zijn de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening en/of de exploitatie en willen weten of ze het goed (genoeg) doen en waar verbeteringen mogelijk zijn. In het geval van BaLaDe is dat een grote verscheidenheid aan organisaties. Ook de woningcorporatie behoort tot de exploitanten; in het geval van BaLaDe in de rol van exploitant (Casade Wijkpunten).

De MFA Audit is ontwikkeld door Hospitality Consultants en de Wijkplaats in nauwe samenwerking met het MFA Lab. De MFA audit verkeert in een testfase. De audit van BaLaDe is daarom een pilot audit.

### Gekozen voor een pre-audit

BaLaDe is pas begin 2010 opgeleverd. Veel van de activiteiten staan nog in het teken van de implementatie, van het op gang komen. In dat licht is niet gekozen voor het voeren van een reguliere audit met een enquête onder bezoekers en dienstverleners. Het is immers nog te vroeg om te oordelen over de feitelijke performance. Daarom is gekozen voor een zogenaamde pré-audit. Op basis van gesprekken, beschikbare documenten en een bezoek aan de accommodatie heeft het audit-team een beoordeling gemaakt van de manier waarop de beoogde doelstellingen gerealiseerd worden; wat zijn de sterke punten van BaLaDe en wat zijn de minder sterke punten? Is het aannemelijk dat de beoogde doelstellingen met dit gebouw en de gekozen opzet worden behaald?



### Over de opzet van de audit

De performance van een maatschappelijk centrum wordt afgezet tegen de doelstellingen die hiermee worden beoogd (performance). We onderscheiden hierbij drie soorten performances:

- Doelstellingen voor wijk en wijkbewoner; denk aan het verbeteren van de sociale cohesie, het verminderen van eenzaamheid of het versterken van de lokale identiteit.

- Doelstellingen voor de dienstverlener; denk aan het verbeteren van de samenwerking en het vergroten van de mogelijkheid om (nieuwe) klanten te binden.
- Doelstellingen voor de exploitant; denk aan doelstellingen ten aanzien van klanttevredenheid, bezettingsgraad en financieel exploitatieresultaat.

Vervolgens worden deze doelstellingen in relatie gebracht met de beschikbaarheid en kwaliteit van de ‘middelen’ die ingezet worden om deze doelstellingen te realiseren (bestuur & organisatie, gebouw, diensten en activiteiten aanbod, communicatie en horeca). Daarbij worden de volgende vragen gesteld:

- Besturing; in welke mate draagt de totale besturing (taakverdeling, afspraken, risicoverdeling, e.d.) bij aan de doelstellingen?
- Gebouw; in welke mate draagt het gebouw (locatie, uitstraling, faciliteiten e.d.) bij aan de doelstellingen?
- Diensten aanbod; in welke mate draagt het aanbod aan diensten en activiteiten bij aan de doelstellingen?
- Communicatie; in welke mate draagt de communicatie (geschreven en ongeschreven) bij aan de doelstellingen?
- Horeca; in welke mate draagt de horecavoorziening (sfeer, personeel, assortiment e.d.) bij aan de doelstellingen?

Door doelstellingen en middelen met elkaar in verband te brengen ontstaat een schema dat de basis van de audit vormt.

Doelstellingen voor:	besturing	gebouw	diensten	commun.	horeca
Wijk en wijkbewoner	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Dienstverlener	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Exploitant	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Voor elk van de ‘middelen’ is een beoordeling opgenomen over de mate waarin de beoogde doelstellingen worden ondersteund. Wat is sterk (+) en wat is minder sterk (-). In aansluiting op deze beoordeling zijn vervolgens conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

### **Gevolgd proces**

Deze audit is langs de volgende lijnen tot stand gekomen:

- Stap 1: Een intakegesprek met de gemeente Waalwijk en Casade Woondiensten als opdrachtgevers, gevolgd door het verzamelen en bestuderen van beschikbare documenten.
- Stap 2: Rondetafelgesprek met de dienstverleners die in BaLaDe werkzaam zijn; dit gesprek vond plaats op 19 juli 2010 en was sterk gericht op het scherp krijgen van de doelstellingen en de wijze waarop partijen deze trachten te realiseren.
- Stap 3: Op basis van het rondetafelgesprek, de analyse van de beschikbare bronnen en het bezoek ter plaatse is door het audit-team een voorlopige beoordeling opgesteld.
- Stap 4: Deze beoordeling is besproken met de opdrachtgevers op 18 oktober 2010 en is daarna omgezet in deze definitieve rapportage.

Het audit-team dat de audit heeft uitgevoerd, bestond uit:

- Margot Icking, Hospitality Consultants
- Jochum Deuten, Quattro Advies
- Marc van Leent, de Wijkplaats

## Over BaLaDe

“Hoe kunnen mensen de regie over hun eigen leven houden en blijven deelnemen aan de samenleving? Die gedachte staat centraal in de Wet maatschappelijke ondersteuning (de 'Wmo'). In de gemeente Waalwijk zijn op diverse plekken ontwikkelingen gestart als antwoord op deze vraag. Grootse ontwikkelingen soms, zoals het multifunctionele gebouw BaLaDe, dat zoveel meer is dan een verzameling stenen. Het gebouw is vernoemd naar de beginletters van de wijk Baardwijk, Laageinde en De Hoef in Waalwijk en daarom zo passend voor een plek die bewoners van de wijk, bewoners van het gebouw en dienstenaanbieders aan zich verbindt, zodat ze elkaar in vrijheid kunnen ontmoeten”.

Op deze manier wordt BaLaDe geïntroduceerd op de eigen website. Het draait in de kern om twee zaken: regie over eigen leven en ontmoeting. Met die doelen voor ogen is BaLaDe gerealiseerd en in gebruik genomen.

### Rolverdeling

BaLaDe is een samenwerkingsverband van 18 partijen. Daarbinnen kan een aantal specifieke rollen worden onderscheiden:

- Gemeente Waalwijk heeft een regisserende rol vervuld en heeft publieke middelen ter beschikking gesteld om BaLaDe mogelijk te maken.
- Casade Woondiensten is de eigenaar van het gebouw en verhuurt het gebouw aan bewoners en dienstverleners voor een maatschappelijke prijs; door af te zien van een marktrendement draagt zij ook financieel bij aan BaLaDe.
- Casade Wijkpunten, onderdeel van Casade Woondiensten, is de exploitant van BaLaDe. Casade Wijkpunten contracteert partijen die het operationele beheer uitvoeren, waaronder de receptie diensten.

## Beoordeling besturing

- Mozaïek, onderdeel van De Twern, exploiteert in opdracht van Casade Wijkpunten de horecavoorziening. Dat doet Mozaïek met inzet van mensen met (grote) afstand tot de arbeidsmarkt.
- Verder is er een keur van dienstverleners op het gebied van onderwijs, opvang, welzijn, zorg en persoonlijke dienstverlening (denk aan een kapper) die gebruik maken van het gebouw om hun diensten aan te bieden. Zij zijn de huurders van het gebouw.

### Doelstellingen

Tijdens de rondetafelgesprek zijn de algemene doelen vertaald naar meer concrete doelstellingen.

Doelstelling voor de wijk en wijkbewoners:

- BaLaDe is een ontmoetingspunt van de wijk en versterkt de sociale cohesie
- BaLaDe vergroot de zelfredzaamheid van bewoners
- BaLaDe vergroot de toegankelijkheid en aanbod van diensten
- BaLaDe activeert wijkbewoners

Doelstellingen voor de dienstverleners:

- In BaLaDe werken dienstverleners inhoudelijk en praktisch samen
- In BaLaDe wordt vraaggericht gewerkt
- BaLaDe wordt het 'bruisende' hart van de wijk
- Professionals identificeren zich met BaLaDe ('ik ben een Baladees')

Doelstellingen voor de exploitatie:

- BaLaDe wordt op termijn kostendekkend geëxploiteerd

Op de bladzijden hierna worden deze doelstellingen in verband gebracht met de middelen die daarvoor ingezet worden. Kernvraag is steeds: wat is de kwaliteit van die middelen en zijn de middelen consistent met de doelstellingen?

Algemene doelstellingen
Doelstellingen en normen voor succes zijn SMART gedefinieerd. Ook is duidelijk hoe de resultaten worden beoordeeld.
Het is duidelijk wie (eind-)verantwoordelijk is voor bestuur en organisatie.
Doelstellingen en organisatie(-graad) zijn met elkaar in balans
Doelstellingen voor wijk en wijkbewoners
BaLaDe is ontmoetingspunt van de wijk en versterkt cohesie
BaLaDe vergroot zelfredzaamheid van bewoners
BaLaDe vergroot toegankelijkheid en aanbod van diensten
BaLaDe activeert wijkbewoners
Doelstellingen voor dienstverleners
In BaLaDe werken dienstverleners inhoudelijk en praktisch samen
In BaLaDe wordt vraaggericht gewerkt
BaLaDe wordt het 'bruisende' hart van de wijk
Professionals identificeren zich met BaLaDe ('ik ben een Baladees')
Doelstellingen voor exploitatie
BaLaDe wordt op termijn kostendekkend geëxploiteerd

-	<ul style="list-style-type: none"> <li>BaLaDe kent diverse doelstellingen. Maar uit rondetafelgesprek bleek weinig eenduidigheid. Gemeente formuleert op ander ambitieniveau haar doelstellingen dan de meeste dienstverleners. Bij doelstellingen zijn geen normen voor succes geformuleerd.</li> </ul>
?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe worden resultaten gemonitord? Wie houdt dit in de gaten?</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmaleider Sociaal is trekker van het inhoudelijk programma (kern van BaLaDe). Projecten zijn vastgelegd in een sociaal plan; nadere uitwerking/uitrol vindt plaats. Per project is een aanspreekpunt bekend.</li> </ul>
?	<ul style="list-style-type: none"> <li>In hoeverre vindt inspraak door wijkbewoners en professionals plaats? Formele rol en zeggenschap? Hoe wordt dit vormgegeven?</li> </ul>
+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatiegraad lijkt beperkt in relatie tot doelstellingen. Veel decentraal georganiseerd, daardoor beperkte sturing mogelijk. Vraag is of organisatiegraad omhoog moet of doelstellingen (op onderdelen) bijgesteld moeten worden.</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deze doelstelling wordt actief ondersteund door wijze van besturing en samenwerking</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Hart voor de Wijk (startpunt BaLaDe) is hiervoor opgericht; bedoeld om de vraag van de wijkbewoner boven tafel te krijgen.</li> </ul>
?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is de samenwerking tussen aanbieders/professionals geformaliseerd? Bevordert de organisatiestructuur de samenwerking tussen partijen?</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Hart voor de Wijk (startpunt BaLaDe) is hiervoor opgericht; bedoeld om de vraag van de wijkbewoner boven tafel te krijgen.</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerking wordt vormgegeven (projecten), maar krijgt ook 'spontaan' vorm. Partijen zien de mogelijkheden van BaLaDe en weten elkaar te vinden.</li> </ul>
+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanbieders/professionals hebben goede kennis van de vraag/wijk (gerelateerd aan eigen dienstverlening); Wordt deze kennis actief gedeeld? Dit moet meerwaarde van BaLaDe zijn.</li> </ul>
?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welke sturings- en inspraakmogelijkheden hebben bewoners?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>In het besturingsconcept wordt deze doelstelling niet expliciet ondersteund; is er een 'bruismeter', welke organisatieonderdelen leggen zich hier specifiek op toe</li> </ul>
?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welke (formele) rol hebben professionals bij het opstellen van het programma, de wijze van beheer, etc.? Wordt dit in gezamenlijkheid vormgegeven?</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoordelijkheid ligt bij Mozaiek. Mozaiek heeft de vrijheid om te ondernemen. Afspraken, doelstellingen en groeimodel zijn vastgelegd in een overeenkomst.</li> </ul>

## Beoordeling gebouw

Algemene doelstellingen	
Doelstellingen en normen voor succes zijn SMART gedefinieerd. Ook is duidelijk hoe deze worden beoordeeld.	
Het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor gebouw en gebouwgebonden beheer	
Doelstellingen voor wijk en wijkbewoners	
BaLaDe is ontmoetingspunt van de wijk en versterkt sociale cohesie	
BaLaDe vergroot zelfredzaamheid van bewoners	
BaLaDe vergroot toegankelijkheid en aanbod van diensten	
BaLaDe activeert wijkbewoners	
Doelstellingen voor dienstverleners	
In BaLaDe werken dienstverleners inhoudelijk en praktisch samen	
In BaLaDe wordt vraaggericht gewerkt	
BaLaDe wordt het 'bruisende' hart van de wijk	
Professionals identificeren zich met BaLaDe (ik ben een Baladees')	
Doelstellingen voor exploitatie	
BaLaDe wordt op termijn kostendekkend geëxploiteerd	
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vooraf duidelijk idee over hoe gebouw er uit moet zien, is ook grotendeels gerealiseerd.</li> <li>Wensen ten aanzien van verhuur/beheer zijn geïnventariseerd (basispakket).</li> </ul>
+ +/- +/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoordelijkheid voor gebouwbeheer is duidelijk georganiseerd (Casade Wijkpunten).</li> <li>Casade Wijkpunten ook verantwoordelijk voor beheer, maar geen actieve rol (trekker).</li> <li>Ruimtebeheer en aanvullende verhuur van ruimten worden niet centraal geregeld. Overzicht, coördinatie en centrale facturatie ontbreken. Zorgt ook voor (extra) belasting van de aanbieders. Wordt nu opgelost middels één informatiepunt, centrale registratie, één tarief.</li> </ul>
+ - +/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebouw is goed toegankelijk, centraal, zichtbaar, nodigt uit, lage drempel.</li> <li>Toch is niet geheel duidelijk waar je naar binnen kunt.</li> <li>Uitstraling gebouw is wat formeel en zelfs een beetje steriel.</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alles dichtbij elkaar vergroot de zelfredzaamheid. Dit geldt bijvoorbeeld voor de bewoners van de zorgappartementen.</li> </ul>
+ +/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goed toegankelijk en centraal, alles gemakkelijk bij elkaar.</li> <li>Bewegwijzering binnen gebouw is op orde, maar centraal overzicht bij binnenkomst ontbreekt (wie zijn hier gehuisvest, waarvoor kunt u hier terecht, wat is er te doen, etc?)</li> </ul>
+ +/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruimte en faciliteiten om dingen te organiseren; een gebouw om trots op te zijn.</li> <li>Uitstraling gebouw is wat formeel en zelfs een beetje steriel.</li> </ul>
+ - ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebouw biedt allerlei mogelijkheden om elkaar centraal te ontmoeten, elkaar op te zoeken en gebruik te maken van elkaars ruimten.</li> <li>Inrichting en facilitering van centrale werkruimte/flexplekken vormen aandachtspunt. Hetzelfde geldt voor verhuur van (mf) ruimten (niet centraal geregeld).</li> </ul>
+ ? +	<ul style="list-style-type: none"> <li>Receptie als centraal punt/blikvanger; hier kan je terecht voor vragen en opmerkingen.</li> <li>Is er een ideeënbus o.i.d.? Kunnen mensen suggesties kwijt?</li> </ul>
+ - +	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goede locatie: goed bereikbaar, centraal en zichtbaar</li> <li>Wat formele en ietwat steriel uitstraling. Geen 'huiskamer' gevoel.</li> <li>Gebouw biedt volop mogelijkheden; veel verschillende ruimten, daardoor verschillende activiteiten mogelijk, zowel qua type als in omvang.</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kloek gebouw draagt bij aan trots en identificatie door professionals van betrokken dienstverleners.</li> </ul>
+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeling en flexibiliteit van het gebouw bieden tal van mogelijkheden. Nadeel: gymzaal kan niet intern ontsloten worden (alleen als de school open is).</li> </ul>

--

-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aanwezigheid van veel niet-verhuurbare, 'openbare' ruimten; geen (directe) opbrengst, wel kosten.</li></ul>
+/-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meerdere ingangen zorgen ervoor dat mensen niet automatisch in aanraking komen met bijv. horeca. Sturing is nodig (communicatie). Horeca/ontvangsthal bieden mogelijkheden.</li></ul>

## Beoordeling Diensten

Algemene doelstellingen		
Doelstellingen en normen voor succes zijn SMART gedefinieerd. Ook is duidelijk hoe de resultaten worden beoordeeld.	+ +/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociaal plan geeft overzicht van projecten en gewenste doelen.</li> <li>• Maar: doelstellingen zijn niet gekwantificeerd en daardoor lastig meetbaar</li> </ul>
Het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor het totale dienstverleningsconcept	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tot januari 2011 is de gemeente verantwoordelijk. Het is nog niet bekend wie het daarna overneemt. Belangrijk aandachtspunt, want sleutel tot succes.</li> </ul>
Doelstellingen voor wijk en wijkbewoners		
BaLaDe is ontmoetingspunt van de wijk en versterkt sociale cohesie	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BaLaDe biedt breed dienstenpakket en richt zich op brede doelgroep. Het concept is daarmee ondersteunend aan deze doelstelling.</li> </ul>
BaLaDe vergroot zelfredzaamheid van bewoners	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veel diensten die in BaLaDe worden geboden zijn specifiek gericht op vergroten zelfredzaamheid. Het concept is daarmee ondersteunend aan deze doelstelling.</li> </ul>
BaLaDe vergroot toegankelijkheid en aanbod van diensten	+ + ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptiefunctie vergroot toegankelijkheid van het aanbod.</li> <li>• Gezamenlijke activiteiten dragen bij aan de toegankelijkheid van aanbod en diensten. Ook aan de uitwisseling van kennis en informatie.</li> <li>• Zijn medewerkers receptie/horeca bijv op de hoogte van alle activiteiten en mogelijkheden? Zij vormen 'het visitekaartje' voor BaLaDe en kunnen bezoekers verwijzen.</li> </ul>
BaLaDe activeert wijkbewoners	+/- +	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteitsaanbod is vooral verzorgend van aard, niet direct activerend. Project Hart voor de Wijk (startpunt) kan daar wel een belangrijke bijdrage aan leveren.</li> <li>• BaLaDe biedt bewoners de mogelijkheid om vrijwilligerswerk te doen. Dit kan wijkbewoners activeren.</li> </ul>
Doelstellingen voor dienstverleners		
In BaLaDe werken dienstverleners inhoudelijk en praktisch samen	+ + +/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbieders/professionals weten elkaar te vinden, zowel inhoudelijk (activiteiten) als praktisch (gezamenlijk ruimtegebruik). Samenwerking krijgt nu vooral spontaan vorm.</li> <li>• Bevindt zich wel in de opstartfase. Aanbieders zijn vooral 'aan het wennen' en zijn daarnaast bezig met het concreet vormgeven van de samenwerking.</li> <li>• Het gevaar is dat partijen 'overlegmoe' zijn; zijn toe aan concrete actie. Kan de samenwerking in gevaar brengen.</li> </ul>
In BaLaDe wordt vraaggericht gewerkt	+ ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptiefunctie biedt goede mogelijkheden; dé plek voor bezoekersvragen en -opmerkingen.</li> <li>• Zijn receptiemedewerkers op de hoogte van de aangeboden mogelijkheden en activiteiten? Komen vragen bij de juiste persoon terecht?</li> </ul>
BaLaDe wordt het 'bruisende' hart van de wijk	+ +/- +	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BaLaDe biedt breed dienstenpakket en richt zich op brede doelgroep. Genereert veel traffic en vervult daarmee automatische centrumfunctie.</li> <li>• Activiteiten zijn vooral gericht op zorg en dienstverlening. 'Levendige cultuuractiviteiten' ontbreken bijvoorbeeld.</li> <li>• Mogelijk dat de komst van ROC/jongeren tot meer levendigheid/ dynamiek leidt.</li> </ul>



Professionals identificeren zich met BaLaDe ('ik ben een Baladees')	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="936 180 1010 209">+</td> <td data-bbox="1016 180 2083 209"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokken partijen kennen grote inzet en betrokkenheid. Zijn klaar voor 'actie'.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="936 213 1010 242">+</td> <td data-bbox="1016 213 2083 242"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gezamenlijke aanpak en benutten van elkaars kennis en professionaliteit draagt bij aan identificatie met 'grotere geheel'.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="936 247 1010 276">+/-</td> <td data-bbox="1016 247 2083 276"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gevaar van 'overlegmoetheid' ligt op de loer, dit vormt een risico voor samenwerking en identificatie</li> </ul> </td> </tr> </table>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokken partijen kennen grote inzet en betrokkenheid. Zijn klaar voor 'actie'.</li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezamenlijke aanpak en benutten van elkaars kennis en professionaliteit draagt bij aan identificatie met 'grotere geheel'.</li> </ul>	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gevaar van 'overlegmoetheid' ligt op de loer, dit vormt een risico voor samenwerking en identificatie</li> </ul>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokken partijen kennen grote inzet en betrokkenheid. Zijn klaar voor 'actie'.</li> </ul>						
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezamenlijke aanpak en benutten van elkaars kennis en professionaliteit draagt bij aan identificatie met 'grotere geheel'.</li> </ul>						
+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gevaar van 'overlegmoetheid' ligt op de loer, dit vormt een risico voor samenwerking en identificatie</li> </ul>						
<b>Doelstellingen voor exploitatie</b>							
BaLaDe wordt op termijn kostendekkend geëxploiteerd	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="936 387 1010 416">+</td> <td data-bbox="1016 387 2083 416"> <ul style="list-style-type: none"> <li>BaLaDe biedt breed dienstenpakket en richt zich op brede doelgroep. Genereert veel traffic en biedt daarmee goede mogelijkheden qua exploitatie (deelname aan activiteiten, gebruik horeca, huur ruimten).</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="936 421 1010 450">+/-</td> <td data-bbox="1016 421 2083 450"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gevaar is dat mensen gericht komen (voor 1 functie) en geen gebruik maken van de andere mogelijkheden (ook vanwege meerdere ingangen, uitstraling horeca). Een goede communicatie aan en het 'verleiden' van bezoekers is essentieel.</li> </ul> </td> </tr> </table>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>BaLaDe biedt breed dienstenpakket en richt zich op brede doelgroep. Genereert veel traffic en biedt daarmee goede mogelijkheden qua exploitatie (deelname aan activiteiten, gebruik horeca, huur ruimten).</li> </ul>	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gevaar is dat mensen gericht komen (voor 1 functie) en geen gebruik maken van de andere mogelijkheden (ook vanwege meerdere ingangen, uitstraling horeca). Een goede communicatie aan en het 'verleiden' van bezoekers is essentieel.</li> </ul>		
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>BaLaDe biedt breed dienstenpakket en richt zich op brede doelgroep. Genereert veel traffic en biedt daarmee goede mogelijkheden qua exploitatie (deelname aan activiteiten, gebruik horeca, huur ruimten).</li> </ul>						
+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gevaar is dat mensen gericht komen (voor 1 functie) en geen gebruik maken van de andere mogelijkheden (ook vanwege meerdere ingangen, uitstraling horeca). Een goede communicatie aan en het 'verleiden' van bezoekers is essentieel.</li> </ul>						

## Beoordeling Communicatie

Algemene doelstellingen		
Doelstellingen en normen voor succes zijn SMART gedefinieerd. Ook is duidelijk hoe deze worden beoordeeld.	-	• Geen communicatiebeleid en -doelstellingen; wel een communicatieplan voor realiseringsfase maar die is nu achterhaald.
Het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor communicatie-(beleid)	-	• Verantwoordelijkheid voor communicatie is niet duidelijk belegd; Casade wel verantwoordelijk voor website.
	+/-	• Uitstraling website (vrolijk, kleurrijk) is anders dan uitstraling gebouw (formeel)
Doelstellingen voor wijk en wijkbewoners		
BaLaDe is ontmoetingspunt van de wijk en versterkt sociale cohesie	+/-	• Wordt door website wel ondersteund maar niet prominent.
BaLaDe vergroot zelfredzaamheid van bewoners	+	• Naam BaLaDe is goed gevonden, directe link met de wijk, getuigt van betrokkenheid wijk.
BaLaDe vergroot toegankelijkheid en aanbod van diensten	+/-	• Communicatie is daar niet specifiek op gericht behalve rubriek vraag/aanbod; Startpunt kan hier wel een belangrijke rol in spelen.
BaLaDe activeert wijkbewoners	+	• Website is primair sterke wegwijzer voor dienstverlening.
	+	• Mogelijkheid om bij binnenkomst directe informatie over aanbod en mogelijkheden te geven, bijv in de vorm van een display, borden, flyers. Goede bewegwijzering door het gebouw.
	-	• Activiteitenlijst voor komende maanden is erg kort
	-	• Bezoekers worden niet 'uitgedaagd' om hun mening/ideeën te geven (website, horeca, receptie, etc.)
Doelstellingen voor dienstverleners		
In BaLaDe werken dienstverleners inhoudelijk en praktisch samen	+/-	• Geen communicatie geïdentificeerd specifiek gericht op samenwerking dienstverleners.
In BaLaDe wordt vraaggericht gewerkt	+	• Receptie met centrale positie en persoonlijke aandacht
	+/-	• Op de website worden diensten breed geëtaleerd, maar sterk aanbodgericht
	-	• Bezoekers worden niet 'uitgedaagd' om hun mening, ideeën te geven (website, horeca, receptie, etc.)
BaLaDe wordt het 'bruisende' hart van de wijk	-	• Dynamiek wordt niet sterk gecommuniceerd; op website worden weinig activiteiten getoond (per 14-10: slechts 1). Ook in het gebouw zelf gebeurt dit niet.
Professionals identificeren zich met BaLaDe ('ik ben een Baladees')	+	• In realiseringsfase maar ook daarna veel aandacht voor kwaliteiten van gebouw; o.a. via rondleidingen; dat straalt af.
Doelstellingen voor exploitatie		
BaLaDe wordt op termijn kostendekkend geëxploiteerd	-	• Nauwelijks communicatie gericht op verhuur van ruimten of levering diensten; wie zorgt voor optimale bezetting? Goede communicatie over aanbod en mogelijkheden binnen BaLaDe is essentieel voor succes.

## Beoordeling Horeca

Algemene doelstellingen		
Doelstellingen en normen voor succes zijn SMART gedefinieerd. Ook is duidelijk hoe de resultaten worden beoordeeld.	+ + +/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelstelling is op termijn kostendekkende exploitatie.</li> <li>Daarnaast zijn er doelstellingen geformuleerd met betrekking tot de klanttevredenheid en een 'verplichting' om een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren.</li> <li>Horeca kent ook 'sociale doelstellingen'; concrete normen ontbreken.</li> </ul>
Het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor horeca	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoordelijkheid voor beheer en exploitatie van de horeca ligt bij Mozaïek. Concrete afspraken zijn vastgelegd in overeenkomst.</li> </ul>
Doelstellingen voor wijk en wijkbewoners		
BaLaDe is ontmoetingspunt van de wijk en versterkt sociale cohesie	+/- + +/- +/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horeca heeft een centrale plaats in het gebouw, goed bereikbaar en vindbaar. Ook hier een enigszins steriele uitstraling, functionele inrichting (bij 'Grand Café' wellicht andere verwachtingen).</li> <li>Grote ruimte, biedt goede mogelijkheden om activiteiten te organiseren (bijv WK voetbal, 'schuif gezellig aan'). Dé plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten.</li> <li>Mogelijkheden worden (nog) niet ten volle benut, maar hier wordt aan gewerkt. Activiteiten worden opgestart en verwachting Mozaïek is dat aantal deelnemers/ toeneemt.</li> <li>Rol is duidelijk (interne, zakelijke dienstverlener), maar wordt nog niet volledig uitgevoerd.</li> </ul>
BaLaDe vergroot zelfredzaamheid van bewoners	+ + +	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bemanning horeca past goed bij het concept BaLaDe. Horeca levert middels bemanning bijdrage aan ontwikkeling en zelfredzaamheid van medewerkers</li> <li>Mogelijkheid om een daghap te eten en om zelf te (leren) koken sluit hier goed op aan.</li> <li>Alles onder 1 dak en dichtbij, met name voor bewoners van de appartementen en direct omwonenden (winkel, kapper, horeca etc.).</li> </ul>
BaLaDe vergroot toegankelijkheid en aanbod van diensten	+/- ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen verwijzing naar activiteiten die plaatsvinden, functies die worden geboden, etc. (bijv achter op het menu). Ook geen mogelijkheid om suggesties te doen, tips te geven.</li> <li>In hoeverre zijn horecamedewerkers op de hoogte van alles wat er te doen is c.q. de mogelijkheden van BaLaDe? Worden bezoekers aangesproken en doorverwezen?</li> </ul>
BaLaDe activeert wijkbewoners	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komen mensen ook naar BaLaDe om 'alleen' een kopje koffie te drinken?</li> </ul>
Doelstellingen voor dienstverleners		
In BaLaDe werken dienstverleners inhoudelijk en praktisch samen	+ + ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horeca/centrale hal worden gebruikt voor activiteiten.</li> <li>Horeca wordt door aanbieders en professionals gebruikt voor overleg en afstemming.</li> <li>Is dit ook dé plek waar (gezamenlijk) geluncht of geborreld wordt?</li> </ul>
In BaLaDe wordt vraaggericht gewerkt	+ ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er worden allerlei activiteiten opgestart ('schuif eens aan, WK voetbal). Zit nog in opstartfase; verwachting Mozaïek is dat gebruik toe zal nemen.</li> <li>In hoeverre hebben buurtbewoners invloed op aanbod in de horeca (zowel in activiteiten, eten/drinken, openingstijden)?</li> </ul>

BaLaDe wordt het 'bruisende' hart van de wijk	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrale ligging en breedte van de dienstverlening draagt bij aan het idee van 'hart van de wijk'.</li> </ul>
Professionals identificeren zich met BaLaDe ('ik ben een Baladees')	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitstraling, bemanning en assortiment dragen niet direct bij aan idee 'hart van de wijk'.</li> </ul>
<b>Doelstellingen voor exploitatie</b>		
BaLaDe wordt op termijn kostendekkend geëxploiteerd	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruimte biedt goede mogelijkheden om allerlei activiteiten te organiseren en partijen/professionals aan BaLaDe te binden. Horeca is het centrale punt binnen BaLaDe.</li> </ul>
	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horeca vormt een belangrijke bron van inkomsten binnen BaLaDe. Indruk is ontstaan dat mogelijkheden nog niet ten volle worden benut (cateringservice zalen, gebruik door commerciële partijen en bezoekers BaLaDe). Goede communicatie is essentieel!</li> </ul>
	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maatschappelijke tarieven dragen niet direct bij aan kostendekkende exploitatie. Tarieven zijn vanuit maatschappelijk oogpunt ingestoken. Wellicht dubbele tarieven hanteren?</li> </ul>

## Conclusie

BaLaDe is pas begin dit jaar geopend. Veel staat nog in het teken van de opstart. Lang niet alles is nog uitgekristalliseerd. Een audit als deze moet vooral gezien worden als een uitnodiging aan partijen om een moment aan de startproblemen te ontsnappen en na te denken over vragen als: zitten we nog wel op het goede spoor?; leggen we de prioriteiten bij de juiste zaken?; wat bindt ons?; wat willen we hier ook al weer bereiken?

### Besturing

Met deze introductie is een belangrijke conclusie al getrokken. In de haast om van BaLaDe een succes te maken, raken basale waarom-vragen op de achtergrond. Een 'onderneming' als BaLaDe vraagt dat missie en doelstellingen regelmatig terugkeren op de agenda van alle participanten. Welke partij of persoon zorgt daarvoor, draagt verantwoordelijkheid, is beslissingsbevoegd en legt hierover verantwoording af?

Binnen BaLaDe is veel georganiseerd en veel gestructureerd. Toch overheerst het gevoel bij het auditteam dat organisatiegraad en slagkracht relatief laag zijn; iedereen en niemand is de 'baas'.

Veel doelstellingen, zowel die voor de wijk als voor dienstverleners, zijn afhankelijk van het aantal bezoekers. In dit verband geldt: hoe meer zielen, hoe meer vreugd. Deze functie lijkt niet goed belegd in de organisatie. Wie zet BaLaDe actief op de (lokale) kaart?

### Gebouw

BaLaDe is een fraai vormgegeven gebouw. De toegankelijkheid is goed, mede dankzij grote glazen puien. De entree (meerdere, aan verschillende zijden) is enigszins onzichtbaar. Het gebouw ondersteunt vooral de functie van dienstencentrum; dit wordt versterkt door de ligging en uitstraling van de centrale receptie. Het gebouw is strak en verzorgd; het personeel van de receptie is in (mantel)pak. Die ambiance nodigt de

bezoeker niet snel uit om een poster op te hangen, om stoelen te verzetten of tot andere vormen van 'toe-eigening'. Het gebouw draagt niet bij aan het geambieerde 'bruisende' hart.

Er zijn in het gebouw veel niet verhuurbare ruimten. Hier wordt bovendien niet actief op ingezet. Dat betekent wel kosten maar geen directe opbrengsten. Daar is bewust voor gekozen, maar houdt niettemin een exploitatierisico voor de lange termijn in.

BaLaDe is een aantrekkelijk gebouw om in te werken. Daarmee draagt het in potentie bij aan arbeidsmarktpositie van de dienstverleners. De beoogde werk vleugel voor alle professionals kan daarin een sleutelrol vervullen.

### Diensten

De kracht van BaLaDe ligt in de compleetheid van het dienstenaanbod. Samenhang tussen diensten kan gaandeweg verder versterkt worden. Daar zijn al verschillende voorbeelden van. Er ligt een sterk accent op zorg en welzijn. Dit kleurt het centrum enigszins.

### Communicatie

Er is nog geen communicatiebeleid ontwikkeld en bovendien is deze functie niet duidelijk toegewezen. Casade is verantwoordelijk voor de website. De website is sterk gericht op het ontsluiten van de diensten; vooral de pagina's over partijen en diensten zijn goed gevuld. De functie van activeren is onderontwikkeld. De lijst met activiteiten is bijvoorbeeld erg kort.

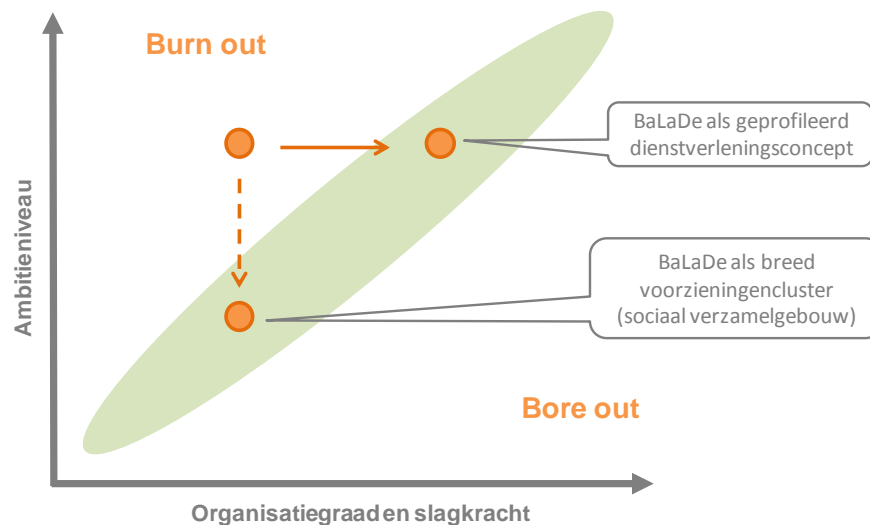
### Horeca

Horeca heeft een centrale en goed zichtbare positie in het gebouw. Het is een zeer geschikte plek om evenementen te organiseren. De indruk van het auditteam is dat deze functie ook de samenwerking tussen de dienstverleners bevordert.

## Aanbevelingen

BaLaDe heeft geen gebrek aan ambitie. Men wil veel en snel. In het vorige hoofdstuk is geconcludeerd dat organisatiegraad en slagkracht van BaLaDe daarbij achter blijven; iedereen en niemand is de baas. Als ambitie en slagkracht niet in evenwicht worden gebracht zal een stressvolle situatie ontstaan, een 'burn out' ligt op de loer. Bijgaand schema maakt dat zichtbaar. Er zijn twee opties om dit evenwicht te bereiken: de ambitie naar beneden bijstellen of de organisatiegraad versterken.

Gelet op de publieke middelen die al zijn besteed, is het terugschroeven van de ambitie geen aantrekkelijke optie. Het audit-team adviseert dan ook vooral om de gezamenlijke slagkracht te vergroten. Het is dan gewenst dat het dienstenaanbod, communicatie, gebouwbeheer enzovoort vanuit één perspectief worden aangestuurd. Het ligt voor de hand om Casade Wijkpunten daarin een actieve rol te geven; het kader en mandaat dient echter van de andere samenwerkingspartners te komen.



Andere aanbevelingen zijn:

- Wees scherper op de gezamenlijke doelstellingen; wat wil je nu echt bereiken voor de wijk (en waar heeft de wijk behoefte aan), voor de dienstverleners en op het gebied van de exploitatie. Kies niet teveel doelstellingen en probeer deze te kwantificeren (SMART). Houd de voortgang bij en vier successen met elkaar.
- Sta regelmatig stil bij de missie en doelstellingen van BaLaDe als geheel en maak hier één partij of persoon verantwoordelijk voor (gemandateerd). Draag de doelstellingen actief uit. Daar zijn soms simpele vormen voor; zet ze op de bierviltjes of de menukaart in het restaurant. Laat bezoekers en dienstverleners meedenken/reageren.
- Ontwikkel snel een (compact) communicatiebeleid en voer dit uit. Van de marksector kunnen we leren dat de toegevoegde waarde van communicatie hoog is. Zorg dat BaLaDe de harten vindt van de mensen in de wijk en de medewerkers ('ik ben een Baladees').
- Als veel mensen gebruik maken van BaLade zal dit bijdragen aan wat wetenschappers 'publieke familiariteit' noemen. Het gaat daarbij niet om ontmoeting in de enge zin (praatje maken, koffie drinken) maar in de bredere zin. Mensen zien elkaar in BaLade en raken op die manier vertrouwd met elkaar. Op straat zijn ze geen totale vreemden meer voor elkaar en voelen ze zich veiliger.
- BaLaDe is geen 'bruisend' hart zoals beoogd. Het is verstandig om de ambities op dit punt bij te stellen. BaLaDe zal geen hotspot worden; de kracht van BaLaDe is die van een compleet en aantrekkelijk dienstencentrum. Zet daar op in. Een begrip als 'levendig' past beter.
- Het beter benutten van de beschikbare ruimten door de buurt draagt bij aan de levendigheid en versterkt de exploitatie. Zet beschikbare ruimten veel beter in de etalage. Zoek een online verhuursysteem om het gebruik te optimaliseren en laat partijen die ruimten beschikbaar stellen, mee profiteren. Dan houd je iedereen gemotiveerd.

Amersfoort, 17 november 2010  
Margot Icking en Marc van Leent