

LEREN, WERKEN, ONDERNEMEN

3D businessmodellen voor MFA's



Kern-
partners

Kern-
activiteiten

Waarde
propositie

Klanten-
relaties

Klanten-
groepen



Colofon

Initiatief:	Netwerk MFA Ondernemers Ontwikkelgroep "De MFA als WMO-onderneming"
Eindredactie:	Tom de Haas, Tom de Haas Consultancy Marc van Leent, de Wijkplaats
Tekstondersteuning:	Piet Scheerhoorn, Scheerhoorn Content Services
Grafische vormgeving:	Charlot Luiting Ontwerp
Drukwerk:	Print X-Press
inhoudelijke bijdragen:	Annemieke Verstraten, Lumensgroep Danny Mooren, Antares Glenn van der Vleuten, 360° Rond Mariëlle de Groot, Stock 5 Tom de Haas, Tom de Haas Consultancy Wil Bongarts, IBN Monique van Winkel, Stock 5 Nancy van Loon, Dynamo

Voorwoord

Zoals u weet komen de grote decentralisaties er aan. Dat raakt ook het maatschappelijk vastgoed. Twee ontwikkelgroepen binnen Bouwstenen voor Sociaal hebben zich afgevraagd of het maatschappelijk vastgoed, en dan met name de multifunctionele accommodaties, een bijdrage kunnen leveren aan die decentralisaties. Niet als deel van het probleem, maar als weg naar de oplossing.

In die zoektocht zijn zes experimentele praktijksituaties geanalyseerd. Met behulp van de canvasmethode is van elke praktijksituatie een business model afgeleid. Wat deze modellen gemeen hebben is dat de exploitatie van vastgoed wordt ingezet als bron van leren, werken en ondernemen. Daarbij spelen ze in op de drie in gang gezette decentralisaties; vandaar de term 3D businessmodellen.

De zoektocht is beslist nog niet klaar. Deze publicatie geeft een tussenstand weer; tot zover zijn de ontwikkelgroepen gekomen. We staan open voor stevig commentaar, losse gedachten, alternatieve modellen en voorstellen hoe we deze zoektocht kunnen vervolgen; u weet ons te vinden!

Ingrid de Moel,
Bouwstenen voor Sociaal

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Leren en werken, een nieuwe pijler onder de MFA	4
MFA als buurtmaatschap De Meevaart, Amsterdam	6
MFA als creatief platform Dynamo, Eindhoven	8
MFA als starterscentrum ONS Coöperatief, Breda	10
MFA als leerwerkbedrijf MFA's Vathorst, Amersfoort Lumens buurtruimten, Eindhoven	12
MFA als sociale werkvoorziening MFA Oelbroeck, Sint Anthonis	16
Toelichting Canvasmodel	18

'Leren en werken', een nieuwe pijler onder de MFA

De ontwikkelgroep 'De MFA als WMO onderneming' van Bouwstenen voor Sociaal is sinds de oprichting in 2013 op zoek naar opdrachten vanuit de WMO, die in de wijk kunnen worden opgepakt. Die groep liep ietwat op de ontwikkelingen vooruit. De drie transities treden weliswaar per 1 januari 2015 in werking, maar de effecten daarvan op veranderende individuele begeleiding en dagbesteding zullen pas in 2016 in volle omvang duidelijk worden.

Een ontwikkeling die zich sneller voltrekt is de opkomst van het thema 'leren en werken, binnen wijk- en buurtcentra en in grotere MFA's'. Samen met de ontwikkelgroep 'MFA-ondernemers', die ook actief is binnen Bouwstenen, is dit thema in 2014 nader onderzocht. Daarbij is vanuit ondernemersperspectief gekeken naar de directe koppeling tussen het gebouw, de waarde die je ermee kunt creëren en de opbrengst die daarmee kan worden gegenereerd.

Leren en werken in het wijkcentrum

De brede belangstelling voor het thema 'leren en werken als een nieuw kernproduct in MFA's, wijk- en buurtcentra' is geen verrassing. De exploitatie van de huidige accommodaties staat onder druk als gevolg van krimpende budgetten. Tegelijkertijd kunnen kwetsbare groepen jongeren en volwassenen in de wijk geen aansluiting vinden bij het regulier onderwijs en zijn er nauwelijks plekken op de arbeidsmarkt voor ongeschoolden. De noodzaak om te zoeken naar een nieuwe manier van waardecreatie is dus zonneklaar. Dat betreft zowel het praktisch leren van een beroep aan volwassenen als het stimuleren van de ontwikkeling van jongeren naar maatschappelijke en economische onafhankelijkheid.

Deze publicatie is bedoeld als inspiratiebron voor beleidsmakers, uitvoerders op het terrein van welzijn, wijkontwikkeling en maatschappelijk vastgoed binnen gemeenten, woningcorporaties, welzijnsorganisaties en onderwijsinstellingen. Zij worden gestimuleerd om op zoek te gaan naar manieren om waarde te creëren voor bewoners in de wijk en de buurt, jongeren en volwassenen. Deze publicatie bevat zes voorbeelden van de manier waarop leren en werken worden verbonden met de buurt en het jongerenwerk, geïntegreerd in de opdracht in de wijk. Er is aandacht voor de overwegingen die een rol spelen bij de keuze voor het realiseren van een leerwerkbedrijf, en voor de economische en maatschappelijke visie van de betrokken partijen.

Van waardecreatie naar exploitatie

De cases worden vooral praktisch beschreven. De enige theorie die wordt ingebracht is het Canvasmodel. Dat is een format om businessmodellen te beschrijven. De keuze voor dit model komt voort uit de overtuiging, dat het integreren van leren en werken als kernproduct in het aanbod van wijk- en buurtcentra alleen slaagt als de initiatiefnemers een goed antwoord formuleren op de vraag: welke waarde willen we realiseren voor onze primaire klanten? Want de kernvraag gaat over waardecreatie. Wat levert een investering in leren en werken aan meerwaarde op?

Voor de deelnemers zelf en voor de buurt of wijk. Pas als dat duidelijk is, kan de stap worden gezet naar een nieuwe balans in de exploitatie. Soms leidt dat tot verrassende uitkomsten.

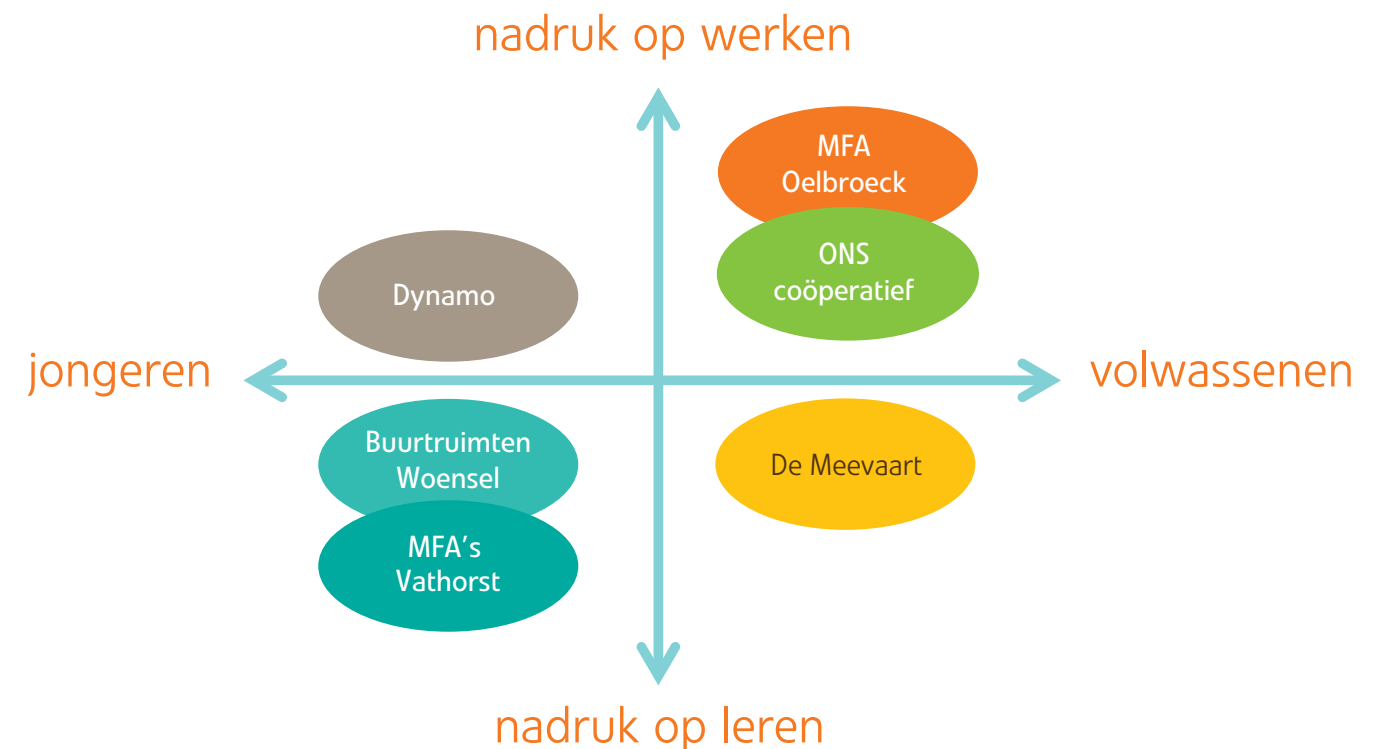
In alle voorbeelden komen 'leren en werken' en 'leren werken' als producten met een grote toegevoegde waarde voor de deelnemers en voor het centrum naar voren. Er wordt aanvullende waarde gecreëerd. Tegelijk heeft de combinatie met leren en werken een positief effect op de exploitatie van het centrum. Immers, de manier waarop wordt gewerkt leidt tot intensiever bezoek aan en gebruik van het centrum. Tegelijk dalen de exploitatiekosten, met name de personeelskosten.

Uiteraard zijn er ook verschillen. Die zijn terug te voeren op de volgende vragen: wie zijn de deelnemers en waar ligt de nadruk? Bij het leren of het werken. In het onderstaand model wordt dat geïllustreerd en is aangegeven waar de beschreven cases voor hebben gekozen.

Waardecreatie gaat vooraf aan exploitatie

"Je gaat echt op een andere manier aan het werk" is een veelgehoorde uitspraak bij analyse van de cases. Die andere manier van werken wordt sterk bepaald door het inzicht en de overtuiging, dat met het product leren en werken een andere toegevoegde waarde tot stand komt. Die nieuwe waarde wordt mede bepaald door het feit dat de opleiding, het werk of de combinatie daarvan is gericht op inwoners van de wijk.

De startvraag bij alle cases is 'Hoe creëren we met de toevoeging van leren en werken een win-win-win-situatie voor de inwoners uit de wijk en de jongeren die ons centrum bezoeken?' Pas als er een idee is hoe die win-win-win-situatie er uitziet komt de vraag naar exploitatie aan bod. Soms, zoals bij ONS Breda, wordt gaandeweg ontdekt of het werkt, hoe het werkt, hoe je kunt bijsturen en hoe je het kunt laten groeien. Het is belangrijk die ruimte te nemen. Verbind maatschappelijk engagement met ondernemerschap. En ga op pad. Wie vanuit exploitatie begint met leren en werken als product krijgt het concept niet tot leven.



We have a dream

In navolging van Martin Luther King met het statement 'I have a dream' heeft de ontwikkeling van nieuwe aanpakken, waarin met leren en werken een win-win-win-situatie wordt nagestreefd, als motto 'We have a dream'. Het moet starten vanuit een groep mensen met de overtuiging dat het mogelijk is een nieuwe weg te banen, een nieuwe aanpak te ontwikkelen. Om jongeren en volwassenen een perspectief te bieden en er leven en deining ontstaat in een MFA, wijk- of buurtcentrum.

Stap voor stap, al doende leren

Om zo'n droom werkelijkheid te maken is een speciaal soort mensen vereist. Mensen – ondernemers – die concreet aan de slag gaan, bij het begin beginnen en stap voor stap opbouwen. Met overtuiging, het lichtgevend einddoel voor ogen. Niet teveel nadenken of problemen zien, maar het oplossen en uitvoeren. Ondernemerschap focust op het zo praktisch en concreet mogelijk vertalen van de visie in activiteiten voor de deelnemers die komen leren en werken. Iedere bezoeker merkt dat er iets verandert, dat het leeft en groeit. Alleen als dat lukt krijgt de nieuwe aanpak kracht.

Bij de invulling van het profiel van de ondernemer komen regelmatig termen voorbij als optimisme, volharding, zicht op de behoeften bij de inwoners, autonomie. Maar ook samenwerking is essentieel. Samen het verhaal ontwikkelen, het laten groeien tot een aansprekend perspectief.

Nieuwe uitdagingen voor de leefwereld

De kern van deze vorm van waardecreatie is dat mensen in hun eigen leefomgeving in staat worden gesteld om een vak te leren, of om in de praktijk een beroep te leren waar ze morgen verder mee kunnen. Uit de cases blijkt dat dit een heel andere manier van werken is dan we gewend zijn. Praktisch leren, informeel leren en tegelijkertijd toch erkende kwalificaties verwerven. Dat is de uitdaging.

Spiegelen op systemen: voeden, verbinden, veranderen

Ondertussen hebben we wel te maken met de regels van diverse systemen. Zoals de onderwijswetgeving, de eisen van de gemeentelijke sociale dienst en de regelgeving voor horeca-instellingen. Deze systemen en regels ontkennen heeft geen zin. Ertegen vechten is verspilde energie. Wie aan de slag wil met leren en werken in een MFA zal moeten proberen de verbinding te maken met die systemen. Hoe beter dat lukt, des te groter is de kans dat de systeemregels gaandeweg mee veranderen. Zodat de nieuwe aanpak ruimte krijgt binnen de bestaande systeemwereld. In alle cases zijn hiervan voorbeelden te vinden.

MFA als buurtmaatschap

ontleend aan de Meevaart, Amsterdam
exploitant is bewonersonderneming



De Meevaart Amsterdam

In de Meevaart staan meedoen, elkaar ontmoeten, leren en ontwikkelen van ondernemerschap centraal. Gebruikers worden gestimuleerd om plannen te maken en uit te voeren. De Meevaart was ooit een schoolgebouw, dat later in gebruik is genomen als buurthuis. Er is een theaterzaal, een bewegingsruimte met op de begane grond een grote keuken, waar wekelijks door verschillende groepen gekookt wordt. In een aantal grotere en kleinere ruimtes voeren vaste gebruikers wekelijks hun activiteiten uit, maar de ruimtes worden ook verhuurd voor workshops, congressen, vergaderingen, boekpresentaties, etc. Tegelijk is De Meevaart is ook de huiskamer van de buurt. Mensen lopen er binnen voor een kop koffie, om elkaar te treffen of de krant te lezen.

Zzp-ers komen er werken en maken graag gebruik van het wifi-netwerk.

Buurtmaatschap

Nadat De Meevaart in 2011 is verbouwd kwam het tijdelijk onder beheer van een actieve groep bewoners (stichting Meevaart Ontwikkel Groep). Die draagt het beheer per 1 januari 2015 over aan een coöperatieve bewonersvereniging met de naam Buurtmaatschap. Het doel is De Meevaart te laten gebruiken door de hele buurt. Flexibiliteit is het credo. Als buurtbewoner kun je er eenmalig voor een paar uur terecht, maar ook voor langere tijd. Wil je een werkplaats of een winkel? Een inventarisatie naar de

wensen in de buurt was een overweldigend succes. Er waren veel meer wensen dan in het pand van de Meevaart alleen konden worden gehuisvest. Inmiddels zijn er vier panden, met meer dan 4.000 vierkante meter vloeroppervlak en er zijn ruim 1.500 bezoekers per week.

Cijfers

De Meevaart is eigendom van een corporatie, als onderdeel van de verkoop van al het maatschappelijk vastgoed in stadsdeel Zeeburg. Daarbij is destijds de afspraak gemaakt dat De Meevaart een huurprijs van € 35,- per vierkante meter betaalt. De gemeente Amsterdam verstrekt jaarlijks een subsidie van € 300.000,- De helft daarvan gaat op aan huur en verwarming. Met de rest van het budget moeten alle andere kosten worden gedekt. Dat betekent dat er geen geld is om beroepskrachten in te zetten. Daarom is er een andere aanpak ontwikkeld.

Opleiding

De exploitatie drijft op de inzet van vrijwilligers, mensen uit de sociale werkvoorziening en op volwassenenonderwijs. Samen met het Regio College (ROC) verzorgt De Meevaart een opleiding voor facilitaire dienstverlening op niveau 2. Die opleiding duurt een jaar en alle leerlingen – volwassenen tussen 25 en 60 jaar – nemen deel aan de BBL-variant. Ze gaan één dag in de week naar school en werken minimaal twee dagen per week bij De Meevaart.

Jaarlijks nemen 16 leerlingen deel aan de opleiding. De Meevaart betaalt de leerlingkosten (€ 1.500,- per leerling) van de opleiding en huurt een praktijkbegeleider in. Dat kost in totaal € 50.000,- maar daar krijgt De Meevaart gedurende de opleiding van één jaar minimaal 32 werkdagen per week voor terug. De Meevaart doet zelf de werving en selectie van de leerlingen. Daarbij wordt heel sterk op motivatie geselecteerd.

De opleiding facilitaire dienstverlening is zo'n succes, dat De Meevaart en het Regio College besloten hebben om in 2015 te starten met een economisch administratieve opleiding. Ook die studenten gaan werken in De Meevaart.

De buurt centraal

Alle activiteiten van De Meevaart moeten ten goede komen aan de buurt. Het uitgangspunt is dat initiatieven iets voortbrengen dat ook op eigen kracht de moeite waard is. Er zal nooit iets worden georganiseerd omdat er een subsidie is, of op basis van eisen van formele opdrachtgevers. Pas als initiatieven succesvol zijn, gaan groeien en toe zijn aan professionalisering, worden de formele eisen erbij betrokken. Op dat moment wordt zo'n initiatief losgelaten. Want de Meevaart is een incubator, geen investeerder.

De Meevaart wil voor de exploitatie niet afhankelijk zijn van de inkomsten uit verhuur. In plaats van een zaalverhuurbedrijf te zijn met in de lege uurtjes nog wat ruimte voor bewoners, gebeurt het omgekeerde. Meer dan 70 % van de gebruikers moeten bewonersgroepen zijn en in de lege uurtjes worden extra inkomsten gezocht door verhuur.

Buurtbewoners en buurtorganisaties (ruim 250) maken gratis ge-



bruik van de ruimten op basis van het nultarief. Alleen als ze niet op komen dagen, terwijl er wel een ruimte voor hen is gereserveerd, krijgen ze een rekening. Deze aanpak leidt tot discipline bij het reserveren. Sociale doelgroepen met een eigen budget wordt wel een tarief berekend. De taakstelling op deze doelgroep is € 100.000,-, maar dat bedrag staat onder druk door gemeentelijke bezuinigingen. Dat kan tot gevolg hebben dat er in de toekomst een ander exploitatiemodel gehanteerd moet worden.

Ook in de catering en de bar wordt in financiële zin niet het onderste uit de kan gehaald. Er zijn 16 cateringgroepen in de wijk, die lunches kunnen verzorgen voor organisaties die een zaal huren. De Meevaart kiest ervoor om die wijkbewoners te faciliteren, door hen in staat te stellen met catering eigen initiatief te ontwikkelen. Op die manier hebben zij een kleine bijverdienste en De Meevaart ontvangt een klein bedrag voor het gebruik van de keuken.

Financiën

De Meevaart krijgt jaarlijks van de gemeente Amsterdam een basissubsidie van € 300.000,- aangevuld met incidentele subsidies van € 100.000,- en een exploitatieresultaat op verhuur, catering en horeca van bijna € 100.000,- Daarnaast is er ongeveer € 200.000,- aan inkomsten door uitleen van de rechtspersoon van De Meevaart aan buurtinitiatieven.



MFA als starterscentrum

ontleend aan ONS Coöperatief, Breda
exploitant is coöperatie van startende ondernemers



ONS Coöperatief Breda

Buurthuis ONS (www.onsgeereenzuid.nl) is een herontwikkeld buurthuis in de wijk Geeren in Breda. Het is het hart van de wijk en bedoeld om bewoners elkaar te laten ontmoeten, hen een opleiding te laten volgen en werkervaring op te laten doen. Het buurthuis wordt gerund door ONS Coöperatief, een groep ondernemende bewoners uit de wijk, die hun kans grijpen om vooruit te komen.

ONS Coöperatief exploiteert het wijkrestaurant, regelt de zalenverhuur en de schoonmaak.

Aanleiding

Geeren is onderdeel van de wijk Hoge Vucht, een multiculturele omgeving, waar vooral gezinnen en ouderen met plezier wonen. Desondanks is het imago slecht. Geeren staat al jarenlang bovenaan de lijst van buurten in Breda met sociale achterstand. De economische crisis maakt het nog eens extra lastig voor veel bewoners. Hun sociaaleconomische positie blijft achter door ontslag en als gevolg van bezuinigingen op het gebied van welzijn, arbeidsparticipatie en armoedebestrijding.

Samen met bewoners hebben de gemeente, de woningcorporaties en een aantal samenwerkingspartners daarom een ambitieus toekomstplan voor de wijk gemaakt. Met een combinatie van sociaaleconomische en fysieke maatregelen wordt ingezet op de verbetering van het leefklimaat en de sociale stijging van de buurt én haar bewoners.

Doelstelling

ONS Coöperatief biedt mensen in een uitkeringssituatie, met een slecht perspectief op instroom in de reguliere arbeidsmarkt, de kans om hun talenten te gebruiken, zich te ontwikkelen en als ondernemer (een gedeelte van) hun inkomen zelf te verdienen. Het doel is ondernemers die geen of beperkte werkervaring hebben, gezamenlijk een bedrijf te laten runnen om kennis en ervaring op te doen, zodat zij uiteindelijk een baan kunnen vinden of zelf een onderneming kunnen starten.

De gemeente heeft een regelarme zone gecreëerd om de leden van ONS Coöperatief in staat te stellen collectief te ondernemen.

- De basis van de coöperatieve ondernemingsvorm is 'samenwerking'. Daardoor kunnen de leden parttime ondernemen.
- De leden kunnen binnen de coöperatie doen waar ze goed in zijn (talenten benutten) en zich richten op hun ontwikkeling. Vrijstelling van sollicitatieplicht voor één jaar maakt dit mogelijk.
- Werken binnen de coöperatie betekent dat je deel uitmaakt van een professioneel bedrijf, dat ook van jezelf is. Je werkt dus niet voor een baas, maar bent samen met de andere leden verantwoordelijk voor het succes. Dit zorgt ervoor dat mensen trots zijn om er te werken. Ze zijn sterk gemotiveerd om zich er echt voor in te zetten.
- De coöperatie heeft een spaarsysteem, waardoor de deelnemers een deel van de omzet kunnen sparen voor een opleiding.
- Daarnaast heeft ONS Coöperatief een duurzaam verdienmodel: de bedrijven maken winst en deze winst vloeit terug naar de gemeente voor die mensen die een uitkering ontvangen.

Stakeholders

De belangrijkste stakeholders zijn:

- gemeente Breda zorgt voor een 'regelarme zone' en instroom van nieuwe leden
- AlleeWonen, de eigenaar van het pand, stelt de ruimtes ter beschikking, ontvangt huurinkomsten van de zalenverhuur en wil een gastvrije ontmoetingsplek zijn voor de wijk
- "Werk aan de wijk" zorgt ook voor nieuwe leden en vervult daarnaast de rol van penningmeester voor het coöperatief

Daarnaast vervullen Vrouwenstudio Amalia, Get Started, Grote Broers en Zus, Startcollege en LSA een belangrijke rol.

Gebouw

Het voormalige buurthuis heeft een transformatie ondergaan en is in februari 2014 opnieuw geopend. Woningbouwcorporatie AlleeWonen heeft met ONS Coöperatief een huur- en beheersovereenkomst gesloten, waarin zij de beschikking krijgt over het wijkrestaurant met workshopkeuken en de zalen.

Juridische structuur

Een coöperatie is de meest geschikte vorm voor het bedrijf. De belangrijkste redenen zijn:

- Mensen kunnen zich concentreren op datgene waar ze goed in zijn. De overhead wordt gezamenlijk geregeld;
- Samen krijgen mensen dingen voor elkaar die als ZZP'er niet lukken: grotere klussen, deeltijdwerk, groter netwerk;
- Voor alle leden van het coöperatief geldt een uitgesloten aansprakelijkheid, dat wil zeggen dat ze niet persoonlijk aansprakelijk zijn voor het functioneren van het coöperatief;
- Continuïteit van de bewonersbedrijven;
- Veel deelnemers kennen deze samenwerkingsvorm vanuit hun cultuur.

Na een proefperiode van twee maanden worden de ondernemers van ONS Coöperatief lid van de coöperatie. Elk coöperatief heeft drie bestuurders, die door de ledenvergadering benoemd en ontslagen worden. De ledenvergadering is dus het belangrijkste orgaan binnen de coöperatie. Om de maatschappelijke verantwoording te borgen is er een Raad van Toezicht. Deze beheert het 'startersfonds' voor bekostiging van de opleidingsbudgetten voor de leden. Het fonds wordt gevuld uit de omzet van de coöperaties.

Stand van zaken

ONS Coöperatief is in november 2013 opgericht. Sinds januari 2014 is het restaurant operationeel. ONS Coöperatief is zeer succesvol in haar activiteiten: de buurtdiners zitten vol, de zalen worden vaak verhuurd. Met de bescheiden winst uit de eerste maanden is de spaarpot voor alle leden gevuld met een klein bedrag. Een van de leden gebruikt dit op dit moment om haar rijbewijs te halen. Een ander lid is bezig om haar Nederlands bij te spijkeren.

De volgende stap die gemaakt gaat worden is het toevoegen van een opleidingsprogramma, zodat de deelnemers ook een diploma kunnen behalen.

Verder worden de activiteiten van ONS Coöperatief uitgebreid met ONS Wijkatelier. Daar wordt kleding vermaakt en verkocht en worden betaalbare diensten geleverd op het gebied van persoonlijke verzorging (manicure, schoonheidsspecialiste, kapster, etc.).



MFA als leerwerkbedrijf

ontleend aan Lumens buurtruimten, Eindhoven en MFA's Vathorst, Amersfoort exploitant georganiseerd als leerwerkbedrijf



MFA's Vathorst, Amersfoort

In drie MFA's in de wijk Vathorst in Amersfoort-Noord is een leerwerkbedrijf gerealiseerd met dienstverlening op het gebied van horeca, receptie en facilitaire diensten. Het beheer en de exploitatie op deze locaties wordt uitgevoerd door de SRO, een commerciële partij die in opdracht werkt van gemeenten. Het beheer van het leerwerkbedrijf wordt gezamenlijk gedaan door SRO en MBO Amersfoort (ROC). Daardoor ontstaat een bijzondere samenwerking tussen een maatschappelijke organisatie en het bedrijfsleven. De wijkbewoners profiteren van betere service en jongeren krijgen betere kansen voor hun toekomst.

Kenmerken MFA's

In de diverse multifunctionele accommodaties in Vathorst worden wijk- en buurtvoorzieningen aangeboden op het gebied van onderwijs, sport, welzijn, cultuur en zorg. Het aanbod en de wijze waarop beheer en exploitatie zijn georganiseerd verschillen per MFA. Icoon bijvoorbeeld heeft als gebruikers het Vathorst College, bibliotheek Eemland en Scholen in de Kunst. Er is eveneens een theater ondergebracht. Het beheer en de exploitatie worden uitgevoerd door Icoon zelf met als organisatievorm een corporatie.

Naast verschillen zijn er ook overeenkomsten tussen de MFA's. Overall is een ontmoetingsruimte met een horecavoorziening, een receptie/balie en een sportvoorziening.

Op initiatief van de lokale welzijnsorganisatie hebben de SRO en MBO Amersfoort in de MFA's de Bron, de Laak en de Brink een leerwerkbedrijf gerealiseerd met dienstverlening op het gebied van horeca, receptie en facilitair. De Bron is de grootste locatie en heeft de meeste faciliteiten, waaronder horeca. Deze locatie vormt het hart van het leerbedrijf. De Laak en de Brink zijn kleinere locaties. Daar ligt de nadruk op ontmoeting en sport. Het beheer en de exploitatie op deze locaties wordt uitgevoerd door de SRO.

MFA als leerwerkbedrijf

Een leerwerkbedrijf is het middel bij uitstek om vorm te geven aan de samenwerking tussen het beroepsonderwijs en het (regionale) bedrijfsleven. Daarbij is het MFA als leerwerkbedrijf de schakel tussen de bewoners in de wijk, de bezoekers en de instellingen. Service, gastvrijheid, recreatie en horeca gaan daarbij hand in hand. De dienstverlening wordt gerealiseerd door jongeren in opleiding, die in de MFA tegelijkertijd werken en leren via zogenaamde leerwerkplekken. Hiermee bieden SRO en MBO Amersfoort een oplossing voor jongeren op de arbeidsmarkt. Een dergelijk leerwerkbedrijf vervult naast een werkgeversrol een opleidende rol voor werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt.

Om recht te doen aan de samenwerking tussen maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven, met enerzijds publieke middelen en anderzijds (semi) private middelen, zijn de SRO en MBO Amersfoort samen het beheer van het Leerwerkbedrijf aangegaan. Voor MBO Amersfoort betekent dit vormgeving van haar beleidskoers Onderwijs in Bedrijf. Voor de SRO betekent het realisatie van dienstverlening rondom het maatschappelijke vastgoed met leerwerkplekken.

Het werkdeel van het MFA Leerwerkbedrijf bestaat zoals aangegeven uit de componenten horeca, receptie (Stichting Kamerbreed) en facilitair (SRO). Financiering van deze drie diensten vindt plaats door opbrengsten uit de horeca, inbreng van financiering uit welzijn ten behoeve van de coördinator receptie en door inbreng in de financiering van een facilitair medewerker.

Hospitality concept

Centraal in een goed functionerend MFA staat het hospitality-concept. Kenmerkende elementen hierin zijn het eigenaarschap en de

gastvrijheid om bezoekers, gasten en medegebruikers een thuisgevoel te geven. Het hospitality-concept in een MFA bestaat in de regel uit het bieden van horeca-faciliteiten, het beheren van een gezamenlijke receptie/balie voor ontvangst, en de facilitaire dienstverlening voor het onderhoud en beheer. Als dat noodzakelijk is kan dit worden aangevuld met bewaking c.q. beveiliging tijdens het gezamenlijke gebruik van de MFA door bezoekers, gebruikers en leveranciers.

De klanten van een MFA zijn in de te delen in twee categorieën. Ten eerste zijn er de bezoekers van de faciliteiten, zoals ouders van schoolgaande kinderen, ouders met kinderen op de crèche, sporters die lid zijn van verenigingen die gebruik maken van de sportzaal en leveranciers.

De tweede categorie klanten bestaat uit bezoekers uit de wijk en/of passanten, die gericht op zoek zijn naar een ontmoetingsplek. Er zijn duidelijke piekmomenten zichtbaar bij de bezoekers: overdag rondom openings- en sluitingstijden van school en kinderopvang en 's-avonds bij het bezoek aan de sporthal. Het passantenbezoek vindt vooral plaats in de daluren van de ochtend en de middag.

Stand van Zaken

Er is nog geen heldere samenwerkingsconstructie gerealiseerd voor het beheer, de exploitatie en het leerwerkbedrijf. Het heeft de voorkeur om deze samenwerking binnen de MFA uiteindelijk vorm te geven in een duurzame structurele vorm met een eigen entiteit, bijvoorbeeld in een coöperatie. In zo'n coöperatie zijn de leden-eigenaren namelijk tevens de voornaamste zakenpartners en daardoor nauw betrokken bij de bedrijfsstrategie en de uitvoering daarvan. In de MFA's de Bron, de Laak en de Brink werken de partners SRO, MBO Amersfoort en Welzijn Amersfoort wel intensief samen met elkaar. Maar dat gebeurt niet in de beoogde corporatieve vorm waarin men duidelijker kan optreden als eigenaar en ondernemer. De horeca in de Bron is momenteel alleen geopend bij activiteiten, omdat een breakeven/verdien model bij een structurele opening niet mogelijk bleek. Het MFA Icoon heeft besloten om na een proefperiode van een jaar niet over te stappen naar het beoogde gezamenlijk leerwerkmodel. Als organisatie is men een coöperatie gebleven van de gebruikers: het Vathorst College, de Bibliotheek Eemland en Scholen in de Kunst.



Lumens buurruimten, Eindhoven

In 2015 start Lumens Buurruimten met het aanbieden van 15 tot 18 'Leerwerkplekken' in vier wijkcentra en zes jongerencentra in de wijk Woensel in Eindhoven. In nauwe samenwerking met het Summa College wordt een tweejarige dagopleiding facilitair medewerker niveau 2 aangeboden in de bedrijfsomgeving van een wijk- of jongerencentrum. Daardoor krijgen jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt betere startkwalificaties, de gastvrijheid van de wijkcentra stijgt, en de inzet van de jongeren heeft een positief effect op de exploitatie van de centra. De leerwerkplekken zijn bedoeld voor jongeren tot 27 jaar zonder startkwalificatie met een beperkt arbeidsvermogen, die vanaf 1 januari 2015 onder de Participatiewet vallen. Het zijn jongeren die moeilijk op de arbeidsmarkt terecht kunnen of het onderwijs in kunnen stromen. Ze kampen met leerproblemen, gedragsproblemen en/of persoonlijke problemen. Deze jongeren zijn moeilijk terug te leiden naar een klassikaal onderwijssysteem. Een authentieke leerwerkomgeving kan echter uitkomst bieden.

Leren uit het werk halen

Een leerwerkbedrijf is net als een regulier bedrijf actief op de markt, maar functioneert op iets andere specificaties dan het 'normale' bedrijfsleven. Het werk in de context van het beroep staat altijd centraal: zoveel mogelijk uitgevoerd door studenten, onder begeleiding van professionals. Leren en werken gaan hierdoor hand in hand onder het motto 'leren uit het werk halen'. Kenmerken zijn een levensechte dienstverlening met echte klanten, werkprocessen die identiek zijn aan het reguliere bedrijfsleven, en aansluiting bij de kwalificatie-eisen van het onderwijs.



Lumens Buurruimten faciliteert, accommodeert en adviseert buurtbewoners. Binnen dat dienstenpakket zijn ruimschoots mogelijkheden om leerwerkplekken in te richten. Met name op facilitair gebied, zoals het bieden van horecafaciliteiten en het beheeren van een gezamenlijke receptie. Behalve dat de leerlingen een diploma behalen, zorgen de leerwerkplekken ook voor een zinvolle dagbesteding in de eigen wijk. De jongeren komen in een positie waarin ze kunnen solliciteren. Daarnaast krijgen ze hulp bij het vergroten van hun sociaal netwerk.

De praktische uitvoering van taken gebeurt onder verantwoordelijkheid en begeleiding van de facilitair beheerders en de sociaal beheerders van Lumens Buurruimten. Summa College verzorgt het onderwijs in de praktijkomgeving en levert daarvoor de docenten en de begeleiding. De persoonlijke begeleiding van de deelnemers wordt verzorgd door een jobcoach.

Zelfredzaamheid en leefbaarheid

De opleiding tot facilitair medewerker niveau 2 draagt bij aan de uitvoering van de werkzaamheden in de jongeren- en wijkcentra. Dat heeft een positief effect op de exploitatie van die accommodaties. Door jobcoaching kunnen de jongeren uiteindelijk worden doorgeleid naar werk. Ze krijgen perspectief en kunnen uit de uitkerings situatie komen doordat ze gekwalificeerd zijn voor arbeid. Dat draagt bij aan het vergroten van de zelfredzaamheid. Dat betekent sociale, economische en financiële onafhankelijkheid. Kortom, het draagt bij aan de eigen kracht van inwoners. Mensen die in 2014 nog geïndiceerde hulpverlening en dagbesteding kregen, moeten dat vanaf 2015 steeds meer op eigen kracht en met de omgeving vormgeven. In het kader van de participatiesamenleving krijgen ook de wijk- en jongerencentra dus een andere positie, waarbij 'leren, werken en meedoen' centraal staan. In die zin draagt het leerwerkbedrijf bij aan de omvorming naar een participatiesamenleving.



Samenwerking en randvoorwaarden

Er is een nauwe samenwerking tussen het Summa College, de gemeente Eindhoven, Lumens Buurruimten en het Ministerie van OCW. Tussen Lumens Buurruimten en het Summa College bestaat een publiek-private samenwerking. Daardoor kunnen de kerncompetenties van beide organisaties in aanvulling op elkaar worden ingezet. Doel hiervan is geschikt werk te creëren, dat aansluit bij de intrinsieke motivatie, competenties en 'restcapaciteit' van de kandidaat. Hierdoor komen duurzame plaatsingen tot stand, met trajecten waarbij de kandidaat minimaal de opleiding voltooit. Voor de ontwikkeling en het starten van de leerwerkplekken bestaat er een stimuleringsregeling MBO. Die regeling beoogt een duurzame publiek-private samenwerking (PPS) in het beroepsonderwijs te stimuleren. De gezamenlijke aanpak van Lumens Buurhuizen en het Summa College sluit naadloos aan bij deze regeling:

- initiatieven dragen bij aan de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt;
- er is sprake van een duurzame samenwerking tussen de partijen;
- er is financieel commitment van de samenwerkende partijen;
- er wordt aangesloten op de sectorplannen in het Sociaal Akkoord;
- initiatieven moeten onderbouwd worden met een regionale visie.

De samenwerking tussen de gemeente, het Summa College en Lumens Buurhuizen voldoet aan de minimale eis om een subsidieaanvraag in te kunnen dienen bij het Regionaal Investeringsfonds MBO. Dat vereist cocreatie. De subsidie wordt verstrekt om de aansluiting van het onderwijs op de behoefte van de arbeidsmarkt te verbeteren, en is bestemd voor activiteiten die voortvloeien uit de publiek-private samenwerking. Randvoorwaarde is dat er sprake is van minimaal 15 plekken.

Financiën

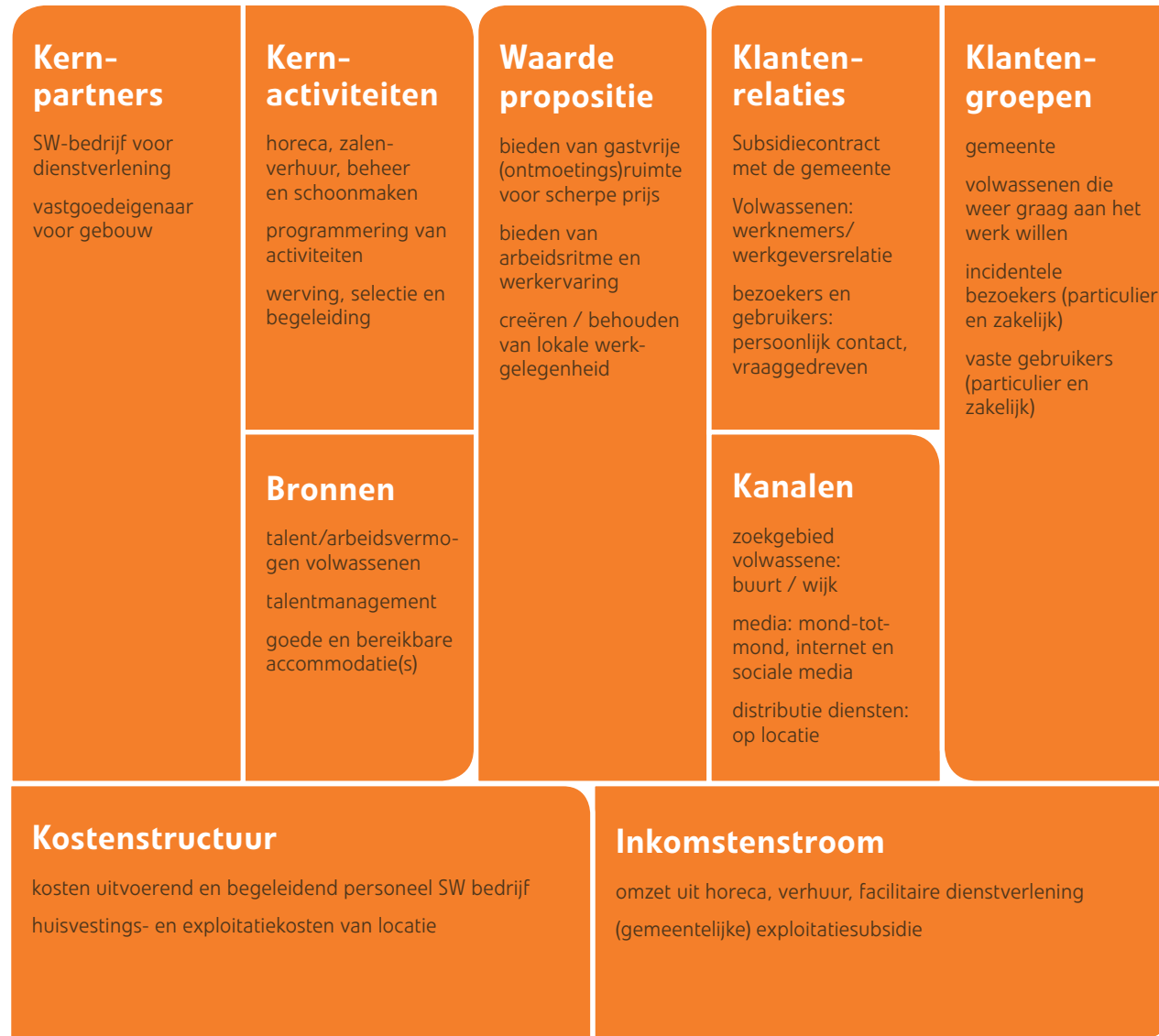
De leerwerkplekken in Woensel zijn opgezet volgens een innovatieve formule, die nog verder doorontwikkeld zal worden. Efficiëntie, integrale aanpak en een sluitend verdienmodel gaan hand in hand. Het doel is te komen tot een bedrijfsconcept met minimaal 15 leerwerkplekken.

Het werkdeel bestaat uit inbreng van financiering van de lopende begroting van Lumens Buurruimten voor wat betreft de tien centra. Dat wordt aangevuld met financiering vanuit het beroepsonderwijs (OCW) en middelen vanuit de gemeente (werkteam voor jobcoaching). Wellicht volgt nog een aanvullende (start)financiering



MFA als sociale werkvoorziening

ontleend aan MFA Oelbroeck, Sint Anthonis
exploitant ondersteund door SW-bedrijf



MFA Oelbroeck, Sint Anthonis

Sint Anthonis is een dorpje met ruim 4.200 inwoners in het Oosten van Noord-Brabant. Het is een hechte gemeenschap met een bloeiend verenigingsleven. In het verleden werden de meeste verenigingen gehuisvest in leegstaande gebouwen, maar dat waren vaak tijdelijke oplossingen. Een ander nadeel was, dat die oude gebouwen erg duur waren in onderhoud. Daarom bouwde de gemeente een multifunctioneel centrum, dat plaats biedt aan alle clubs en verenigingen in het dorp. MFA Oelbroeck werd in oktober 2008 in gebruik genomen.

Ontmoetingsplek

Sinds de opening heeft Oelbroeck zich ontpopt als dé ontmoetingsplek voor de inwoners van het dorp. Het MFA biedt onderdak aan nagenoeg alle activiteiten op het gebied van cultuur, educatie, welzijn en sport. Het huisvest sportverenigingen, scholen, peuter- en kinderopvang, bibliotheek, muziekschool en -verenigingen, carnaval, een jongeren centrum, ouderenorganisaties, de dorpsraad en de brandweerkazerne. Daarnaast maken individuele inwoners gebruik van de faciliteiten voor bijeenkomsten en incidentele activiteiten.

Bestuur

Het MFA is eigendom van de gemeente. Die is verantwoordelijk voor de instandhouding van het gebouw. Het beheer en de exploitatie vallen onder de verantwoordelijkheid van de daarvoor opgerichte Stichting Oelbroeck. Het bestuur bestaat uit een onafhankelijke voorzitter, penningmeester en secretaris, aangevuld met een vertegenwoordiger van de gemeente en een vertegenwoordiger van de gebruikers.

Beleid

Stichting Oelbroeck heeft van de gemeente een lastige opdracht meegekregen. Er moet een besparing zijn ten opzichte van de decentrale situatie van vroeger, en er moet hoofdzakelijk worden gewerkt op basis van vrijwilligers. Waar dat niet kan, worden diensten zoveel mogelijk door medewerkers van de sociale werkvoorziening IBN Facilitair ingevuld. De begroting moet uiteraard sluitend zijn, ook wanneer de subsidies voor het beheer en de exploitatie in de toekomst zullen worden afgebouwd.

Dagelijks beheer

De inwoners van Sint Anthonis staan centraal in MFA Oelbroeck. De communicatie is mondeling en informeel. Deze vindt plaats in en rond de MFA. Van digitale nieuwsbrieven, social media of andere communicatiemethoden wordt geen gebruik gemaakt. De sterke sociale structuur, het geringe aantal inwoners van het dorp en het grote aantal activiteiten in het MFA zorgen er samen voor dat iedereen op de hoogte is van het nieuws over Oelbroeck.

Om zich maximaal te kunnen manifesteren als ontmoetingsplek is Oelbroeck in principe 7 dagen per week tussen 07.00 en 24.00 uur geopend. De openingstijden zijn wel afhankelijk van de activiteiten. De dienstverlening valt onder de verantwoordelijkheid van een betaalde coördinator/bedrijfsleider. Hij regelt de personele bezetting (betaalde medewerkers en vrijwilligers) en is het aanspreekpunt voor de vaste gebruikers en de incidentele huurders. Eens in de zes weken is de bedrijfsleider aanwezig bij de vergadering van het stichtingsbestuur. Onderwerpen waarover hij overleg voert zijn beheer, schoonmaak en overige facilitaire dienstverlening. Ook worden knelpunten en ontwikkelingen besproken.

Facilitair

Een groot deel van het dagelijks beheer hoeft niet door de vrijwillige medewerkers te worden gedaan. Het bestuur heeft voor de schoonmaak, het facilitair beheer, de horeca en de catering contracten afgesloten met IBN Facilitair. Dat bedrijf maakt deel uit van een organisatie die de wet sociale werkvoorziening uitvoert in een deel van Noordoost Noord-Brabant. Door deze werkzaamheden bij de sociale werkvoorziening onder te brengen is een oplossing gevonden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Voor de dienstverlening worden in totaal 14 betaalde medewerkers ingezet. Dat zijn de coördinator/bedrijfsleider, 8 beheerders met verschillende contacturen en 5 schoonmakers met verschillende contacturen.

Inkomsten en kosten

Doordat de gemeente het gebouw in stand houdt is de stichting alleen verantwoordelijk voor de uitgaven ten behoeve van schoonmaak, beheer en horeca. De totale kosten van deze dienstverlening bedragen ongeveer € 220.000,- op jaarbasis. De kosten voor beheer en horeca (€ 140.000,-) worden volgens een verdeelsleutel betaald door de gemeente en stichting Oelbroeck. Die belast deze kosten vervolgens weer door aan de gebruikers. De kosten voor schoonmaak (€ 80.000,-) worden ook doorberekend aan de gebruikers, maar dan op basis van een individueel programma van eisen (pve).

Exploitatie onder druk

MFA Oelbroeck is sterk afhankelijk van gemeentelijke subsidies. Nu die worden afgebouwd leidt dat onmiddellijk tot financiële druk op de exploitatie. Een maatregel om de begroting toch sluitend te krijgen is, dat stichting Oelbroeck IBN Facilitair de opdracht heeft gegeven om in 2015 vrijwilligers in te plannen voor het beheer in plaats van de 8 betaalde medewerkers. Met die maatregel dalen de kosten voor het beheer en is de begroting sluitend gekregen. Maar dat gaat ten koste van de werkgelegenheid binnen Oelbroeck voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, één van de oorspronkelijke opdrachten die het bestaan van de MFA rechtvaardigde.



Toelichting Canvasmodel

Het business model Canvas is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een populair hulpmiddel om nieuwe vormen van (maatschappelijk) ondernemen te beschrijven. Aan de hand van negen bouwstenen worden het aanbod, de klanten, de interactie met de klant, het verdienmodel en de wijze waarop het aanbod gerealiseerd wordt in kaart gebracht.

Waardeproposities

Waardecreatie staat letterlijk en figuurlijk centraal in het business model van Canvas. Het gaat om het onderscheidende aanbod dat aan de klant wordt geboden. Een product of dienst die waarde heeft voor de klant. Maatschappelijke ondernemingen staan voor de uitdaging om met en voor (groepen) bewoners en de samenleving zoveel mogelijk maatschappelijke waarde te creëren. Een maatschappelijke organisatie die van betekenis wil zijn op het gebied van leren en werken, moet in het centrale vak aangeven welke waarde hiermee voor inwoners in de buurt of wijk wordt gerealiseerd. De geboden service is ook onderdeel van de waardepropositie. Het is een cruciale factor die bijdraagt aan klanttevredenheid.

Het vak van de waardepropositie scheidt het model in twee kanten. De rechterkant van het Canvasmodel gaat over alle klant-gerelateerde zaken. Wie is de doelgroep en hoe bereik ik die. De linkerkant handelt over de operationele kant; hoe zorg ik er voor dat de beoogde waarde daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Uitdaging is om de beste kwaliteit te realiseren tegen de laagste kosten en met de hoogste flexibiliteit.

Klantengroepen

Het bepalen van de doelgroep, het segmenteren van de klanten, is essentieel. Bedenk voor wie er waarde wordt gecreëerd, hoe die klanten kunnen worden bereikt en wat het verdienmodel is. Bij maatschappelijke organisaties zijn er vaak twee doelgroepen te onderscheiden: de burger (consument) en de financier (opdrachtgever). Als leren, werken en participeren gecombineerd wordt met de opdracht van een MFA, een wijkcentrum, dan zijn er nog meer klanten te onderscheiden: gebruikers, studenten en diverse andere financiers.

Klantrelaties

Deze onderdelen van het Canvasmodel gaan over de manier waarop de organisatie in contact treedt met de klanten, ofwel het commerciële proces. Hoe onderhoud je een goede relatie met de

gebruikers van de voorziening, met de mensen die er leren en werken, met gemeenten en andere organisaties? Investeren in deze relaties – een stapje extra doen – is een belangrijke succesfactor. Want hoe goed de gecreëerde waarde ook is; alleen de relatie met de klant kan zorgen voor een Wow-ervaring. Daarnaast geldt: met een financier werk je op een andere manier aan vertrouwen dan met een leerling of een klant.

Kanalen

Het onderdeel kanalen gaat over de vragen: waar vinden wij de doelgroep en waar leveren wij onze diensten en producten? En hoe blijven de klanten op de hoogte van het aanbod? In een gebouw, online of door een combinatie van deze beide kanalen?

Inkomstenstromen

In het vak inkomsten wordt toegelicht welke inkomsten er worden gegenereerd met het producten- en dienstenaanbod en met de manier waarop dit de klant bereikt. Als leren en werken producten zijn, is het dus noodzakelijk om hiervoor in kaart te brengen welke inkomsten hiermee worden gerealiseerd en waar die vandaan komen. Dat geldt ook voor de MFA waar dit leren en werken plaatsvindt.

Kernpartners

Kernpartners zijn onderaannemers: organisaties die tegen een vergoeding een afgebakend deel van het werk verzorgen. Het gaat niet om ketenpartners met hun eigen opdracht en financiering. Het gaat om externe relaties, zonder wie er geen producten of diensten kunnen worden geleverd. Bij MFA's is de bouwweigenaar daar één van.

Kernactiviteiten

In het vak kernactiviteiten worden die taken opgenomen, die de ondernemer persé zelf of door eigen medewerkers wil laten verrichten. Denk niet alleen aan product- en dienstengerelateerde taken, maar ook aan servicegerichte activiteiten.

Bronnen

Het vak bronnen beschrijft de belangrijkste bedrijfsmiddelen, die nodig zijn om de producten en diensten te kunnen aanbieden. Denk aan fysieke middelen (bedrijfsapparatuur, computers), internetfaciliteiten, intellectuele middelen en menselijke capaciteit (personeel). Dat is direct gerelateerd aan de taken die we als organisatie zelf willen doen (kernactiviteiten).

Kostenstructuur

De kostenstructuur beschrijft welke kosten de ondernemer moet maken om de kernactiviteiten uit te voeren, de kernresources in stand te houden en de kernpartners te betalen. Er zijn vaste kosten (pand, apparatuur) en variabele kosten (inkoop materialen). Het business model is pas oké als met de gerealiseerde waarde meer inkomsten worden gegenereerd dan er kosten worden gemaakt.





De auteurs hebben in deze publicatie gestreefd naar complete, accurate en actuele informatie. Desondanks kunnen aan deze informatie geen rechten worden ontleend en aanvaarden de auteurs en de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor schade of andere claims als gevolg van het gebruik van de informatie.

Deze uitgave of delen daaruit mogen worden verspreid, met bronvermelding van Bouwstenen voor Sociaal www.bouwstenen.nl

© Bouwstenen voor Sociaal, december 2014