



Vier bedrijfsmodellen voor de plint

Verkenning financiering van algemene voorzieningen verzorgingshuizen na scheiding wonen/zorg

Marc van Leent (de Wijkplaats)

Uitgave

Platform31 en Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg
Den Haag/ Utrecht, december 2014

Drukwerk: Platform P

Platform31
Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg
Postbus 8258, 3503 RG Utrecht
www.kcwz.nl

Inhoud

Samenvatting	5
Inleiding	7
Van en voor de buurt	9
All-inclusive	9
Gezond en gemakkelijk	10
Sociale Onderneming	10
1. Algemeen overzicht bedrijfsmodellen	13
1.1. Van en voor de buurt	14
1.2. All-inclusive	15
1.3. Gezond en gemakkelijk	16
1.4. Sociale onderneming	17
2. Bedrijfsmodellen vanuit financieel perspectief	19
2.1. Van en voor de buurt	19
2.2. All-inclusive	20
2.3. Gezond en gemakkelijk	21
2.4. Sociale Onderneming	21
2.5. Overzicht bedrijfsmodellen in cijfers	22
3. Bedrijfsmodellen vanuit leefstijlperspectief	23
Bijlage 1. Toelichting Canvasmodel	26
Colofon	29

Samenvatting

In Nederland staan 1.300 verzorgingshuizen. Veel van de huizen maken een verouderde indruk, maar onderzoek heeft uitgewezen dat veel van die huizen in een lange termijnbehoefte voorzien. Onder invloed van de vergrijzing ontstaat steeds meer vraag naar relatief kleine woningen in een veilige omgeving met een hoog serviceniveau. Een groot deel van de huidige verzorgingshuizen kan daarom dienst blijven doen als woon- en leefplek voor kwetsbare ouderen. Het experiment All-inclusive pension is opgezet voor een verkenning naar dit concept en het verdienmodel.

Nu de AWBZ het verzorgingshuis niet meer financiert, moeten de kosten van accommodatie en personeel op een ander manier worden gedekt. Dit kan in de eerste plaats door de gebruiker zelf: eigen inzet of wat meer betalen voor de wekelijkse activiteit. De nieuwe financiële puzzel moet ook worden gelegd door verschillende belanghebbers: de zorgondernemer, woningcorporatie en gemeente.

De Wijkplaats maakt op verzoek van de ontwikkelgroep van het experiment All-inclusive pension een studie naar alternatieve financiering voor de plint. Vier archetypen zijn gemodelleerd aan de hand van praktijkvoorbeelden waarin de organisatie en de exploitatie wordt beschreven, met bovendien een inschatting van de omzet die minimaal nodig is om dit model in de praktijk te brengen.

De vier bedrijfsmodellen:

- Van en voor de buurt; exploitatie van de plint door een vrijwilligersgemeenschap.
- All-inclusive; exploitatie van de plint door een zorginstelling of hoteliers op basis van een integraal servicearrangement.
- Gezond en gemakkelijk; exploitatie van plint als voorzieningencluster rond gezondheid, wellness en horeca.
- Sociale Onderneming; exploitatie van plint door een integrale aanbieder van services rond zorg, werk en welzijn.

De studie brengt routes voor een alternatieve bekostiging van de functie van de plint in beeld. Het is daarmee een vertrekt punt voor een dialoog tussen betrokkenen: zorginstelling, corporatie, opleidingen, gemeente, de buurt en innovatieve maatschappelijk ondernemers. De decentralisatie van de langdurige zorg heeft als doel om lokaal effectieve en efficiënte combinaties te maken. Deze vier bedrijfsmodellen laten de kansen zien voor de ontwikkeling van de plint van het verzorgingshuis.

Inleiding

In het kader van de scheiding tussen wonen en zorg wordt met ingang van 1 januari 2014 het recht op een verblijf in een intramurale instelling beperkt tot mensen met een grote zorgvraag (ZZP 4 en hoger). Dit betekent dat de huidige verpleeghuizen blijven bestaan, maar dat de huidige verzorgingshuizen zullen verdwijnen. Althans in hun huidige vorm. Mensen met een lichte zorgzwaarte komen alleen nog in aanmerking op (geïndiceerde) zorg; de kosten van wonen en algemene voorzieningen komen vanaf 1 januari 2014 voor eigen rekening. Deze regimeverandering heeft grote gevolgen voor de financiering van de huidige verzorgingshuizen. Wat daarmee te doen?

Op verzoek van Platform31 en Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg heeft de Wijkplaats een aantal compacte bedrijfsmodellen samengesteld voor de algemene voorzieningen in verzorgingshuizen.

In Nederland staan thans 1.300 verzorgingshuizen. Veel van de huizen maken een verouderde indruk, maar onderzoek heeft uitgewezen dat veel van die huizen in een lange termijnbehoefte voorzien. Onder invloed van de vergrijzing ontstaat steeds meer vraag naar relatief kleine woningen in een veilige omgeving met een hoog serviceniveau. Een groot deel van de huidige verzorgingshuizen kan daarom dienst blijven doen als woon- en leefplek voor kwetsbare ouderen.

In deze publicatie wordt ingezoomd om het vraagstuk van de algemene voorzieningen die meestal op de begane grond, in de plint, gesitueerd zijn. Deze plint omvat meestal een restaurant, receptie, winkeltje, kapper, bibliotheek, wasservice en andere zaken. Zoals gezegd kunnen vanaf 1 januari de kosten daarvan niet meer gedekt worden vanuit de AWBZ. Dat geldt weliswaar niet voor de zittende bewoners, maar wel voor eventueel nieuwe bewoners. Zittende bewoners zullen echter overlijden of doorstromen naar een verpleeghuis. Daardoor komen steeds minder middelen beschikbaar voor de exploitatie van deze voorzieningen. Hoe lossen we dat op?

7

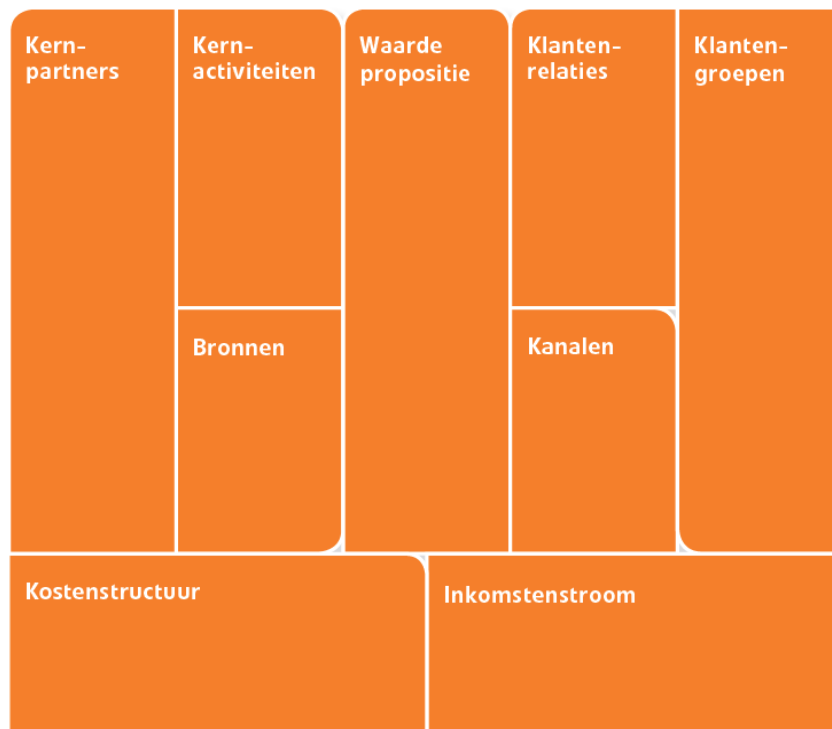
Deze publicatie kiest als vertrekpunt het verzorgingshuis in extramuraal staat: voor alle bewoners geldt dat zij zelfstandig huren, eventueel met gebruik van huurtoeslag, en in zoverre zij zorgbehoevend zijn, kunnen zij rekenen op thuiszorg. Hoe kunnen in die situatie de kosten van algemene voorzieningen gedekt worden? In deze publicatie worden daar vier verschillende modellen voor aangereikt. Voor van deze modellen geldt in beginsel dat zij kostenneutraal geëxploiteerd kunnen worden. Gelet op de bedrijfsmatige benadering van het vraagstuk wordt systematisch van bedrijfsmodel gesproken. Begrippen als business case en verdienmodel kunnen echter ook gebruikt worden om deze modellen aan te duiden.

De volgende bedrijfsmodellen zijn in deze publicatie opgenomen:

- “Van en voor de buurt”; exploitatie van de plint door een vrijwilligersgemeenschap.
- “All-inclusive”; exploitatie van de plint door een zorginstelling of hoteliers op basis van een integraal servicearrangement.
- “Gezond en gemakkelijk”; exploitatie van plint als voorzieningencluster rond gezondheid, wellness en horeca.
- “Sociale Onderneming”; exploitatie van plint door een integrale aanbieder van services rond zorg, werk en welzijn.

De bedrijfsmodellen worden in deze publicatie aan de hand van het Canvas model beschreven. Het business model Canvas is een tool¹ om zakelijke activiteiten op een transparante en overzichtelijke manier in kaart te brengen, onder de loep te nemen en communiceerbaar te maken. In de bijlage van deze publicatie wordt het Canvas model nader toegelicht.

Elk model is samen met een partij opgesteld die reeds ervaring heeft met de exploitatie van gemeenschappelijke voorzieningen, of tenminste daarover expliciete ideeën heeft. Voor deze partijen, we noemen ze kennisdragers, geldt dat zij hun bereidheid hebben uitgesproken om hun kennis van het model aan derden over te dragen of - een stap verder - zelfs bereid zijn zakelijk te participeren in de exploitatie op andere plaatsen.



8

De volgende kennisdragers zijn bij deze publicatie betrokken geweest:

- “Van en voor de buurt”; Lumens Groep Eindhoven, contactpersoon: Tom van den Oord.
- “All-inclusive”; Zonnehuisgroep Noord, contactpersoon: René van Wees.
- “Gezond en gemakkelijk”; Stichting Humanitas en BMC, contactpersoon: Jan Hoogendorp.
- “Sociale Onderneming”; Inluzio, contactpersoon: Wouter Poels.

Bij het opstellen van de bedrijfsmodellen is er naar gestreefd om de modellen een archetypisch karakter te geven. Daarvoor zijn de modellen enigszins ‘losgemaakt’ van de situatie waar ze aan ontleend zijn.

¹ Deze tool is ontwikkeld door Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Zie ook hun boek: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*.

De modellen wijken op verschillende punten sterk van elkaar af, maar op één punt zijn ze gelijk. Dat punt is de oriëntatie op de buurt. Alle modellen zien zich als een buurt- of wijkcentrum. Daar houdt de overeenkomst op. De wijzen van verdienen en de waarden waarop de modellen zijn gestoeld, verschillen sterk van elkaar. Die verschillen hangen samen met de bloedgroep van de betrokken kennispartners. “All-inclusive” en “gezond en gemakkelijk” komen uit de hoek van de zorg. Beide modellen leunen sterk op synergie met intramurale zorg en thuiszorg. De kennispartner “Van en voor de buurt” is geworteld in het welzijnswerk. Dat model maakt maximaal gebruik van vrijwilligers. De “sociale onderneming” komt uit de hoek van werk(voorziening). Daar wordt sterk gebruik gemaakt van beschikbare middelen voor reactivering en begeleiding naar werk.

Naast deze verschillen in zakelijke oriëntatie is sprake van een tweede markante verschil. Dat heeft te maken met de intrinsieke waarden die aan de modellen impliciet ten grondslag liggen. Die waarden zullen de ene leefstijl meer aanspreken dan de andere. Meer daarover verderop in deze publicatie.

Van en voor de buurt

“Van en voor de buurt” wordt geëxploiteerd door een vrijwilligersgemeenschap. De vrijwilligers worden daarin ondersteund door een professionele back office. Het bedrijfsmodel voorziet niet in professionele maaltijdvoorziening en andere diensten, maar biedt wel een gezellige ontmoetingsplek waar koffie te krijgen is, en altijd wat te doen is. Daarnaast staat het iedereen vrij om de keuken te gebruiken voor kook- en eetclubs. “Van en voor de buurt” veronderstelt een hechte buurt waar de mensen iets voor elkaar over hebben. Elkaar helpen zit in de genen van de gemeenschap. Motto zou kunnen zijn: “hier blijf je onder de mensen”.

Een professionele back office levert een gekwalificeerde beheerder voor één dag per week die tevens als coach van de vrijwilligers optreedt. Daarnaast verzorgt de back office opleidingen (o.a. BHV) en biedt een aantal inkoopvoordelen. In dit bedrijfsmodel is huisvesting de grootste kostenpost. De kosten worden primair terugverdiend met horeca en zalenverhuur. Daarnaast biedt dit ‘vrijwilligersmodel’ zicht op bijdragen van fondsen en bedrijfsleven.

9

All-inclusive

‘All-inclusive’ gaat uit van een integraal servicearrangement dat buiten de zorg om gefinancierd wordt. Dat servicearrangement is niet alleen gericht op de bewoners die in het complex wonen maar ook op ouderen in de buurt. Om voldoende volume te kunnen realiseren wordt met de bewoners van het (voormalig) verzorgingshuis een woonservicecontract afgesloten waarin een vast aantal maaltijden per week wordt verstrekt. Naast de maaltijdservice worden schoonmaken, wassen en andere vormen van persoonlijke dienstverlening aangeboden. Horecafunctie en receptiefunctie worden gekoppeld. Er is steeds één vaste betaalde kracht aanwezig die horeca en receptie combineert. Deze sleutelpersoon organiseert tevens dagbestedingsactiviteiten voor bewoners en buurt. Vertrouwdheid en voorspelbaarheid zijn de troeven van dit model: “hier voel je je thuis”.

Belangrijkste opbrengst bestaat uit de marge op de circa vijftig maaltijden per dag die voor circa zeven euro worden verkocht. Daarnaast wordt gerekend op een vergoeding voor de dagbesteding.

Bij dit model zijn kosten en baten overigens niet in evenwicht: het model is verliesgevend. Dit hangt samen met de keuze voor een doelgroep met alleen AOW. Dit verlies wordt geaccepteerd op grond van de geprognosticeerde toename van intramurale zorg. Langs deze weg kan de voorziening behouden blijven, zodat deze over 10 á 15 jaar weer geheel intramuraal kan worden ingezet.

Gezond en gemakkelijk

“Gezond en gemakkelijk” voorziet in een concentratie van dienstverleners op het gebied van gezondheid en wellness, een gezondheidscentrum plus. Die concentratie brengt veel mensen over de drempel en is bovendien van grote waarde voor de bovenbewoners. In aansluiting daarop voorziet dit model in een modern aangeklede horecavoorziening annex ontmoetingsfunctie. Uitstraling, gemak en kwaliteit zijn belangrijke kenmerken. “Hier kan je comfortabel oud worden” zou het motto van dit model kunnen zijn. De onderverhuur van ruimtes aan dienstverleners gebeurt in beginsel kostendekkend. Op het horeca- en ontmoetingsdeel wordt ondanks het werken met vrijwilligers toegelegd. Dit laatste wordt goedge maakt door een aantal (maatschappelijke) inverteffecten. Enerzijds komen die effecten ten goede aan de intramurale zorg in de vorm van ruimtebesparing en een betere dekking van de 24-uursopvang. Anderzijds resulteert de ‘trekkracht’ van het model in een sterkere marktpositie van de thuiszorg en een betere verhuurbaarheid van de woningen.

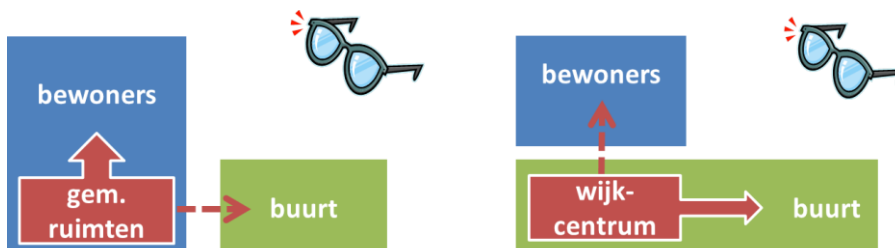
Sociale Onderneming

De 'sociale onderneming' ziet de plint van verzorgingshuizen als ontmoetingsruimte voor iedereen uit de wijk. Er wordt een omgeving gecreëerd waar kwetsbare wijkbewoners, actieve wijkbewoners en studenten de ruimte krijgen om hun talenten te ontwikkelen en in te zetten voor de wijk. Door ook lokale initiatieven en organisaties te huisvesten in de plint ontstaat een gezonde mix van ondernemerschap en dienstverlening. De Sociale Onderneming biedt huisvesting aan scholieren en studenten die gedurende hun studie werkervaring willen opdoen. Wederkerigheid is de rode draad in dit model. Een centrale matchmaker zorgt ervoor dat talenten en lokale initiatieven worden herkend, aangesproken en ingezet. “Hier blijf je actief” is een passend motto.

10

Kern van de business case is om kosten van dure zorg en uitkeringen uit te sparen door mensen te activeren, op te leiden en aan het werk te helpen. Belangrijkste inkomstenbron bestaat uit budgetten voor begeleiding naar werk, reactivering en welzijn (o.a. dagbesteding). Een tweede bron bestaat uit de opbrengsten van (particuliere) dienstverlening (catering, groenservice, schoonmaken, kapper, enzovoorts)

Wie de modellen op hoofdlijnen vergelijkt, ontdekt twee verschillende benaderingen, die hieronder zijn gevisualiseerd. Bij de ene benadering wordt de ‘plint’ primair als onderdeel van het woonzorgcomplex gezien; de buurt is een extraatje. De andere benadering is precies omgekeerd: de ‘plint’ is primair een wijkcentrum; en het is mooi meegenomen dat daar ook nog mensen boven wonen. Beide perspectieven hebben een eigen legitimiteit. Het lijkt er op dat in het combineren van beide perspectieven mogelijkheden liggen die in geen van de gepresenteerde bedrijfsmodellen optimaal benut worden. Er is nog meer mogelijk.



Hoe verschillend de modellen ook zijn, ze dekken niet het gehele palet van mogelijkheden af. Eén model ontbreekt geheel. Dat is het model waarin een horeca-exploitant de plint commercieel uitbaat, dus zonder een vorm van publieke financiering. Voor dat model heeft zich helaas geen kennispartner aangediend. Horeca-experts geven niettemin aan dat voor complexen met een centrale stedelijke ligging zeker mogelijkheden bestaan.

Bovendien is het kostenniveau in de horeca lager dat in zorg en welzijn. Ook dat schept kansen. Wellicht dat in een later stadium deze 'commerciële' variant wel op tafel komt.

In de volgende hoofdstukken worden de bedrijfsmodellen nader gepresenteerd. Eerst worden ze beschreven aan de hand van het eerder genoemde Canvasmodel. Vervolgens wordt op de financiële aspecten ingezoomd, en tenslotte worden de modellen in een leefstijlperspectief geplaatst.

1. Algemeen overzicht bedrijfsmodellen

	Van en voor de buurt	All-inclusive	Gezond en gemakkelijk	Sociale onderneming
Kernpropositie	Gastvrije ontmoetingsplek, van en voor de buurt	Vast arrangement in een vertrouwde omgeving	Hoogwaardige diensten in een verzorgde entourage	Uitvalsbasis van buurtgerichte activiteiten en diensten
Mogelijk motto	"hier blijf je onder de mensen"	"hier voel je je thuis"	"hier word je comfortabel oud"	"hier blijf je actief"
Specifiek kenmerk	Vrijwilligers met professionele backoffice	Combi van wonen, zorg en diensten in één arrangement	Cluster van dienstverleners in gezondheid en wellness	Wederkerigheid als rode daad en vaste waarde
Financieel voordeel	Gemakkelijk toegang tot fondsen en sponsors	Volume door (verplichte) combi van wonen en diensten	Cross selling tussen verschillende diensten	Benutten budgetten begeleiding naar werk, reactivering en welzijn
Voorwaarden aan locatie en wijk	Buurt of dorp met binding	Voldoende wooneenheden in complex	Centrale, goed bereikbare ligging	Multiprobleem wijk
Geografische oriëntatie	Vooral op buurt	Vooral op complex en wijk/dorp	Vooral op wijk	Vooral op buurt en wijk
Kernwaarden	Gezelligheid, ontmoeting, erbij horen	Vertrouwd, veilig en gewoontegetrouw	Erkenning, rationaliteit, kwaliteit	Geloof in jezelf, ontplooiën, ambitie
Vastgoed	bestaand	bestaand	nieuw	bestaand
dominante leefstijl	geel	groen	blauw	rood
Kennisdragers	Lumens Groep, Eindhoven Tom van den Oord	Zonnehuisgroep Noord, René van Wees	Stichting Humanitas en BMC Jan Hoogendorp	Inclusio Wouter Poels

1.1. Van en voor de buurt

Kernpartners <ul style="list-style-type: none"> • Serviceorganisatie als back office (bv. Lumens) • Wijkprofessionals als wijkmanager, politie, thuiszorg, opbouwwerk enz. • Instellingen als scholen, corporatiesWMO loket 	Kernactiviteiten <ul style="list-style-type: none"> • Verzorgen van gastvrijheid • Verhuren van ruimte en werkplekken • Organiseren van activiteiten 	Waarde propositie Een gastvrije ontmoetingsruimte van, van en voor de buurt. Door <ul style="list-style-type: none"> • Verkoop van dranken en eenvoudige snacks • Verhuur van zalen werkplekken voor maatschappelijke doeleinden • Verhuur van werkplekken voor wijkgerichte dienstverleners • Programmeren van buurtgerichte activiteiten 	Klantrelaties <ul style="list-style-type: none"> • Via persoonlijke aandacht en hulp van medebewoners • Via aanbieden van activiteiten 	Klantengroepen <ul style="list-style-type: none"> • Wijkbewoners 75+ • Overige wijkbewoners • Wijkgerichte dienstverleners, profit- en non-profit
	Bronnen <ul style="list-style-type: none"> • (ondernemende) vrijwilligers • Coach • Bereikbare en zichtbare accommodatie midden in buurt • Sterk lokaal netwerk bijv. Lions club 		Kanalen <ul style="list-style-type: none"> • Social media • Wijkkrant • Verhuursite sociale zaalruimte • Mond tot mond 	
Kostenstructuur <ul style="list-style-type: none"> • Gebouw (huur en gebruikskosten) • Horeca (inkoop) • Kosten backoffice (coach, deskundigheidsbevordering, inkoop) 		Inkomstenstromen <ul style="list-style-type: none"> • Verkoop horeca • Vaste en flexibele verhuur van ruimten • Bijdragen van sponsors en fondsen 		

1.2. All-inclusive

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> Intramurale zorg in verband met 24-uurs noodopvang Professionals, dorpsbelang, instituten en lokale netwerken i.v.m. doorgeleiding van kandidaten en vinden vrijwilligers 	Key activities <ul style="list-style-type: none"> Bieden van betaalbaar en beschut wonen met uiteenlopende services Organiseren van activiteiten 	Value Proposition Bieden van een compleet arrangement ("all-inclusive") voor verschillende behoeften en portemonnees. Zoals <ul style="list-style-type: none"> Serveren maaltijden Schoonmaken appartement Wassen en strijken Andere vormen van (persoonlijke) dienstverlening 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> Via persoonlijke aandacht en hulp Via cliëntadviseurs Via contacten met dienstverleners, instituten en netwerken Via aanbieden van activiteiten 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Kwetsbare ouderen in complex Andere ouderen in aanleunwoningen en wijk of dorp
	Key resources <ul style="list-style-type: none"> Vrijwilligers Competenties: gastvrijheid en kennis van doelgroep Prettig gebouw dat goed toegankelijk is van buitenzijde Professionele coördinator die diensten afstemt 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Mond-tot-mond Kanalen van professionals in buurt en wijk Verhuursite 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Gebouw (vastgoed en exploitatie) Coördinator Maaltijden en professionele diensten Back office voor inkoop, management en communicatie 			Revenu Streams Verkoop van maaltijden en andere diensten Opbrengst uit dagbesteding	

1.3. Gezond en gemakkelijk

16

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> Dienstverleners op gebied van 1e en 2^o lijnszorg en wellness om concept in te vullen CZ-kantoor om financiering van zorg(concept) te borgen Gemeente o.a. om desintegrerende aanbesteding van thuiszorg te voorkomen Ziekenhuis i.v.m. doorgeleiding van cliënten Ketenpartners i.v.m. doorgeleiding cliënten 	Key activities <ul style="list-style-type: none"> Verzorgen van gastvrijheid Verhuren van ruimte Organiseren van activiteiten 	Value Proposition Bevorderen levensgeluk door bieden van aandacht, veiligheid en op maat gesneden dienstverlening Door <ul style="list-style-type: none"> Verkoop van maaltijden en drank Verhuur ruimtes voor activiteiten van particuliere en maatschappelijke aard Aanbieden van hoogwaardige, professionele dienstverlening 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> Via persoonlijke aandacht en hulp Via contacten met dienstverleners Via aanbieden van activiteiten 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Kwetsbare ouderen in complex en wijk Andere wijkbewoners Bewoners van andere wijken i.v.m. voldoende draagvlak voor sommige dienstverleners Zakelijke bezoekers die gebruik maken van restaurant
	Key resources <ul style="list-style-type: none"> Competenties: Ondernemerschap en gastvrijheid Centrale locatie met parkeergelegenheid en OV-halte Gebouw met voldoende interne verbindingen en zichtlijnen Volledige hor.vergunning 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Mond-tot-mond Kanalen van huurders / dienstverleners Flyers in wijk Website Facebook Free publicity Advertorials 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Gebouw (vastgoed en exploitatie) Horeca (personeel en inkoop) Management (concept en facilitair) 		Revenu Streams Verkoop horeca Flexibele verhuur van ruimten Marge op thuiszorg (3%) Marge op vaste verhuur		

1.4. Sociale onderneming

Kernpartners <ul style="list-style-type: none"> • Instelling voor toeleiding van mensen uit zorg, welzijn, onderwijs, WSW, enz. • Gemeente en Zorgverzekeraar voor financiering • Vastgoedeigenaren voor toegankelijk en betaalbare locatie 	Kernactiviteiten <ul style="list-style-type: none"> • Werven, activeren en verbinden van gebruikers • Maken van en toezien op afspraken • Zorgen voor gastvrije omgeving 	Waarde propositie Organiseren van wederkerigheid door integrale benadering van werk, welzijn en zorg, gericht op besparen van collectieve middelen.	Klantrelaties <ul style="list-style-type: none"> • Via persoonlijke aandacht en hulp • Via contacten met dienstverleners, instituten en netwerken • Via aanbieden van activiteiten 	klantengroepen <ul style="list-style-type: none"> • Kwetsbare en actieve ouderen • Wijkbewoners • (Langdurige) werklozen • Leerlingen / studenten • Inburgeringskandidaten • Lokale ondernemers • Zorg en hulpverleners • Andere maatschappelijke instellingen (bv. kinderopvang)
	Bronnen <ul style="list-style-type: none"> • Bewoners, leerlingen en professionals die iets voor elkaar willen betekenen (zie customers) • Toegankelijke plek in wijk voor natuurlijke uitwisseling / verbinding. 		kanalen <ul style="list-style-type: none"> • Mond-tot-mond • Kanalen van professionals en instituten (WSW, ROC, thuiszorg, enz.) 	
Kostenstructuur <ul style="list-style-type: none"> • Gebouw (vastgoed en exploitatie) • Makelaar / verbinder / integrator • Back office voor management, specialistische kennis en communicatie 		Inkomstenstromen Particuliere en restauratieve dienstverlening Verhuur van ruimtes (zalen, werkplekken, logeerkamers) Bijdragen in kader van begeleiding naar werk en reactivering (gemeente) Bijdrage in kader van WMO (gemeente) Bijdrage van zorgverzekering		

2. Bedrijfsmodellen vanuit financieel perspectief

Bij elk bedrijfsmodel is een fictieve exploitatie opgezet. Een overzicht van deze exploitaties is hierna opgenomen. De gehanteerde cijfers zijn niet meer dan richtinggevend. De belangrijkste functie van deze cijfers is dat zij de werking van de modellen illustreren. Ze geven aan wat de belangrijkste opbrengsten en kostenposten zijn. Afhankelijk van de werkelijke context kunnen de cijfers sterk afwijken. Gaat het om een regio met hoger of lager inkomens. Betreft het een nieuw of een bestaand gebouw.

Bij elk model is gezocht naar een sluitende 'business case'. Daar zien de kennispartners in beginsel goede mogelijkheden voor. Dat gold niet voor 'all-inclusive'. Daar wordt een duurzaam verlies begroot, vooral veroorzaakt door de lage inkomens waarmee gerekend is.

De volgende categorieën zijn gehanteerd:

- Bruto winst; dit is de omzet minus de omzet gerelateerde kosten.
- Bedrijfskosten; personele kosten, huisvestingskosten en overig.
- Inverdieneffecten; opbrengsten die buiten de omzet vallen maar wel toegerekend kunnen worden aan de exploitatie, denk bijvoorbeeld aan een betere verhuurbaarheid van de bovengelegen woningen.

19

Op hoofdlijnen resulteren de volgende 'business cases':

	<i>van en voor de buurt</i>	<i>all - inclusive</i>	<i>gezond en gemakkelijk</i>	<i>sociale onderneming</i>
Bruto winst	€ 90.000	€ 80.000	€ 275.000	€ 150.000
Bedrijfskosten	€ 90.000	€ 140.000	€ 300.000	€ 150.000
Inverdieneff.	-	-	€ 25.000	-
Totaal	€ 0	€ -60.000	€ 0	€ 0

2.1. Van en voor de buurt

Dit bedrijfsmodel is het meest verwant aan de exploitatie van een wijkcentrum. Belangrijkste opbrengsten zijn die van horeca en zalenverhuur.

Voor de inkoop van drank en snacks is 40% van de verkoopprijs aangehouden. In de professionele horeca wordt daarvoor een percentage van 30% gehanteerd. Gelet op de relatief lage prijzen is hier echter voor een hoger percentage gekozen.

Het bezoekersaantal wordt geraamd op 800 bezoeken per week gemiddeld. Dat zijn bezoeken van zowel de ouderen die erboven wonen als de mensen uit de buurt. Per bezoek zijn ze goed voor een omzet van gemiddeld één kopje koffie (€ 1,25). Op jaarbasis genereert dat een totale omzet van € 50.000,-.

De opbrengst uit zalenverhuur is gebaseerd op vijf verhuurbare ruimtes met een totale oppervlakte van 300 m² netto. Uitgaande van een gemiddeld tarief van € 40,- per dagdeel² per ruimte en een (betaalde) bezetting van 5 dagdelen per week, genereert dit eveneens een omzet van € 50.000,- per jaar.

Naast horeca en zaalverhuur rekent 'van en voor de buurt' met sponsoring en giften. Bij sportclubs ligt deze opbrengst overigens op circa 25% van de totale baten. Bij wijkcentra bestaat nog geen traditie daarin. Vooralsnog wordt van 10% uitgegaan.

Aan de kostenkant is rekening gehouden met de inzet van een professionele beheerder voor één dag per week. Die beheerder is in dienst bij een aparte serviceorganisatie; daarover is derhalve (niet aftrekbare) BTW verschuldigd. Naast de kosten van de beheerder levert de serviceorganisatie diensten op vlak van training (BHV e.a.), inkoop, administratie en promotie. Het totale pakket is begroot op € 27.000,- per jaar.

De grootste kostenpost is die van huisvesting. Uitgangspunten zijn een kale huur van € 60,- en facilitaire kosten van € 35,- per meter bruto vloeroppervlak. In die laatste post zit een beperkte vorm van zelfwerkzaamheid. Schoonmaken wordt echter uitbesteed.

2.2. All-inclusive

Dit bedrijfsmodel leunt primair op de marge die gemaakt kan worden op restauratieve dienstverlening aan de bewoners van (voormalig) verzorgingshuis en buurt.

De maaltijden worden elders bereid en op locatie uitgeserveerd. De totaal geraamde omzet van € 200.000,- wordt onder meer behaald door vijftig maaltijden per dag te serveren met een gemiddelde verkoopprijs van € 7,50. Deze maaltijden genereren een omzet van ruim € 135.000,-. Die omzet wordt aangevuld met verkoop van koffie, thee en andere versnaperingen; onder meer tijdens verjaardagen en andere evenementen. De bereiding van de maaltijden wordt geheel uitbesteed. Daarom liggen de inkoopkosten op een hoog niveau; er is gerekend met inkoopkosten van 70% van de omzet.

In de horeca bestaat een vuistregel dat de totale huisvestingskosten niet meer dan 10% van de totale bruto omzet mogen bedragen³. Wie dit kengetal projecteert op de huisvestingskosten van dit bedrijfsmodel komt uit op een omzet van € 450.000,- per jaar. Dat is meer dan het dubbele waarmee thans wordt gerekend.

Naast de opbrengst uit horeca wordt uitgegaan van een opbrengst uit dagbestedingsactiviteiten. De marge op diensten als schoonmaken en wasserette wordt geacht nihil te zijn.

Aan de kostenkant wordt rekening gehouden met een altijd aanwezige coördinator die de inzet van vrijwilligers regelt, de dagelijkse gang van zaken in de gaten houdt en tevens de reguliere receptiefunctie vervult. Uitgaande van 60 uur openstelling; elke dag van 09.00 – 16.30 uur, zijn twee full time functionarissen daarvoor nodig. De kosten daarvan zijn inclusief sociale lasten geraamd op € 80.000,- per jaar.

² Op basis van mix tussen sociaal en zakelijk gebruik; zie verder: Referentieggetallen zaaltarieven in de publieke en private sector, Bouwstenen voor Sociaal, 2013

³ Kengetallen horeca, Passie voor Horeca

2.3. Gezond en gemakkelijk

Dit bedrijfsmodel is op de eerste plaats een vastgoedmodel. De combinatie van functies rond zorg, wellness en horeca creëert een substantiële bezoekersstroom. Die bezoekersstroom is van waarde voor publieksgerichte dienstverleners. Die hebben daar meer huur voor over dan op een locatie waar ze solitair opereren. Inclusief een facilitaire bijdrage bedraagt de netto opbrengst € 225,- per m2 per jaar. Voor 800 m2 netto verhuurbaar oppervlak genereert dat een totale opbrengst van € 180.000,-. Dit bedrag wordt nog vermeerderd met de opbrengst van € 20.000,- uit zalenverhuur.

De horecafunctie heeft in dit bedrijfsmodel op de eerste plaats een promotiefunctie; het is een belangrijk uithangbord van het gehele concept. De feitelijke omzet aan maaltijden en dranken wordt op slechts € 100.000,- begroot. De horecafunctie staat onder leiding van een kok die tevens een oogje houdt op de gang van zaken in het gehele centrum. Verder wordt er met onbetaalde krachten gewerkt.

De hoogste kosten zijn de huisvestingskosten. De kale huur bedraagt € 125,- per m2 bruto vloeroppervlak.

Het bedrijfsmodel voorziet in een gecalculeerd verlies dat wordt goedge maakt door maatschappelijke en zakelijke inverdieneffecten. Door de betrokken kennispartner zijn deze begroot op € 25.000,- per jaar.

2.4. Sociale Onderneming

Dit laatste bedrijfsmodel bundelt relatief de meeste verdienopties. De plint is op de eerste plaats een bedrijvencentrum van waaruit diensten aan boven- en buurtbewoners worden geleverd. De medewerkers zijn zowel klant als leverancier.

Een deel van de opbrengst bestaat uit particuliere dienstverlening in de sfeer van tuinonderhoud, klusjes in huis, schoonmaken en dergelijke. Rond de sociale onderneming zijn voortdurend veertig medewerkers betrokken. Zij werken daar gemiddeld twintig uur per week. Stel dat 10% van deze inzet declarabel is voor een uurtarief van € 5,00. Dit genereert dan een omzet van zo'n € 20.000,- per jaar.

Belangrijkste opbrengsten in dit bedrijfsmodel bestaan uit bijdragen voor begeleiding naar werk en reactivering. Bij reactivering gaat het primair om het aanleren van arbeidsritme. Voor deze werksoort is met een vergoeding van € 500,- per traject van drie maanden gerekend. Veertig van die trajecten genereren een omzet van € 20.000,-. De stap daarna is om mensen daadwerkelijk naar regulier (betaald) werk te begeleiden. Ook daar zijn vergoedingen voor beschikbaar. In dit model is uitgegaan van een vergoeding van € 2.500,- voor elke kandidaat die succesvol wordt bemiddeld. Twaalf geslaagde bemiddelingen op jaarbasis geven een omzet van € 30.000,-. Voor beide tarieven geldt overigens dat dit geen standaardbedragen zijn. Deze dienen met gemeenten en andere instellingen overeengekomen te worden.

Aan de kostenkant staan bij de sociale onderneming een stevige full time leerwerkmeester en de huisvestingskosten. Bij de huisvestingskosten zijn relatief weinig facilitaire kosten gerekend. Een groot deel van de facilitaire werkzaamheden worden vervuld door de werkrachten waarover de sociale onderneming beschikt. Denk onder meer aan schoonmaken en klein onderhoud.

2.5. Overzicht bedrijfsmodellen in cijfers

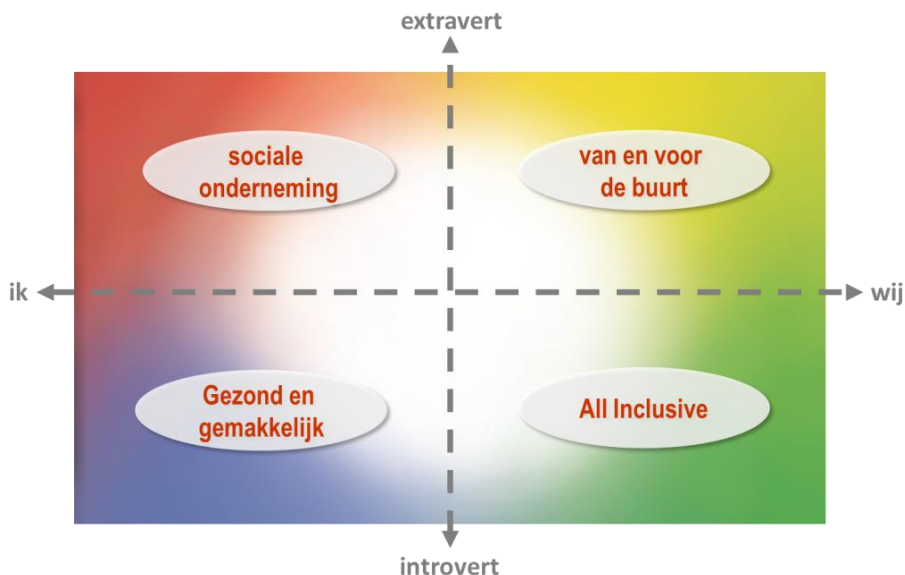
22

			"van en voor de buurt"	"all inclusive"	"gezond en gemakkelijk"	"sociale onderneming"
Algemeen	gebouw	horeca (zitgedeelte, keuken en opslag)	100	300	300	100
		verhuurbare zalen en werkplekken	300	-	150	300
		vaste verhuur	-	-	800	200
		overig (verkeersruimte, toiletten, muren e.d.)	200	150	250	200
		totaal m2 BVO	600	450	1.500	800
	aard	bestaand	bestaand	nieuw	bestaand	
	prijsniveau (€/ m2 BVO)	€ 60	€ 60	€ 120	€ 60	
personeel	aantal betaalde krachten	gemiddeld tijdbesteding per week	1	2	2	1
		aantal vrijwilligers / stagiairs	8	60	60	40
		gemiddelde tijdbesteding per week	15	20	20	40
			120	160	160	800
operatie	bezetting zalen in uur per week	openingstijden horeca in uur per week	20	-	20	20
		totaal aantal bezoeken per week	100	60	60	100
			1.000	500	1.500	1.250
Bruto winst	horeca	horeca en catering	€ 50.000	€ 200.000	€ 100.000	€ 50.000
		(af) inkoop	€ -20.000	€ -140.000	€ -35.000	€ -20.000
	verhuur	tijdbasis (werkplekken, zalen, kamers)	€ 50.000	€ -	€ 20.000	€ 20.000
		vast	€ -	€ -	€ 180.000	€ 20.000
	dienstverlening	reactivering en re-integratie	€ -	€ -	€ -	€ 50.000
		dagbesteding / dagactiviteiten	€ -	€ 20.000	€ 10.000	€ 10.000
giften e.d.	particuliere dienstverlening	€ -	kostendekkend	€ -	€ 20.000	
bruto winst	fondsen, giften, sponsors e.d.	€ 10.000	€ -	€ -	€ -	
		€ 90.000	€ 80.000	€ 275.000	€ 150.000	
Bedrijfskosten	organisatie	salarissen, sociale lasten en inhuur	€ 12.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 56.000
		vergoedingen en opleidingen vrijwilligers	€ 6.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 20.000
		overhead / backoffice / voorzieningen	€ 15.000	€ 10.000	€ 5.000	€ 10.000
	huisvesting	huur (casco + inbouw)	€ 36.000	€ 27.000	€ 180.000	€ 48.000
		facilitaire kosten (inc. inventaris)	€ 21.000	€ 18.000	€ 30.000	€ 16.000
onvoorzien		€ -	€ -	€ -	€ -	
totaal		€ 90.000	€ 140.000	€ 300.000	€ 150.000	
Inverdieneffecten zorg	lagere kosten intramurale voorziening	grotere omzet / efficiency thuiszorg	€ -	€ -	€ 15.000	€ -
		lagere huurderiving bovenwoningen	€ -	€ -	€ 5.000	€ -
			€ -	€ -	€ 5.000	€ -
totaal		€ -	€ -	€ 25.000	€ -	
Saldo	bruto winst	omzet minus inkoopkosten	€ 90.000	€ 80.000	€ 275.000	€ 150.000
		bedrijfskosten	€ 90.000	€ 140.000	€ 300.000	€ 150.000
		inverdieneffecten	€ -	€ -	€ 25.000	€ -
		saldo	€ -	€ -60.000	€ -	€ -

3. Bedrijfsmodellen vanuit leefstijlperspectief

Bij het beschrijven van de modellen is met een schuin oog gekeken naar het gedachtegoed van branding en leefstijlen. Daarbij is gebruik gemaakt van het BSR-model van SmartAgent dat vier belevingswerelden onderscheidt. Deze werelden zijn eerder beproefd in relatie tot het vraagstuk van woonservicezones in de publicatie: Leefstijlen en publieke gebouwen⁴.

Op basis van de waardenkaart die hierna is opgenomen, zijn de vier bedrijfsmodellen in een belevingswereld gepositioneerd. De meerwaarde daarvan is dat het bewust maakt van het type klanten en leveranciers die de meeste affiniteit hebben voor een bepaald bedrijfsmodel.



De gele wereld: gezelligheid, ontmoeting en erbij horen

De gele wereld staat voor een groepsgerichte en extraverte instelling. Deze consumenten hechten veel waarde aan goede (gezellige) sociale contacten, zowel in de buurt waar men woont als op het werk. Men heeft een open instelling, voelt zich erg betrokken bij anderen en is altijd bereid om een ander te helpen. Harmonie en evenwicht zijn belangrijke drijfveren voor deze consumenten. Hierbij gaat het zowel om harmonie tussen burens als harmonie tussen werk en privé.

Bij deze wereld past het model 'van en voor de buurt' het best. Gezelligheid, ontmoeting, erbij horen zijn belangrijke waarden.

De groene wereld: vertrouwd, veilig en gewoontegetrouw

De groene wereld is eveneens groepsgericht, maar is veel meer naar binnen gericht dan 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. De wereld is wat dat betreft niet erg groot voor de groenen.

⁴ Leefstijlen en publieke gebouwen, SEV, 2011

Men typeert zichzelf als kalm, rustig en serieus. Privacy is erg belangrijk; de groene consument trekt zich dan ook graag terug in de eigen woning. 'Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg' zou een lijfspreuk kunnen zijn van de groene consument, die wars is van toeters en bellen.

Bij deze wereld past het model 'all inclusive' het best. Vertrouwd, veilig en gewoontegetrouw zijn belangrijke waarden.

De blauwe wereld: erkenning, kwaliteit en weloverwogen

In de blauwe wereld staat presteren centraal. Deze groep is over het algemeen zeer ambitieus en ziet succes als een belangrijk doel in het leven. Hierbij maakt men gebruik van een tomeloze inzet, analytische capaciteiten en assertiviteit; beslissingen worden weloverwogen genomen. Mensen in de blauwe wereld zijn directief ingesteld; men houdt de touwtjes graag in handen.

Bij deze wereld past het model 'gezond en gemakkelijk' het best. Erkenning, kwaliteit en weloverwogen zijn belangrijke waarden.

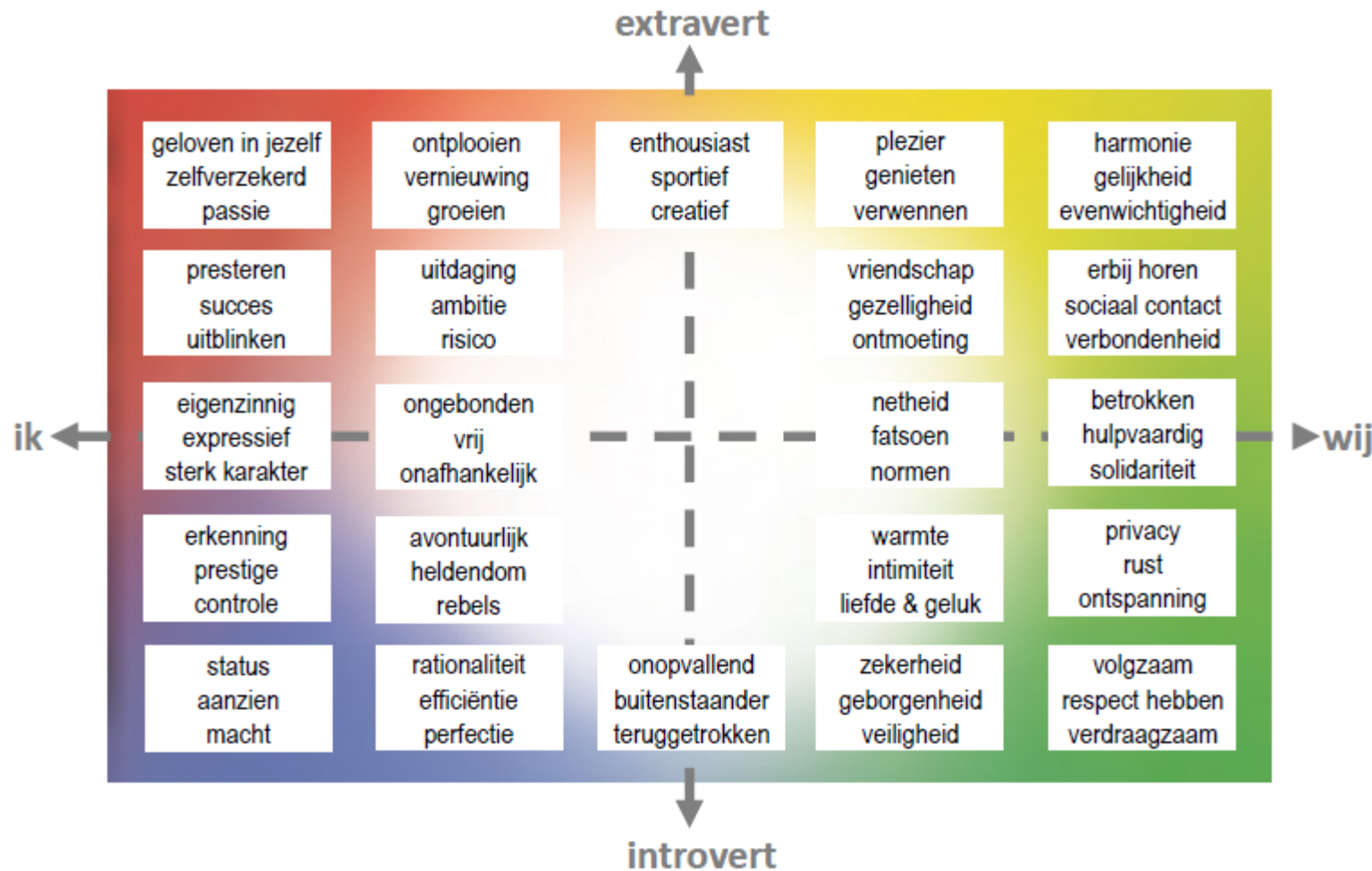
De rode wereld: geloof in jezelf, ontplooiën en vrijheid

Consumenten die tot de rode wereld horen beschrijven zichzelf als intelligent, eigenzinnig en zelfbewust. De 'rode consument' is een consument met een vrije geest die vrijheid en onafhankelijkheid erg belangrijk vindt.

Voor de rode wereld is er in het leven meer dan alleen werk, het gezin of de buurt. 'Rood' ruimt tijd in voor culturele ontwikkeling en het maken van verre reizen.

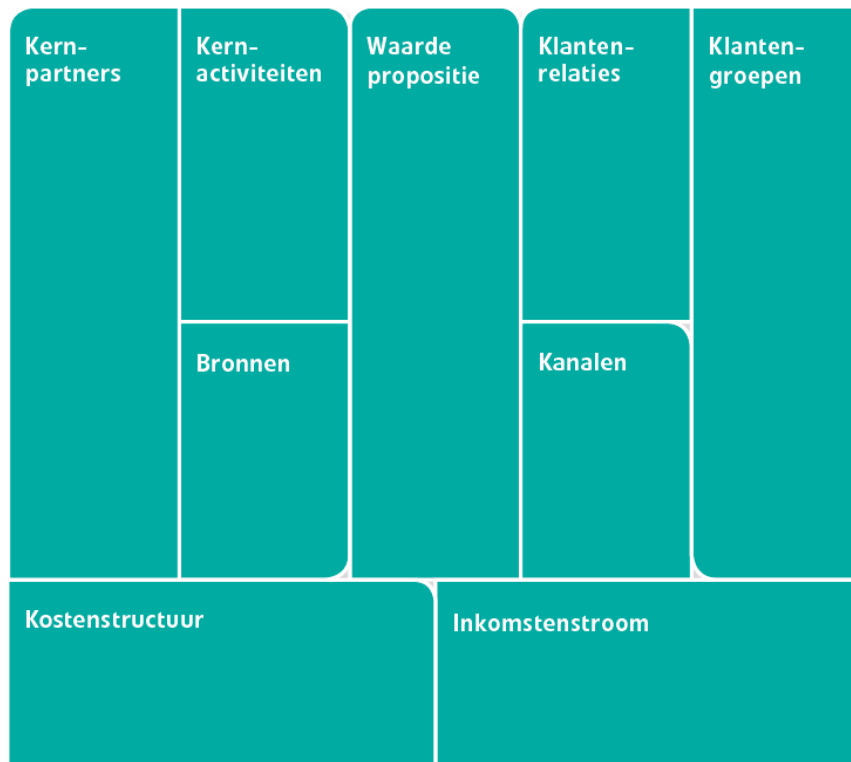
Bij deze wereld past het model 'sociale onderneming' het best. Geloof in jezelf, ontplooiën, vrijheid zijn belangrijke waarden.

Waardenkaart



Bijlage 1. Toelichting Canvasmodel

Het business model Canvas⁵ 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.



Waardepropositie

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.

⁵ Ontleend aan Leren, werken, ondernemen, Bouwstenen voor Sociaal, dec. 2014.

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 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?

27

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 gebouweigenaar 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 dienstgerelateerde 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.

Colofon

Langer thuis

Platform31, Movisie en Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg werken van 2013 - 2015 aan het kennis- en experimentenprogramma 'Langer Thuis'. Het scheiden van wonen en zorg en de hervormingsagenda van de langdurige zorg hebben stevige gevolgen voor de zorg- en woningmarkt. Het vraagt om nieuwe aanpakken, instrumenten en kennisgeving. 'Langer Thuis' werkt aan verbetering van bestaande woonarrangementen en het nieuwe samenspel tussen gemeenten, burgerinitiatieven en 'sociale' en maatschappelijke ondernemers om een veelzijdig welzijns- en zorgdiensten en woonaanbod mogelijk te maken. Het ministerie van BZK en het ministerie van VWS ondersteunen het programma om lokale partijen te faciliteren in hun zoektocht naar nieuwe oplossingen. In experimenten, studies, workshops, webdossier en leerkringen zoekt 'Langer Thuis' met het werkveld naar concrete oplossingen.

www.platform31.nl/langerthuis

Experiment All-inclusive pension

In het experiment All-inclusive pension zoekt 'Langer Thuis' van april 2014 tot februari 2015 met twaalf koplopers naar nieuwe verdienmodellen voor een betaalbare All-inclusive pensionvoorziening voor de lagere inkomens in zorgvastgoed. Het 'verzorgd wonen'-concept biedt woonruimte, veiligheid, ontmoeting en dienstverlening.

29

De geselecteerde twaalf koplopers bieden inmiddels in hun verzorgingshuis nieuwe 'verzorgd wonen'-concepten aan. Het experiment ondersteunt de koplopers in de (door)ontwikkeling hiervan met onderzoek, kennis- en ontwikkelbijeenkomsten, discussies en onderlinge uitwisseling. De kennisvragen gaan over het marktpotentieel, het huishoudboekje van de senior, de exploitatie van de diensten en het vastgoed, de marketing om nieuwe bewoners te trekken en het dienstenarrangement.

www.platform31.nl/allinclusive

Opdrachtgever studie

Ontwikkelgroep All-inclusive pension: Penny Senior (KCWZ), Astrid Ens (Actiz), Netty van Triest en Annette Duivenvoorden (Platform31).

Uitgave Platform31

Auteurs : Marc van Leent

Drukwerk : Platform P

Opmaak : FMZ Tekstverwerking, Vlaardingen

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Den Haag, december 2014

