

## 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-

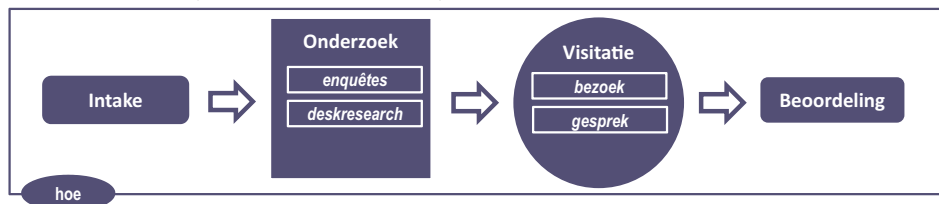
ren van het centrum; dit betreft de zogenaamde pre-audit.

- 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.

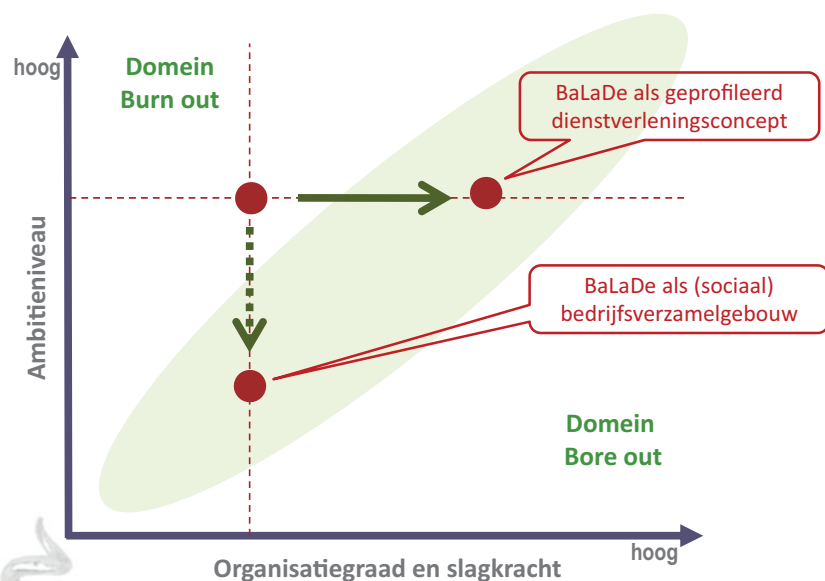
#### Resultaat

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 bediscussiëren 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 compleetheit 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 communicatie | 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.

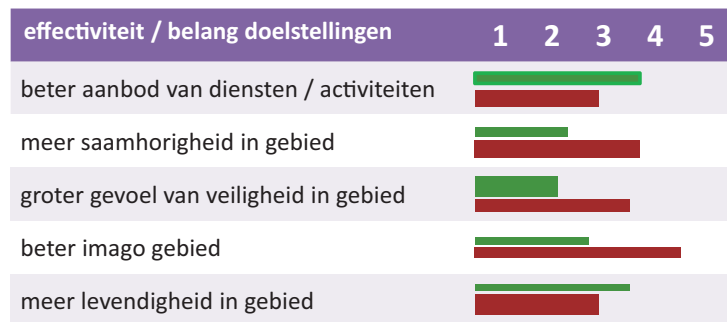
#### Agenda

- 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).

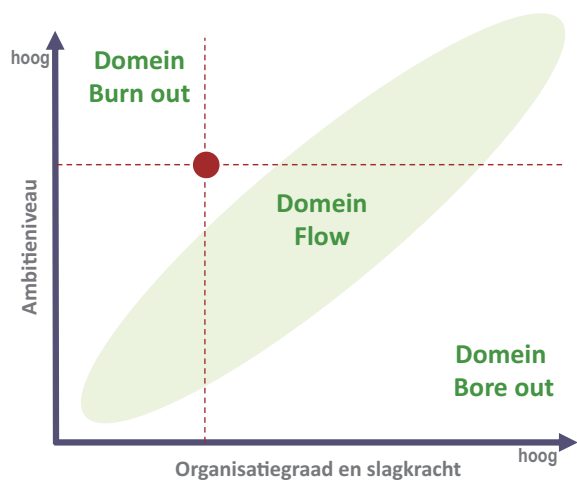
## Bijlage: schema's voor analyse en gebruik in eindrapportag



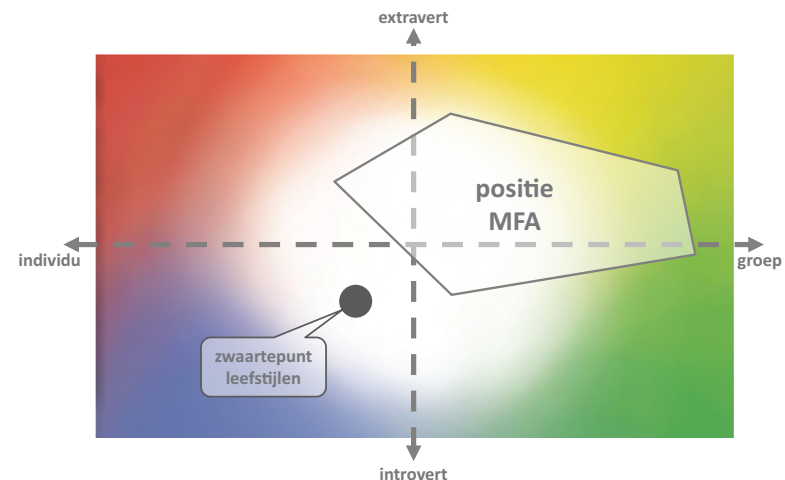
effectiviteit / belang volgens bezoekers  
 effectiviteit / belang volgens dienstverleners  
 (belang is dikte, effectiviteit is lengte)



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 |               | █             | █             | █             | █             | █             | █             |
| met partij 2 | █             |               | █             | █             | █             | █             | █             |
| met partij 3 | █             | █             |               | █             | █             | █             | █             |
| met partij 4 | █             | █             | █             |               | █             | █             | █             |
| met partij 5 | █             | █             | █             | █             |               | █             | █             |
| met partij 6 | █             | █             | █             | █             | █             |               | █             |
| met partij 7 | █             | █             | █             | █             | █             | █             |               |

bestaande synergie of potentiële synergie █

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.