

5. OPSTELLEN VAN EEN ONDERNEMINGSPLAN; HANDREIKING

5.1 Inleiding

Als laatste onderdeel van de toolkit presenteren we een handreiking voor het opstellen van een ondernemingsplan. De inzichten en instrumenten die hieraan vooraf zijn beschreven, komen hier als het ware samen. Het ondernemingsplan als integrerend verband.

Centraal staat de vraag: hoe kan je gezonde business maken met een goede balans tussen maatschappelijk en bedrijfseconomisch rendement? Maatschappelijke waarde realiseren met een positief financieel resultaat. Zo'n ondernemingsplan kan betrekking hebben op een nieuwe MFA maar ook op een bestaande.

5.1.1 Wie schrijft het ondernemingsplan?

Bij voorkeur wordt het ondernemingsplan geschreven door de ondernemer in nauw overleg met de belangrijkste partners. Op die manier kan de ondernemer direct toetsen of hij of zij op het juiste spoor zit. De partners kunnen ervaren of zij de juiste exploitant binnen boord hebben.

Het is echter vaak niet duidelijk wie die ondernemer is of wordt. Het is dan aan de dragende partners om het ondernemingsplan zelf op te stellen.

Met het ondernemingsplan kan vervolgens de meest geschikte ondernemer geselecteerd worden. Houd er rekening mee dat de te selecteren ondernemer zijn eigen stempel op dit plan wil drukken. In de praktijk zal het ondernemingsplan altijd een coproductie (moeten) zijn.

Houd bij het schrijven van ondernemingsplan de volgende perspectieven in het vizier:

- Voor de ondernemer zelf is het schrijven van een ondernemingsplan een manier om de eigen gedachten te ordenen en daarop kritisch te reflecteren;
- Voor de partners in de MFA is het uitwerken van een ondernemingsplan

een solide basis voor commitment en samenwerking;

- Voor financiers en andere belanghebbers is het ondernemingsplan het document bij uitstek om overtuigd te raken van het rendement van de beoogde investering.

Een goed plan is compact, specifiek en heeft overtuigingskracht. In het plan worden alle relevante aspecten aangestipt.

5.1.2 Welke stappen?

Het ondernemingsplan wordt in vijf stappen 'gevuld':

- Stap 1: Omgevingsanalyse: binnen welke beleidscontext wordt MFA ontwikkeld, wat zijn karakteristieken van doelgroepen en verzorgingsgebied en welke trends zijn meest relevant?
- Stap 2: Missie en doelstellingen: welke positie kies je, waarom besta je en welke doelstellingen wil je bereiken?
- Stap 3: Marketingplan: hoe speelt onderneming op externe behoefte in? Wat vraagt dat van dienstenaanbod, gebouw en faciliteiten, horeca, communicatie en besturingsconcept?
- Stap 4: Managementplan: wat is rol van MFA-ondernemer en wat betekent dat voor structuur, personeel en andere zaken?
- Stap 5: Financieel plan: wat zijn de kosten en baten die verbonden zijn met de exploitatie, en welke aanloopkosten moet rekeningen gehouden worden?

Voor het onderdeel Marketingplan (Stap 3) is in de vorm van het MFA Kwartet een hulpmiddel ontwikkeld. Dit kwartet is separaat beschikbaar.

Bij het samenstellen van de handreiking is (vrij) gebruik gemaakt van Het Ondernemingsplan uit de serie praktijkgidsen voor manager en ondernemer.² Op basis van deze neutrale structuur is een verbinding gelegd met de inzichten en de tools die door het MFA Lab zijn ontwikkeld in de afgelopen twee jaar.

5.1.3 Vooraf

Het maken van een ondernemingsplan begint met een basaal idee van wat men wil realiseren; voor wat voor soort MFA moet er een plan komen? In het MFA Lab is een onderscheid gemaakt naar drie basistypen voor maatschappelijke centra. Elke type kent een eigen karakteristiek met kritische succesfactoren en een daarbij passend 'verdienmodel'.

Er zijn MFA's die naadloos in deze typering passen. De praktijk leert dat er ook hybride MFA's zijn. Denk bijvoorbeeld aan een cultureel centrum met een regionale uitstraling dat ingepast wordt in een brede wijkvoorziening. Beschouw de drie basistypen niet als een keurslijf waar elk centrum een eenduidige plek krijgt, maar beschouw de basistypes als verschillende richtingwijzers naar een gezonde onderneming die de juiste maatschappelijke waarde realiseert en daarmee tot een positieve exploitatie komt.

Formuleer in aansluiting op de typering de volgende zaken:

- de ambitie die je wilt realiseren met de MFA;
- partners met wie je dat wilt doen;
- beoogde bezoekers (verzorgingsgebied);
- eerste noties over het type ondernemer dat nodig is.

² *Het Ondernemingsplan, Plattel en partners, 1995*

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

5.2 Stap 1: omgevingsanalyse

Om een goede invulling aan een MFA te geven is het noodzakelijk om te starten een analyse van de omgeving. Deze omgevingsanalyse omvat:

- beleid en regelgeving;
- mensen en leefstijlen;
- gebied en locatie;
- belanghebbers en sleutelfiguren;
- algemene trends.

5.2.1 Beleid en regelgeving

Bij het uitwerken van ondernemingsplannen voor diverse typen van MFA's is duidelijk geworden dat het lokale publieke domein specifiek aandacht vraagt bij het uitvoeren van een omgevingsanalyse. Breng daarom de volgende zaken in kaart:

- Beleidskeuzes en prioriteiten van gemeentebestuur op het terrein van welzijn, onderwijs, sport, werk en zorg;
- Wijze waarop subsidie door gemeente wordt ingezet om deze beleidskeuzes te effectueren. Wordt er aanbesteed en hoe lopen de subsidie-stromen? Denk ook aan eventuele doordecentralisatie bij onderwijshuisvesting;
- Wijze waarop eigendom, beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed zijn ingericht en gefinancierd; specifiek voor MFA's;
- Relevante randvoorwaarden zoals vastgelegd in bestemmingsplan en/of vergunningenbeleid (horeca, hinderwet).

5.2.2 Doelgroepen en leefstijlen

Geef een impressie van de beoogde doelgroepen van de MFA in termen van kenmerken, mentaliteit en levensstijl; beschrijf:

- socio-demografische kenmerken: inkomen, opleiding, beroepsopbouw,

leeftijdsopbouw, en dergelijke;

- mentaliteit: ideeën en opvattingen over ontmoeten, ontspannen, samenwonen, leren, recreëren en meer;
- leefstijlkenmerken; recreatief gedragspatroon, vrijetijdsbesteding, ontmoeten in openbare en publieke sfeer, en dergelijke.

Een dergelijke inventarisatie kan ontleend worden aan het 'Wijkprofiel' zoals beschreven in hoofdstuk 1 van deze toolkit.

5.2.3 Gebied en locatie

Beschrijf het verzorgingsgebied (de buurt, de wijk, het dorp of de stad) waar de MFA wordt gerealiseerd of reeds functioneert:

- Marktpositie; positie van gebied op (regionale) woningmarkt; verandert deze?;
- Bereikbaarheid; bereikbaarheid van het verzorgingsgebied en locatie met fiets, auto en openbaar vervoer;
- Voorzieningen; welke maatschappelijke en commerciële voorzieningen zijn er in gebied; in welke mate zijn deze concurrerend aan beoogde MFA?;
- Identiteit; heeft het gebied een eigen gezicht; wat zeggen de mensen over dit gebied? Wat zijn karakteristieke plekken?;
- Sociale karakteristiek; hoe ervaart men het gebied in termen van 'gezelligheid', veiligheid, saamhorigheid? Verandert deze karakteristiek?

5.2.4 Belanghebbers en sleutelfiguren

Maak een overzicht van personen en partijen die van betekenis voor het gebied zijn; kijk naar commerciële en maatschappelijke partijen die een groot belang hebben, maar kijk ook naar de bewoners en ondernemers die aanzien en netwerken in de wijk hebben.

<i>Partij of persoon</i>	<i>belang</i>	<i>competentie</i>

5.2.5 Trends

Welke algemene trends zijn van betekenis voor de beoogde MFA? Maak geen uitputtend overzicht, maar benoem alleen die trends die gerelateerd kunnen worden aan specifieke kansen en/of bedreigingen. Ontleen de kansen en bedreigingen aan trends op de volgende gebieden:

- demografische ontwikkelingen;
- economische ontwikkelingen;
- sociaal-culturele ontwikkelingen;
- technologische ontwikkelingen;
- ecologische ontwikkelingen;
- politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.

Typeer de vijf á zeven belangrijkste ontwikkelingen en breng deze in verband met de potenties van de MFA. Geef het resultaat weer in het schema hiernaast.

<i>Typeer ontwikkeling</i>	<i>Kans voor MFA omdat</i>	<i>Bedreiging voor MFA omdat</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

5.3 Stap 2: missie en doelstellingen

Stap 1 is met name analyserend van aard. Bij stap 2 gaat het erom daadwerkelijk positie te kiezen en in aansluiting daarop een missie met doelstellingen te formuleren.

Positionering

Bepaal de positie van de MFA op drie manieren:

- ten aanzien van doelgroep en verzorgingsgebied;
- ten aanzien van leefstijlen;
- ten aanzien van directe belanghebbers.

Ten aanzien van doelgroep en verzorgingsgebied

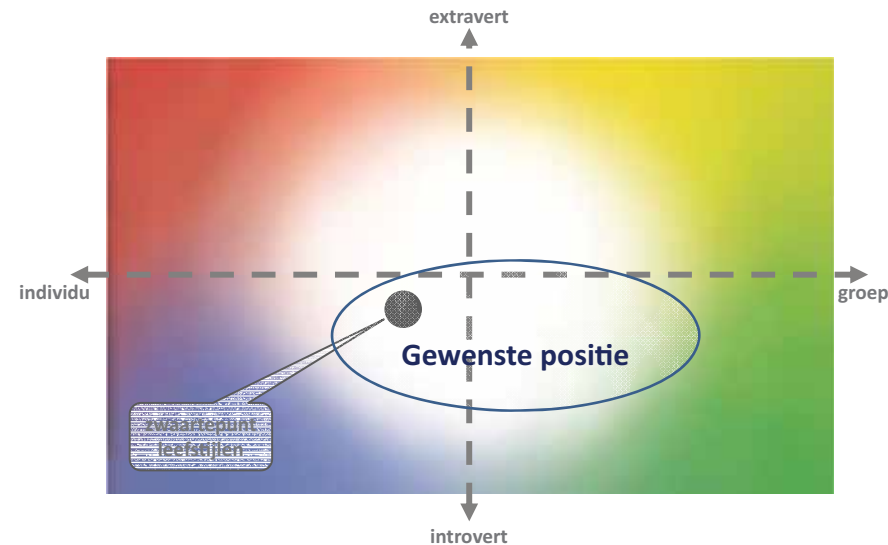
Benoem de doelgroepen (in socio-demografische termen of anderszins) en de verzorgingsgebieden. Geef daarna op de kruispunten aan in welke mate de MFA deze doelgroepen wil bereiken en/of bedienen.

	<i>Bv. buurt</i>	<i>Bv. wijk</i>	<i>Bv. stad</i>
Doelgroep 1	+/-	+/-	+/-
Doelgroep 2	+/-	+/-	+/-
Doelgroep 3	+/-	+/-	+/-

Ten aanzien van leefstijl

Geef – indien mogelijke en relevant - de positie van de beoogde MFA aan

op het leefstijlenkwadrant. Als het gaat om een herpositioneringsvraagstuk, geef dan ook de bestaande positie weer. Maak eventueel gebruik van het



Wijkprofiel uit hoofdstuk 1 van deze toolkit. Zie voorbeeld hieronder.

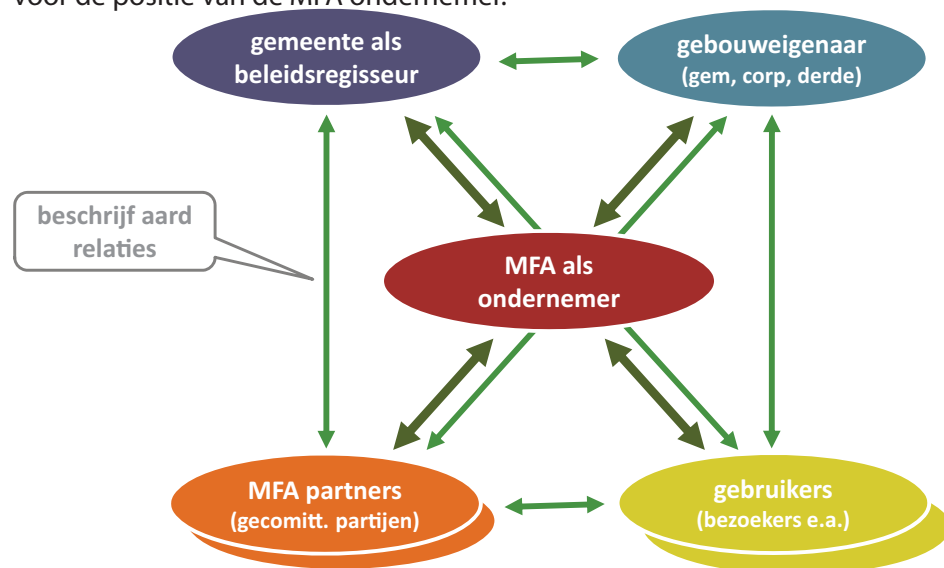
Ten aanzien directe belanghebbers

Als directe belanghebbers worden onderscheiden:

- MFA ondernemer; partij (kan ook samenwerkingsverband zijn) die als exploitant optreedt;
- gemeente als beleidsregisseur;
- gebouweigenaar (kan gemeente zijn, maar ook woningcorporatie of derde);
- MFA partners; instellingen, commerciële bedrijven maar ook clubs en verenigingen die zich als partner committeren aan het concept;
- (overige) gebruikers; bezoekers, sponsors en omwonenden die direct of indirect profiteren van de diensten en/of maatschappelijke meerwaarde

van de MFA.

Deze partijen hebben een positie in bijgaand schema gekregen waarbij elke groene pijl een potentiële contractuele relatie vertegenwoordigt. De donkere groene pijlen geven de relaties aan die de MFA ondernemer direct met de belanghebbers onderhoudt; de lichtere groene pijlen geven het relatiepatroon aan dat buiten de MFA ondernemer omloopt. Ook dat relatiepatroon is van betekenis voor de positie van de MFA ondernemer.



Aan de hand van dit schema kan het lokale relatiepatroon in kaart worden gebracht. Geef bij elke pijl steeds aan:

- Wat is aard van de waarde die wordt geleverd/gevraagd; gaat het om een specifieke dienst, het beschikbaar stellen van ruimte of het genereren van algemeen maatschappelijke waarden?;
- Onder welke voorwaarden dient deze waarde geleverd te worden? Denk

aan tariefstelling, openingstijden, inzet personeel handicap, enzovoort;

- Wat is de economische waarde die daar tegenover wordt gezet en op welke manier wordt deze waarde verrekend; risicodragend, verrekenbaar of combinatie daarvan.

Bij een MFA speelt de gemeente als beleidsregisseur altijd een rol; anders zou het immers een privaat initiatief zijn. De gemeente hoeft echter geen directe relatie met de MFA ondernemer te hebben. Het is goed denkbaar dat de subsidie voor het gebruik van de MFA via de hoofdgebruikers loopt, eventueel in combinatie met een eenmalige bijdrage via de eigenaar (bv. een woningcorporatie). Het is ook nog denkbaar dat de gemeente via de eindgebruiker subsidieert; denk aan het ter beschikking stellen van vouchers.

Ook de gebouweigenaar is een belangrijke partij. Verhuurt deze alleen aan de MFA ondernemer en verhuurt deze weer door aan de hoofdgebruikers. Of huren de hoofdgebruikers direct van de gebouweigenaar waarbij de MFA ondernemer alleen de facilitaire diensten levert. Wezenlijke vraag is of de gebouweigenaar behalve economisch rendement ook maatschappelijk rendement van de MFA ondernemer vraagt. Wordt dit maatschappelijk rendement in een verlaagde huur tot uitdrukking gebracht of wordt dit rendement anderszins 'verrekend'?

Zie verder hoofdstuk 3 van deze toolkit die handelt over rolverdeling, samenwerking en juridische structuren.

5.3.2 Missie

Op basis van de gekozen positie(s) kan een missie voor de beoogde MFA worden geformuleerd; de bestaansreden van de MFA. Formuleer in één of twee volzinnen de missie aan de hand van volgende componenten:

- de doelgroep; voor wie je het doet;

- verzorgingsgebied; waar je het doet;
- kernactiviteit; wat je doet ;
- centrale waarden; hoe je het doet;
- maatschappelijke en/of individueel effect; waarom je het doet.

Vat deze missie zo mogelijk samen in een slogan die de missie in de kern raakt; denk aan slogans als:

- 'huiskamer van de buurt';
- 'hipste plek in de hele omgeving';
- 'om te zien en gezien te worden';
- 'alle diensten binnen handbereik';
- 'de trots van de wijk';
- 'doe mee!';
- enzovoort.

5.3.3 Doelstellingen

Formuleer in aansluiting op te realiseren positie en missie toetsbare doelstellingen ten aanzien van:

- wijk en wijkbewoners;
- (samenwerkende) dienstverleners ;
- exploitatie.

Voorbeelden van doelstellingen op gebied van wijk en wijkbewoners

- verbeteren van imago van woongebied;
- bevorderen van gemeenschapszin en wijkbinding;
- impuls aan beweging en gezondheid.

Voorbeelden van doelstellingen voor dienstverleners

- verbeteren inhoudelijke samenwerking tussen dienstverleners;

- vergroten van aanloop van (potentiële) klanten;
- beter benutten van (elkaars) ruimten en faciliteiten.

Voorbeelden van doelstellingen ten aanzien van de kwaliteit van de exploitatie en het financieel resultaat

- minimale dekking van gemaakte kosten van 80% binnen drie jaar;
- tenminste 30% van de inkomsten uit eigen initiatief;
- klanttevredenheid onder bezoekers van minimaal 7,0.

Benoem bij elke doelstelling, zo mogelijk:

- een kwantitatief of kwalitatief gestelde norm die aangeeft wanneer deze doelstelling behaald wordt;
- manieren om dit te toetsen; denk aan enquêtes, tellingen, officiële statistieken enzovoort.

	Norm voor succes	wijze van toetsen
Doelstellingen voor wijk en wijkbewoners		
Doelstellingen voor dienstverleners		
Doelstellingen ten aanzien van exploitatie		

5.4 Stap 3: marketingplan

Op basis van missie en doelstellingen wordt bij stap 3 een marketingplan opgesteld. Een marketingplan bestaat traditioneel uit de aspecten product, promotie, plaats en prijs, de 'vier p's'. Specifiek voor MFA's hebben we deze ordening verruild voor een ordening die ook bij de MFA Audit wordt gehanteerd (zie hoofdstuk 4 uit deze toolkit). Deze ordening onderscheidt:

- programma (activiteiten en evenementen);
- gebouw en faciliteiten;
- horeca;
- communicatie en promotie;
- besturing en organisatie.

In het marketingplan dient een directe relatie gelegd te worden met de gestelde doelen. Welke middelen heb je nodig om doelstellingen optimaal te kunnen realiseren. Doelstellingen en middelen dienen consistent te zijn. Zie daarvoor het denkmodel hieronder.

Programma

- Welke programma's, activiteiten en evenementen zijn nodig om verscheidenheid aan doelstellingen te realiseren?
- Welke sfeer, uitstraling en intensiteit horen bij dit programma; hoe ziet het dag-, week- en jaarprogramma er bij benadering uit?

Gebouw

- Wat voor gebouw met bijbehorende faciliteit is nodig om doelstellingen en geformuleerd programma mogelijk te maken?
- Wat vraagt dat onder meer van grootte, bereikbaarheid, parkeergelegenheid, uitstraling, plattegrond, flexibiliteit, afwerkingniveau en prijs?

Horeca

- Welk horecaconcept is nodig om verscheidenheid aan doelstellingen te realiseren?
- Welke eisen stelt dat aan openingstijden, assortiment (kleine kaart, grote kaart, wel/geen alcohol), prijs, bejegening, personeel en ligging van horecavoorziening.

Communicatie

- Welk communicatieconcept is nodig om verscheidenheid aan doelstellingen te realiseren; wat is centrale boodschap?
- Welke eisen stelt dit aan in te zetten media (website, sociale media, lokale kranten, receptie/informatiebalie, bewegwijzering, bill board, enz.), personeel, tone-of-voice, interactiviteit, loyalty programma's, eventueel gedifferentieerd naar doelgroepen?

Besturing

- Wat is meest gewenste besturings- en organisatieconcept om verscheidenheid aan doelstellingen te realiseren? En sluit dit concept goed aan bij de gekozen leefstijlpositie? Kijk met schuin oog naar de verschillen tussen de archetypes.
- Welke eisen stelt dit concept aan ondernemerschap, juridische structuur, overleg en besluitvorming, personele organisatie en eventuele hulpinstrumenten (ICT).

5.4.1 Proceskant

De ontwikkeling van een MFA als maatschappelijke onderneming is een interactief proces. Dat lukt alleen in samenspraak en samenwerking met direct betrokken partijen. Daarom is het cruciaal dat er hulpmiddelen zijn die in de

beginfase de interactie faciliteren. Zodat de groep samen beelden ontwikkelt, kleur geeft aan de identiteit van de nieuwe MFA. Binnen het MFA Lab is hiervoor het MFA Kwartetspel ontwikkeld. Doel van spel is om bewust te worden van de invloed van leefstijlen op de 'look & feel' van een MFA of andersoortige locatie met een publieke functie. De basis van het spel ligt in het BSR-model van The SmartAgent Company. Dit model is uitgebreid beschreven in hoofdstuk 1. van deze toolkit.



MFA Kwartet

5.5 Stap 4: managementplan

Het managementplan gaat in op de organisatorische kant. Wat is nodig om het marketingplan uit te voeren. Bij elk van de onderdelen van het marketingplan dienen volgende vragen gesteld te worden

- Wie neemt specifieke activiteit voor rekening? Is dat één van de MFA partners, is dat de MFA ondernemer zelf of is dat een derde?
- Is deze partij daarvoor voldoende geschikt / geëquipeerd? Denk aan zowel kwaliteit als continuïteit.
- Wordt deze partij wel/niet (openbaar) geselecteerd?
- Hoe draagt deze partij verantwoording af en wat gebeurt er als activiteit niet adequaat wordt ingevuld?

	wie	geschiktheid	wijze van selectie	verantwoording
programma <ul style="list-style-type: none"> • onderdeel a. • onderdeel b. • onderdeel c. • onderdeel d. • enz. 				
gebouw <ul style="list-style-type: none"> • ontwikkeling • beheer 				
horeca				
communicatie				
besturing <ul style="list-style-type: none"> • besturing • management • uitvoering 				

Op basis van dit schema kan de rol van de MFA-ondernemer worden gespecificeerd. Ga vervolgens in op volgende vragen.

Ondernemerschap

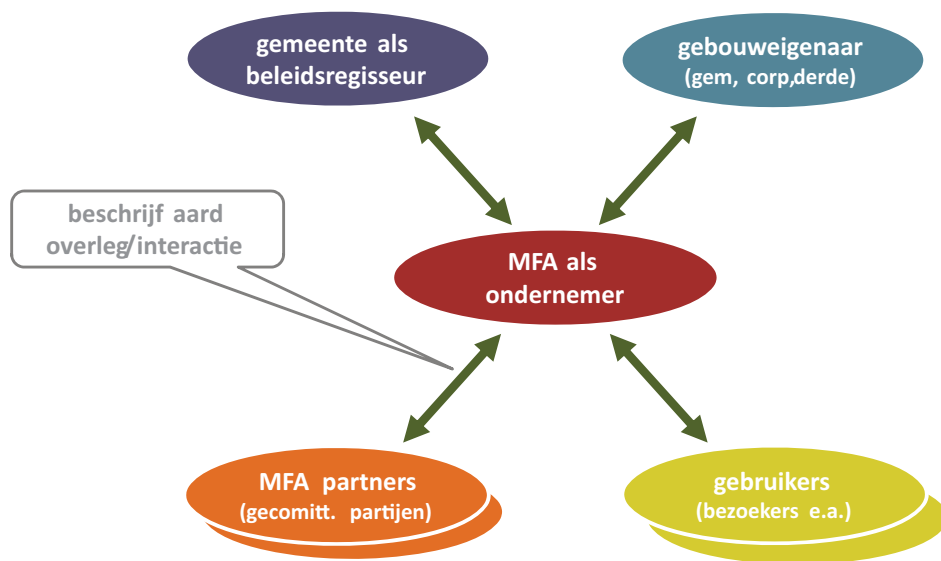
- Wie is de centrale ondernemer; geef schets van functie en persoonlijkheid?
- Krijgt hij/zij genoeg ondernemingsruimte; welke ruimte is dat?
- Op welke manier wordt dit ondernemerschap (letterlijk of figuurlijk) beloond?

Juridische inbedding; beschrijf kort de structuur en de (juridische) inbedding van de MFA onderneming. Opties zijn:

- zelfstandige afdeling bij één van de belanghebbers;
- zelfstandige onderneming in de vorm van een stichting of BV met belanghebbers in de rol van bestuurder, toezichthouder en/of aandeelhouder (BV);
- zelfstandige onderneming zonder juridische betrokkenheid van belanghebbers; belanghebbers alleen in rol van opdrachtgever/klant.

Overleg en besluitvorming; hoe is het overleg met de volgende partijen geregeld:

- gemeente als beleidsregisseur;
- gebouweigenaar;
- MFA partners;
- (overige) gebruikers.



Anders dan bij schema over de positionering vertegenwoordigen de pijlen 'overlegmomenten'. Geef steeds de aard van het overleg aan, frequentie, deelnemers en initiatiefnemer. Overleg hoeft overigens geen traditionele vergadering te zijn waarbij iedereen fysiek aanwezig is. Het 'overleg' met eindgebruikers kan bijvoorbeeld ook via sociale media.

Personele organisatie; benoem de sleuteltaken die nodig zijn om binnen de nieuwe onderneming beoogde diensten te leveren. Geef omvang aan in Fte.

Sleuteltaken	door betaalde krachten	door vrijwilligers	uit besteden	toelichting
management algemeen				
programmeren				
verhuur				
onderhoud				
schoonmaken				
dagelijks beheer ³				
restaurantieve diensten				
communicatie en pr				
receptie / ontvangst				
administratie				
fondsenwerving				
?				
?				
totaal Fte				

³ Sleutelbeheer, ruimtebeheer (schikken tafels), klimaatbeheer en kleine reparaties.

Benoem eventueel ook de hulpmiddelen die nodig zijn om genoemde taken goed te vervullen. Denk onder meer aan een professioneel systeem voor zalenverhuur. maar ook aan aspecten als vergunningen en verzekeringen.

5.6 Stap 5: financieel plan

In het financieel plan staat de vraag centraal: is er een gezonde exploitatie mogelijk? Maak bij het beantwoorden van deze vraag een onderscheid naar:

- de exploitatie op langere termijn, als de kinderziektes er uit zijn en de MFA functioneert zoals beoogd;
- de exploitatie in de aanloofase; neem daar tenminste twee of drie jaar voor.

Begin bij de exploitatie op de langere termijn. Simulatiemodel en kengetallen uit hoofdstuk 3. van deze toolkit kunnen daarbij van dienst zijn. Kijk in het bijzonder naar de bijlagen 1 en 2 van dat hoofdstuk met een uitgebreide opsomming van opbrengsten en kosten.

Eerste stap is om te bepalen of de exploitatie BTW-belast is of niet. Dit is een specialistisch onderwerp dat buiten kader van dit hoofdstuk valt.

Zet afhankelijk van de uitkomst de exploitatiebegroting met of zonder BTW op. Breng steeds de zogenaamde omzetgebonden kosten in mindering op de opbrengsten; bijvoorbeeld de inkoopkosten van de horeca.

Gebruik schema hieronder om bedragen in te vullen en de verhoudingen tussen deze bedragen weer te geven. Zet de totale kosten op 100% en leid alle andere percentages daarvan af.

Opmerkingen bij schema.

- Onder 'projecten' worden kort- of langlopende diensten verstaan op gebied van welzijn, sport, cultuur, werkvoorziening, e.d. waar tegenover een directe opbrengst staat in de vorm van een honorarium;
- Onder 'maatschappelijk' worden de opbrengsten verstaan die niet direct aan een specifieke activiteit gerelateerd kunnen worden, maar die partij- en beschikbaar stellen op grond van de totale maatschappelijke beteke-

nis van de MFA. Zo'n partij kan de gemeente zijn, maar bijvoorbeeld ook een provincie, bedrijf, fonds of zelfs een particulier.

Nadat de exploitatie die behoort bij 'running business' is opgezet, dient een beoordeling gemaakt te worden van de snelheid waarmee dit punt bereikt kan worden. Gebruik daarvoor het schema hieronder.

	<i>aanloop</i>	<i>jaar 1</i>	<i>jaar 2</i>	<i>jaar 3</i>	<i>jaar 4</i>	<i>jaar 5</i>
Opbrengsten						
Kosten						
Saldo						

Het is niet moeilijk om een exploitatie rond te rekenen. Cijfers zijn immers gewillig. Probeer de cijfers niettemin zo realistisch mogelijk te ramen. Laat bij voorkeur de exploitatieraming toetsen door personen die niet bij het proces betrokken zijn geweest. Benut 'critical friends'.