

---

# THESIS WERKSTUK

---

## Belevingswaarde, hoe meet je dat?

---

Janise van den Berg 328741

---





# SAXION

Auteur: Janise van den Berg  
328741

Opdrachtgever: Bouwstenen voor Sociaal  
Ingrid de Moel  
Hooglandseweg-zuid 34  
3813 TC Amersfoort  
[www.bouwstenen.nl](http://www.bouwstenen.nl)

Opleiding: Saxion Hogeschool Deventer  
Hospitality Business School  
Facility Management

1e examinerator: Dhr. W.A. Termaat

2e examinerator: Mevr. F. Kleinrouweler

Onderzoeksdocent: Mevr. S. Borghuis

Amersfoort, 13 juni 2016

## Voorwoord

Dit rapport is tot stand gekomen naar aanleiding van de Thesis(W) van Saxion Hogeschool te Deventer. In opdracht van Bouwstenen voor Sociaal is dit thesisrapport geschreven. Binnen Bouwstenen is er een vraagstuk geconstateerd. In dit rapport wordt het vraagstuk onderzocht om vervolgens een antwoord te geven en advies uit te brengen.

Deze rapport is geschreven om het laatste deel van de opleiding Facility Management succesvol af te ronden. Het was een leerzaam rapport om te schrijven. Ik heb mijn kennis die ik in de afgelopen jaren vergaard heb kunnen toepassen in dit rapport.

Ik wil graag mijn eerste examiner Arrien Termaat en mijn opdrachtgever Ingrid de Moel bedanken voor hun ondersteuning. Zij hebben mij voorzien van informatie en feedback waar ik veel aan heb gehad. Tevens wil ik mijn docent onderzoek Sandra Borghuis bedanken voor de interessante trainingen tijdens de startweek en de consult momenten tijdens het traject. Ik ben voorzien van feedback wat mij heeft geholpen in de voortgang naar het invullen van het rapport.

Janise van den Berg

Amersfoort, 13 juni 2016

## Managementsamenvatting

De laatste 20 jaar zijn er in Nederland erg veel Multifunctionele Accommodaties (MFA's) gebouwd. Het zou praktisch zijn om verschillende ondernemers in één pand samen te brengen zodat er minder panden nodig zijn en bezoekers maar naar een locatie hoeven gaan. Nu blijkt na een aantal jaar dat deze MFA's helemaal niet het gewenste doel hebben bereikt. De exploitatie valt veel hoger uit dan beoogd en bezoekers voelen niks voor het kille en grote gebouw. Binnen het netwerk van Bouwstenen is een netwerkgroep met MFA managers. Deze managers zijn tot de conclusie gekomen dat de MFA's zijn gebouwd voor de bezoekers van de wijk maar dat niet zo wordt gehandeld. Daarom is de vraag naar voren gekomen om een methode om te vinden om de beleving van de bezoekers te meten om erachter te komen waarom bezoekers wel of niet naar de MFA komen en wat ze missen qua activiteiten. Binnen dit thesisproject is daarom onderzoek gedaan naar een methode om de belevingswaarde van de gebruikers van de MFA's te meten. Hieruit is de volgende hoofdvraag ontstaan:

*“ Op welke wijze kan de belevingswaarde van eindgebruikers van Multifunctionele Accommodaties worden gemeten?”*

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is een drietal onderzoeksmethodes uitgevoerd. Allereerst is literatuuronderzoek uitgevoerd om te onderzoeken welke tools er zijn om de belevingswaarde te meten. Aan de hand van de gevonden informatie is gekeken welke MFA's een tool gebruiken om de belevingswaarde te meten. Met deze MFA managers is een diepte-interview gehouden om het proces van meten te achterhalen en de succes- en faalfactoren van de tool te bespreken. De uitvoer van deze onderzoeken wordt vaak uitgevoerd door consultancy bureaus. Daarom is opzoek gegaan naar deze consultancy bureaus en is met hen een expertgesprek gevoerd. In deze expertgesprekken werd besproken hoe de methode die gehanteerd wordt werkt en wat het proces is van meten. De gegevens uit deze drie onderzoeksmethodes zijn verdeeld in twee hoofdstukken. De eerste bespreekt de tools die gebruikt worden om de belevingswaarde te meten en de tweede bespreekt het proces van meten. uit deze hoofdstukken blijkt dat er veel verschillende methodes zijn om de belevingswaarde van eindgebruikers te meten en dat dit vaak gebeurt aan de hand van interviews en dat de resultaten op beeldende wijze worden voorgegeven. Als laatste onderdeel van het onderzoek gedeelte is in de conclusie antwoordt gegeven op de onderzoeksvraag.

Vervolgens is het adviesgedeelte geschreven. Aan de hand van de opgedane informatie zijn 3 alternatieve beschreven die het best passend zijn bij de uitkomsten uit het onderzoek. Aan de hand van criteria die voortkomen uit het onderzoek zijn deze 3 alternatieve tegen elkaar afgewogen via een wegingsmatrix. Hieruit bleek consultancy bureau KCM de best passende optie voor Bouwstenen voor Sociaal en deze is dan ook aanbevolen.

Voor de keuze voor KCM is eerst een implementatieplan geschreven aan de hand van de PDCA-cyclus. Vervolgens is aan de hand van een business case de financiële consequenties van de keus voor KCM besproken. Er is eerst een impactanalyse geschreven met daarin het effect van het advies voor de verschillende stakeholders. Vervolgens is de investeringsanalyse geschreven met daarin de kosten en baten van het advies. Als laatste is de risicoanalyse geschreven met daarin de verschillende risico's die het advies met zich meebrengt met de kans en impact daarvan.

Nadat het adviesgedeelte is beschreven wordt de conclusie van het advies beschreven. In dit advies wordt antwoordt gegeven op de adviesvraag en worden de belangrijkste adviezen op een rijtje gezet.

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van validiteit- en betrouwbaarheid verhogende maatregelen. Hierdoor is gezorgd dat er geen systematische fouten worden gemaakt en het onderzoeksresultaat hetzelfde zal zijn wanneer deze wordt herhaald.

Als laatste is het nawoord geschreven. Hierin wordt de reflectie op eigen handelen beschreven aan de hand van een terugblik op de planning en organisatie en wordt de waarde van de thesis voor het facilitair werkveld beschreven.

# Inhoudsopgave

Begrippenlijst .....	9
Index tabellen en figuren .....	10
1 Inleiding .....	11
1.1 Achtergrondinformatie .....	11
1.2 Aanleiding van het onderzoek .....	12
1.3 Doelstelling van het advies .....	12
1.4 Doelstelling van het onderzoek.....	13
1.5 Leeswijzer .....	13
2 Theoretisch kader .....	14
2.1 Definiëring kernbegrippen.....	14
3 Methodologie.....	16
3.1 Literatuuronderzoek.....	16
3.1.1 Doelstelling.....	16
3.1.2 Onderzoeksstrategie en dataverzamelingsmethode.....	16
3.2 Veldonderzoek 1: MFA managers.....	17
3.2.1 Doelstelling.....	17
3.2.2 Onderzoeksstrategie en dataverzamelingsmethode.....	17
3.2.3 Onderzoekseenheden.....	18
3.3 Veldonderzoek 2: Experts.....	18
3.3.1 Doelstelling.....	18
3.3.2 Onderzoeksstrategie en dataverzamelingsmethode.....	18
3.3.3 Onderzoekseenheden.....	18
3.4 Analyseplan.....	18
3.5 Validiteit- en betrouwbaarheid verhogende maatregelen.....	19
3.5.1 Betrouwbaarheid .....	19
3.5.2 Begripsvaliditeit.....	19
3.5.3 Interne validiteit .....	19
3.5.4 Externe validiteit .....	20
3.6 Keuze hoofdstukken 4 en 5 .....	20
4 Tools om belevingswaarde te meten.....	21
4.1 Literatuuronderzoek.....	21
4.1.1 Enquête.....	21

4.1.2 BSR model .....	21
4.1.3 Experiential value .....	23
4.1.4 KCM .....	24
4.1.5 Guest journey.....	25
4.1.6 Pine & Gilmore .....	26
4.1.7 Servqual-model.....	27
4.2 Praktijk MFA.....	30
4.3 Conclusies betrokken deelvragen.....	31
5 Proces voor het meten van belevingswaarde .....	32
5.1 Literatuuronderzoek .....	32
5.2 Praktijk MFA.....	32
5.2.1 Antares .....	32
5.2.2 SRO.....	32
5.2.3 't Spectrum .....	33
5.2.4 Gemeente Arnhem.....	33
5.2.5 Castellum Palensteyn.....	33
5.3 Advies experts .....	34
5.3.1 KCM.....	34
5.3.2 Hospitality Group .....	34
5.3.3 KlantOK.....	35
5.4 Conclusie betrokken deelvragen .....	36
6 Combinatie tools en proces .....	37
7 Conclusie en discussie .....	38
7.1 Conclusie .....	38
7.2 Discussie.....	38
7.2.1 Betrouwbaarheid .....	38
7.2.2 Validiteit .....	39
8 Advies.....	40
8.1 Doelstelling adviesgedeelte en adviesvragen .....	40
8.2 Evaluatie van alternatieve oplossingen .....	40
8.2.1 Tools .....	40
8.2.2 Criteria.....	42
8.2.3 Wegingsmatrix .....	42

8.2.4 Zelf doen versus uitbesteden .....	44
8.2.5 Aanbeveling .....	44
8.3 Implementatieplan.....	45
8.4 Financiële consequenties .....	46
8.4.1 Impactanalyse .....	46
8.4.2 Investeringsanalyse .....	47
8.4.3 Risicoanalyse.....	48
8.5 Conclusie adviesgedeelte.....	49
9 Nawoord .....	50
9.1 Reflectie op eigen handelen .....	50
9.2 Reflectie op de waarde voor de branche .....	50
10 Literatuurlijst .....	51
Bijlagen .....	54
Bijlage   AAOCC criteria .....	54
Bijlage    Uitwerking kernbegrippen .....	55
Bijlage     Gespreksverslagen MFA managers .....	61
Bijlage  V Gespreksverslag KCM .....	65
Bijlage V Gespreksverslag Hospitality Group.....	69
Bijlage VI Links resultaten onderzoek MFA's.....	72



# Begrippenlijst

Voor de kernbegrippen belevingswaarde, tool en eindgebruikers zijn verschillende verwoordingen gebruikt in dit thesisrapport. Deze verschillende verwoordingen met dezelfde betekenis van het kernbegrip worden hieronder beschreven.

## Belevingswaarde

- Beleving
- Belevingswerelden
- Klanttevredenheid
- Tevredenheid

## Tool

- Meetmethode
- Methode
- Meetinstrument
- Instrument

## Eindgebruikers

- Bezoeker
- Gebruiker
- Klant

## Index tabellen en figuren

### Figuren

		Paginanummer
Figuur 1.1	Proces thesisrapport	13
Figuur 2.1	Maatschappelijk vastgoed	14
Figuur 4.1	BSR-model	22
Figuur 4.2	Typologie van belevingswerelden	23
Figuur 4.3	KCM dashboard	24
Figuur 4.4	Guest journey	25
Figuur 4.5	Model Pine&Gilmore	26
Figuur 4.6	Servqual model	28
Figuur 5.1	Stappenplan KlantOk	35
Figuur 8.1	Kwaliteitscirkel Deming	44
Figuur 8.2	Stakeholderanalyse	45

### Tabellen

		Paginanummer
Tabel 3.1	AAOCC-criteria	17
Tabel 8.1	Wegingsmatrix	42
Tabel 8.2	Voor- en nadelen zelfdoen vs uitbesteden	44
Tabel 8.3	Kosten Bouwstenen	47
Tabel 8.4	Risicoanalyse	48

# 1 Inleiding

In deze inleiding wordt eerst ingegaan op de achtergrondinformatie van Bouwstenen voor Sociaal om vervolgens de aanleiding van de thesis toe te lichten. In paragraaf 1.3 wordt de adviesdoelstelling met bijbehorende adviesvraag beschreven. In paragraaf 1.4 wordt de onderzoekdoelstelling inclusief hoofd- en deelvragen beschreven. Tot slot wordt de leeswijzer van dit thesisrapport beschreven.

## 1.1 Achtergrondinformatie

Bouwstenen voor Sociaal is sinds 2005 een netwerkorganisatie voor maatschappelijk vastgoed. Bouwstenen voor Sociaal is onafhankelijk, ondernemend, ontvangt geen subsidie en fungeert als motor voor het veld. Zij wordt gedragen door ruim tachtig partners uit het veld, die belang hebben bij een netwerk rond maatschappelijk vastgoed en daarin actief willen participeren om kennis uit te wisselen en gezamenlijk vooruit te komen. Partners vormen samen met de betrokken branches (afzenders) de 'inner circle' van Bouwstenen. Gezamenlijk zetten zij de toon in het werkveld van maatschappelijk vastgoed. Sinds 2009 worden zij volledig gefinancierd uit partners en is de subsidie van de verschillende ministeries ingetrokken (Bouwstenen voor Sociaal, 2015).

Bouwstenen staat voor: vinden (van kennis en informatie), verbinden (van mensen) en vooruit komen (verbeteren). Onafhankelijk en gericht op vraagstukken rond vastgoed en huisvesting voor onderwijs, opvang, buurtactiviteiten, zorg etc. Bottom-up georganiseerd.

Inhoudelijk steunt Bouwstenen (2015) op de input van mensen uit het veld. Mensen die nut en noodzaak van een dergelijk platform onderschrijven en er zelf ook belang bij hebben. Mensen die beseffen dat het veld het zelf moet doen en de oplossing niet uit Den Haag komt. Zij brengen informatie in, doen verslag van bijeenkomsten of treden op als correspondent. Binnen Bouwstenen wordt onderlinge kennis uitgewisseld en werken bestuurders en professionals samen aan de hand van een door hen opgestelde (samenwerkings) agenda.

Bouwstenen wordt gefaciliteerd door De Wijkplaats. De Wijkplaats (2016) is een netwerk van doeners en denkers in maatschappelijk vastgoed. In ondernemerschap zien zij de sleutel tot vitaliteit en rendement. Het motto luidt: geen bouwplan zonder business plan.

### **Wat is de bijdrage**

De Wijkplaats wil lokale partijen helpen met ideeën, concepten en oplossingen. De missie is om attractieve plaatsen te creëren waar mensen graag (samen) verblijven.

### **Wat is de rol van de Wijkplaats**

De rol is wisselend. De ene keer is de wijkplaats adviseur, de ander keer zijn ze initiatiefnemer, ontwikkelaar, makelaar of vrijwilliger. Dit ligt aan het wat voor doel er gesteld wordt.

### **Wat nog meer**

De Wijkplaats faciliteert het platform Bouwstenen voor Sociaal en is initiator van doe-het-zelf café de Rooie Cent. Verbinding en samen vooruit komen kenmerken ons primaire proces (De Wijkplaats, 2016).

## **Opdrachtgever**

De opdrachtgever is Ingrid de Moel. Zij is algemeen directeur van Bouwstenen voor Sociaal. Haar doel is maatschappelijk vastgoed als werkveld neer te zetten en deze te professionaliseren. Het team van Bouwstenen bestaat uit een zestal medewerkers die zich voornamelijk richten op communicatie, zowel extern als met het netwerk. De begeleider van het onderzoek is Marc van Leent. Hij is directeur van De Wijkplaats wat de B.V. is boven Bouwstenen voor Sociaal.

## **1.2 Aanleiding van het onderzoek**

Het hoofddoel van Bouwstenen voor Sociaal is de vraag van het netwerk om een werkbare tool van de belevingswaarde van Multifunctionele Accommodaties (MFA's) te meten te honoreren. Op dit moment zijn er voornamelijk tools om de economische waarde van een MFA te meten en niet de maatschappelijke waarde. MFA managers zijn op zoek naar een barometer om te kijken hoe ze het doen op het maatschappelijke vlak en hoe de beleving is onder de gebruikers. Het is belangrijk voor de managers dat er meer en beter wordt gemeten. Hierbij is het van belang om te kijken naar de drie doelstellingen van MFA's. Deze doelstellingen betreffen, het zijn van een ontmoetingsplek, een plek om samen te werken en een gebouw waarin ruimtes worden gedeeld.

Daarnaast vindt het netwerk van Bouwstenen voor Sociaal het belangrijk om zicht te hebben op de algemene waardering van de MFA's om zo eventueel een gezamenlijke oplossing te vinden. Ook vastgoedbedrijven spelen een rol bij de vraag naar een tool om de belevingswaarde te meten. Zij willen weten of zij goede gebouwen leveren. Het is belangrijk dat de tool breed inzetbaar is omdat er meerdere vormen van MFA' zijn. Denk hierbij aan zorg, kunst en cultuur en onderwijs en opvang.

Dit vraagstuk is relevant voor Bouwstenen voor Sociaal, omdat zij door het netwerk bestaansrecht heeft. Wanneer zij de vragen van het netwerk niet kan honoreren bestaat de kans dat het netwerk niet verzadigd wordt in zijn vragen en ervoor kiest uit het netwerk te stappen. Dit heeft financiële consequenties voor Bouwstenen.

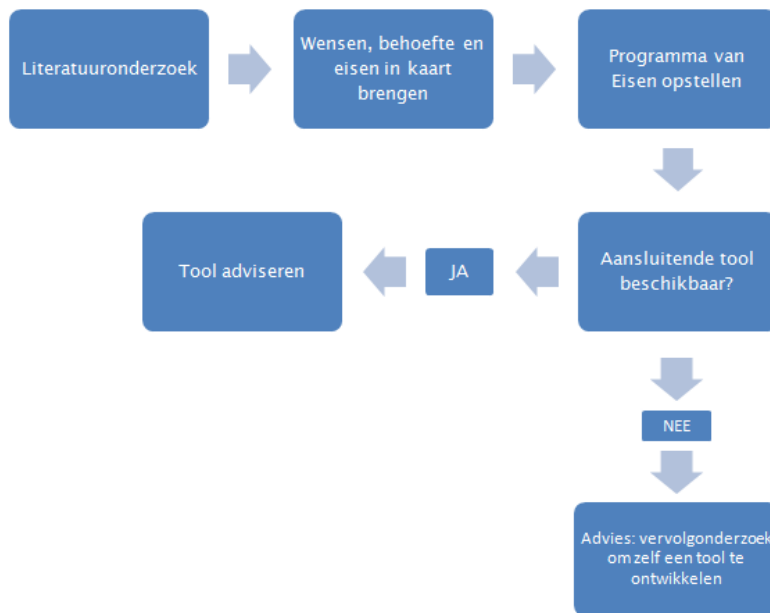
## **1.3 Doelstelling van het advies**

Het adviesdoel Bouwstenen voor Sociaal is om aan de hand van de gevonden resultaten in het onderzoek een tool te selecteren die de belevingswaarde van eindgebruikers van MFA's te meten. Deze tool voldoet aan de criteria die zijn gesteld. Met dit advies wordt gehoor gegeven aan de managementvraag die voortkwam uit het netwerk van Bouwstenen voor Sociaal.

Bouwstenen voor Sociaal wil inzicht krijgen in de wijze waarmee op dit moment de belevingswaarde van eindgebruikers van MFA's gemeten wordt. Vervolgens zal er achterhaald worden waarom er voor die mogelijkheid is gekozen en wat succes- en faalfactoren zijn van de tool.

*Adviesvraag: Met welke tool kan de belevingswaarde van eindgebruikers van Multifunctionele Accommodaties worden gemeten?*

Aan de hand van onderstaand proces wordt het adviesrapport gepresenteerd:



figuur 1.1: Proces thesisrapport

## 1.4 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om een goed functionerende tool te leveren aan het netwerk van Bouwstenen voor Sociaal, die de belevingswaarde van eindgebruikers van MFA's meet. Hierbij is het van belang om inzichtelijk te hebben waardoor de belevingswaarde van eindgebruikers van MFA's door wordt beïnvloed en welke tools er op de markt zijn om belevingswaarde te meten.

### Onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan de belevingswaarde van eindgebruikers van multifunctionele accommodaties (MFA's) worden gemeten?

### Deelvragen

1. Wat wordt verstaan onder de belevingswaarde van eindgebruikers van gebouwen?
2. Welke tools zijn er om de belevingswaarde van eindgebruikers van gebouwen te meten?
3. Wat wordt verstaan onder Multifunctionele Accommodaties?
4. Welke tools om de belevingswaarde van eindgebruikers van gebouwen te meten worden door MFA's reeds gebruikt?
5. Wat zijn succes- en faalfactoren van tools om de belevingswaarde van eindgebruikers te meten?

## 1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk staat het theoretisch kader centraal waarin de kernbegrippen worden gedefinieerd. In hoofdstuk 3 is de methodologie van het onderzoek beschreven. In de hoofdstukken 4 en 5 worden de tools om belevingswaarde van eindgebruikers te meten en de methode van meten besproken om vervolgens in hoofdstuk 6 een combinatie te maken. In hoofdstuk 7 wordt de onderzoeksvraag beantwoord zodat in hoofdstuk 8 het advies kan worden gegeven. Als laatste wordt in hoofdstuk 9 het nawoord beschreven met een reflectie op het eigen handelen.

## 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader uitgewerkt met als doel het versterken van het onderzoeks- en adviesgedeelte van dit thesisrapport. Dit is gedaan door een literature review te schrijven waarin de kernbegrippen van dit thesisrapport worden verduidelijkt.

### 2.1 Definiëring kernbegrippen

Kernbegrippen zijn de belangrijkste begrippen binnen dit onderzoek. De kernbegrippen komen voort uit de vraagstelling en deelvragen van het onderzoek. Onderstaand worden de definities van de kernbegrippen getoond die voor dit onderzoek gebruikt zijn. In dit onderzoek kunnen ook andere verwoordingen worden toegepast voor de kernbegrippen. Deze verwoordingen zijn toegelicht in de begrippenlijst. Deze zoekresultaten voor het definiëren van de kernbegrippen worden beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. De uitwerking hiervan is te vinden in bijlage |.

Onderstaande gedefinieerde kernbegrippen zijn ontstaan uit de combinatie van in de literatuur gevonden definities. De uitwerking van de kernbegrippen en het ontstaan van de definities wordt uitgebreid beschreven in bijlage ||.

#### Maatschappelijk vastgoed

Maatschappelijk vastgoed is een verzamelnaam voor gebouwen met een functie op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en/of (medische) zorg. Voorbeelden van maatschappelijk vastgoed zijn onder meer:

Scholen (brede);	Buurt-/ en dorpshuizen;
Opvangcentra (kinder)	Sportaccommodaties;
Kerken;	Culturele centra;
Bibliotheken;	Theaters;

*Figuur 2.1: Maatschappelijk vastgoed (2014)*

Maatschappelijk vastgoed is een jong begrip dat opgekomen is door een toenemende belangstelling voor een beter gebruik van accommodaties. Er wordt gestreefd naar intensief ruimtegebruik en meer samenhang in dienstverlening aan de burgers. Nieuwe maatschappelijke voorzieningen in buurten en wijken worden nauwelijks meer solitair gerealiseerd. Er is bijna altijd sprake van een combinatie van functies.

#### Multifunctionele accommodatie

De definitie van een multifunctionele accommodatie wordt in dit onderzoek expliciet gespecificeerd. Met name wordt de toegevoegde waarde beoogd van het in één gebouw zitten van meerdere functies en het samen werken tussen deze functies. Het meervoudig gebruik van ruimten speelt hierin een belangrijke rol.

In het kader van dit onderzoek zal het begrip multifunctionele accommodatie worden gedefinieerd als:

*“Eén gebouw waarin twee of meer aan elkaar gerelateerde maatschappelijke functies zijn gevestigd. De in het gebouw gevestigde partijen werken met elkaar samen en maken daarbij gezamenlijk gebruik van de ruimten. Hiermee wordt een toegevoegde waarde beoogd voor de (zowel interne als externe) gebruikers.”*

De relatie tussen de partijen in de MFA blijkt ook van groot belang. Wanneer er geen relatie is tussen de partijen en men niet van elkaars ruimten gebruikt maakt, dan blijft er slechts een verzamelbedrijfsgebouw over en is het gebouw geen MFA. De relatie (afspraken maken en samenwerken) is noodzakelijk om het gebruik van elkaars ruimten mogelijk te maken.

### **Belevingswaarde**

In dit onderzoek wordt ingegaan op de belevingswaarde van maatschappelijk vastgoed. Om deze reden is de volgende definitie van kracht in dit onderzoek:

*“Belevingswaarde is het toekennen van waarde en kwaliteit van de gebruiker aan het vastgoed op zowel extrinsieke als intrinsieke waarde.”*

Hierbij wordt gekeken vanuit de 4 elementen die Janssen (2015) beschrijft. De extrinsieke waarde kijkt naar de maatschappelijke dienstverlening. De Intrinsieke waarde kijkt naar het plezier van de bezoeker.

### **Eindgebruiker**

Voor dit onderzoek wordt de definitie van Mengerink (2015) gehanteerd:

*“Een eindgebruiker is een individu of een gemeenschap van individuen die het product dat gerealiseerd is door de ontwikkelaar in gebruik neemt. De klant, of de klant van de klant.”*

Dit onderzoek zal vooral gericht zijn op de klant van de klant. De klant wordt gezien als de organisaties die gehuisvest zijn in de MFA. De gebruikers van deze organisaties zijn de klant van de klant en daar wordt de focus op gelegd.

### **Succes- en faalfactoren**

In de definities komt naar voren dat een succes- of faalfactor wel of niet bijdraagt aan het slagen van de organisatie, een doel of de realisatie. De aan- of afwezigheid van deze factoren helpen of belemmeren om tot een goed einde te komen. Voor dit onderzoek wordt de definitie uit het boek van Robaey (2005) gebruikt:

*“We spreken van een succesfactor wanneer de aan- of afwezigheid van een bepaalde factor de vereniging helpt om haar activiteiten tot een goed einde te brengen. We hebben het over een faalfactor wanneer de aan- of afwezigheid van een factor de goede afwikkeling van een activiteit belemmert.”*

Het dient wel vermeld te worden dat er een verschil kan zitten tussen verschillende succes- of faalfactoren. Sommige faalfactoren hebben een grotere impact dan anderen. Hierdoor kan een bepaalde faalfactor in verhouding een groot aandeel hebben in het niet-succesvol zijn van het geheel. De kans dat een succes- of faalfactor zich voordoet, evenals de impact, is niet inzichtelijk gemaakt in dit onderzoek.

## 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven waarmee de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen zijn beantwoord. Er is eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd en met de uitkomsten daarvan is veldonderzoek uitgevoerd bij MFA managers. Met de informatie die daaruit voortkwam is het advies van experts gevraagd. Per type onderzoek wordt in volgorde van uitvoeren de onderzoeksstrategie beschreven.

### 3.1 Literatuuronderzoek

In deze paragraaf wordt besproken hoe de onderzoeksmethode literatuuronderzoek is uitgevoerd. De doelstelling, onderzoeksstrategie en dataverzamelmethode worden besproken.

#### 3.1.1 Doelstelling

Het doel van het literatuuronderzoek is om betrouwbare en relevante informatie te verzamelen, die nodig is voor de beantwoording van de deelvragen en de onderzoeksvraag. Dit type onderzoek, aangevuld met informatie uit veldonderzoek 1 en 2, heeft een aantal deelvragen kunnen beantwoorden.

#### 3.1.2 Onderzoeksstrategie en dataverzamelmethode

De onderzoeksstrategie die is gehanteerd in dit onderzoek is bureauonderzoek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van door andere geproduceerd materiaal om tot nieuwe inzichten te komen. Er is gekozen voor de eerste variant van bureauonderzoek, namelijk literatuuronderzoek toe te passen op dit onderzoek (Doorewaard, 2007). Er is informatie gezocht op het internet, in boeken, in vaktijdschriften en via beschikbaar gestelde documenten. Er is met verschillende verwoordingen voor de kernbegrippen belevingswaarde en tool, gezocht naar informatie via de volgende zoekmachines:

- Google Scholar,
- HBO-kennisbank,
- Saxion bibliotheek (online),
- Saxion bibliotheek Deventer,
- Vrijgegeven documenten stakeholders.

Het literatuuronderzoek is een diepgaand onderzoek en daarom is de sneeuwbalmethode uitgevoerd. Hierbij is via gevonden literatuur nieuwe bruikbare informatie gevonden. Middels valide bronnen wordt met deze methode efficiënt bruikbare extra informatie achterhaald.



Aan de hand van de AAOCC criteria (2008) wordt beoordeeld of een gevonden bron voldoet aan de volgende eisen:

<b>AAOCC-criteria en betekenis</b>	<b>Betekenis voor deze thesis</b>
Authority → In hoeverre zijn de auteur en/of de uitgever gekwalificeerd en geloofwaardig?	Universitair geschoolde auteurs met voldoende vakkennis.
Accuracy → Wat zijn validiteit en betrouwbaarheid van de informatie in de publicatie?	Literair geschreven bronnen.
Objectivity → Hebben de auteurs enig (persoonlijk) belang bij de kerninformatie uit de publicatie?	Bronnen zonder belang voor de auteur.
Currency → Is de informatie volledig up-to-date?	Bronnen niet ouder dan 15 jaar.
Coverage → Is de informatie compleet, uniek en relevant?	Bronnen waar geen informatie mist of wordt achtergehouden en waar geen verdere bronnen met dezelfde informatie van beschikbaar is.

*Tabel 3.1: AAOCC-criteria*

## **3.2 Veldonderzoek 1: MFA managers**

In deze paragraaf wordt de methodologie van het veldonderzoek bij MFA managers beschreven. Dit onderzoek is voortgekomen uit de gevonden informatie uit het literatuuronderzoek.

### **3.2.1 Doelstelling**

Het onderzoek gaat over een tool die bij MFA gebruikt moet worden. Daarom is het belangrijk dat er informatie rechtstreeks uit het werkveld komt. Het doel van veldonderzoek 1 is daarom om te achterhalen welke tools worden gehanteerd bij MFA's om de belevingswaarde van eindgebruikers te meten. Vervolgens kunnen deelvraag 2 en 4 worden beantwoord.

### **3.2.2 Onderzoeksstrategie en dataverzamelmethode**

Uit de gevonden informatie in het literatuuronderzoek werd gekeken naar welke van de gevonden tools worden gebruikt bij MFA's om de belevingswaarde van eindgebruikers te meten. Deze informatie kan niet alleen via theorie worden achterhaald. Er zal worden gekeken naar de ervaringen van MFA managers en er wordt gezocht naar achterliggende ideeën, ervaringen en verhalen. Daarom zal een interpretatief onderzoek worden uitgevoerd (Verhoeven, 2011).

Binnen deze onderzoeksstrategie is er sprake van een kwalitatief onderzoek. Dit zal worden uitgevoerd door middel van diepte-interviews waarbij gebruik is gemaakt van een topic-lijst. Hierdoor is de inbreng van de respondenten maximaal. Diepte-interviews passen bij dit onderzoek, omdat het van belang is dat er informatie wordt achterhaald. De interviews worden zowel face-to-face als telefonisch gehouden. Een topiclijst dient ervoor dat alle vooraf opgesteld onderwerpen worden besproken. Het veldonderzoek is het meest valide wanneer het in zijn natuurlijke omgeving wordt onderzocht. Om deze reden worden de interviews zoveel mogelijk op locatie afgenomen.

### **3.2.3 Onderzoekseenheden**

De respondenten voor dit onderzoek worden verkregen uit het netwerk van Bouwstenen voor Sociaal. Er wordt naar respondenten gezocht tot er verzadiging optreedt. Uiteindelijk zullen er 5 MFA managers geïnterviewd worden. Er worden niet meer managers geïnterviewd vanwege de beschikbaarheid van de managers, de tijd die voor het onderzoek beschikbaar is en omdat er voldoende betrouwbare informatie zal worden opgeleverd.

## **3.3 Veldonderzoek 2: Experts**

In deze paragraaf wordt de methodologie van het expertonderzoek beschreven.

### **3.3.1 Doelstelling**

Nadat er de MFA managers gesproken zijn, is er informatie vrijgekomen over het proces van meten van belevingswaarde bij MFA's. Deze onderzoeken worden vaak uitbesteed aan adviesbureaus. Om te achterhalen hoe adviesbureaus dit aanpakken worden expertgesprekken gevoerd. Het doel van de expertgesprekken is om advies te vragen over het uitzetten en uitvoeren van een belevingsonderzoek.

### **3.3.2 Onderzoeksstrategie en dataverzamelmethode**

Expertgesprekken vallen binnen de case study strategie. De expertgesprekken zijn gehouden met een topic lijst, omdat een topic lijst ervoor dient dat alle relevante informatie voor het onderzoek wordt besproken. Wanneer tijdens het gesprek naar voren komt dat een respondent meer expertise of ervaring blijkt te hebben over een bepaald onderwerp, zal hier meer aandacht aan worden gegeven.

### **3.3.3 Onderzoekseenheden**

De respondenten die worden geraadpleegd voor de expertgesprekken zijn de heer A. Kok van adviesbureau KCM en mevrouw M. de Kogel van Hospitality Group.

## **3.4 Analyseplan**

Het onderzoek bestaat achtereenvolgend uit literatuuronderzoek, diepte-interviews en expertgesprekken.

### Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek wordt geanalyseerd aan de hand van de AAOCC-criteria zoals in paragraaf 3.1 beschreven is.

### Diepte-interviews en expertgesprekken

Er is een topic lijst gemaakt om het interview vorm te geven. Het analyseren van de gegevens uit de interviews zal aan de hand van gespreksverslagen worden gehanteerd. De interviews worden opgenomen met een recorder en vervolgens worden deze gesprekken verwerkt in gespreksverslagen. Voordat de gesprekken plaatsvinden wordt aan de geïnterviewde toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen. Deze gespreksverslagen zijn terug te vinden in bijlagen.

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag wordt het literatuuronderzoek gecombineerd met het veldonderzoek. Eerst is de hoofdvraag onderverdeeld in deelvragen. Vervolgens heeft er literatuuronderzoek plaatsgevonden. De informatie die daaruit voortkomt wordt gebruikt om respondenten voor het diepte-interview te benaderen. Het veldonderzoek is gestructureerd op basis

van de deelvragen. Hierdoor is de informatie uit de verschillende onderzoek te verbinden. Specifieke informatie over het proces van meten wordt verkregen door expertgesprekken.

### **3.5 Validiteit- en betrouwbaarheid verhogende maatregelen**

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen wordt gekeken naar de validiteit en betrouwbaarheid van de gebruikte informatie. Bij validiteit wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Dit wordt gedaan nadat is nagegaan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Betrouwbaarheid is namelijk een voorwaarde voor het bepalen van de validiteit van onderzoek (Verhoeven, 2011).

#### **3.5.1 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Het onderzoek moet herhaalbaar zijn met dezelfde uitkomsten als resultaat (Verhoeven N. , 2011). Er zijn maatregelen genomen om de betrouwbaarheid te vergroten. Als eerste is er een topic lijst gemaakt die gebruikt is bij de diepte-interviews. Wanneer een volgend onderzoek wordt uitgevoerd kan deze topic lijst weer worden gebruikt. Als tweede zijn de diepte-interviews opgenomen en uitgewerkt in een gespreksverslag. De interviews kunnen hierdoor nogmaals worden afgeluisterd en door de gespreksverslagen niet verkeerd worden geïnterpreteerd. De derde maatregel in het onderzoek is het gebruik van triangulatie. Er is literatuuronderzoek uitgevoerd, diepte-interviews gehouden en expertgesprekken gevoerd. Als laatste is vastgelegd hoe de informatie is verzameld. Wanneer het onderzoek opnieuw zal worden uitgevoerd kan deze informatie worden geraadpleegd.

#### **3.5.2 Begripsvaliditeit**

Begripsvaliditeit heeft betrekking op de meetinstrumenten die in het onderzoek zijn gebruikt. Er wordt gekeken of je meet wat je wil meten (Verhoeven, 2011). Om te achterhalen welke meetinstrumenten moeten worden toegepast, zijn via relevante literatuur de kernbegrippen gedefinieerd. Op basis van deze kernbegrippen werd de topic lijst voor het interview samengesteld. Op deze wijze zijn de betekenissen van de kernbegrippen voor het hele onderzoek vastgesteld.

#### **3.5.3 Interne validiteit**

Er wordt gesproken van interne valide resultaten wanneer het onderzoek in staat is de juiste conclusies te trekken (Verhoeven, 2011). Om de interne validiteit te waarborgen zijn er een aantal maatregelen getroffen. Vooraf is vastgesteld wat de aanpak van het onderzoek is en wat aan het eind van het thesisproject opgeleverd zou worden. De uitvoer van het onderzoek is van start gegaan na goedkeuring van zowel de eerste examinerator en de tweede examinerator als van de opdrachtgever. Daarnaast is er in het onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat er meerdere databronnen zijn gehanteerd om het onderzoek betrouwbaar te maken. Er is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, diepte-interviews en expertgesprekken. De literatuur was de basis voor de diepte-interviews en vervolgens voor de expertgesprekken. Bij de selectie van respondenten is gekeken dat de MFA managers voldoende kennis hebben over het onderwerp en dat de experts veel met de methode aan het werk zijn en dus diepere informatie konden geven. Dit om zo de juiste informatie voor het onderzoek te vergaren. Door AAOCC-criteria te gebruiken voor het literatuuronderzoek is de validiteit gewaarborgd.

#### **3.5.4 Externe validiteit**

Het waarborgen van de externe validiteit is gedaan door bij de diepte-interviews door te blijven vragen tot informatie werd herhaald of wanneer er verzadiging optrad. Bij het veldonderzoek kwamen veel overeenkomsten bij MFA managers naar voren. De steekproef was echter te klein om dit te generaliseren. De respondenten zijn allemaal werkzaam als MFA managers en experts binnen het meten van belevingswaarde. Dit om te zorgen dat ze een eigen interpretatie hadden op het onderwerp op basis van ervaringen. De respondenten zijn verkregen via de sneeuwbalmethode uit het literatuuronderzoek. Omdat niet op de hele markt is gezocht kan de externe validiteit verminderen.

#### **3.6 Keuze hoofdstukken 4 en 5**

Er is de keuze gemaakt om de resultaten van het onderzoek onder te verdelen in twee hoofdstukken. In hoofdstuk 4 wordt aan de hand van literatuuronderzoek, gesprekken met MFA managers en gesprekken met experts beschreven welke tools er zijn om de belevingswaarde van eindgebruikers te meten.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de methode van meten van de tools uit hoofdstuk 4 beschreven. Dit om in hoofdstuk 6 een koppeling te maken tussen deze twee hoofdstukken om antwoord te kunnen geven op de desbetreffende hoofdvraag.

De keuze voor het indelen van de resultaten in deze twee hoofdstukken is dat er een over-all overzicht wordt gegeven van de gevonden informatie over het desbetreffende onderwerp. Deze informatie wordt in het hoofdstuk gebundeld en per onderzoeksmethode uitgewerkt. Doordat in hoofdstuk 6 de resultaten worden gecombineerd wordt er samenhang gecreëerd in het onderzoek.

## 4 Tools om belevingswaarde te meten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van de verschillende onderzoeksmethodes op het gebied van tools die beschikbaar zijn om de belevingswaarde van eindgebruikers van MFA's te meten. Dit om vervolgens in hoofdstuk 5 de resultaten van de methode van meten te beschrijven. Dit om antwoord te kunnen geven op de betreffende deelvragen.

### 4.1 Literatuuronderzoek

Aan de hand van literatuuronderzoek zijn onderstaande tools gevonden om de belevingswaarde van eindgebruikers te meten. In de beschrijving van deze tools worden af en toe andere verwoordingen gegeven voor het kernbegrippen belevingswaarde, tool en eindgebruiker. Deze verwoordingen betekenen echter hetzelfde als het kernbegrip. Een lijst met verwoordingen is terug te vinden in de begrippenlijst.

#### 4.1.1 Enquête

Een enquête is een manier van onderzoek doen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een vragenlijst die aan meerdere personen wordt voorgelegd. Deze personen kunnen de hele doelgroep vormen of zijn gekozen uit een representatieve steekproef. Het onderzoek kan gaan om zowel feiten als meningen. De uitslag van een enquête kan op zichzelf gehouden worden, maar dient meestal ter ondersteuning van andere gegevens (Wayback, 2004).

Een enquête is meestal anoniem en het resultaat is een gemiddelde van meningen. Een al dan niet geslaagd resultaat is afhankelijk van de mate waarin de steekproef van een doelgroep representatief is en in hoeverre de antwoorden op de enquêtevragen bijdragen aan het onderzoek.

Een enquête kan bestaan uit open vragen, meerkeuzevragen of een combinatie van beiden. Bij een onderzoek naar feiten (kwantitatief onderzoek) wordt met name gebruik gemaakt van meerkeuzevragen, terwijl in een onderzoek naar meningen (kwalitatief onderzoek) eerder van open vragen gebruik gemaakt wordt. De klassieke manieren om een enquête te houden zijn met de komst van de informatie- en communicatietechnologie aanzienlijk uitgebreid. Er wordt onderscheidt gemaakt tussen: mondeling (interview), schriftelijk en elektronisch (telefonisch of via internet).

Wanneer niet de hele doelgroep geënuêteerd kan worden, bijvoorbeeld omdat de groep te omvangrijk is, wordt er een steekproef uit de doelgroep genomen om daar de enquête bij af te nemen. Voor een goed resultaat is het van belang dat tijdens het enquêteren bepaalde groepen niet oververtegenwoordigd zijn. Een enquête over de mate van computergebruik onder ouderen is bijvoorbeeld niet alleen online in te vullen (Wayback, 2004).

#### 4.1.2 BSR model

Het BSR-model is een model die de belevingswerelden in kaart brengt. Het BSR-model verkent en structureert de achterliggende waarden, behoeften en motieven van mensen binnen een bepaald domein. Het model wordt gevisualiseerd door twee dimensies die centraal staan in de sociale wetenschap: de sociologische dimensie (horizontale as) en de psychologische dimensie (de verticale as). De sociologische dimensie geeft aan in welke mate men op zichzelf (individu of ego) of op zijn/haar omgeving (groep) is gericht. Mensen aan de ego kant zijn meer individualistisch. De eigen

doelen en ambities worden als het belangrijkste gezien en zijn de leidraad voor hun gedrag. Ze hebben behoefte aan waardering, erkenning of goedkeuring door anderen. Mensen aan de groep kant passen zich makkelijker aan en richten zich op de sociale omgeving. Erbij horen geeft voldoening. Met de psychologische dimensie wordt onderscheid gemaakt tussen een meer extraverte of open houding naar de samenleving of een meer introverte of afsluitende houding.

Op deze wijze ontstaan vier kwadranten, ofwel vier belevingswerelden, van waaruit mensen denken en handelen (Smartagent, 2016).

Het BSR-model is dynamisch en domein specifiek. Dat wil zeggen dat er binnen elk domein op zoek wordt gegaan naar een zinvolle en unieke segmentatie. Dit kan leiden tot een oplossing met vier, vijf, zes of misschien wel zeven segmenten. Elk segment heeft een duidelijk onderscheidend en psychografisch profiel. In combinatie met traditionele kenmerken zoals leeftijd, geslacht en opleiding vormt elk segment een bruikbare basis voor consumentgerichte productontwikkeling en communicatie.



*Figuur 4.1: BSR-model (2016)*

### **Rode wereld**

Voor mensen uit de rode wereld is er in het leven meer dan alleen werk, het gezin of de buurt. Genieten is een sleutelbegrip en een belangrijk onderscheid met de eveneens ego gerichte (individualistische) mensen uit de blauwe wereld. Voor 'blauw' zijn werk en carrière allesbepalend, terwijl 'rood' ook tijd wil vrijmaken voor persoonlijke ontwikkeling en cultureel avontuur. Vrijheid en flexibiliteit is in de werksituatie dan ook van grote waarde.

De rode persoon als consument heeft een losse en actieve manier van leven.

### **Gele wereld**

Voor mensen uit de gele wereld staat het gezin of het buurtleven vaak centraal. Hoewel zij een breed sociaal netwerk hebben, is de gezochte gezelligheid toch vooral te vinden in de straat, bij de lokale vereniging of aan de eettafel. Een harmonieuze verstandhouding tussen mensen is daarbij van wezenlijk belang. Empathie, een open houding naar elkaar toe en het delen van ervaringen is waar het voor deze mensen allemaal om draait.

Harmonie en evenwicht zijn ook belangrijke drijfveren voor deze mensen. Hierbij gaat het zowel om harmonie tussen burens als harmonie tussen werk en privé. Ook als consument is men vaak op zoek naar producten die een harmonieuze uitstraling hebben of gezelligheid in huis kunnen brengen.

## Groene wereld

Mensen met een groene belevingswereld zijn eveneens groepsgericht, maar zijn meer naar binnen gericht (introvert) dan mensen uit de gele wereld. Men leidt een rustig leven en beweegt zich in een kleine kring van familie, vrienden en/of burens waarmee men intensieve contacten heeft. Men typeert zichzelf als kalm, rustig en serieus van karakter. Privacy is erg belangrijk. De groene persoon leeft dan ook vaak een ietwat teruggetrokken bestaan. De wereld is wat dat betreft niet erg groot voor 'groen'. Naast de contacten die worden onderhouden met de directe familie en goede vrienden is men ook wel vriendschappelijk met de eigen straatgenoten. Hierbij moet wel worden aangegeven dat deze contacten vooral ontstaan indien de burens zelf ook een overwegend groene belevingswereld hebben. "Ons kent ons" geeft een gevoel van geborgenheid en veiligheid waar deze mensen vaak naar streven.

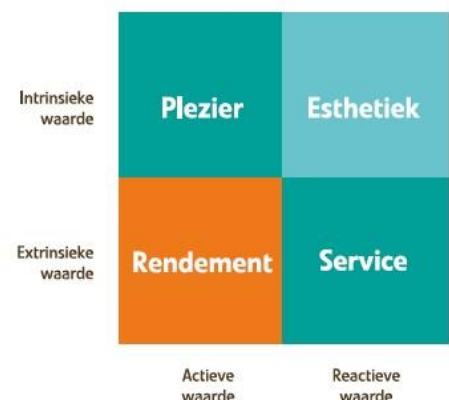
## Blauwe wereld

Blauwe mensen zijn vaak directief ingesteld. Men houdt de touwtjes graag in eigen hand. Carrièreplanning is bijvoorbeeld typisch een term voor mensen uit de blauwe wereld. Waar mensen uit de rode wereld van baan wisselen omdat er 'iets interessants op hun pad komt', zonder dat daar strategische overwegingen aan ten grondslag hoeven te liggen, hebben mensen uit de blauwe wereld vaak een pad uitgestippeld die idealiter leidt tot een status verrijkende maatschappelijke positie. De blauwe persoon als consument is dan ook gevoelig voor luxueuze producten die een bepaalde mate van status vertegenwoordigen. Dat men een succesvolle carrière heeft opgebouwd mag immers best getoond worden. In deze wereld bevinden zich het kleinste deel van mensen met een buitenlandse afkomst (Smartagent, 2016).

### 4.1.3 Experiential value

Universitair Hoofddocent vastgoedmanagement Janssen (2015) stelt dat het begrip belevingswaarde is opgebouwd uit vier elementen: intrinsieke vs. extrinsieke waarden en actieve vs. reactieve waarden. Extrinsieke belevingswaarden hebben betrekking op de maatschappelijke dienstverlening zelf. Vond de bezoeker de geleverde dienst de tijd en moeite waard? Volle parkeerplaatsen, beperkte openingstijden en lange wachtrijen doen de extrinsieke waarde geen goed, want het rendement van een dergelijk bezoek is laag. Verbeteren van de service, zoals klantvriendelijkheid en goede dienstverlening, en – meer gebouwen gebonden – gebruiksgemak en goede toegankelijkheid voor mindervaliden, kan de extrinsieke waarde vergroten. Maatschappelijk vastgoed met een hoge extrinsieke belevingswaarde overstijgt de verwachtingen van de bezoeker in tastbare zin.

Intrinsieke belevingswaarden zijn minder tastbaar. Bij actieve intrinsieke waarden gaat het om het plezier dat de bezoeker ervaart. Bibliotheken spelen hier bijvoorbeeld goed op in met activiteiten als voorleesuren, exposities, films en horeca naast het uitlenen van boeken. Zo biedt bibliotheekbezoek naast het persoonlijke rendement – het lenen van boeken tegen geringe kosten – ook een belevenis die de bezoeker als het ware even uit de dagelijkse sleur haalt. Bij reactieve intrinsieke waarde speelt de esthetiek van het maatschappelijk vastgoed een rol. Het exterieur en interieur zijn eveneens van invloed op de belevingswaarde.



*Typologie van belevingswaarden, gebaseerd op Mathwick, Malhotra & Rigdon (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment.*

*Figuur 4.2: Typologie belevingswerelden*

Als de vormgeving oogstrelend en visueel aantrekkelijk is, verhoogt dat het vierde element van de belevingswaarde: de esthetische waarde. Esthetiek is natuurlijk persoonsgebonden, maar vervult zeer zeker een emotionele waarde.

#### 4.1.4 KCM

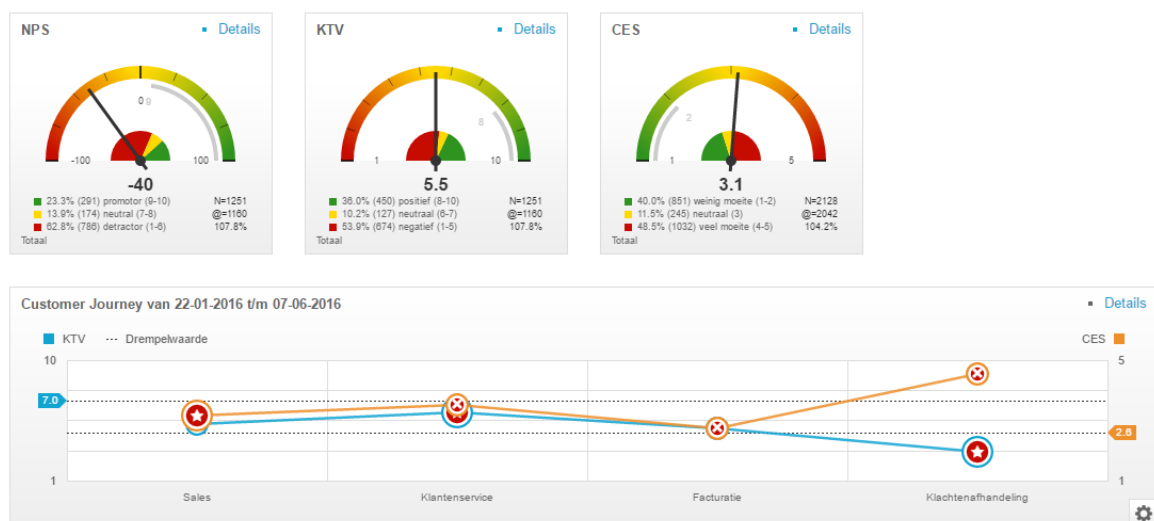
Consultancy bureau Klant Contact Monitor(KCM) meet klanttevredenheid aan de hand van realtime weergave. Via een gezamenlijk samen te stellen vragenlijst voor het klanttevredenheidsonderzoek, wordt zicht gegeven op verschillende tevredenheidsfactoren zoals servicebeleving, de geleverde kwaliteit van een product of dienst, de communicatie, de medewerkers en andere te onderzoeken variabelen.

Aan de hand van de verzamelde gegevens en de gelijktijdig gepresenteerde analyses biedt de KCM de organisatie de mogelijkheid om snel conclusies te trekken en een actieplan samen te stellen (KCM, 2016).

Om de klanttevredenheid(KTV) optimaal te meten worden ook de net promotor score, de customer effort score en de customer journey gemeten. De Net Promoter Score(NPS) meet in welke mate klanten het bedrijf aan zouden bevelen aan hun omgeving. Het gemak dat de klant ervaart en daarmee zijn loyaliteit aan de organisatie wordt gemeten met de Customer Effort Score (CES). De klantreis beschrijft de ervaringen van een klant gedurende de spreekwoordelijke reis die een klant maakt om zich te oriënteren, een product of dienst aan te schaffen en er gebruik van te maken. Op alle contactmomenten en via alle kanalen kan er een beeld van de ervaringen van de klant ontstaan.

Via deze tool kan niet alleen realtime inzicht worden verkregen in de antwoorden van een uitgestuurde vragenlijst, maar is er direct aanvullende analyses en modules te beschikking. Via het persoonlijke dashboard wordt niet alleen een realtime tevredenheids- of kwaliteitscijfer weergegeven, maar kunnen gegevens tot op de regio, afdeling of medewerker worden teruggezien en bij afwijkingen eenvoudig worden bijgestuurd (KCM, 2016).

Het dashboard kan er als volgt uitzien:



Figuur 4.3: KCM Dashboard (2016)



#### 4.1.5 Guest journey

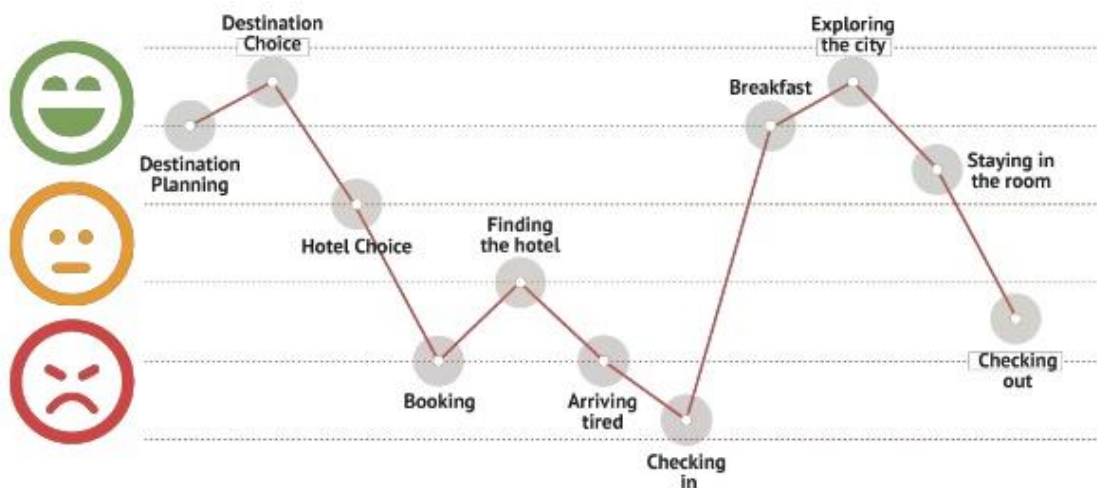
De guest journey is een methode om te kunnen begrijpen welke behoeften bezoekers hebben en op welke wijze deze behoeften passend ingevuld kunnen worden. De kernvraag bij een guest journey is: "hoe ervaart iemand vanuit zijn perspectief een bezoek aan een gebouw? "Het is belangrijk om alle (gewenste) ervaringen te formuleren. Dat is vanaf het eerste contact van een bezoeker die zich op de website van de organisatie oriënteert op de organisatie, de wijze van ontvangst in het gebouw tot en met zijn vertrek (Hal, 2012).

De guest journey is een methodiek waarbij er in de huid van de gebruiker wordt gekropen. Stap voor stap (vanaf het plannen van het bezoek via de aankomst tot en met het vertrek) wordt de gewenste beleving vanuit het oogpunt van de gebruiker verkent. Dit instrument wordt gebruikt tijdens interactieve ontwerp sessies met management en eindgebruikers (Dommerholt, 2011).

Wanneer effecten van aanpassingen binnen een product of dienst, omgeving of gedrag op de beleving van een bezoeker meetbaar zijn, is beleving concreet inzetbaar om doelen te realiseren. Ook staat een guest journey nooit op zichzelf, maar vormt juist de rode draad van beleving.

In onderstaand model is te zien hoe een klantreis eruit kan zien en wat als positieve en negatieve beleving kan worden ervaren.

### Emotional journey



Figuur 4.4: Guest journey (2014)

#### 4.1.6 Pine & Gilmore

In het model van Pine en Gilmore (2016) zijn vier domeinen geïdentificeerd die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen van een belevingswereld. Het bouwen van een belevingswereld kan enerzijds helpen bij het versterken van de internal branding en anderzijds kan het ook bijdragen aan de versterking van het imago. Voor het rangschikken van de belevingen onderscheiden Pine & Gilmore twee dimensies:

1. De mate van participatie door de deelnemer (actief of passief).

- Actief: de klant heeft persoonlijk invloed op de beleving, zoals bij een debat.
- Passief: de klant kan geen directe invloed uitoefenen, zoals tijdens een bioscoopfilm.

2. De mate waarin klant zich deelgenoot voelt (absorptie of onderdompeling).

- Absorptie: de aandacht van de klant wordt zodanig getrokken dat hij de ervaring in zich opneemt.
- De klant wordt fysiek/virtueel onderdeel van een beleving.

De vier domeinen waarop de beleving vervolgens kunnen worden gerangschikt zijn: amusement, leren, ontsnapping en esthetiek. Deze worden hieronder uitgelegd (Marketing4results, 2016).



Figuur 4.5: Model Pine&Gilmore (2009)

#### Domein 1: Amusement

Dit zijn het soort ervaringen dat door de meeste klanten als amusement wordt beschouwd. De belevingen worden hierbij vrij passief opgenomen. Ook de mate waarin de consument zijn aandacht erbij heeft, kan betiteld worden als medium tot laag. In elk geval wordt de consument geen integraal onderdeel van de beleving. Het is veel meer een schouwspel dat zich aan zijn ogen voltrekt zoals in een circus, bioscoop of tentoonstelling. Merken als Disney en de Efteling zijn hier voorbeelden van (Pine&Gilmore, 2009).

## **Domein 2: Leren**

In dit domein zitten merkervaringen die in het leren centraal stellen. De klant neemt hierbij de gebeurtenissen in zich op die voor zijn ogen afspeelen (absorptie), waarbij deze tendens een actieve rol aanneemt (actieve deelname). Deze merkwerelden zijn allemaal gericht op actief leren, zelfontplooiing en kennisverrijking. Onderwijsinstellingen passen in principe dan ook goed binnen dit domein. Buiten onderwijsinstellingen kan er gedacht worden aan aanbieders van complexe producten die traditioneel veel moeten uitleggen over financiële risico's waarbij de kopers vanzelf een actieve houding aannemen. Verder heeft ook Ikea haar 'wereld' grotendeels op basis van dit domein gebouwd. Een 'Ikea-experience' kan hierbij gezien worden als een leerervaring, omdat de consument geleerd wordt om via het Ikea-concept zelfstandig te zoeken, te kopen en uiteindelijk op te bouwen. Kortom: uitleg over het logistieke concept staat centraal in deze wereld.

## **Domein 3: Ontsnapping**

De klant ondergaat in dit kwadrant een zogenoemde 'vluchtervaring' uit de realiteit. De beleving zorgt er in dit domein voor dat de betrokkene tijdelijk helemaal opgaat in zijn beleving. De klant maakt hierbij actief deel van zijn omgeving en neemt hierbij een actieve houding aan waar direct invloed op kan worden uitgeoefend. Dit domein wordt gekenmerkt door actie en adrenaline. Traditioneel zijn hier games en de gevaarlijke en extreme sporten in onder te brengen. Maar ook gokken en wedactiviteiten passen hierbij. Het is dan ook niet meer dan logisch dat merken als Microsoft, Playstation en Nintendo hier hun 'brand worlds' op gebaseerd hebben. Verder is de 'Holland Casino ervaring' een mooi voorbeeld van een tijdelijk uitstapje naar de wereld van glitter en glamour, waarbij de realiteit even kan worden vergeten.

## **Domein 4: Esthetiek**

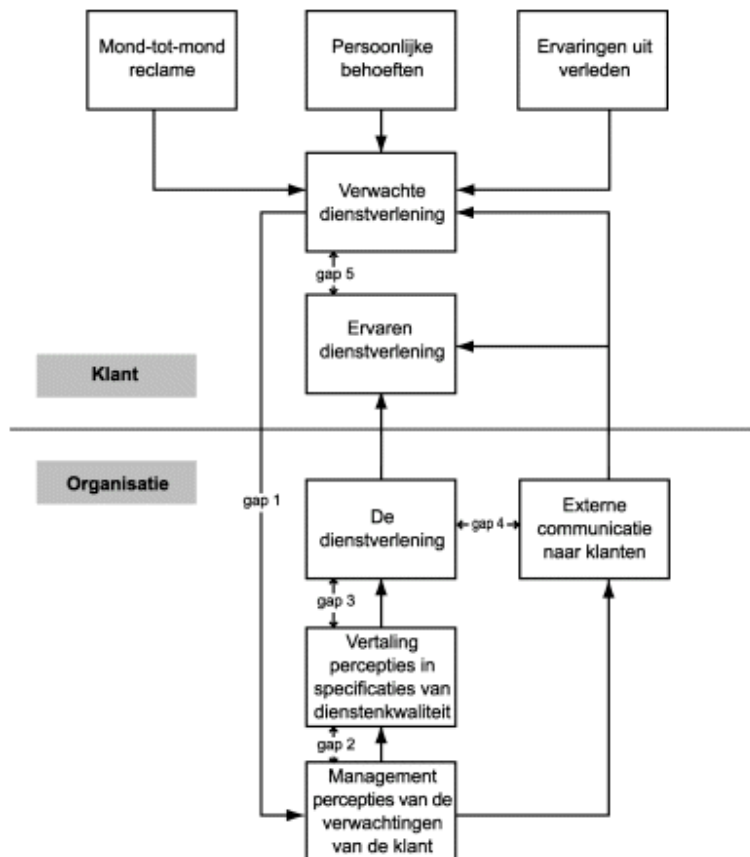
Bij esthetische ervaringen gaat de klant tot op zekere hoogte op in een bepaalde gebeurtenis, happening of omgeving. Hij neemt hierbij echter wel een passieve rol aan. Hij kan namelijk nauwelijks tot geen invloed uitoefenen op de gebeurtenis zelf. Denk hierbij aan belevingen die gericht zijn op het gevoel. Begrippen die een grote rol spelen zijn: stijl, beauty, vormgeving, kunst, ontwerpen etc. een voorbeeld van een ervaring die in dit domein past, is een museumbezoek of het aanschouwen van een tentoonstelling. Merken die hun wereld hier grotendeels op gebaseerd hebben, zijn bijvoorbeeld H&M doe gaat samenwerken met topdesigners/modellen. Verder passen Apple, Red Bull en Philips ook goed binnen dit domein (Pine&Gilmore, 2009).

### **4.1.7 Servqual-model**

Het Servqual-model (2013) is een meetinstrument om de kwaliteit van dienstverlening te meten. Kenmerkend is dat zowel de communicatie tussen klant en dienstverlenende organisatie als binnen die organisatie essentieel is voor de mate van kwaliteit van de dienstverlening.

Na de enorme ontwikkeling van kwaliteitssystemen op het gebied van productkwaliteit werd men zich ervan bewust dat, naast het product, vooral ook de kwaliteit van de service rond dat product doorslaggevend kon zijn in de concurrentieslag. Ook ging de dienstverlening meer en meer een belangrijke rol spelen op economisch gebied (service-economie). Er moest een antwoord komen op de vragen: hoe maak je de kwaliteit van een dienstverlening (service) meetbaar, wat veroorzaakt problemen en hoe kun je die problemen oplossen of voorkomen? Het Servqual-model laat zien welke factoren een rol spelen bij de totstandkoming van het verwachtingspatroon van de klant.

Hoe de klant uiteindelijk tot het verwachtingspatroon komt, wordt met dit instrument niet verder gespecificeerd, maar het is wel belangrijk om te weten welke factoren een rol spelen. Hiermee kan het management zich een beeld vormen wat er van de dienstverlening verwacht wordt. En zo kan het management voorwaarden verbinden aan de kwaliteit van de dienst. Het model wordt nader onder de loep genomen door de vijf gaps één voor één te bespreken en toe te lichten (FMM, 2013).



Figuur 4.6: servqual model(2013)

### GAP 1

De eerste gap wordt bepaald door het verschil tussen het verwachtingspatroon van de klant en de managementperceptie van dat verwachtingspatroon. Wanneer er bij het management een verkeerde perceptie hierover bestaat, zullen er ook verkeerde instructies worden overgebracht naar het personeel over hoe de dienst tot stand moet komen. Ook de externe communicatie naar de (potentiële) klant zal niet datgene bevatten waar de klant naar op zoek is (FMM, 2013).

Een verkeerde perceptie kan zijn dat een klant meer krijgt dan hij wil. Dat betekent dat de organisatie waarschijnlijk meer kosten maakt dan nodig is en (in de gesubsidieerde sector) daardoor minder klanten van dienst kan zijn. Meestal echter zal de klant niet helemaal krijgen wat hij verlangt. Dus op den duur zal de grootte van de gap bepalend zijn voor de kwaliteit van de dienst.

### GAP 2

De tweede gap ontstaat door het verschil tussen wat het management denkt over hoe de dienstverlening moet zijn en de uiteindelijke instructies daarover aan de medewerkers. De instructies

moeten voor het personeel concrete specificaties bevatten. Bij onduidelijkheid hierover, of zelfs het ontbreken van concrete specificaties, zal het personeel in het gunstigste geval zelf kwaliteitsnormen aanleggen. En elke medewerker kan daar zijn of haar eigen invulling aan geven. Gevolg is een niet-constante kwaliteit van dienstverlening.

### **GAP 3**

De derde gap bestaat uit het verschil tussen de kwaliteitsspecificaties en de uiteindelijk geleverde dienst. Oorzaken zijn voornamelijk te vinden in de manier waarop het personeel (en eventueel middenkader) in staat is het werk uit te voeren. Zijn de verschillende afdelingen op elkaar afgestemd; de zwakste schakel bepaalt namelijk in sterke mate de uiteindelijke kwaliteit. Technisch gezien kan een dienst volledig voldoen aan de verwachting van de klant, maar als de dienst onpersoonlijk geleverd wordt, zal er toch een gevoel van onvrede zijn. Andersom maakt een zorgzame bejegening soms veel goed, ook al wordt het resultaat kwaliteit technisch niet bereikt (of blijkt dat achteraf toch niet gehaald te kunnen worden).

Het leveren van diensten zal altijd met persoonlijke Service samengaan. Hoogwaardig personeelsbeleid beperkt de grootte van deze gap 3. Een andere beperkende factor is het beschikbaar hebben van de juiste middelen. Zijn er voldoende technische apparatuur en andere hulpmiddelen, en voldoen deze aan de eisen om de kwaliteitsspecificaties te kunnen waarmaken?

### **GAP 4**

De vierde gap geeft het verschil aan tussen datgene wat de organisatie belooft of uitdraagt aan de klant en wat ze daadwerkelijk levert. Die belofte wordt gedaan in de externe communicatie (publicaties, folders en dergelijke) en in het directe contact. Het beschreven doel voldoet altijd aan kwalitatief hoogwaardige specificaties. De neiging is aanwezig om niet of maar summier te vermelden wat er allemaal mis kan gaan. In publicaties heeft elke organisatie altijd voldoende goed gemotiveerd en gekwalificeerd personeel in dienst. Je moet zoeken naar informatie over wachtlijsten. En al weet je precies wat de klant verlangt, en heb je alle middelen in huis, je blijft toch afhankelijk van datgene wat het personeel bij gap 3 veroorzaakt. We doen ons dus positiever voor dan we zijn.

Als je echter aan het verwachtingspatroon van de klant wilt voldoen, dan zal je met die positieve afspiegeling van de organisatie gedoseerd moeten omgaan. Vooraf weet de klant dus wat hij uiteindelijk kan verwachten. Ook al zal de klant in een aantal gevallen op meer blijven hopen, het verwachtingspatroon zal dichterbij het ervaren van de dienstverlening liggen dan voor het contact.

### **GAP 5**

De laatste gap geeft het verschil aan tussen de door de klant verwachte kwaliteit van dienstverlening en de ervaring van de dienst. Het verschil wordt bepaald door het resultaat van gap 1 tot en met 4. De oorzaken zijn dan ook daar terug te vinden. Breng een en ander in kaart door met behulp van het Servqual-model een vertaalslag te maken naar de eigen organisatie, en de verschillen van de gaps te verkleinen om zo de klant een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te bieden die aansluit op de persoonlijke behoefte. Zorg vooraf voor een goede beeldvorming van de wensen en het verwachtingspatroon van de klant om er uiteindelijk aan te kunnen voldoen (FMM, 2013).

## 4.2 Praktijk MFA

Aan de hand van veldonderzoek worden de tools die op dit moment worden gebruikt bij MFA's om belevingswaarde van eindgebruikers te meten is veldonderzoek uitgevoerd bij MFA's: Antares, 't Spectrum, SRO, Castellum Palensteyn en gemeente Arnhem.

De MFA's Antares, 't Spectrum, Castellum Palensteyn en de gemeente Arnhem gebruiken de methode van interviewen van zowel huurders als (potentiele)bezoekers om eindgebruikers naar hun mening te vragen. Hoe dit proces eruitziet is te lezen in paragraaf 5.2.

De reden van het uitvoeren van het onderzoek is omdat een MFA is neergezet voor de wijk en de wijkbewoners maar deze niet altijd worden bereikt. De gemeente Arnhem (2014) heeft hierover gesproken in de memo evaluatie beheerstructuur (2014) en schrijft het volgende: "Achterliggende gedachte van de nieuwe beheerstructuur was om de kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruikers te verbeteren. MFC's zouden een hart van de wijk moeten worden, plaatsen waar gebruikers en wijkbewoners in gezamenlijkheid meerwaarde zouden creëren voor elkaar".

MFA Castellum Palensteyn (2014) heeft de volgende reden van het onderzoek: "Het WEC CP moet een bruisende plek in de wijk zijn. Hiermee wordt bedoeld dat het een veelgebruikte, toegankelijke en veilige plek is voor de bewoners van Palenstein. Een plek waar zij informatie kunnen halen, hulp ontvangen, aan activiteiten kunnen deelnemen en netwerken kunnen opbouwen".

Wat naar voren kwam tijdens het onderzoek is dat vaak niet de gewenste resultaten wordt behaald met het uitvoeren van het onderzoek. Antares zegt hierover: "Het zijn allemaal toch wel vrij makkelijke inkoppers. Voor mij was er geen nieuwe informatie. Eigenlijk is iedereen er zich van bewust dat wij een uitdaging hebben en dat daar iets mee moet gebeuren. De enquête heeft niet mensen in een bepaalde richting geduwd hoe nu verder. Het is meer zo van er is duidelijk behoefte aan meer. Het beeld is ook niet positief, ook niet logistiek gezien. Daar moet wat veranderen. Dan kom je uit bij het punt, als je gaat veranderen hoeveel gaat dat kosten? Wie betaald dat? En wat moeten we dan veranderen? Daarin is de gemeente als stakeholder bij betrokken maar zeker ook de woningstichting als eigenaar. Dan krijg je weer een enorme discussie met verschillende scenario's en financiële modellen. Daar is het laatste woord nog niet over gezegd.

Concreet: Ja er is een rapport ingeleverd en er zijn een aantal bevindingen gedaan. Het is duidelijk dat er iets moet gebeuren met Antares. Er worden verschillende scenario's bekeken" (Mooren, 2016).

Zowel MFA 't Spectrum als Castellum Palensteyn maken gebruik van een interview binnen de MFA en een interview met (potentiele)bezoekers op straat. Dit om te achterhalen of mensen uit de wijk weten van de MFA en waarom zij wel of niet gebruik maken van de MFA.

Alle 5 de onderzochte MFA's hebben het uitvoeren van het onderzoek uitbesteed bij consultancy bureaus.

De volledige gespreksverslagen zijn terug te vinden in bijlage III.

### **4.3 Conclusies betrokken deelvragen**

Aan de hand van dit hoofdstuk worden conclusie getrokken voor deelvragen twee en vier van de thesis zoals beschreven in paragraaf 1.4.

Uit dit hoofdstuk blijkt dat er veel verschillende tools beschikbaar zijn om belevingswaarde van gebruikers te meten. Hierbij blijkt dat er voldoende mogelijkheden zijn. Denk aan enquête, een dashboard of aan de hand van GAPS.

Wat in het merendeel van de tools blijkt, is dat de tools zijn ontwikkeld om de kwaliteit (van dienstverlening) te meten. Deze kwaliteit wordt vormgegeven op een beeldende manier zoals in een model of cirkeldiagram.

Alle MFA's besteden het belevingsonderzoek uit aan consultancy bureaus omdat deze de juiste expertise hebben. De MFA gebruiken het meest de interviewmethode om te meten wat de belevingswaarde van eindgebruiker is.

Voor deelvraag twee geldt dat er zeven uiteenlopende tools beschikbaar zijn om belevingswaarde van eindgebruikers van MFA's te meten. Zes van deze tools tonen hun resultaten op een beeldende wijze.

Voor deelvraag 4 geldt dat MFA's voornamelijk werken met de interviewmethode en deze zo goed als altijd wordt uitbesteed aan consultancy bureaus.

## 5 Proces voor het meten van belevingswaarde

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van de verschillende onderzoeksmethodes. Dit om het proces van meten van de belevingswaarde van eindegebruikers van MFA's te beschrijven. Hierbij zal de focus liggen op de methodes die op dit moment worden gehanteerd bij MFA's. Met de resultaten van dit hoofdstuk in combinatie met de resultaten van hoofdstuk 4 kan in hoofdstuk 6 antwoordt worden gegeven op de desbetreffende deelvragen.

### 5.1 Literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat tools om belevingswaarde te meten zo goed als altijd wordt uitgevoerd door externe consultancy bureaus. Dit omdat deze bureaus experts zijn op dit gebied en het sneller en efficiënter kunnen doen. Er wordt vaak gekozen voor bureaus die een goede naam hebben bij andere MFA's. Het traject van kennismakingsgesprek tot adviesrapport duurt vaak twee maanden (Lijzenga, 2016).

Wanneer er wordt gevraagd naar de tevredenheid van dienstverlening wordt geadviseerd om vervolgens na een tijdje de enquête te herhalen. Om optimaal resultaat te behalen is het herhalen na een maand en daarna na een jaar aanbevolen (limesurvey manual, 2013). Vaak wordt wel gezien dat enquêtes of niet herhaald worden of pas na enkele jaren.

### 5.2 Praktijk MFA

Er is bij de vijf onderzochte MFA's gekeken naar het proces van meten van belevingswaarde van eindgebruikers. Hieronder worden de uitkomsten van dit onderzoek besproken.

#### 5.2.1 Antares

Antares heeft voor de uitvoer van het belevingsonderzoek StadsLAB033 ingeschakeld. Zij hebben eerste een inventarisatie gedaan bij marktkoopmannen, burgers, medewerkers van de huurders van Antares en wijkinitiatieven. Vervolgens is de 12 uur van Antares gehouden (14 april 8:00 – 20:00 uur). Daar is met een 5-tal mensen, ideeën, tips, klachten en suggesties opgehaald. Tien Enthousiaste mensen hebben zich aangemeld. Er is hiervan een videoverslag gemaakt (Antares, 2015). Daarna is 'De zaterdag van Antares' georganiseerd (30 mei 10:00–17:00) om met een zestal mensen ideeën, tips, klachten en suggesties op te halen. Hiervan is ook een videoverslag. Op deze zaterdag is bureau MENTEEL de plattegrond van Antares bestudeerd en gasten gesproken over de beleving van de verschillende ruimtes. De resultaten zijn beschreven en er worden aanbevelingen gedaan voor de inrichting.

In het laatste deel worden ideeën voor workshops en ideeën die uit het onderzoek kwamen gegeven. Ook zijn de verschillende klachten aangegeven. Er worden algemene tips gegeven en tips voor de aankleding (StadsLAB033, 2015).

#### 5.2.2 SRO

Voor de uitvoer van het klanttevredenheidsonderzoek heeft SRO KlantOK benaderd. Eerst heeft de directie van SRO via e-mail aan alle huurder van de sportaccommodaties gemaild dat er binnenkort een klanttevredenheidsonderzoek wordt gehouden. Vervolgens wordt de vragenlijst uitgezet door KlantOk. Wanneer binnen een aantal dagen geen reactie is ontvangen wordt er een herinneringsmail gestuurd.



Dit gebeurt na een week nogmaals. Wanneer er dan geen reactie is, wordt deze huurder niet meegenomen in het onderzoek. De vragenlijst wordt ingevuld door rapportcijfers te geven op verschillende onderwerpen. Vervolgens wil SRO ook graag de mening van de sporters over de sporthallen weten. Via de verenigingsbesturen wordt hierover informatie gegeven en de vragenlijst wordt via de verenigingen doorgestuurd (SRO, 2015).

### **5.2.3 't Spectrum**

Er zijn bij 't Spectrum twee onderzoeken gehouden bij de MFA. De eerste is gehouden in 2007. Er is hiervoor een stagiaire aangenomen om het onderzoek uit te voeren. Het onderzoek bestond uit twee delen, namelijk: een interview met de huidige bezoekers van de MFA en een straatinterview op de markt om te achterhalen of de mensen weten wat 't Spectrum is en wat daar te doen is. De bezoekersaantallen groeide maar er is niet onderzocht of dit uit het onderzoek is voortgekomen. In 2010 is een tweede onderzoek uitgevoerd door 7 studenten aan de hand van plussen en minnen te geven in verhouding met omliggende MFA's. De Heer Fassbender (2016) heeft hier niet de verwachte informatie uitgehaald omdat de groep studenten te groot was. Wel is een goed totaalbeeld gecreëerd.

### **5.2.4 Gemeente Arnhem**

De gemeente Arnhem heeft eind 2013 het beheer en de exploitatie van MFA's op een nieuwe manier ingericht. Deze vorm was gekozen om de financiële exploitatie te verbeteren en de kwaliteit van dienstverlening aan de gebruikers te verbeteren. MFC's zouden een hart van de wijk moeten worden, plaatsen waar gebruikers en wijkbewoners in gezamenlijkheid meerwaarde zouden creëren voor elkaar. Om te bepalen of de nieuwe vorm van beheer en exploitatie deze resultaten heeft opgeleverd heeft de afdeling Vastgoedmanagement met zowel haar partners in de dienstverlening (Huisvesting en Facilitaire Zaken voor de gebruiksexploitatie en de locatiemanagers voor de bedrijfsexploitatie) als de gebruikers van de MFC's gesprekken gevoerd.

De gebruikers zijn bovendien middels een beperkt tevredenheidsonderzoek bevestigd naar hun kennis van en mening over de beheerstructuur. Naast vaste gebruikers zijn ook incidentele gebruikers in de gelegenheid gesteld om te reageren. De resultaten worden als indicatief gewaardeerd, volledige representativiteit is niet haalbaar door het uitblijven van reacties of het beperkte aantal reacties (extreme scores hebben in dat geval een onevenredig grote invloed op de uitslag) (Arnhem, 2014).

### **5.2.5 Castellum Palensteyn**

Het proces van meten van de tevredenheid bij MFA Castellum Palensteyn werd uitgevoerd door kennis- en adviesbureau JSO en zag er als volgt uit:

Er is eerst een bijeenkomst geweest met 17 deelnemers van de verschillende organisaties van het gebouw Castellum Palensteyn. Tijdens de bijeenkomst kregen zij een toelichting op de 4 kernkwaliteiten van openbare ruimtes. In de placegame scoorden zij het wijkgebouw op deze kernkwaliteiten en werden er verbeteringen aangedragen. In aanvulling hierop is aan de huidige gebruikers én mogelijke gebruikers (deelnemers, bewoners) gevraagd naar hun wensen en ideeën over het gebruik van het pand. Er heeft met 8 activiteitsgroepen een groepsbijeenkomst plaatsgevonden waarbij de 4 kernkwaliteiten van openbare ruimtes zijn gebruikt als leidraad voor de inventarisatie en discussie. Vervolgens zijn op straat in de wijk 24 willekeurige voorbijgangers gevraagd naar hun mening over het gebouw (Zoetermeer, 2014).

## 5.3 Advies experts

Nadat naar voren is gekomen hoe het proces van meten verloopt bij de MFA's wordt gekeken hoe consultancy bureaus hun tool implementeren bij de MFA's.

### 5.3.1 KCM

Binnen de KCM zijn 3 mogelijke processen te onderscheiden. Namelijk via e-mail, zuil bij de uitgang en kaartjes op de balie.

#### E-mail

Er wordt kort na gebruik via een e-mail gevraagd naar de beleving van de klant. Dit gebeurt kort na gebruik omdat de klant dan de beleving nog voelt. Deze e-mail wordt vaak ondertekend door de persoon waarmee u heeft gesproken. Dit is handig omdat de uitkomsten dan per medewerker in het dashboard terug te zien zijn. Wel zegt de heer Kok (Gespreksverslag Axel Kok, 2016) dat je maar iets hoeft te kopen en je hebt weer een vragenlijst in je postvak. Wel wordt er voorkeur gegeven aan deze vorm van vragen omdat de klant zelf beslist wanneer de vragen worden beantwoordt.

#### Zuil bij de uitgang

In een MFA zou ook een zuil bij de uitgang gezet kunnen worden om de beleving meteen na het bezoek te meten. Er wordt dan eerst gevraagd bij welke organisatie binnen de MFA een bezoek is gebracht en vervolgens wordt de vragenlijst gestart. Dan zijn de gegevens van een anonieme klant ontvangen. Nadeel volgens de heer Kok (2016) is wel dat je niet weet welke medewerker er is gesproken en met welk doeleinde de bezoeker kwam. Ook moeten de medewerkers actief meedoen om de bezoekers zover te krijgen naar de zuil te gaan.

#### Kaartjes op de balie

Wanneer er binnen een MFA een balie is met baliemedewerkers is een optie om kaartjes op de balie te leggen. Hierop wordt verwezen naar de enquête met de URL van de vragenlijst erop. De klant moet hier thuis zelf op anticiperen. Nadeel is volgens de heer Kok (2016) dat je niet meer respons zal krijgen dan 35%.

Het volledige gespreksverslag met de heer Kok is terug te vinden in bijlage |V.

### 5.3.2 Hospitality Group

Consultancy bureau Hospitality Group (HG) werkt met verschillende methodes zoals het BSR-model dat is ontworpen door Smartagent, model van motivaction en verschillende meetlatten en linialen. Bij het BSR-model wordt de populatie van de MFA gevraagd aan de hand van kaartjes met onderwerpen te kijken welke het beste past. HG (2016) zegt wel dat dit geen wetenschappelijk te onderbouwen onderzoek is maar een goed beeld geeft over hoe de organisatie in elkaar zit. Ook zit er een sterke correlatie tussen wie mensen zeggen te zijn en wie ze daadwerkelijk zijn. Vaak wordt vergeten te kijken naar verschillende groepen bezoekers.

Bij het model van motivaction zijn 6 indicatoren opgesteld om te kijken waarom bewoners in meer of minder mate MFA's bezoeken. Er is gekeken naar leefstijlen, leeftijd maar ook huishoudelijke situaties en inkomen. Op basis van deze gegevens is de vraag vanuit de wijk berekend. Daarna wordt gekeken wat deze behoefte precies is. Ook dit is geen wetenschappelijk model en dat is jammer want je wil

dicht bij de consument blijven, maar ook alles achter de komma uitrekenen (Berg, Gespreksverslag, 2016).

HG maakt haar eigen meetlatten en linialen. Dit omdat soms het maatschappelijke erg belangrijk is en andere keren de fysieke staat van een gebouw centraal staat. Er wordt een liniaal samengesteld met 10 indicatoren zoals bezettingsgraad, leefstijl en ook beheer en organisatie. Deze indicatoren worden per MFA in een regio gemeten om deze gegevens vervolgens te kunnen vergelijken. Daarna wordt gekeken of de slecht scorende MFA's wel de moeite waard zijn om hoog te houden.

Het volledige gespreksverslag met mevrouw de Kogel is terug te vinden in bijlage V.

### 5.3.3 KlantOK

Aan de hand van onderstaand stappenplan wordt het proces van klantOk weergegeven.



*Figuur 5.1: Stappenplan KlantOk*

## 5.4 Conclusie betrokken deelvragen

Aan de hand van dit hoofdstuk kunnen conclusie worden getrokken voor de betrokken deelvragen uit dit onderzoek zoals beschreven in paragraaf 1.4.

Het proces van meten van belevingswaarde van eindgebruikers van MFA's wordt vaak gedaan door het houden van interviews. Hierdoor is een directe benadering van de respondent toegepast. De uitvoer van de interviews gebeurt vaak op meer dan één dag. Ook worden meerdere locaties gehanteerd om vanuit meerdere perspectieven naar het vraagstuk te kijken. Bij het houden van interviews wordt een combinatie van verschillende respondenten gemaakt, zoals bezoekers, huidige bezoekers en huurders.

Het uitvoer van het onderzoek wordt in alle onderzochte gevallen uitbesteed aan consultancy bureaus die op dit vlak hun expertise hebben. Het is hierbij van belang dat vooraf erg duidelijk wordt gemaakt op welke indicatoren moet worden onderzocht. Om voldoende respons te krijgen is het van belang dat de medewerkers van de huurders ook actief betrokken worden en aangezet worden tot het aansporen van de bezoekers om mee te doen.

Als laatste kwam in het onderzoek naar voren dat het belangrijk kan zijn het onderzoek minimaal één keer per jaar te herhalen. Echter gebeurt dit lang niet in alle gevallen.

## 6 Combinatie tools en proces

In dit hoofdstuk wordt de koppeling gemaakt tussen de hoofdstukken 4 en 5. Er wordt uitgelegd welke tools er gebruikt kunnen worden en welk proces hierbij van toepassing is. Dit om vervolgens antwoord te kunnen geven op de desbetreffende deelvragen en uiteindelijk in volgend hoofdstuk op de onderzoeksvraag.

### **Welke tools zijn er om de belevingswaarde van eindgebruikers van gebouwen te meten?**

Uit hoofdstuk 4 is gebleken dat er 7 tools zijn om de belevingswaarde van eindgebruikers van gebouwen te meten, te noemen enquêtes, BSR-model, Experiential value, KCM, guest journey, pine & Gilmore en het servqual model. Dit zijn allemaal tools waar de resultaten beeldend worden weergegeven en aan de hand van intensief samenwerken met de eindgebruiker informatie wordt vergaard.

### **Welke tools om de belevingswaarde van eindgebruikers van gebouwen te meten worden door MFA's reeds gebruikt?**

Uit het onderzoek is gebleken dat MFA informatie verzamelen door interviews te houden. Dit vaak op verschillende momenten en locaties. De tools die worden gebruikt door de MFA's zijn uitbesteed aan consultancy bureaus met expertise op het gebied van het meten van belevingswaarde. De tools die worden gebruikt bij de onderzochte MFA's Antares, SRO, 't Spectrum, Gemeente Arnhem en Castellum Palensteyn zijn als volgt: 2 brainstormsessies met de huurders en bezoekers, e-mail verstuurd vragenlijst, interviews met huurders en op de markt, interview huurders en bezoekers en interviews in de MFA en op straat.

### **Wat zijn succes- en faalfactoren van tools om de belevingswaarde van eindgebruikers te meten?**

Concluderend kan worden gezegd dat er een aantal succes- en faalfactoren zitten aan de verschillende tools die belevingswaarde van eindgebruiker meten. Succesfactoren zijn dat er intensief wordt samengewerkt met de huurders en bezoekers waardoor de waardering automatisch stijgt omdat er het idee wordt gegeven dat er naar ze wordt geluisterd. Omdat de uitkomsten beeldend worden weergegeven kan iedereen de resultaten makkelijk inzien en begrijpen wat positieve punten zijn en wat actiepunten zijn. Omdat de uitvoer van het onderzoek wordt uitgevoerd door experts kan op de juiste wijze onderzoek worden gedaan. Faalfactoren aan de tools om belevingswaarde te meten is dat er veel tijd gaat zitten in het interviewen van huurders en (potentiele)bezoekers voordat de respons groot genoeg is om relevante uitkomsten te achterhalen. Omdat hier veel tijd in zit is het lastig om meerder malen per jaar het onderzoek te herhalen.

## 7 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt eerst de conclusie van het onderzoek gedeelte beschreven. Hierin wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Daarna wordt de discussie weergegeven waarin wordt beschreven hoe de validiteit en betrouwbaarheid zijn gewaarborgd in het onderzoek.

### 7.1 Conclusie

Op basis van voorgaande resultaten kan de onderzoeksvraag van dit thesisproject worden beantwoord. Dit om vervolgens in hoofdstuk Advies een aanbeveling te geven. De onderzoeksvraag van dit thesisproject luidt als volgt: “Op welke wijze kan de belevingswaarde van eindgebruikers van MFA’s worden gemeten?”

Middels de combinatie van de hoofdstukken 4 en 5 en de combinatie van beide hoofdstukken in hoofdstuk 6 kan antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag.

Er kan gesteld worden dat tools om belevingswaarde te meten moeten voldoen aan een aantal voorwaarden om geschikt te zijn om belevingswaarde van eindgebruikers van MFA’s te meten. Concluderend zijn dit de volgende voorwaarden:

- De methode moet een tool zijn die interviews hanteert om informatie te vergaren;
- De tool moet gericht zijn om de kwaliteit van dienstverlening te achterhalen;
- De methode wordt uitgevoerd door een consultancybureau die expertise heeft op het gebied van meten van belevingswaarde;
- Het moet mogelijk zijn de tool minimaal eens per jaar te herhalen;
- Het moet mogelijk zijn om de methode op verschillende momenten en locaties uit te voeren maar wel een totaalbeeld als resultaat uitkomt;
- De resultaten van de methode moeten getoond kunnen worden in een beeldende vorm, zoals een cirkeldiagram, met kwadranten of een dashboard.

Daarnaast geldt dat er rekening gehouden dient te worden met overige relevante aspecten. In het volgende hoofdstuk zullen de drie beste passende alternatieven worden besproken voor het meten van belevingswaarde van eindgebruikers van MFA’s. Dit om vervolgens het advies te kunnen geven voor Bouwstenen voor sociaal, welke methode het beste is om de belevingswaarde van eindgebruikers van MFA’s te meten.

### 7.2 Discussie

In paragraaf 3.5 zijn de maatregelen beschreven die zijn getroffen om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. In de volgende sub paragrafen is beschreven in hoeverre deze maatregelen toereikend zijn geweest voor het onderzoek.

#### 7.2.1 Betrouwbaarheid

De beschreven maatregelen uit paragraaf 3.5 zijn op de beoogde wijze toegepast in het onderzoek. Hierdoor is duidelijk op welke wijze het project is vormgegeven en welke keuzes zijn gemaakt. De topiclijst is gemaakt om de diepte-interviews vorm te geven. De interviews zijn opgenomen zodat deze altijd opnieuw beluisterd kunnen worden. De resultaten van het onderzoek zijn vergaard door

triangulatie toe te passen. Deze maatregelen hebben ervoor gezorgd dat de betrouwbaarheid van dit thesisproject is gewaarborgd.

### **7.2.2 Validiteit**

De beschreven maatregelen voor de validiteit die in paragraaf 3.5 zijn beschreven komen niet overeen met de daadwerkelijk uitvoering. Zo is de topic lijst niet geheel vanuit de kernbegrippen gedefinieerd en is er soms helemaal geen gebruik gemaakt van de topic lijst. Er is daarom niet altijd de beoogde verzadiging behaald die voor ogen was. In een volgend onderzoek zal er meer tijd worden besteed aan het opstellen van de topiclijst vanuit de kernbegrippen om deze validiteit te kunnen waarborgen.

Het werven van respondenten voor de diepte-interviews verliep erg gestaag. MFA managers hebben een drukke agenda en waren niet altijd in de gelegenheid te helpen ondanks dat ze graag wilde helpen. Om toch voldoende respons te krijgen is niet specifiek gekeken of de MFA managers voldoende kennis hadden om de juiste informatie over te brengen. Toch zijn alle geïnterviewde managers voldoende gekwalificeerd om de gewenste informatie over te dragen. Om voldoende respons te krijgen zal er in een volgend onderzoek op dezelfde wijze worden gewerkt als er anders niet voldoende respondenten mogelijk zijn.

Maatregelen die wel zijn toegepast om de validiteit te waarborgen is het beoordelen van bronnen aan de hand van de AAOCC-criteria. Op deze wijze is de literatuur van de juiste kwaliteit. Ook is er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie om voldoende verzadiging te krijgen en de juiste antwoorden te kunnen geven op de onderzoeksvraag en de deelvragen.

## 8 Advies

### 8.1 Doelstelling adviesgedeelte en adviesvragen

Zoals in paragraaf 1.3 beschreven is het adviesdoel om voor Bouwstenen voor Sociaal aan de hand van bestaande tools een methode te selecteren of ontwikkelen om de belevingswaarde van eindgebruikers van MFA's te meten. Hiermee wordt gehoor gegeven aan de managementvraag uit het netwerk van Bouwstenen voor Sociaal.

Bouwstenen voor Sociaal wil inzichtelijk krijgen op welke wijze op dit moment de belevingswaarde van eindgebruikers van MFA's gemeten wordt. Dit om vervolgens te achterhalen waarom er voor die mogelijkheid is gekozen en wat succes- en faalfactoren zijn van de tool.

*Adviesvraag: Met welke tool kan de belevingswaarde van (eind)gebruikers van Multifunctionele Accommodaties worden gemeten?*

### 8.2 Evaluatie van alternatieve oplossingen

In deze paragraaf worden allereerst de tools beschreven die naar voren zijn gekomen uit het onderzoek als best passend voor Bouwstenen voor Sociaal. Vervolgens is er criteria opgesteld waaraan de tool moet voldoen. Dit om deze criteria tegen elke tool af te wegen in de wegingsmatrix. Daarna worden de voor- en nadelen tegen elkaar afgewogen van het zelf uitvoeren van de tool of dit uit te besteden aan een consultancy bureau. Dit om als laatste een aanbeveling te geven over de tool in combinatie met het zelf uitvoeren of uitbesteden.

#### 8.2.1 Tools

Op basis van de resultaten uit het literatuuronderzoek, de diepte-interviews en de expertgesprekken zijn 3 tool om de belevingswaarde van eindgebruikers van MFA's te meten naar voren gekomen. Deze 3 tool zijn gekozen omdat ze het beste aansluiten bij de wensen en eisen van zowel Bouwstenen voor sociaal en het netwerk. Dit in combinatie met het onderzoek heeft de volgende 3 tools voortgebracht.

#### 1. KCM

Klant vormen het bestaansrecht van een MFA. Zonder klanten kan een MFA niet bestaan. Klanttevredenheid is dan ook van groot belang. Door periodiek of continu de tevredenheid onder klanten te peilen wordt zichtbaar waar het goed gaat en wat er nog beter kan. Via een gezamenlijk samen te stellen vragenlijst voor het klanttevredenheidsonderzoek wordt zicht gegeven op verschillende tevredenheidsfactoren zoals servicebeleving, de geleverde kwaliteit van een product of dienst, de communicatie, de medewerkers en andere te onderzoeken variabelen. Aan de hand van de verzamelde gegevens en de gelijktijdig gepresenteerde analyses biedt de KCM de organisatie de mogelijkheid om snel conclusies te trekken en een actieplan samen te stellen. (KCM, 2016)

Via de software kan niet alleen realtime inzicht worden verkregen in de antwoorden van een uitgestuurde vragenlijst, maar is er direct aanvullende analyses en modules te beschikking. Via het persoonlijke dashboard wordt niet alleen een realtime tevredenheids- of kwaliteitscijfer weergegeven maar kunnen gegevens tot op regio, afdeling of medewerker worden teruggezien en bij afwijkingen eenvoudig worden bijgestuurd (KCM, 2016)



## **2. Hospitality Group**

Om organisaties advies te geven over het verbeteren van de klanttevredenheid gebruikt Hospitality Group het BSR-model van Smartagent (2016). SmartAgent werkt met het BSR-model. Hiermee brengen zij belevingswerelden in kaart. Het BSR-model verkent en structureert de achterliggende waarden, behoeften en motieven van mensen binnen een bepaald domein. Het model wordt gevisualiseerd door twee dimensies die centraal staan in de sociale wetenschap: De sociologische dimensie (horizontale as) geeft aan in welke mate men op zichzelf (individu of ego) of op zijn/haar omgeving (groep) is gericht. Mensen aan de egokant zijn meer individualistisch: de eigen doelen en ambities worden als het belangrijkste gezien, en zijn de leidraad voor hun gedrag. Ze hebben behoefte aan waardering, erkenning of goedkeuring door anderen. Mensen aan de groep kant passen zich makkelijker aan en richten zich op de sociale omgeving. Erbij horen geeft voldoening. Met de psychologische dimensie (de verticale as) wordt onderscheid gemaakt tussen een meer extraverte of open houding naar de samenleving en een meer introverte of afsluitende houding. Op deze wijze ontstaan vier kwadranten, ofwel vier belevingswerelden, van waaruit mensen denken en handelen (Smartagent, 2016).

Het is voor MFA's belangrijk in kaart te brengen welke klantgroep zij vooral in de regio van de MFA hebben om zo in te kunnen spelen op de wensen en eisen van deze klanten. Door een korte vragenlijst in te vullen kan dit in kaart worden gebracht. Wanneer hier rekening mee wordt gehouden kan de MFA worden aangepast en zal de beleving van deze groep groter worden.

## **3. Interview**

Uit paragraaf 4.3 blijkt dat MFA's veelal de interviewmethode hanteren om belevingswaarde van eindgebruiker te meten.

Verhoeven (2011) stelt dat een interview een vraaggesprek is waarin de beleving van de geïnterviewde voorop staat. Het interview heeft als doel om informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp. Een interview vindt meestal plaats in de vorm van een tweegesprek, dus de interviewer met één persoon. Het kan echter ook een groepsgesprek zijn.

De onderzochte MFA's maken zowel gebruik van een tweegesprek als een groepsgesprek. Deze beide vormen zijn dus werkbaar als mogelijkheid om informatie te vergaren.

Om de juiste informatie uit de interviews te halen en de vergaarde informatie te kunnen vergelijken worden de interviews aan de hand van halfgestructureerde interviews gehouden. Bij dit type interview is er wel een lijst met de gespreksonderwerpen (topiclijst). Er is zeker alle ruimte voor de eigen inbreng van de respondent tijdens het interview om de beleving van de respondent te verhogen. De onderzoeker stelt zich flexibel op en speelt in op de situatie om zo alle gewenste informatie te vergaren. (Verhoeven, Interview, 2011).

### 8.2.2 Criteria

Om de mogelijke tools te vergelijken worden deze onderworpen aan 5 criteria. De criteria zijn afkomstig uit de resultaten van het literatuur en veldonderzoek en kwamen naar voren als de belangrijkste factoren. De volgende 5 criteria zijn uitkomst uit het onderzoek.

- De methode is een tool die interviews hanteert om informatie te vergaren;
- De methode is uitvoerbaar door een consultancybureau die expertise heeft op het gebied van het meten van belevingswaarde;
- Het is mogelijk de tool minimaal een keer per jaar te herhalen;
- Het is mogelijk de methodes op verschillende momenten en plaatsen uit te voeren met als uitkomst een totaalbeeld van de MFA;
- De resultaten van het onderzoek kunnen beeldend worden vormgegeven.

### 8.2.3 Wegingsmatrix

Voor de 3 tools is gekeken in welke mate er aan de gestelde criteria wordt voldaan. De optie die aan de hand van de criteria het meest voldoet zal worden aanbevolen en verder worden uitgewerkt. Tabel 8.1 geeft een schematische weergave van de afgewogen opties weer aan de hand van de criteria.

Er is gekozen voor een wegingsmatrix omdat op deze manier duidelijk naar voren komt hoeveel invloed en belang een criterium heeft voor de keuze voor een tool. Er is gekozen voor een 6-puntschaal (0-2-4-6-8-10). Dit zodat duidelijk onderscheid wordt aangegeven tussen de mogelijkheden en verschillen zichtbaar worden gemaakt.

Criteria	Weging	KCM	HG	Interview
Methode is een tool die interviews hanteert om informatie te vergaren	10	4	6	10
Is uitvoerbaar door een consultancy bureau	10	10	10	6
Het is mogelijk de tools minimaal eens per jaar te herhalen	8	10	8	4
Het is mogelijk de methodes op verschillende momenten en plaatsen uit te voeren	8	10	6	6
De resultaten kunnen beeldend vormgegeven worden	6	10	8	6
<b>Totaal</b>		<b>360</b>	<b>320</b>	<b>276</b>

*Tabel 8.1: Wegingsmatrix*

Zoals blijkt uit bovenstaande tabel zijn de belangrijkste criteria het houden van interviews om de informatie te vergaren en het uitbesteden aan consultancy bureaus. Dit omdat uit het onderzoek is gebleken dat de huidige methode ook wordt uitgevoerd door interviews die zijn uitbesteed aan consultancy bureaus. Wanneer de tool hier aan voldoet is het makkelijker toe te passen voor de MFA's. Dat de resultaten beeldend kunnen worden vormgegeven is de minst belangrijke criteria omdat dit erg fijn is als dit zo is maar wanneer dit niet gegarandeerd kan worden de tool nog steeds goed werkbaar kan zijn. Er zal nu verder uitleg worden gegeven over de gegeven scores.

## **KCM**

De hoogste scores krijgt KCM voor het merendeel van de criteria. Er is een 10 gegeven voor de uitvoer door een consultancybureau omdat KCM een consultancy bureau is. De KCM is een methode waar het hele jaar door realtime resultaten worden getoond waardoor iedere dag dat de MFA open is kan worden gekeken naar de resultaten en deze kan worden aangepast. Om deze reden is een 10 gegeven. Er is ook een 10 gegeven voor het feit dat de resultaten uit het onderzoek in een beeldende vorm kunnen worden vormgegeven. De KCM laat de resultaten zien aan de hand van een dashboard met de gegeven scores. De KCM scoort onvoldoende op het criteria dat de methode van interviews wordt gehanteerd om informatie te vergaren. Dit omdat KCM werkt met enquêtes. Zowel via e-mail, als een zuil bij de uitgang als een kaartje op de balie.

## **Hospitality Group**

De hoogste score heeft HG gescoord voor het uitvoeren van de methode door een consultancy bureau. Dit is omdat HG een consultancybureau is die expertise heeft op het gebied van meten van belevingswaarde. De volgende scores zijn wel voldoende maar de laagste voor HG. Deze scores worden gehaald door de criteria interviews en het kunnen uitvoeren op verschillende momenten en plaatsen. HG hanteert het BSR-model om de belevingswaarde te meten. Dit gebeurt aan de hand van een spel met de 4 kleuren van dit model. Er wordt hierin niet verder gevraagd naar de achterliggende gedachten van de keuze voor een kleur. Ook wordt deze methode specifiek bij de MFA's in het gebouw uitgevoerd met betrokken partijen. De methode kan wel op meerder momenten worden uitgevoerd. Omdat deze manier van meten erg intensief is zal hij niet snel meerdere keren per jaar worden uitgevoerd. Mocht een MFA dit echt als eis zien is dit wel mogelijk.

## **Interview**

De tool die aan de hand van de interviews wordt uitgevoerd scoort natuurlijk het hoogste op dit criterium. Vervolgens zijn de daaropvolgende criteria net een voldoende. Er is een 6 gegeven voor het laten uitvoeren door een consultancy bureau omdat het wel mogelijk is om dit te doen maar hier zullen veel kosten bij komen kijken. Dit omdat er wanneer er een tweegesprek plaatsvindt veel personen nodig zijn om de interviews uit te voeren of veel tijd nodig is wanneer er niet de mogelijkheid is om veel personen in te schakelen. Dit is ook de reden dat er een 4 is gegeven voor het minimaal een keer per jaar uit laten voeren van het onderzoek. De interviewmethode is een tijdrovende methode waarbij bij een interview van een uur al 6 uur verwerkingstijd wordt berekend. Hierdoor is het qua tijdsbestek haast onmogelijk het onderzoek meermalen per jaar uit te voeren. Het is mogelijk om de resultaten op een beeldende wijze weer te geven, maar dit vergt veel tijd en een andere aanpak van de interviews omdat de gegevens aan de hand van tekst worden vergaard. Hierom is voor dit criteria een 6 gegeven.

### 8.2.4 Zelf doen versus uitbesteden

Het is voor Bouwstenen voor Sociaal mogelijk de gekozen tool zelf uit te voeren (door een licentie te kopen) of dit te laten doen door een consultancy bureau. Hieraan zitten verschillende voor- en nadelen voor Bouwstenen voor Sociaal die nu besproken zullen worden.

	Zelf doen	Uitbesteden
<b>Voordelen</b>	Net werk wordt vergroot	Weinig omkijken naar
	Er komt nieuwe kennis binnen die kan worden verspreid	Er wordt gewerkt met experts
	Er komt extra geld binnen dat kan worden besteed aan personeel	Bouwstenen kan zich richten op eigen expertise
	Benchmark over belevingswaarde kan worden begonnen	
<b>Nadelen</b>	Kost veel tijd en energie	Kost veel geld
	Veel expertise voor nodig	MFA's moeten zelf tool inkopen
		Afhankelijk van consultancy bureau

*Tabel 8.2: Voor- en nadelen zelf doen versus uitbesteden*

Uit bovenstaande tabel blijkt dat er meer zichtbare voordelen zijn voor het kopen van de licentie en het vervolgens zelf uitvoeren van het onderzoek. Het nadeel dat er veel tijd en energie in moet worden gestopt wordt weerlegd omdat daar geld voor zal worden vrijgemaakt wat wordt terugverdiend door het aanbieden van deze tool aan het netwerk. De expertise die nodig is kan worden achterhaald door in gesprek te gaan met de eigenaar van de tool.

### 8.2.5 Aanbeveling

Naar aanleiding van paragraaf 8.2 is in tabel 8.1 wegingsmatrix af te lezen dat de optie de tool van KCM het hoogste scoort aan de hand van de gestelde criteria die voortkwamen uit het onderzoek. Om deze reden wordt deze keuze dan ook aanbevolen aan Bouwstenen voor Sociaal om aan het netwerk voor te dragen. Op vier van de vijf gestelde criteria scoort KCM de hoogst mogelijke punten. Dit laat zien dat KCM kan voldoen aan de vraag die is ontstaan uit het netwerk van Bouwstenen voor Sociaal.

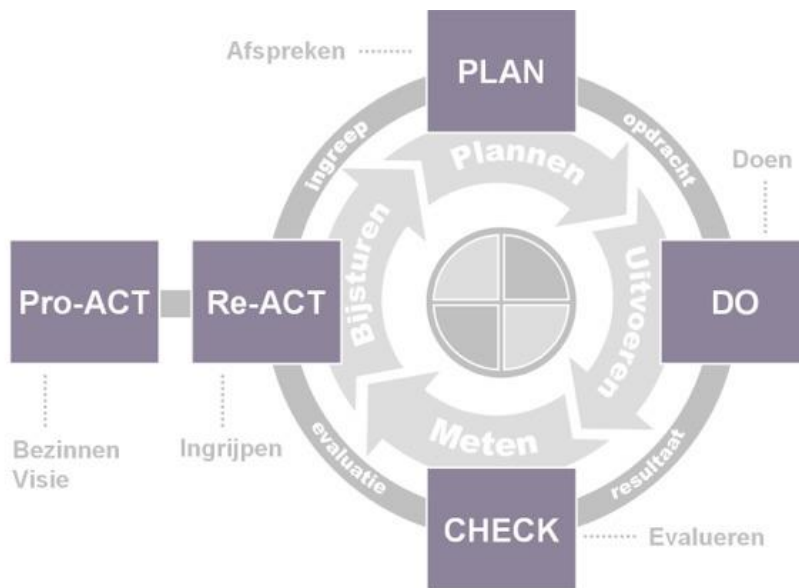
Voor de keuze voor het zelf uitvoeren van het onderzoek of dit uit te besteden aan een consultancy bureau wordt er aanbevolen het onderzoek zelf uit te voeren. Dit omdat hier meer voordelen aan zitten voor Bouwstenen dan wanneer er wordt gekozen voor het uitbesteden. Ook heeft Bouwstenen op deze manier de eigen regie over het onderzoek en kan er samen met het netwerk een benchmark worden gehouden op het gebied van het meten van belevingswaarde.

Zoals in hoofdstuk 1 is besproken is de aanleiding van het onderzoek dat er op dit moment geen werkbare tool is om de belevingswaarde van eindgebruikers te meten en dit wel een wens is vanuit het netwerk van Bouwstenen voor Sociaal. Hieruit is het adviesdoel naar voren gekomen om een tool te selecteren die voldoet aan gestelde criteria om gehoor te geven aan het netwerk. Daarom wordt er aanbevolen om de tool die KCM hanteert te gebruiken en de licentie van deze tool te kopen om zo zelf het onderzoek uit te voeren voor het netwerk.

Voor KCM zal in de volgende paragrafen en sub paragrafen het implementatieplan en de financiële consequenties en haalbaarheid worden beschreven.

### 8.3 Implementatieplan

Aan de hand van de kwaliteitscirkel van Deming zal met de zogenoemde PDCA-cyclus worden uitgelegd hoe het advies te implementeren bij het netwerk van Bouwstenen voor Sociaal.



Figuur 8.1: Kwaliteitscirkel van Deming (2012)

#### Plan

Bouwstenen voor Sociaal gaat samen met KCM om tafel zitten om de licentie te kopen en te overleggen wat de regels zijn die daaraan zijn verbonden. Vervolgens wordt de tool aangeboden aan het netwerk van Bouwstenen voor Sociaal.

#### Do

de MFA's die aangesloten zijn bij het netwerk kunnen nu de tool van KCM hanteren. Zij kunnen beginnen met de uitvoer van het onderzoek en informatie verzamelen om realtime informatie te verkrijgen.

#### Check

Nadat het onderzoek is uitgevoerd worden de resultaten getoond en wordt een actieplan opgesteld om de resultaten te verbeteren. Na het uitvoeren zal worden geëvalueerd hoe de tool is bevallen en of er dingen zijn die aangepast moeten worden.

#### Pro-ACT

Tijdens de jaarlijkse bijeenkomst wordt de benchmark gepresenteerd gaan de MFA exploitanten en managers samen zitten om te bedenken of de wensen en eisen zijn aangepast en of er resultaten zijn voortgekomen uit het onderzoek die extra aandacht vereisen.

#### Re-ACT

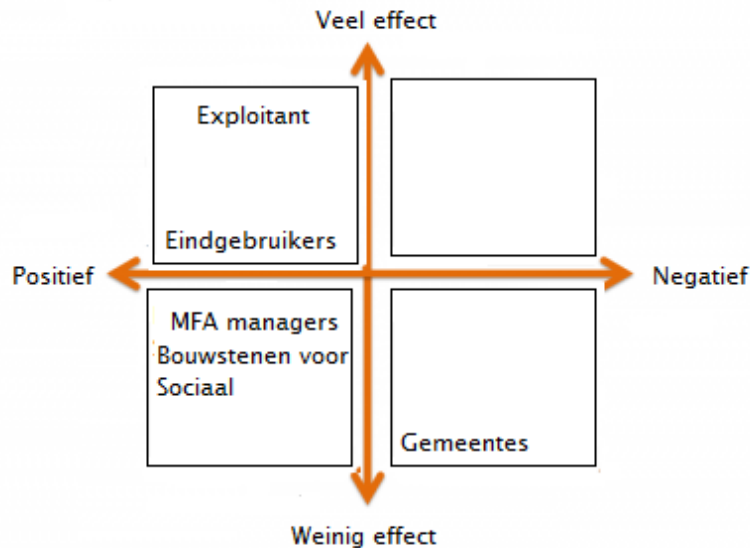
Bouwstenen zal deze gewenste aanpassingen bespreken met KCM om zo te voldoen aan de wensen en eisen van het netwerk om het doel te behalen.

## 8.4 Financiële consequenties

Aan de hand van een business case zullen de financiële consequenties van het advies worden beschreven (Hoendervanger, 2012).

### 8.4.1 Impactanalyse

Onderstaand model laat zien op welke wijze het advies effect heeft op een stakeholder.



*Figuur 8.2: Stakeholderanalyse*

#### Exploitant

De exploitant van de MFA ondervindt veel positief effect wanneer de KCM methode wordt gehanteerd. Wanneer de KCM op de juiste manier wordt toegepast zullen er meer bezoekers komen en zullen de huidige bezoekers meer tevreden zijn en meer loyaal aan de MFA.

#### Eindgebruikers MFA

Het uitvoeren van het advies zal voor de eindgebruikers van MFA's veel effect hebben in positieve zin. Zij zullen het gevoel krijgen dat er naar ze wordt geluisterd en dat zij een stem hebben. Wanneer er acties wordt ondernomen op de mening van de eindgebruikers zal de beleving omhooggaan en zal deze eindgebruiker positief praten over de MFA naar andere toe waardoor op de langere termijn meer mensen naar de MFA zouden kunnen komen.

#### MFA managers

De managers van MFA's zullen een gering effect merken van het toepassen van de KCM methode. Hetgeen ze merken zal wel positief zijn. Er is weinig effect omdat managers vaak verder afstaan van de werkvloer. Wel is het zo dat zij positief effect kunnen geven aan de uitvoer van de methode zodat deze goed gehanteerd zal worden.

#### Bouwstenen voor Sociaal

Het effect voor Bouwstenen voor Sociaal is laag wanneer de KCM wordt gehanteerd omdat Bouwstenen geen MFA's in bezit heeft en dus niet zal merken of het slechter of beter gaat wanneer de KCM wordt gehanteerd. Wel is het zo dat het netwerk van Bouwstenen hier effect op heeft waardoor deze positiever zijn en dit zal Bouwstenen dan wel merken.

## Gemeentes

Gemeentes zullen weinig direct effect ondervinden van de KCM methode. Dit omdat gemeentes vaak minder afhankelijk zijn van MFA's. Wel is het zo dat gemeentes nu ieder jaar veel extra geld moeten investeren in de MFA's omdat er niet genoeg wordt uitgehaald. De KCM is een relatief duurdere methode van meten omdat experts worden geraadpleegd. Dit heeft een negatief effect op de gemeentes, die al weinig hebben te besteden.

### 8.4.2 Investeringsanalyse

In het advies is naar voren gekomen dat KCM wordt aanbevolen aan Bouwstenen voor Sociaal. Bouwstenen zal de licentie van de tool van KCM kopen om deze aan te kunnen bieden aan het netwerk. Hieraan zijn verschillende kosten verbonden. Het is voor Bouwstenen van belang om in ieder geval break even te draaien om zo alle kosten te dekken.

De volgende kosten zijn voor Bouwstenen wanneer zij een tool aanbieden:

Kosten		Per jaar
Implementatiekosten	€ 5000 (4 jaar afschrijven)	€ 1250
Beheer en beveiliging	€ 200 per maand	€ 2400
Onderzoek	€ 150 per maand	€ 1800
Begeleiding en coördinatie	40 uur x €75	€ 3000
Onvoorziene kosten		€ 1600
	<b>Totaal</b>	<b>€10.000 per jaar</b>

*Tabel 8.3: Kosten Bouwstenen*

De kosten van het geïmplementeerde systeem van de KCM liggen tussen de €3000–€7000 euro. Dit ligt eraan hoe uitgebreid het pakket is wat de MFA wil. Alleen klanttevredenheid onderzoek, of ook Net Promotor Score of Customer Effort Score. Daarom is voor deze uitwerking het gemiddelde van €5000 genomen. Vervolgens betaal je een maandelijks bedrag van €200 euro voor beheer, beveiliging en het altijd online en realtime kunnen zien van de gegevens. Voor ieder onderzoek dat wordt uitgevoerd moet een maandelijks bedrag van €150 euro worden betaald. Het maakt hierbij niet uit of je in die maand één klant benaderd en resultaat krijgt of 10.000, het bedrag blijft hetzelfde (Berg, Gespreksverslag Axel Kok, 2016).

Uit gesprekken met Marc blijkt dat er vanuit Bouwstenen voor Sociaal begeleiding en coördinatie nodig is om de tool aan te kunnen bieden en werkbaar te maken. Hier is expertise voor nodig. Gemiddeld zal er daarom 40 uur per jaar begeleiding zijn. Het zwaartepunt hiervan zal liggen in de eerste periode en daarna zal dit steeds verder afbouwen. De kosten van een expert per uur zijn berekend op € 75 per uur, wat uitkomt op een totaal van € 3000,- per jaar (van Leent, 2016).

Als laatste wordt er aanbevolen om rekening te houden met onvoorziene kosten. Deze kosten worden meegenomen omdat Bouwstenen (nog) geen expert is op het gebied van het aanbieden van tools en het uitvoeren van onderzoek. Hierdoor kan snel een fout in de berekening en uitvoer zitten. Hiervoor is een inschatting gemaakt van €1600 per jaar op basis van ervaringen van Bouwstenen voor Sociaal uit het verleden.

Om erachter te komen hoeveel MFA's nodig zijn om deze kosten te dekken is aan een drietal MFA's gevraagd hoeveel euro zij overhebben per jaar voor het gebruik van de tool.

SRO	€ 750,-
Gemeente Arnhem	€1428,57 (€10.000,- gedeeld door 7 MFA's)
Antares (2016)	€ 1000,-
	-----
	€3178,57,-

Van deze drie MFA's is het gemiddelde genomen voor deze analyse. Dit is een bedrag van €1059,52 (totaal gedeeld door drie) Om een benchmark over klantbeleving te houden is een jaarlijkse bijeenkomst gewenst waarin een rapportage wordt getoond van de uitkomsten van de verschillende onderzoeken en samen te overleggen wat de succes- en faalfactoren waren. De kosten hiervan bedragen € 250 per jaar.

De formule die wordt gehanteerd naar aanleiding van bovenstaande gegevens om het aantal benodigde MFA's te meten is:

$$\text{€10.000} : \text{aantal MFA's} + 250 \text{ euro}$$

Aan de hand van het gemiddelde van de drie bovengenoemde MFA's zijn minimaal 13 MFA's nodig om de kosten te dekken voor Bouwstenen voor Sociaal ( $\text{€10.000} : 13 + \text{€250} = \text{€1019,23}$ ).

### 8.4.3 Risicoanalyse

Voor het in kaart brengen van de risico's en de maatregelen ter voorkoming daarvan is gebrainstormd met de stakeholders van de opdracht die zijn beschreven in de impactanalyse, paragraaf 8.4.1.

<b>Kans / Frequentie</b>	<b>Zeer Groot (ZG)</b>					
	<b>Groot (G)</b>					
	<b>Middel (M)</b>		Imagoschade		Kosten	
	<b>Klein (K)</b>			Voldoet niet aan eisen	Geen gebruik van gemaakt	
	<b>Zeer Klein (ZK)</b>		Ontevreden klanten			
		<b>Verwaarloosbaar (V)</b>	<b>Minimaal (Min)</b>	<b>Gemiddeld (Mid)</b>	<b>Maximaal (Max)</b>	<b>Catastrofaal (C)</b>
		<b>Impact</b>				

Tabel 8.4: Risicoanalyse

#### Ontevreden klanten

Wanneer niet goed wordt omgegaan met de mening die de klanten hebben over de beleving van de MFA en er geen acties worden ondernomen kan het zo zijn dat de klanten ontevreden worden en niet meer komen. Deze kans is echter zeer klein dat dit gebeurt omdat je wanneer je de KCM toepast je al laat blijken dat je de klant een stem geeft en luistert en dat zal altijd een positief effect hebben.



### Imagoschade

De kans dat er imagoschade optreedt voor Bouwstenen voor Sociaal is aanwezig. Wanneer de verkeerde keus wordt gemaakt en er niet het gewenste effect wordt behaald zal het netwerk van Bouwstenen daar niet blij mee zijn en een andere kijk krijgen op de organisatie. Bouwstenen heeft echter een erg groot netwerk ook in andere branches waardoor de impact minimaal zal zijn. Wel is Bouwstenen trekker van het netwerk en zal daardoor het goede voorbeeld moeten geven. Om de kans op imagoschade te verkleinen is het de taak om zodanig onderzoek te doen dat het juiste advies kan worden gegeven.

### Voldoet niet aan gestelde eisen

Er bestaat een kleine kans dat het advies niet aansluit bij de wensen en eisen die gesteld zijn door het netwerk en door Bouwstenen voor Sociaal. Wanneer dit risico optreedt zal dit gemiddelde impact hebben voor de methode omdat hij dan niet zal worden toegepast of niet naar behoren omdat MFA managers er niet achter staan. Hierdoor zullen er geen veranderingen optreden voor de MFA's en zullen er niet meer klanten worden aangetrokken.

### Kosten

Aan het gebruik van de tool zitten kosten verbonden. Wanneer exploitanten en/of MFA managers deze kosten te hoog vinden of niet het budget hebben om het onderzoek uit te voeren zal deze niet worden gebruikt. De KCM is een duurder optie omdat je experts inhuurt het onderzoek uit te voeren, hierdoor is de kans middel dat dit risico voorkomt. Wanneer dit bij veel MFA's het geval is, is de impact voor het advies maximaal want dan zal de klantbeleving niet stijgen binnen de MFA's.

### Geen gebruik van gemaakt

Wanneer er door de eindgebruikers geen gebruik wordt gemaakt van de KCM is het advies voor niks geschreven. De impact is dus maximaal voor het advies wanneer dit gebeurt. De kans dat er geen gebruik van wordt gemaakt is klein omdat er samen met de relevante stakeholders is gekeken wat de wensen en eisen zijn voor de tool en daaruit is het advies ontstaan. Hierdoor zouden de MFA managers enthousiast zijn om de tool te gebruiken en bevelen ze dat aan bij de gebruikers waardoor het gaat leven in de MFA.

## **8.5 Conclusie adviesgedeelte**

Nadat hoofdstuk 8 vorm is gegeven kan er advies worden gegeven aan Bouwstenen voor Sociaal door antwoord te geven op de in paragraaf 1.3 opgestelde advies. Deze adviesvraag luidt als volgt:

*“Met welke tool kan de belevingswaarde van (eind)gebruikers van Multifunctionele Accommodaties worden gemeten?”*

Concluderend kan worden geadviseerd aan Bouwstenen voor Sociaal dat de KCM de beste passende oplossing is voor het managementvraagstuk. KCM heeft de hoogste score gehaald aan de hand van de criteria uit het onderzoek die zijn afgewogen in de wegingsmatrix. De implementatie zal verlopen via het consultancybureau KCM waar na elk onderzoek een evaluatie zal worden gehouden om eventuele mankementen aan te passen. De kosten voor de KCM zijn gemiddeld €5000 euro voor de implementatie en €350 euro per maand voor beheer, beveiliging en het altijd online en realtime kunnen zien van de resultaten. De KCM zal het meeste positieve effect hebben voor de exploitant en de gebruikers van de MFA's. Het grootste risico van de KCM is dat het een duurder optie is van meten waardoor MFA exploitanten de keus zouden kunnen maken deze tool niet te gebruiken.

## 9 Nawoord

Met het schrijven van het nawoord wordt het thesisrapport afgesloten. Er wordt gereflecteerd op eigen handelen, waarbij ook verbeterpunten zullen worden genoemd. Daarna wordt gereflecteerd of het vraagstuk op de actuele behoeften van het facilitair werkveld inspeelt.

### 9.1 Reflectie op eigen handelen

In de periode vanaf februari tot nu heeft de thesisperiode plaatsgevonden. Aan het begin van deze periode is een tijdsplanning gemaakt om de haalbaarheid van het project te beschrijven. Het is helaas niet gelukt om het onderzoek via deze planning te voltooien. Al snel bleek dat het lastig was om respondenten te vinden die in het korte tijdsbestek tijd konden maken in hun drukke agenda. Ook is er zelf een inschattingfout gemaakt waardoor teveel tijd in het onderzoek gedeelte is geïnvesteerd. Uiteindelijk is het wel gelukt het thesisrapport in de tijdsplanning beschreven periode af te ronden.

Tijdens het onderzoek is regelmatig samengewerkt met 3 mede afstudeerstudenten. Er werd tijdens deze samenwerking samen nagedacht over problemen waar tegenaan werd gelopen en ook werd elkaar gestimuleerd om aan de planning te houden. Wel ging er tijdens de samenwerking momenten veel tijd verloren aan het overleg en soms ook aan het bespreken van andere zaken die niet tot de thesis behoorde.

Er was tijdens de thesisperiode intensief contact met de eerste examiner de heer A. Termaat. Er is een duidelijk afweging gemaakt om samen te werken in deze periode en dit heeft een positief effect gehad op het rapport. De heer A. Termaat heeft veel kennis op het gebied van huisvesting en dacht mee wanneer er uitdagingen waren. Ook was er een intervisiegroep opgericht met alle studenten die als eerste examiner de heer A. Termaat hadden. Met deze groep is verschillende malen samen gezeten, zowel fysiek als via skype. Hier kon iedereen zijn uitdagingen uiten en werd samen naar oplossingen gezocht. Ook werd hieruit duidelijk wat de eerste examiner daarin verwachtte. Hiernaast zijn ook twee consulten geweest met de onderzoek docent mevrouw S. Borghuis. Tijdens deze consulten werd nagedacht over de invullen van het onderzoek en wanneer er genoeg verzadiging zou zijn. Ook werd gekeken over het onderzoek uiteindelijk antwoord kon geven op de onderzoeksvraag.

Er was met de opdrachtgever besproken om eens per twee weken samen te komen om de voortgang van mijn onderzoek te bespreken en de resultaten te bespreken. Deze afspraak is niet altijd nagekomen. Dit kwam voornamelijk omdat ik achterliep op de planning en dit niet wilde laten blijken. Wanneer er wel gesprekken werden gehouden ging dit vaak over kleine opdrachten die ik buiten de thesisopdracht om heb uitgevoerd. In een volgend onderzoek moet ik meer open zijn over de voortgang van het project en meer gebruik maken van de expertise van de opdrachtgever.

### 9.2 Reflectie op de waarde voor de branche

Het uitgevoerde onderzoek kan van toegevoegde waarde zijn voor het facilitaire werkveld. Dit komt omdat uit het onderzoek naar voren is gekomen dat het ruime merendeel van de exploitanten van MFA's het probleem heeft dat de exploitatie van de MFA te hoog is. Wanneer het advies wordt opgevolgd en deze zal het gewenste resultaat behalen zal dit voor alle MFA's gelden. Ook is het mogelijk om de aanbevolen tool bij andere gebouwen dan bij MFA's toe te passen waardoor de scope van mogelijkheden uitgebreider is.

## 10 Literatuurlijst

- Amsterdam, D. M. (2007). *Beheer en exploitatie van Amsterdamse brede scholen in multifunctionele accommodaties*. Gemeente Amsterdam.
- Antares. (2015, April 14). <https://vimeo.com/125561941>. Leusden, Utrecht.
- Arnhem, G. (2014). *MEMO Bijlage nota evaluatie beheerstructuur MFC's*. Arnhem: Gemeente Arnhem.
- Berg, J. v. (2016). *Gespreksverslag*. Amersfoort.
- Berg, J. v. (2016). *Gespreksverslag Axel Kok*.
- Berg, J. v. (2016). *Gespreksverslag 't Spectrum*.
- Bouwstenen voor Sociaal. (2015). *Over Bouwstenen*. Opgeroepen op Februari 16, 2016, van [www.bouwstenen.nl](http://www.bouwstenen.nl):  
<http://www.bouwstenen.nl/?q=Over%20Bouwstenen%20voor%20Sociaal%3B%20wegwijzer%20in%20maatschappelijk%20vastgoed>
- Brotherton, B. (2008). *Researching Hospitality and Tourism*. Groot-Britanië: MPG Books Group.
- De Wijkplaats. (2016). *De Wijkplaats*. Opgeroepen op Februari 16, 2016, van <http://www.wijkplaats.nl/>
- Dommerholt, J. (2011). Guest journey laat zien wat gebruiker ervaart. *FMI*, 26–29.
- Doorewaard, V. &. (2007). Bureauonderzoek. In *Het ontwerpen van een onderzoek* (pp. 201–203). Nijmegen: Boom Lemma.
- Fleuren, P. D. (2012). *Ontwikkeling meetinstrument voor determinanten van innovaties (MIDI)*. Leiden: TNO.
- FMM. (2013). alles over het servqual-model. *FMM*.
- Hal, A. v. (2012). Guest journey in 10 vragen. *Facto*, 32–33.
- Hoendervanger. (2012). Beheren van kwaliteit. In *Huisvestingsmanagement* (pp. 231–232). Den Haag: Noordhoff Uitgevers BV.
- Hoendervanger. (2012). Business case. In *Huisvestingsmanagement* (pp. 153–169). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Hoendervanger. (2012). inhoud businesscase. In *Huisvestingsmanagement* (pp. 161–165). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Hospitality Group. (2016). [www.hospitality-group.nl](http://www.hospitality-group.nl). Opgeroepen op mei 27, 2016, van <http://www.hospitality-group.nl/visie/>
- Janssen, I. (2015). Ervaring gebruiker vertrekpunt voor belevingswaarde. *Maatschappelijk vastgoed van waarde*, 12–13.

KCM. (2016). *www.kcmsurvey.nl*. Opgeroepen op mei 26, 2016, van <https://www.kcmsurvey.nl/nl/De-KCM/Klanttevredenheid>

KCM. (2016). *www.kcmsurvey.nl*. Opgeroepen op mei 26, 2016, van <https://www.kcmsurvey.nl/nl/De-KCM>

Lijzenga, J. (2016). *Companen advies voor woonomgeving*. Opgeroepen op juni 6, 2016, van <http://www.companen.nl/enqu%C3%A4te-laten-uitvoeren>

limesurvey manual. (2013, juli 13). *www.limesurvey.org*. Opgeroepen op juni 6, 2016, van [https://manual.limesurvey.org/Iterate\\_Survey/nl](https://manual.limesurvey.org/Iterate_Survey/nl)

Maatschappelijk vastgoed in de etalage. (2014).

Marketing4results. (2016). *www.marketing4results.eu*. Opgeroepen op juni 2, 2016, van <http://www.marketing4results.eu/blog/belevenismarketing-volgens-pine-gilmore>

Mengerink. (2015). *De weg naar Co-creatie*. Delft: TU Delft.

Miloservic. (2014). *VRAAGGERICHT STUREN IN DE ONTWIKKELING VAN MERWE-VIERHAVENS TE ROTTERDAM*. Delft: TU Delft.

Moel, I. d. (2015). opzoek naar een breder waardebegrip. *maatschappelijk vastgoed van waarde*, voorpagina.

Mooren, D. (2016, mei 20). tools om belevingswaarde te meten. (J. v. Berg, Interviewer)

Pine&Gilmore. (2009). *www.eurib.org*. Opgeroepen op juni 2, 2016, van [http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Beleveniscommunicatie/y\\_-\\_Brand-experience\\_model\\_van\\_Pine\\_en\\_Gilmore.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Beleveniscommunicatie/y_-_Brand-experience_model_van_Pine_en_Gilmore.pdf)

Robaeys, D. V. (2005). In *(G)een blad voor de mond*. Gent: Academia Press.

Rooy, W. J. (2002). *Leidraad voor multifunctionele accommodaties*. Projectbureau Dagindeling.

Rycke, d. (2000). Handboek Marketing. In *Handboek Marketing*. Leuven-Apeldoorn: Garant-Uitgevers N.V.

Schepens, R. &. (2014). *Een succesvolle multifunctionele accommodatie*. Rosmalen: Matrix onderwijshuisvesting.

Smartagent. (2016). *www.sharedstoryworld.com*. Opgeroepen op juni 1, 2016, van <http://sharedstoryworld.com/smartagent-is/hier-staan-wij-voor.html>

Smartagent. (2016). *www.sharedstoryworld.com*. Opgeroepen op juni 1, 2016, van <http://sharedstoryworld.com/het-bsr-model.html>

SRO. (2015). *vragenlijst klanttevredenheidsonderzoek*. Amersfoort.

StadsLAB033. (2015). *De zaterdag van Antares*. Amersfoort: StadsLAB033.

- van Leent, M. (2016, Juni 28). investeringskosten Bouwstenen. (J. v. Berg, Interviewer)
- vastgoedconsultancy, K. (2015). Uitgaven in eigen beheer.
- Verhoeven. (2011). In *Wat is onderzoek?* (p. 33). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Verhoeven. (2011). begripsvaliditeit. In *Wat is onderzoek?* (p. 199). Den Haag: Boom Lemma uitgevers bv.
- Verhoeven. (2011). Interview. In *Wat is onderzoek?* (p. 148). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Verhoeven. (2011). Validiteit. In *Wat is onderzoek?* (pp. 196–198). Den Haag: Boom Lemma.
- Verhoeven. (2011). *Wat is onderzoek?* De Haag: Boom Lemma.
- Verhoeven, N. (2011). Betrouwbaarheid. In *Wat is onderzoek?* (pp. 194–195). Den Haag: Boom Lemma uitgevers .
- Verspeek. (2010). *Multifunctionele Accommodaties Beslisboom voor de keuze voor beheer*. Eindhoven.
- VNG. (2015). Opgeroepen op Maart 30, 2016, van [www.vng.nl](http://www.vng.nl)
- Voirol, T. (2014, April 10). *Digital Hotel Guest Experience Tom Voirol at FHA2014 (Food & Hotels asia conference)*. Opgeroepen op juni 6, 2016, van <http://www.slideshare.net/readingroom/digital-hotel-guest-experience-tom-voirol-at-fha2014-food-hotels-asia-conference>
- Wayback. (2004, November). *www.schooltv.nl*. Opgeroepen op juni 3, 2016, van [http://web.archive.org/web/20041024210634/http://www.omroep.nl/schooltv/sites/vademecum/hfdst\\_04.htm](http://web.archive.org/web/20041024210634/http://www.omroep.nl/schooltv/sites/vademecum/hfdst_04.htm)
- Wiederhold. (2015). *Wonen, werken, leven – een goede combinatie in de stedendriehoek?* Zuthpen: Saxion Hogescholen.
- Zoetermeer, G. (2014). *Resultaten gebruikers Placemaking wijk-educatief centrum Castellum Palensteyn Zoetermeer*. Gouda: JSO.

## Bijlagen

### Bijlage | AAOCC criteria

Om de zoekresultaten te beoordelen, wordt er gebruik gemaakt van de AAOCC-criteria.

AAOCC-criteria en betekenis	Betekenis voor deze thesis
Authority → In hoeverre zijn de auteur en/of de uitgever gekwalificeerd en geloofwaardig?	Universitair geschoolde auteurs met voldoende vakkennis
Accuracy → Wat zijn validiteit en betrouwbaarheid van de informatie in de publicatie?	Literair geschreven bronnen
Objectivity → Hebben de auteurs enig (persoonlijk) belang bij de kerninformatie uit de publicatie?	Bronnen zonder belang voor de auteur
Currency → Is de informatie volledig up-to-date?	Bronnen niet ouder dan 15 jaar
Coverage → Is de informatie compleet, uniek en relevant?	Bronnen waar geen informatie mist of wordt achtergehouden en waar geen verdere bronnen met dezelfde informatie van beschikbaar is

De kwaliteit van een bron wordt bepaald door per criterium een score toe te passen.

Score	
1	Onvoldoende
2	Voldoende
3	Goed

De totaalscore van een bron resulteert erin of een bron onvoldoende, voldoende of goed is als wordt gekeken naar de AAOCC-criteria. Wanneer de totaalscore van een bron als goed wordt beoordeelt wordt deze gezien als betrouwbaar en kan deze worden gehanteerd in het thesisvoorstel- en rapport.

Totaalscore	
< 10	Onvoldoende
> 10, inclusief een score 1	Voldoende
> 10, exclusief een score 1	Goed

## Bijlage ||     Uitwerking kernbegrippen

### Maatschappelijk vastgoed

Maatschappelijk vastgoed is een verzamelnaam voor gebouwen met een functie op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en/of (medische) zorg. Voorbeelden van maatschappelijk vastgoed zijn onder meer:

Scholen (brede);	Buurt-/ en dorpshuizen;
Opvangcentra (kinder)	Sportaccommodaties;
Kerken;	Culturele centra;
Bibliotheken;	Theaters;

(Maatschappelijk vastgoed in de etalage, 2014)

Maatschappelijk vastgoed is een jong begrip dat opgekomen is met een toenemende belangstelling voor een beter gebruik van accommodaties. Het is ingegeven door streven naar intensief ruimtegebruik en meer kruisbestuiving in de dienstverlening aan burgers. Nieuwe maatschappelijke voorzieningen in buurten en wijken worden nauwelijks meer solitair gerealiseerd. Er is bijna altijd sprake van een combinatie van functies.

Over maatschappelijk vastgoed zijn meerdere definities in omloop. Voor de een betekent maatschappelijk vastgoed een gebouw met een publieke functie, gefinancierd met publieke middelen. De ander definieert maatschappelijk vastgoed als bedrijfsonroerend goed met meerwaarde voor de samenleving. In principe is maatschappelijk vastgoed een gebouw:

- Waarin maatschappelijke diensten of activiteiten aan burgers worden verleend of door burgers zelf worden gecreëerd;
- Waarvan de exploitatie (gedeeltelijk) door publieke middelen mogelijk wordt gemaakt;
- Waarin vraag (burgers) en aanbod (instellingen) fysiek bij elkaar komen;
- Waar iedereen (voor wie het bedoeld is) toegang heeft.

Gelet op het publieke karakter en het gecombineerde gebruik van gebouwen speelt bij maatschappelijk vastgoed de dagelijkse exploitatie een rol die veel groter is dan in de rest van het bedrijfsonroerend goed. (VNG, 2015)

Maatschappelijk vastgoed heeft als specifieke karakteristiek dat het betrekking heeft op een gebouwgerelateerde gemeenschappelijke sociale activiteit en het voorzien van die behoefte van belanghebbenden vanuit een erkend maatschappelijk belang. (Veuger, 2014, p 67)

Voor veel maatschappelijk vastgoed geldt dat de gemeente een belangrijke rol vervult, bijv. als eigenaar of als subsidieverstrekker.

### Multifunctionele accommodatie

De eerste definitie van Multifunctionele Accommodatie komt van Verspeek. Een MFA is één gebouw waarin twee of meer aan elkaar gerelateerde maatschappelijke functies zijn gevestigd. De in het gebouw gevestigde partijen werken met elkaar samen en maken daarbij gezamenlijk gebruik van de

ruimten. Hiermee wordt een toegevoegde waarde beoogd voor de (zowel interne als externe) gebruikers. (Verspeek, 2010)

Collignon van den Munckhof (2009) geeft de volgende definitie aan een multifunctionele accommodatie: "een accommodatie waar meerdere organisaties, vaak vanuit verschillende achtergronden, intensief met elkaar samen werken om een divers aanbod van dienstverlening en voorzieningen op elkaar aan te laten sluiten." Hieronder vallen uiteenlopende soort multifunctionele accommodaties van gezondheidsparken tot sociaal-culturele centra.

'Leidraad multifunctionele accommodaties' samengesteld door De Rooy, Weerdenburg, geeft de volgende definitie aan een multifunctionele accommodatie: "Een multifunctionele accommodatie is een voorziening met verschillende participanten onder één dak, waarbij de inrichting en het ontwerp zo zijn vormgegeven dat bepaalde ruimten geschikt zijn voor meervoudig gebruik". Deze definitie schiet bij dit onderzoek tekort omdat er in de definitie niets wordt gezegd over onderlinge samenwerking terwijl dit onderzoek ervan uitgaat dat inhoudelijke samenwerking een essentieel onderdeel is van een multifunctionele accommodatie. (Rooy, 2002)

De meest volledige definitie werd gevonden in (Quintis, 2007): "Gebouwen waarin meerdere partijen zijn gehuisvest en waarin verschillende diensten worden aangeboden. De ruimten in een multifunctionele accommodatie worden voor meerdere doelen gebruikt. Door de combinatie van specifieke diensten leveren multifunctionele accommodaties een bijdrage aan de leefbaarheid van de wijk en de instandhouding van voorzieningen".

er pas sprake is van een multifunctionele accommodatie als verschillende partijen zijn gehuisvest in één gebouw en er een inhoudelijke en fysieke samenwerking aanwezig is tussen partijen. Om deze reden is er een nieuwe definitie opgesteld in het kader van dit onderzoek voor het begrip multifunctionele accommodatie.

*"Eén gebouw waarin twee of meer aan elkaar gerelateerde maatschappelijke functies zijn gevestigd. De in het gebouw gevestigde partijen werken met elkaar samen en maken daarbij gezamenlijk gebruik van de ruimten. Hiermee wordt een toegevoegde waarde beoogd voor de (zowel interne als externe) gebruikers."*

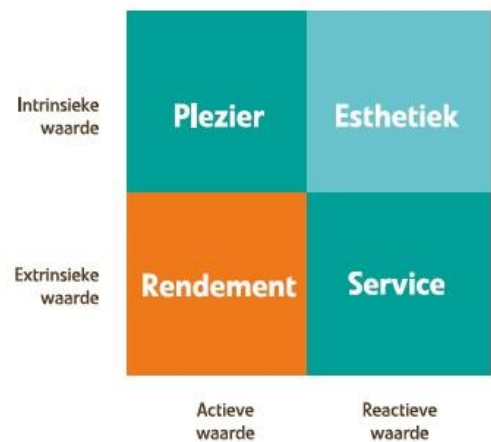
Het begrip multifunctionele accommodatie is in dit onderzoek expliciet gedefinieerd. Vooral de meerwaarde die beoogd wordt door gezamenlijk ruimtes en samenwerking is belangrijk. Zonder afbakening zou het begrip multifunctionele accommodatie op andere manieren te interpreteren zijn.



## Belevingswaarde

De eerste definitie van Belevingswaarde komt van Keeris. Een algemeen gehanteerd, niet gespecificeerd begrip waarmee onder meer de waarde wordt aangeduid welke aan een gebied of object, in de breedste zin van het woord, wordt toegekend op basis van de ruimtelijke kwaliteiten met betrekking tot de vorm, inrichting, diversiteit en cultuurhistorische waarde van het gebouwde en onbebouwde gedeelte ervan. (vastgoedconsultancy, 2015)

Universitair Hoofddocent vastgoedmanagement I. Janssen stelt dat het begrip belevingswaarde is opgebouwd uit vier elementen; intrinsieke en extrinsieke waarden en actieve en reactieve waarden. Extrinsieke belevingswaarden hebben betrekking op de maatschappelijke dienstverlening zelf. Vond de bezoeker de geleverde dienst de tijd en moeite waard? Volle parkeerplaatsen, beperkte openingstijden en lange wachtrijen doen de extrinsieke waarde geen goed; het rendement van een dergelijk bezoek is laag. Verbeteren van de service, zoals klantvriendelijkheid en goede dienstverlening en – meer gebouw gebonden – gebruiksgemak en goede toegankelijkheid voor mindervaliden, kan de extrinsieke waarde vergroten. Maatschappelijk vastgoed met een hoge extrinsieke belevingswaarde overstijgt de verwachtingen van de bezoeker in tastbare zin.



Intrinsieke belevingswaarden zijn minder tastbaar. Bij actieve intrinsieke waarden gaat het om het plezier dat de bezoeker ervaart. Bibliotheken spelen hier bijvoorbeeld goed op in met activiteiten als voorleesuren, exposities, films en horeca naast het uitlenen van boeken. Zo biedt bibliotheekbezoek naast het persoonlijke rendement – het lenen van boeken tegen geringe kosten – ook een belevenis die de bezoeker als het ware even uit de dagelijkse sleur haalt. Bij reactieve intrinsieke waarde speelt de esthetiek van het maatschappelijk vastgoed een rol: het exterieur en interieur zijn eveneens van invloed op de belevingswaarde. Esthetiek is natuurlijk persoonsgebonden, maar vervult zeer zeker een emotionele waarde.

*Typologie van belevingswaarden, gebaseerd op Mathwick, Malhotra & Rigdon (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment.*

Het gaat bij belevingswaarde dus nadrukkelijk om de waarde die de gebruiker of bezoeker toekent aan het vastgoed. Om hierop te sturen is een focus op alleen het vastgoed te beperkt. De bezoeker ervaart functie, vastgoed en beleving als één geheel, tezamen met de ligging en omgeving: de aansluiting van het vastgoed op de openbare ruimte is van grote invloed op de totale belevingswaarde in situaties waarbij steeds vaker sprake is van gemengde (maatschappelijke) functies en een gebiedsgerichte aanpak. (Janssen, 2015)

De laatste definitie van belevingswaarde komt van de publicatie Maatschappelijk vastgoed van waarde. De belevingswaarde van een ruimte heeft betrekking op de mate waarom de gebruiker het verblijf in, of het gebruik van die ruimte als kwaliteit ervaart. (Moel, 2015)

De overeenkomsten in bovenstaande definities is dat belevingswaarde het toekennen is van waarde aan object in de breedste zin van het woord en de kwaliteit van dat object. Wel is duidelijk dat er veel verschillen zijn in de definities en sommige veel uitgebreider zijn dan andere. Omdat in dit onderzoek het over belevingswaarde van vastgoed gaat wordt er een nieuwe definitie toegepast. Namelijk:

*“ Belevingswaarde is het toekennen van waarde en kwaliteit van de gebruiker aan het vastgoed op zowel extrinsieke als intrinsieke waarde.”*

Hierbij wordt gekeken vanuit de 4 elementen die Janssen (2015) beschrijft. De extrinsieke waarde kijkt naar de maatschappelijke dienstverlening. De Intrinsieke waarde kijkt naar het plezier van de bezoeker.

## **Eindgebruiker**

De eerste definitie van eindgebruiker komt uit Handboek Marketing. De eindgebruiker is diegene die het product verbruikt of gebruikt; Hij verkoopt het product niet verder. Het kan gaan om een individuele consument of om een industriële klant. Zelden echter heerst er bij de eindgebruiker de behoefte om van eenzelfde product gigantische hoeveelheden in één keer aan te schaffen. (Rycke, 2000)

Volgens Trip is de eindgebruiker in het algemeen iemand die gebruik maakt van een product. In de gebiedsontwikkeling is een eindgebruiker iemand die zelf invloed kan uitoefenen op een stedelijke ontwikkeling, maar zich niet professioneel bezig houdt met het ontwikkelen van gebieden. Men kan hierbij denken aan bewoners, ondernemers, recreanten of consumenten. (Miloservic, 2014)

Mengerink (2015) is kort over het begrip eindgebruiker. Een eindgebruiker is een individu of een gemeenschap van individuen die het product dat gerealiseerd is door de projectontwikkelaar in gebruik neemt. De klant, of de klant van de klant. (Mengerink, 2015)

De laatste definitie komt van Fleuren. De eindgebruiker is de persoon of personen waar de effecten van de innovatie primair voor zijn bedoeld (cliënt, patiënt, leerling of andere publieksgroepen) (Fleuren, 2012)

In alle definities komt naar voren dat de eindgebruiker een individuele consument is die het product gebruikt of verbruikt. Zij kopen geen grote hoeveelheden en verkopen de producten niet door. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Mengerink gehanteerd:

“ Een eindgebruiker is een individu of een gemeenschap van individuen die het product dat gerealiseerd is door de ontwikkelaar in gebruik neemt. De klant, of de klant van de klant. “

In dit onderzoek zal vooral gericht zijn op de klant van de klant. De klant wordt gezien als de organisaties die gehuisvest zijn in de MFA. de gebruikers van deze organisaties zijn de klant van de klant en daar wordt de focus op gelegd.

## Succes- en Faalfactoren

De eerste definitie van succes- en faalfactor komt van Widerhold. Naar aanleiding van de definitie van Kritische Succesfactor (KSF) zoals gegeven is door Maas en Pleunis (2006) en de Zwart (2004) wordt het begrip 'succesfactor' als volgt gedefinieerd en toegelicht: 'Variabele die bijdraagt aan het slagen van een organisatie, project of interventie. Een succesfactor kan concreet en meetbaar worden gemaakt door een vertaling naar Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's).'

Een faalfactor is het tegenovergestelde van de hiervoor gedefinieerde succesfactor. In het verlengde van voorgaande wordt het begrip 'faalfactor' als volgt gedefinieerd: 'Variabele die bijdraagt aan het mislukken van een organisatie, project of interventie.' (Wiederhold, 2015)

Robaeys schrijft dat we spreken van een succesfactor wanneer de aan- of afwezigheid van een bepaalde factor de vereniging helpt om haar activiteiten tot een goed einde te brengen. We hebben het over een faalfactor wanneer de aan- of afwezigheid van een factor de goede afwikkeling van een activiteit belemmert. (Robaeys, 2005)

De laatste definitie komt van Romme & Schepens. Succes is een begrip waar veel uiteenlopende meningen over bestaan. In dit onderzoek is de definitie van succes afgeleid van de visie van (Nightingale, 1956): "Succes is de daadwerkelijke realisatie van een waardig ideaal of doel". Dit betekent dat een succesfactor een onderdeel is van het geheel van het realiseren van het daadwerkelijk ideaal of doel. Dit betekent dat de som van succesfactoren gezamenlijk de realisatie van het daadwerkelijke ideaal of doel zijn.

Daarom wordt succesfactor als volgt gedefinieerd :

*"Een succesfactor is een onderdeel van het totaal van factoren welke gezamenlijk de realisatie van het daadwerkelijk doel of ideaal zijn."*

Met een faalfactor exact het tegenovergestelde van een succesfactor bedoeld. Vaak wordt falen uitgedrukt in termen van 'het niet halen van doelen'. Dit betekent dat een faalfactor een onderdeel is van het geheel van het niet-realiseren van het daadwerkelijke ideaal of doel. Dit betekent dat de som van faalfactoren gezamenlijk ervoor zorgt dat het ideaal of doel niet wordt gerealiseerd.

Een faalfactor wordt gedefinieerd als:

*"Een faalfactor is een onderdeel van het totaal van factoren welke gezamenlijk ervoor zorgen dat het daadwerkelijke doel of ideaal niet wordt gerealiseerd."*

Het dient wel vermeld te worden dat er een verschil kan zitten tussen verschillende succes- of faalfactoren. Sommige faalfactoren hebben een grotere impact dan de andere. Hierdoor kan een bepaalde faalfactor een verhoudingsgewijs groot aandeel hebben in het niet-succesvol zijn van het geheel. De kans dat een succes- of faalfactor zich voordoet evenals de impact is niet inzichtelijk gemaakt. (Schepens, 2014)

In de definities komt naar voren dat een succes- of faalfactor wel of niet bijdraagt aan het slagen van de organisatie, een doel of de realisatie. De aan- of afwezigheid van deze factor helpt of belemmert

om tot een goed einde te komen. Voor dit onderzoek wordt de definitie uit het boek van Robaey gebruikt.

*“We spreken van een succesfactor wanneer de aan- of afwezigheid van een bepaalde factor de vereniging helpt om haar activiteiten tot een goed einde te brengen. We hebben het over een faalfactor wanneer de aan- of afwezigheid van een factor de goede afwikkeling van een activiteit belemmert.”*

## **Bijlage III | Gespreksverslagen MFA managers**

### **Gespreksverslag Antares (Danny Mooren)**

#### **Hoelang staat het gebouw er nu?**

5 jaar geleden is het in gebruik genomen.

#### **Krijgen jullie meer bezoekers dan eerst?**

Ik wil dat graag zien en we worden meer bekend maar de toeloop per jaar blijft hetzelfde. Ik denk dat er voor een MFA voor een buitenwijk van een dorp heb je het maximum. De bus stopt hier nu ruim een jaar en dat betekent dat mensen van buiten makkelijker Antares kunnen bereiken. Die meerwaarde kan je niet meten.

#### **Zijn jullie altijd tevreden geweest met bezoekersaantallen of hebben jullie heel erg moeten trekken om bezoekers te krijgen?**

Ik denk dat we nooit tevreden zijn. Hoe meer hoe beter wat dat betreft. Het is ook niet zo dat je puur vraaggericht kan werken, dat zou het mooiste zijn. Het feit dat je vaak aanbodgericht werkt wil zeggen dat je ernaar opzoek bent, naar je gebruiker. Het is nieuw in de wijk. Het is niet zo dat er mensen in de rij staan. De grootste probleem is hoe komen we in contact met de wijk en wat is hun behoefte?

#### **Is dat de reden waarom jullie toen dat onderzoek hebben laten doen?**

Dat heeft de gemeente geïnitieerd. Want de gemeente zag ook wel dat er een exploitatietekort is. We moeten meer uit het gebouw halen qua rendement. Maar we moeten ook meer dynamiek creëren in dit pand. We weten niet welke richting we uit moeten. Daarom hebben we een partij benaderd die dat heeft gedaan in Amersfoort met de nodige resultaten. Ze hebben eerder een gebouw wat totaal ten dode was opgeschreven de juiste richting opgeholpen. Vandaar dat zij de behoefte en de problemen in kaart hebben gebracht.

#### **Is het voor jullie een geslaagd onderzoek geweest?**

Nee. Het zijn allemaal toch wel vrij makkelijke inkoppers. Voor mij was er geen nieuwe informatie.

#### **Is er aan de hand van de uitkomsten nog stappen ondernomen?**

Nou in zoverre, eigenlijk is iedereen er zich van bewust dat wij een uitdaging hebben en dat daar iets mee moet gebeuren. De enquête heeft niet mensen in een bepaalde richting geduwd hoe nu verder. Het is meer zo van er is duidelijk behoefte aan meer. Het beeld is ook niet positief, ook niet logistiek gezien. Daar moet wat veranderen. Dan kom je uit bij het punt, als je gaat veranderen hoeveel gaat dat kosten? Wie betaald dat? En wat moeten we dan veranderen? Daarin is de gemeente als stakeholder bij betrokken maar zeker ook de woningstichting als eigenaar. Dan krijg je weer een enorme discussie met verschillende scenario's en financiële modellen. Daar is het laatste woord nog niet over gezegd.

Concreet: Ja er is een rapport ingeleverd en er zijn een aantal bevindingen gedaan. Het is duidelijk dat er iets moet gebeuren met Antares. Er worden verschillende scenario's bekeken.

### **En daar worden de huurders in meegenomen?**

Nou ik zal het zo zeggen. De scholen worden daarin meegenomen want dat is de belangrijkste partij hier. Die zitten hier voor de komende 50 jaar en hebben minimaal de helft van het aantal beschikbare m<sup>2</sup> in beslag. De woningstichting als eigenaar en exploitant wordt daarin ook meegenomen. Dat zijn de twee belangrijkste partners.

Wat ze nu willen gaan doen is dat de school en woningstichting met de overige partijen om de tafel gaan om te kijken hoe nu verder en hoe maken we hier een groter succes van. Niet allen de huurders maar ook de gebruikers, de mensen uit de wijk. Dat is iets heel goeds. Maar dat zijn de eerste signalen dat ze dat willen gaan doen. En dat heeft mij absolute voorkeur. Dan krijg je namelijk verbinding met de wijk. Dan krijg je aansluiting met de rest van de gebruikers.

De kern waarom ik soms een beetje cynisch ben is dat het vaak teveel door de economische bril wordt bekeken. Het kost geld en wat gaat het opleveren. Dit is een voorziening die sowieso niet veel geld gaat opleveren op deze plek. Dat is een beetje het dilemma. Kijk ik heb een beetje gekeken welk maatschappelijk vastgoed rendeert nou wel? Dat zijn toch altijd de hele bijzondere objecten. In een haven of bijzonder oude fabriekshal met mooi uitzicht waar het echt iets wordt uitgestraald en allure heeft. Dit is toch een buitenwijk van een dorp. Dit is niet iets bijzonders. Wel een meerwaarde voor de wijk.

**Ja en dat moet meer duidelijk worden gemaakt naar de gemeentes die vaak eigenaar zijn van het gebouw. Er wordt alleen gekeken naar hoe er geld aan verdient kan worden terwijl de intentie was om het voor de maatschappij neer te zetten. Ik hoop dat mijn onderzoek ook laat inzien dat er wel eerst geld geïnvesteerd moet worden in een belevingsonderzoek om vervolgens meer gasten te trekken. Dat is mijn insteek.**

Het gekke is. Ondanks dat gemeentes overal zien dat MFA's zoveel geld kosten gaan ze er toch mee door en blijven ze dezelfde fouten maken bij de realisatie. Want feitelijk hoor je overal dezelfde dingen.

### **De verschillende huurders doen die ook dingen samen? Of is het dit is mijn deel en hier ben ik de baas?**

Daar komt het op neer, dat laatste. Ik denk wel dat er de intentie is om meer samen te doen. concreet zie je dat het weinig gebeurt. Dat het eigenlijk niet lukt. We leggen ons er niet bij meer. We beginnen binnenkort met een nieuwe poging en de aanleiding is eigenlijk het continu rooster wat wordt ingevoerd bij de scholen. Dan gaan de basisscholen om 2 uur uit in plaats van 3 uur. Dat heeft enorme impact voor de ouders die de kinderen op moeten halen. Nu hebben we de handen ineen geslagen en gezegd dat we dat gaan gebruiken om te kijken of er iedere middag bepaalde activiteiten worden georganiseerd om in ieder geval de ouders wat te ontlasten. Dan zie je ook dat de eigenlijke IKC gedachte meer body krijgt. Want dan gaan de gebruikers samen de handen ineen slaan om te kijken wat je voor de kinderen kan doen. Maar daarnaast is het eigenlijk degene die echt activiteiten organiseert dat is de exploitant van het pand zelf samen met de horecaondernemer.

Het wijkcentrum als zodanig wordt eigenlijk niet gebruikt door de wijk zelf. En dat is ook de aansluiting die we maar heel moeilijk kunnen krijgen met de wijk. Ze voelen zich hier niet thuis. Nu we

weer een horeca ondernemer hebben begint dat wel weer een beetje te komen. Heel lang hebben ze zich hier niet laten zien.

**Dat zijn wel goede dingen, als een horecaondernemer al mensen kan trekken. Dan komen ze automatisch al een keer binnen. Het is wel gewoon een groot gebouw waar je binnenkomt. Ik kwam net ook binnen in de grote hal en dan kijk ik ook meteen van waar ben ik nu terecht gekomen. Ik kijk wel kritisch hoor. Je komt binnen in de bibliotheek en dat vind ik iets positiefs.**

Ja voor zolang deze nog blijft in dit gebouw. Ook die hebben bezuinigingen. We hebben het geluk dat we ons in een goede wijk begeven wat betreft de twee scholen die hier zijn gevestigd. Waar je in Leusden ziet dat alle scholen krimpen zie je dat deze scholen juist groeien. Nu is er een ruimte bij ontwikkeld voor 5 extra klassen. Dat is ook positief voor de exploitatie van Antares. Dat is een positieve ontwikkeling, het is een jong gebouw dat is neergezet voor de komende 50 jaar en het is een groeilocatie.

Antares is de eerste van drie MFA's die gebouwd zouden worden. De gedachten was dat Antares een ster is en hier worden de kind sterren geboren. Het is ook echt neergezet als kind centrum. Op een gemiddelde dag lopen hier zo'n 700 kinderen. Waar andere MFA's die constante factor niet hebben, hebben wij dat wel.

Je hebt 2 scholen. Een openbare en een protestante. De openbare groeit veel harder dan de christelijke school. Mensen voelen zich daar toch prettiger. Het is in hetzelfde gebouw maar het onderwijs is anders. De levensovertuiging van de inwoners in deze wijk is dus anders. DE christelijk school heeft 100 leerlingen en de openbare tegen de 600. In het verleden was het 200-400 wat was gedacht. Nu maakt de grote gebruik van de kleine school.

**Zullen we dan nu beginnen met de rondleiding. Misschien dat ik dan nog vragen krijg.**

Samenvatting:

Antares heeft 2 basisscholen, een kinderdagopvang, peuterspeelzaal, buitenschoolse opvang, sportzaal, bibliotheek, horeca, wijkcentrum en wat losse verhuur van zaaltjes. Er zit aan dit gebouw ook nog een sportschool. Die is onafhankelijk. Ook is er nog een gedeelte van een etage leeg maar die wordt ontwikkeld als appartementen. Dat is goed voor de exploitatie.

Eigenaar is woningstichting Leusden, die hebben dit samen met de gemeente opgezet. Die hebben mij in dienst genomen die hier verantwoordelijk is voor de gehele exploitatie. Uiteindelijk is het de bedoeling dat Antares een eigen entiteit wordt in de vorm van een stichting of vereniging. Het was de bedoeling dat dit verkocht zou worden. Er zijn geen exploitanten die in de rij staan dit te kopen als je weet welke risico's je moet dragen. Het is een feit dat er weinig MFA zijn die een positieve exploitatie hebben. Als je dus iets wil moet je dat samen met de wijk doen.

We zijn nu op het punt dat er realistisch wordt gekeken naar mening van de wijkbewoners en samen om de tafel wordt gezeten. Geen illusies meer als verkopen en een exploitant erin zetten.

---

## Gespreksverslag Hans Fassbender

Er is twee keer een onderzoek gedaan binnen de gemeente schijndel. De eerste was in 2007 en is uitgevoerd door een stagiaire van Fontys hogeschool. De reden van dit onderzoek was om de naamsbekendheid te vergroten. Weten de bewoners van Schijndel wat er te doen is in 't Spectrum?

Het onderzoek is in twee delen gesplitst. Eerst is er een interview gehouden met de huidige bezoekers van 't Spectrum. Vervolgens is letterlijk op de markt gevraagd of mensen wisten wat 't Spectrum is en welke activiteiten daar plaatsvinden. 96% van de ondervraagde wist wat 't Spectrum was en 40% wist welke activiteiten er werden georganiseerd. Het onderzoek resulteerde erin dat de bezoekersaantallen groeide. Nu is natuurlijk niet te zeggen of dit natuurlijk is of niet.

In 2010 is het tweede onderzoek uitgevoerd. Deze keer door een groep van 7 studenten. Zij gingen onderzoeken hoe MFA 't Spectrum zich verhoudt ten opzichte van omliggende MFA's. Dit is gedaan aan de hand van plussen en minnen te geven aan bepaalde criteria. Uit dit onderzoek is niet het beoogde resultaat gekomen omdat een faalfactor was dat een groep van 7 studenten te groot is. Dit was echter ook de verwachting vooraf.

Succesfactor van het onderzoek is dat er een duidelijk totaalbeeld is gegeven over hoe wij scoren ten opzichte van omliggende MFA's.

Ik zal je de onderzoeken toesturen maar de collega die deze in zijn bezit is, is met vakantie en komt volgende week terug.



## Bijlage |V Gespreksverslag KCM

### Gespreksverslag Axel Kok

Wat me opviel is dat jullie zeggen dat er altijd kunnen monitoren op beleving of tevredenheid. Maar ik kon niet goed achterhalen op welke manier jullie dit doen?

Dat is afhankelijk van de vraag en de mogelijkheden van de klant. Wat wij doen is online continu meten. Idee van klanttevredenheid meten moet eigenlijk op een andere wijzen. 6 jaar geleden was het meten van klanttevredenheid en het direct laten zien van het resultaat via een online dashboard vreselijk nieuw. Daar waren wij vroeg mee en dat vonden klanten leuk. Ons motto is: Je brengt de stem van de klant je organisatie binnen. Als je kijkt naar de traditionele klanttevredenheid onderzoeken heb je een enquête die wordt gehouden en dan krijg je een heel dik rapport. Een keer per jaar of per 2 jaar meten en dan een rapport krijgen, bespreken en dan verdwijnt het in een la.

Wat een online dashboard doet is dat je dagelijks de stem van de klant de organisatie binnen krijgt en direct kan acteren op eventuele afwijkingen op normen die je hebt gesteld. Papier hoort niet meer bij deze tijd. Daar doen wij niet aan.

Het online dashboard is in 3 soorten te onderscheiden. Je hebt een e-mailadres en stuurt een persoonlijke uitnodiging. Gister heeft u dit en dat gekocht of servicemonteur geweest. Dit wordt vaak ook ondertekend door de persoon waarmee je contact hebt gehad. Omdat we de naam van de medewerker kennen kunnen we dat ook in de statistieken terug laten komen. Dit is de meest voorkomende methode. Je hoeft maar iets te kopen of een dienst af te nemen en je hebt weer zo'n enquête in je postvak. Het is van belang dat de klant het herkent. Kort na het contact moet het worden gevraagd, dan voelt de klant de beleving nog. Persoonlijk maken is daarbij van belang. Wij geven voorkeur aan het benaderen via e-mail. Maar dit kan niet overal. Bijvoorbeeld bij veel gemeentes heb je balies en je wil het baliebezoek meten. Daar hebben we een zuil bij de uitgang gezet. Zoals bijvoorbeeld in een MFA. Dan zeg je ik ben bij organisatie A, B, of C geweest. Dan zou je bij de uitgang een zuil kunnen neerzetten en mensen motiveren om het in te vullen. Bij vertrek moet dan degene met wie je een afspraak had je attenderen dat er een zuil is bij de uitgang. Dan zou je als beginscherm kunnen laten aanvinken bij welke organisatie de klant is geweest om vervolgens de vragenlijst te starten. Dan heb je de gegevens van een anonieme klant. Alleen bij welke organisatie de klant is geweest en wat zijn beleving was. Dan weet je niet met welke medewerker hij heeft gesproken, welke onderwerp hij heeft gesproken. Als je dat in een automatiseringssysteem hebt vastliggen en je zou een e-mail uitnodiging sturen dan kan je die gegevens onderwater meesturen. Dat is methode 2. E-mail uitnodiging is de belangrijkste en methode 2 is een zuil. Methode 3, wordt veel gebruikt bij gemeentes, die hebben kaartjes liggen bij de balie met daarop dat ze je willen wijze op de enquête en dan de URL erop. Dan gaat de klant thuis op acteren. Dat scoort redelijk. Kijk je moet niet denken dat je meer dan 35% respons krijgt. Via een kaartje op de balie is dus ook een methode. Die moet je actief meegeven.

Er wordt bij MFA voornamelijk gekeken naar wat levert het op in euro's en niet naar het maatschappelijke. Maar zo'n gebouw wordt er uiteindelijk wel neergezet voor de inwoners van een dorp of wijk. En als er dan al eens wordt gemeten is het altijd een enquête waar nooit meer iets mee wordt gedaan. Het is de vraag, moet je iets meten of wil je iets verbeteren? Er zijn klanten en die doen

om de 2 jaar hetzelfde onderzoek en dan betwijfel ik of je daar de juiste antwoorden uithaalt. We hebben ook een klant die er wel iets mee doen want ze willen verbeteren om doelen te bereiken. We hebben eerste een nulmeting gedaan en we doen nu effectmetingen om te kijken of je veranderingen ziet.

Wat we nu doen voornamelijk bij gemeentes is de e-mail invoermodule. Met andere woorden. We hebben geen e-mailadres maar wel veel klantcontact en ze willen meten hoe dat wordt ervaren. Klantcontactcentrum logt in systeem en krijgt nabel systeem. Daar hoef je alleen maar een e-mail in te voeren. Je belt de klant en vraagt of hij mee wil doen met een enquête en vraagt vervolgens om een e-mailadres. Bij MFA's zou dat ook kunnen maar daar heb je ook mensen die gewoon binnenlopen en een kopje koffie drinken en denken van wat is het lekker warm hier. Dan zou je een mix kunnen maken.

Wij kennen als organisatie ook nog een telefonisch onderzoek. Dat kunnen we geautomatiseerd. Maar dat doen we steeds minder. Je moet vooraf vragen of je meewilddoen aan een telefonische enquête. Dan wordt je doorgeschakeld naar een geautomatiseerde vragenlijst. Dan de resultaten worden opgeslagen en meteen getoond op het dashboard. Het nadeel van telefonie ten opzichte van e-mail is dat je mensen overvalt. Het zijn belblokken wanneer je wordt gebeld en dan begint meteen een stem te praten. De scorekans is lager. E-mail heeft als voordeel dat je het op het moment kan doen wanneer het jou uitkomt.

We hebben 200 klanten over 8 landen en daardoor ook verschillende talen.

Voor MFA's kan ik me voorstellend dat je een communicatieplan opstelt voor een periode en de klanten dan verteld dat je het komende kwartaal heel actief aan de gang gaat. Dan heb je de mogelijkheid mensen te attenderen zodat mensen meer bereid zijn mee te werken en dat kun je ook laten zien door bijvoorbeeld posters. Ook de instructie naar de medewerkers van de verschillende organisaties is daarbij van belang. Wat ik me daarbij afvraag is aan de ander kant. Er zitten meerdere organisaties in zo'n gebouw en die hebben allemaal eigen belangen en doelen. Ik kan me ook voorstellen dat als er een ouderenbond is dat die zeggen van dat doe ik zelf al. Dan kan je wel 2 vragen toevoegen aan de vragenlijst van hoe heeft u ruimte A,B of C ervaren. Dat kan ik me ook voorstellen.

Mensen die maar eens per jaar komen hebben geen belang bij een vragenlijst want die komen specifiek ergens voor. Wij meten gemeentes op balies, website, telefonie. Bij gemeente stichtse vecht daar meten wij de huwelijksvoltrekkingen. Hoe ervaar je de trouwambtenaar en de trouwlocatie. Daar vragen ze actief de ervaring.

Je kan ook monitoren via de website. Elke MFA heeft een website neem ik aan? Dan kan worden gekeken hoe vaak de website wordt bezocht en naar welke informatie wordt gekeken. Ik kan me voorstellen dat je als MFA benieuwd bent naar de kwaliteit van de website. Aan de zijkant heb je dan een stukje met wilt u uw mening geven. Er wordt steeds meer online gedaan. Wat kan je daaraan nog verbeteren. Wat vindt u van de verdeling van de site?

Ik ben huisarts en heb een ruimte in een MFA. dan ben ik wel benieuwd naar de patiëntervaring naar mijn handelen. Nu ben ik klant bij een huisarts en nu zou ik een uitnodiging voor zo'n onderzoek krijgen van een MFA. dan denk ik aan patiënten en niet aan de ruimte of het gebruik. Daar gaat ie mis.

Hetzelfde geldt als je kinderopvang hebt. Dan gaat het over pedagogische hulp en de ruimtes van de kinderdagopvang maar niet van Multifunctionele Accommodaties.

Ik kan me voorstellen afhankelijk van de behoefte methodes in gaat zetten. we hebben stichting buurthuizen gemeten voor een aantal jaar. ze verhuren ruimtes voor toneel, muziekavond, ouderengym. Iedereen kan een ruimte huren. We hebben twee onderzoeken uitgezet. Enerzijds onder de organisatoren. Hoe is het proces van aanvragen, reserveren, faciliteren, uitvoeren en evalueren van uw reservering. En we hebben de gebruikers bevraagd. U maakt gebruik van een activiteit. Dat leverde aardig wat op.

Het is heel aardig want je wil de kwaliteit uitvragen. Vraag ook de professionele gebruikers en start daarmee. Wanneer zij ervaringen mee kunnen geven in een soort spiegelbeeld vragenlijst gaan maken ten opzichte van wat je aan de burger vraagt. Dan heb je in feite via de professional een nulmeting die kan bijdragen aan het scherper maken van de probleemstelling wat betreft de gebruikers (inwoners van een bepaald gebied). Omdat je hen hebt meegenomen kan je hen enthousiast maken om hun klanten ook mee te nemen. Dan krijg je een schakel in de keten erbij.

Een enquête biedt de mogelijkheid om meer vragen te stellen. Ik heb bij ons ook de evaluatie gezien van een korte vragenlijst naar een meer uitgebreidere, een waar je dynamiek in brengt. Als je ja of nee antwoord dat je dan andere vervolgvragen krijgt. Zodat je gemakkelijk vragen over kan slaan.

Je zou bijvoorbeeld zo'n zuil met een hele vragenlijst kunnen neerzetten maar je kan ook een sterrenwaardering zetten op een zuil. Dan kan je rood tot groene ster aanklikken over het bestelproces. Je kan ook in plaats van een hele vragenlijst één vraag sturen in een e-mail. Iedereen kent facebook met de duimpjes, doe dat op een leuke manier. Vond u het leuk, ja of nee?

Als je twee duimpjes hebt, dan kom je nooit verder met resultaten als 45% van onze klanten is positief of negatief. Waarom denk je zo? Dat is wat wij vaak doen. We beginnen met een algemene vraag hoe je iets hebt ervaren met een cijfer van 1 tot 10. Als je een 1 tot 5 geeft kan je vragen van wat jammer van dit cijfer, wat heeft u dan minder gewaardeerd? Dan gaan we voorcoderen met 5 of 6 keuzes. De positieve kant is 8, 9 en 10. 6 en 7 zijn te neutraal. Daar kan je niet veel mee. Dan gaan ze sneller door de vragenlijst. Vervolgens kan je een impact analyse tonen. Dan heb je net wat meer informatie en je weet waarom je het cijfer hebt gekregen. Vaak denk je dat je te weinig informatie hebt en ga je vragen toevoegen.

Als ik kijk naar de MFA zal ik een toegankelijke manier. Dat is een online bevraging of wanneer er een balie is een e-mail invoer module toepassen. Zodat de klant thuis een e-mail krijgt. Je kan kiezen voor zuil waar je kan kiezen bij welk bedrijf je bent geweest en wat is uw mening. Maar dan gaat het over de MFA en niet over het bedrijf. Of misschien een of twee over het bedrijf zodat je daarop kan filteren. Wat heel makkelijk is wanneer je een korte klap wil maken maar dan met minder informatie is een knoppending. Dat kan je altijd verder uitsplitsen. Je kan ook 2 vragen stellen, wat was uw waardering en waarom?

### **Kijken naar het dashboard met uitleg**

Ieder dashboard wordt op maat gemaakt, er zijn geen standaarden.

NPS(net promotor score) = zou u ons aanbevelen in uw kennissenkring?

KTV = klanttevredenheid

CES = customer effort score = hoeveel moeite kostte het?

Er zijn verschillende onderzoeken die breng je samen in de klantreis. Van ik wordt klant tot ik vertrek als klant en alles wat daartussen zit.

Je kan ook een verbetermodule toevoegen. Wanneer er een 6 of lager is gescoord op een onderdeel en de klant geeft aan benaderd te kunnen worden voor vragen wordt dit doorgezet om te klant te bellen voor verder informatie. Je krijgt als manager meteen een bericht wanneer een 6 of lager wordt gescoord zodat adequaat kan worden gereageerd.

#### **Kosten:**

je hebt bedrijven die doen per bundel. Bijvoorbeeld van 1-1000 enquêtes voor zoveel geld. Wij houden ons verre daarvan. Wij zeggen je betaald voor een implementatie en dat is afhankelijk van vele factoren. Je betaald tussen de 3000-7000 euro en dan is het systeem geïmplementeerd met mooi onderzoeken erin. En vervolgens betaal je voor beheer, beveiliging, altijd online zijn een maandelijks fee. Dat is gewoon een abonnement en dat kost 200 euro per maand. Voor ieder onderzoek wat je uitvoert online betaal je ook een vast tarief van 150 per maand. Of je nou 1 klant benaderd en maar één resultaat krijgt in de maand of 100.000 per maand bevraagd dan is dat ook 150 euro.

Wat heel belangrijk is, is de beveiliging. Je moet oppassen dat er geen gegevens op straat komen te liggen. Wij hebben banken en verzekeringen. Wij hebben geen financiële gegevens in ons bestand zit er wel klantdata in. Zij zijn wel heel strikt in de beveiliging. Wij zijn daarom ook bezig met het afronden van onze ISO certificering. Dat is ook een kwaliteitswaarborging.

## Bijlage V      Gespreksverslag Hospitality Group

Gespreksverslag Marieke de Kogel

Voorstellen

Opdracht uitleggen

Opzoek naar een tool die er is om klantbeleving of beleving van een gebouw te meten. Ik merk dat in de mfa is er niet veel aangedaan maar er zijn veel tools ter handreiking. In die context opzoek naar informatie.

Voorstellen Marieke

Smartagent → huisvesting en mfa-lab daarvan kennen Bouwstenen

Werkt 1,5 voor HG

Geloof dat model moet toevoegen aan alles wat je doet om ook een beeld te hebben van de consument. Hoe kunnen we dat op een goede manier in beeld brengen bij het vastgoed waar we het over hebben? Service en workspace design, dat gaat over de plekken. Met name kantoorgebouwen en een tak accommodatiebeleid en daar ben ik onderdeel van.

We gebruiken model met leefstijlen en persona's van smartagent. Dit om te kijken hoe je nu beleving toevoegd aan de dingen die je doet. Vaak de relatie tussen de klant en facilitaire diensten. Het wordt gemeten aan de hand van kaartjes, welke past het beste bij je . is niet wetenschappelijk maar geeft een goed beeld hoe de organisatie in elkaar zit. Sterke correlatie tussen wie iemand zegt te zijn en ook daadwerkelijk is.

Uitleg model smartagent → individu of groep en introvert en extrovert

Informatie over participatiesamenleving waarin iedereen mee moet doen. Vaak wordt vergeten te kijken naar de verschillende soort personen. Alle groepen kijken op een andere manier naar de wereld en willen andere dingen , op een andere manier meedoen, op een andere plek meedoen. Daar zit denk ik de uitdaging.

Mijn bevindingen: Dat er veel tools beschikbaar zijn maar dat ik echt opzoek ben naar MFA's waar dit al een keer getest is. Dit is weinig gedaan bij MFA's en wat er is gedaan is altijd een enquête.

In Waalwijk was totale mismatch met bewoners van MFA was zo neergekwakt. Er is op verschillende manieren dit aan te passen. Gesprekken en enquêtes maar ook deskresearch. Hoe kan je mfa aanpassen aan bewoners. Dit is gedaan door een stukje programmering en communicatie, regels en tarieven aangepast. Door een mix van tools, onderzoeksmatig.

Model van motivaction gebruikt in Utrecht om te kijken van wie woont er nu in de buurt. We hebben gekeken naar leefstijl, leeftijd maar ook huishoudelijke situatie, inkomen. 6 indicatoren onderscheiden. Allemaal om te kijken waarom bewoners in meer of mindere mate de accommodatie bezoeken. Op basis daarvan kan je de vraag van de wijk berekenen. Daarna gekeken wat de behoefte is. qua indeling en gebouwuistraling kan je zeggen of het past bij een kleur uit het model van smartagent. Dat kan

ook qua programmering. We kijken naar de vraag en die kwalificeren en kwantificeren we. Ook dit is geen wetenschappelijke methode en dat is wel jammer want je wil dicht bij de consument blijven maar wel achter de komma uitrekenen. Dat gaat niet. Als jij dat kan zou dat top zijn!

Nou mijn advies wordt een PVE en als daarbij een tool is die past dan zal ik die aanbevelen en anders het programma van eisen.

In belevingswaarde zit een stukje noodzaak. Er zijn vaak veel kerken en restaurants zijn er ook wel. Dus wat voegt een MFA toe? Als je het over belevingswaarde hebt wordt er vaak naar gemeentelijk bezit wordt gekeken en je zou ook naar niet gemeentelijk bezit moeten kijken. Dat noemen ze overal anders, in utrecht flexibele chil. Als er ook naar niet gemeentelijk bezit wordt gekeken werd vaak niet gekozen voor een MFA.

Los van leefstijl ook kijken naar wat is de nut en de noodzaak, wat is de participatiegraad, dat kan je allemaal zien op het CBS. Hoe zit het met gezondheid en dat soort zaken? je kan verschillende indicatoren pakken. Dat zou ik je mee willen geven voor zo'n programma van eisen.

Het lastig is wel van wat is dan uiteindelijk het ei. Dat blijft heel moeilijk. Ik heb ook wel aan communitie building gedaan op basis van leefstijlen. Aan de hand daarvan hebben we de portiek opgeknapt en regels opgesteld. De tevredenheid is gestegen en de mensen die mee hadden gedaan aan het onderzoek waar ook zeker meer tevreden. Maar is het dan aandacht geweest of zijn het de activiteiten geweest? Daar moet je wel eerlijk in zijn. Dat blijft lastig. Dat vind ik ook bij belevingswaarde.

In zwembaden wordt het heelveel gedaan. Die gebruiken het vol op. Ook in vakantieparken zoals Landal.

Wat je merkt is dat er ook wel veel meetlatten en linialen worden gebruikt. Wij maken ook linialen om aan elk aspect een zwaarte toe te kennen. Soms is het maatschappelijke heel belangrijk en soms de fysieke staat van het gebouw zo belangrijk dat is iets mee moet. In de gemeente Buuren hebben we een liniaal samengesteld met 10 indicatoren zoals bezettingsgraad en ook leefstijl en ook beheer en organisatie. En dat eigenlijk hebben gescoord per accommodatie zodat je kan vergelijken. Wat voegt iets toe en wat niet. En welke positie neemt de gemeente in. De accommodaties die niet van de gemeente zijn, zijn vaak succesvoller. Moet je dan als gemeente de accommodatie hooghouden? Ben je als gemeente verantwoordelijk voor de faciliteiten of de activiteiten? Dat zijn nu vooral de activiteiten.

Kan het ook per accommodatie?

Dat is wel heel gevaarlijk. Want wie zijn wij om te zeggen of de klaverjasgroep het wel of niet goed doet?

Een andere indicator waar veel neer gekeken wordt is bezettingsgraad. Toen bleek dat bij een gebouw niet goed liep naar bezettinggraad hoog was omdat er veel gebruikers van buiten de wijk gebruik maakte van het gebouw. Vervolgens moet je de discussie aangaan of je dat wil. Het kan voor de exploitatie goed zijn om andere dingen te faciliteren maar je moet goed bedenken of je dat wil. De why, how, what iets meer zouden toepassen in een accommodatie dan denk ik dat je met belevingswaarde al een heel eind bent.

Het lastig is dat gemeente alleen wil weten wat het gebouw oplevert. Alleen de euro's, bezettinggraad kan je kwantificeren en beleving niet. Je ziet verschuiving maar nog te weinig. Dat zie we ook terug in de vragen die we krijgen van de verschillende gemeenteraden. Dat is wat levert het op of waarom is het zo slecht? Dat kan je wel beargumenteren. Ik kan niet zeggen dat er met een aanpassing aan beleving 10% meer vooruit gaan ofzo. Als ik het onderzoek 100 keer kan herhalen dan wel maar dat is niet zo. Probeer het te kwantificeren.

Het valt gewoon heel erg op dat er zoveel tools zijn maar zo weinig zijn gebruikt. En dan alleen 5 vragen worden gesteld met ja wat vind je ervan en ben je tevreden en volgens mij zijn er geavanceerdere manieren dat te meten?

Ja een enquête werkt niet. Dat is achterhaald. Dat gebeurt wanneer gemeentes het zelf doen.

Ik merk wel dat er spanning zit tussen wat we willen en de beleidsambtenaren willen en wat de gemeenteraad of de wethouder vraagt. Vooruitstrevende wethouders willen daar wel in meegaan en omarmen het en ook zien dat alle metingen om de bezettingsgraad te meten geen succesvolle MFA's hebben opgeleverd. Maar het is wel moeilijk. Je moet iets verkopen wat soft is en vanuit de onderbuik speelt. Het is ook een stukje onwetendheid. Ze hebben veel data wel.

Wat grappig is, is dat het bij zwembaden met de recreatiegasten wel wordt gebruikt en dat komt omdat zij een commercieel belang hebben.

Softe bedrijven zijn gewend vanuit vooral de zwakke doelgroep te beredeneren en kijkt naar de zwakke en sterke bezoekers maar dat gebeurt nu ineens vanuit kleuren.

Wat ik ook altijd roep zijn communicatie en de ingang die zijn erg van belang bij de beleving. Ik moet binnenkort naar een MFA en ik keek op de website en ik kon geen eens vinden wie het beleid voeren want die mensen moest ik uitnodigen, wat het programma is en wat er allemaal gebeurt enzovoort. Dus ik wist meteen dat ik daar iets over communicatie kon zeggen.

Er mist echt een stukje hospitality bij MFA's. Zo is beheer echt nog steeds de beheerder. Dat hij dan ook gastheer is wordt vaak vergeten. Je kan kijken naar sfeer, inrichting, beheer, uitstraling, programmering, aankleding, huisregels dat soort dingen.

Wat ik ook weleens heb gezien dan waren er allemaal activiteiten maar die waren allemaal voor 55+ers waardoor de rest dacht ik ga daar echt niet naar binnen.

Hatert Nijmegen, daar doen de bewoners zelf het beheer, de exploitatie en zelf het koken. Het is gemaakt voor en door de wijk. Als 1 component zo sterk is en de inhoud sterker is dan de buitenkant dan krijg je alsnog een succesvol MFA. Nu zijn ze vaak log en grootschalig en zit er teveel in.

Wat is nu de functie van het gebouw? Is het faciliterend of organiserend? Daar mag ook best wel eens een discussie over worden gevoerd. Een MFA wordt vaak neergezet als ideaal centrum van de wijk terwijl het ook wel een bescheidenere rol kan hebben. Dat geeft weer ruimte voor andere en andere activiteiten wat ook de belevingswaarde kan vergroten. Wel veel meer dan wanneer je alleen kijkt naar het gebouw en wat dat allemaal wel niet kan.

## **Bijlage V| Links resultaten onderzoek MFA's**

### **Antares:**

<file:///C:/Users/Gebruiker/Downloads/antares%20samenvatting%20stadslab%20juli%202015.pdf>

### **SRO:**

<file:///C:/Users/Gebruiker/Downloads/DEF%20Vragenlijst%20KTO%20Intermediairs%20SRO%202015%200v2.pdf>

### **Castellum Palensteyn:**

<file:///C:/Users/Gebruiker/Downloads/attachment.pdf>