

**ONDERNEMEN MET MFA'S**  
**READER MET RESULTATEN MFA LAB 2011 - 2012**



# INHOUD

Voorwoord	2
Decentraliseren en de gezonde wijk	3
Ontwikkelgroep Horeca	8
Ontwikkelgroep Sociale Media	13
Ontwikkelgroep Het Nieuwe Werken	21
Ontwikkelgroep De Wervende MFA	25
<b>Bijlagen</b>	
Post hbo-opleiding sociaal maatschappelijk ondernemer	28
Guest journey in 10 vragen	31
Manifest Ondernemen met Maatschappelijk Vastgoed	34

# VOORWOORD

Deze reader doet verslag van de resultaten die het MFA Lab heeft geboekt in 2011 en 2012.

Als een van de eerste resultaten verscheen in juni 2011 het rode handboek 'Toolkit voor ondernemers; de sleutel voor succesvolle MFA's'. Hierin staan de inzichten beschreven die twee jaar experimenteren in het MFA Lab hebben opgeleverd. Citaat: "Al innovierend heeft het begrip multifunctionele accommodatie (MFA) zich losgemaakt van haar oorspronkelijke betekenis. Onze belangrijkste conclusie: het MFA is een onderneming en geen gebouw. Het MFA is een merknaam voor gastvrije knooppunten van ontmoeting en maatschappelijke dienstverlening. Het is onze ambitie het MFA die rol en betekenis te geven."

In deze reader, zie het als een jaarboek, doet Tom de Haas de aftrap met zijn bevindingen naar aanleiding van de bestuursconferentie Gezonde wijk(voorzieningen) op 30 maart 2012. De wijk neemt in het beleid van gemeenten een centrale plek in, is de bevinding. Zeker als het gaat om de WMO-opdracht en de decentralisatie van de functiebegeleiding. Het vraagt veel aandacht om tot een goede rolverdeling en samenwerking te komen tussen gemeenten en uitvoerders. Volgens Tom lijkt de ondernemersopdracht in de wijk waar veel gemeenten naar zoeken, richting onderneming MFA 2.0 te schuiven.

De pen wordt van Tom overgenomen door vier ontwikkelgroepen. Zij doen verhaal over thema's rondom het MFA waar zij zich sinds het najaar van 2011 in hebben verdiept. De groep Horeca schrijft over hospitality en de guest journey als instrumenten voor het ontwikkelen van horecaconcepten. De groep Sociale Media toont de betekenis en waarde aan van onder meer Hyves, Facebook en Twitter. De groep Het Nieuwe Werken beschrijft hoe je met name ZZP-ers in de lokale samenleving kan boeien en binden. Tenslotte presenteert 'de wervende MFA' een model dat is gebaseerd op het 7-S model van McKinsey.

In de bijlagen is informatie opgenomen over de post hbo-opleiding voor sociaal maatschappelijk ondernemer, ontwikkeld door de Hogeschool Arnhem Nijmegen op initiatief en met inbreng van partners van het MFA Lab. Bij voldoende belangstelling gaat deze opleiding in het najaar van 2012 van start.

Last but not least is een manifest toegevoegd met de veelzeggende titel: Ondernemen met MFA's. Dit manifest is opgesteld door het netwerk MFA Managers dat in 2012 binnen het MFA lab heeft gedraaid.

Vanaf de zomer van 2012 gaat het MFA Lab op in het landelijke platform Bouwstenen. De activiteiten van beide netwerken zijn zo verwant geworden, dat samengaan een logische optie is. Onder de vlag van Bouwstenen krijgen de vervolgactiviteiten opnieuw een plek. Eén daarvan is het netwerk voor MFA Ondernemers dat zich als opvolger van het huidige netwerk voor MFA Managers heeft aangediend. Een tweede activiteit is de zoektocht naar nieuwe gebouw- en gebruiksconcepten onder de titel: 'Maatschappelijk vastgoed als business case'. Binnen deze innovatieve ontwikkeling staan meervoudig te gebruiken accommodaties centraal. Ook andere activiteiten zijn welkom. Wil je met een thema of idee aan de slag, dan kan Bouwstenen faciliteren.

Met plezier kijken we terug op drie jaar MFA Lab. Wij danken alle betrokkenen voor het inbrengen van hun kennis, ideeën, ervaringen en ambities.

Tom de Haas en Marc van Leent  
juni 2012

# DECENTRALISEREN EN DE GEZONDE WIJK

Dit artikel van Tom de Haas is tot stand gekomen na aanleiding van de bestuursconferentie De gezonde wijk(voorziening) die op 30 maart 2012 heeft plaatsgevonden. Centraal staan de bestuurlijke decentralisaties in zorg en werkvoorziening.

Gemeenten zijn hard op zoek naar dé manier om de opdrachten die de verschillende decentralisaties op lokaal niveau neerleggen, in samenhang uit te kunnen voeren. Los van de vraag of er één manier is, komt een aantal trefwoorden herhaaldelijk langs. Dat zijn: integraal werken, ketenregisseurs en de wijkaanpak. Ook wordt steeds vaker gesproken over maatschappelijk of bestuurlijk aanbesteden. De voorbeelden van de wijkcoaches uit Enschede en de stadsmariniers uit Rotterdam worden aangegrepen om duidelijk te maken dat professionals nodig zijn die het probleem aan de voorkant aanpakken. Het probleem in kwestie is een cliënt of een gezin met multi-problematiek; dit wordt verergerd en praktisch onoplosbaar door de versplinterde organisatie van de dienstverlening.

De wijkaanpak is een hit. Sprake is van een duidelijk afgebakend werkgebied waarin welzijn- en zorgvragen bij elkaar komen. Ook hier is behoefte aan integraal werken en integrale regie. Bij gemeenten leeft een groeiende voorkeur om deze opdracht neer te leggen bij professionele aanbieders. Nodig zijn consortia of één van de aanbieders moet fungeren als hoofdaannemer in de wijk. Hierdoor kan de gemeente een integrale en resultaatverantwoordelijke afspraak maken met één partij per wijk.

Op dit moment is de vormgeving van de gewenste aanpakken nog een grote zoektocht. Voor gemeenten die vanuit beleid en middelen zelf integraal willen werken en sturen, is het noodzakelijk de interne versplintering van beleid en budget te doorbreken. Niet alleen de WMO-aanpak kantelt, de hele gemeente moet doorkantelen om zelf voorwaarden te scheppen.

## Loonwaarde realiseren in het publieke domein

Werkgelegenheid in het publieke domein is noodzakelijk. Die stelling verdedig ik inmiddels al jaren. Nu de Wet Werken naar vermogen in aantocht is en iedereen aan de slag moet bij een reguliere werkgever, is deze stelling weer volop actueel. Het begint met de vraag of de gemeente zichzelf rekent tot een reguliere werkgever. Op veel plaatsen in Nederland is de gemeente de grootste dan wel een van de grootste werkgevers in het werkgebied. Toch hoor ik overal dat gemeenten niet van plan zijn om burgers een baan aan te bieden, daarbij gebruikmakend van de loondispensatieregeling. De volgende vraag die aan de orde komt, is of gemeenten de werksoorten in hun takenpakket de komende jaren zoveel mogelijk gaan benutten voor het bieden van werk met loonwaarde aan burgers uit de doelgroep. De reacties zijn sterk uiteenlopend. Om een paar voorbeelden te geven:

- Licom, in Zuid-Limburg, een onderneming die diensten verleent op het gebied van arbeidstoeleiding, gaat zich steeds meer richten op dienstverlening, heeft het bedrijf laten weten. De sociale werkvoorziening wil vijftien wijkbedrijven openen in verschillende gemeenten in Parkstad Limburg. Hier worden diensten aangeboden voor bewoners en bedrijven in de wijk.
- De gemeente Tilburg heeft in 2011 besloten tot het oprichten van een gemeentelijk werkbedrijf. De uitvoering van dit werkbedrijf wordt opgedragen aan de Diamant-groep.
- Een gemeente met een goed draaiend groenbedrijf binnen de Sociale Werkvoorziening besluit om op grond van de doelstellingen van de wet en op grond van rekenwerk de groenvoorziening te privatiseren en alle medewerkers te gaan detacheren.

Tijdens gesprekken in de sector wordt ook gewezen op de financiële druk binnen de gemeenten. De komende jaren blijft het budget voor de uitvoerende taken van de gemeente verminderen, is de analyse. Dat betekent ook minder ruimte voor de realisatie van loonwaarde.

Daarvoor zijn bij gemeenten grofweg slechts twee routes denkbaar:

- mensen uit de oude Wsw en nieuwe Wwnv worden gedetacheerd bij private bedrijven die opdrachten krijgen van gemeenten
- of de opdrachten van gemeenten worden gegund aan een semipublieke intermediair die als werkgever optreedt en het werk uitvoert. Hier liggen spin-out mogelijkheden voor uitvoerders van de Wsw met gezonde groenbedrijven.

### De wijkaanpak: wondermiddel of redelijk perspectief?

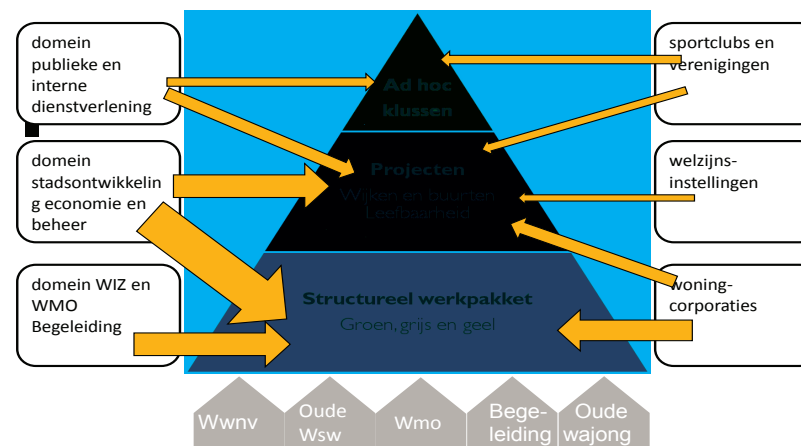
Op 30 maart 2012 organiseerden het landelijk netwerk Bouwstenen (met partners als VNG, Aedes, de MO Groep en het MFA-Lab) een bestuurdersconferentie rondom het thema: 'Decentralisaties en de gezonde wijk(voorzieningen)'. Aan de conferentie werd deelgenomen door wethouders, bestuurders en directieleden van woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen en een tiental directieleden van SW-bedrijven. Wat waren de uitkomsten van deze conferentie?

Veel gemeenten leggen de taken terug bij de burgers, in de wijk. Buurtcentra worden gesloten en beroepskrachten worden uit de centra teruggetrokken. Hebben burgers de ambitie hun buurtcentrum in stand te houden, dan krijgen zij de ruimte om een aanpak van zelfbeheer te ontwikkelen. Dit type ontwikkelingen lopen al in Amersfoort, Arnhem en in Alkmaar. Budgetten voor buurtbeheer of wijkbeheer worden gekort. Soms wordt een deel van het budget door de gemeente doorgeschoven naar de wijk. Burgers mogen zelf bepalen wat ze willen doen en waar het budget aan wordt besteed. Waar niet voor wordt gekozen, wordt niet meer gedaan.

Op diverse plaatsen worden trusts beproefd. Een trust, een concept dat is overgewaaid uit Engeland, is een organisatie die zoveel mogelijk eigendom is van burgers in een bepaald gebied. De trust wordt ook door hun geleid. Een toenemend deel van uitvoerende taken van de lokale overheid wordt opgedragen en overgedragen aan de trust, met

een budget. Zoals de naam trust als zegt speelt vertrouwen tussen de overheid en de burger een grote rol. De ontwikkeling van trusts opent een interessant perspectief op het werken met loonwaarde en het praktisch benutten van de inzet op participatie en het leveren van een maatschappelijke (tegen)prestatie van burgers. Hier liggen met name kansen voor burgers met een uitkering en onvoldoende loonwaarde om bij reguliere werkgevers te kunnen werken. De trust biedt een alternatief voor het dienstverband bij de gemeente. Het is ook een alternatief voor commerciële detacheringformules en intermediairs die zich met name richten op werk bij de lokale overheid. De trustformule kan de organisatievorm worden voor wijkbedrijven waarin burgers uit de wijk de trekkende rol vervullen. Op diverse plekken in het land zien bestaande buurtbeheerbedrijven kansen en slaan hun vleugels uit. Hier ontstaat een nieuw speelveld voor sociale ondernemers. Het is niet moeilijk om koppelingen te maken naar de leefbaarheidbudgetten van woningcorporaties die in de wijk opereren.

### Bouwstenen van het wijkbedrijf



*Inkomstenstromen van een trustorganisatie die zich op de wijk richt.*

### **De wijkaanpak als Haarlemmerolie?**

Is de wijkaanpak nu dé oplossing voor alle knelpunten die er zijn in het publieke domein? Dat ligt genuanceerd, blijkt uit eerder genoemde bestuursconferentie en andere gesprekken. De tijd van grote nieuwbouwprojecten (Brede scholen, MFA's) lijkt voorbij. De projecten komen onvoldoende uit de verf en blijven moeilijk te exploiteren. In wijken staat veel bestaand (maatschappelijk) vastgoed dat zich met een gerichte opknapbeurt prima leent voor één of meer van de functies die nodig zijn voor een gezonde wijk. De kosten daarvan liggen aanzienlijk lager dan een nieuwbouwcomplex. Kleine en nieuwe initiatieven maken graag gebruik van het bestaande vastgoed. Door ruilrelaties aan te gaan met de eigenaar, worden oplossingen gevonden in no of low budget. De opdracht van veel maatschappelijke dienstverleners die in de wijk werken, verandert structureel. Wanneer bij burgers de nadruk wordt gelegd op zelf doen en samen oplossen, dan vraagt dat om aanpassing in de opdracht van professionals. Dat resulteert in generalisten, met opdrachten waarin coaching en casemanagement centraal staan. Deze ontwikkeling zien we ook binnen Sociale Werkvoorzieningbedrijven. Het aantal re-integratieconsulenten neemt af. Steeds vaker worden hun taken overgenomen door werkbegeleiders. Door deze ontwikkeling kunnen uitvoeringsorganisaties hun opdracht uitvoeren met minder middelen.

*'De wijkaanpak is vooral ingericht op ouderen; voor jongeren is de school belangrijk. Scholen zijn dé vindplaatsen van jongeren met problemen. In de schoolomgeving is signalering en preventie mogelijk. Waar nodig kunnen vanuit de school integrale aanpakken worden ingezet. Op het moment dat problemen met jongeren in de wijk manifest worden, is het te laat. Dan lopen we achter de feiten aan.'*

Citaat uit een gesprek met een bestuurder uit de VG-zorg.

### **Voor wie is de wijkaanpak?**

Veel professionals op het terrein van de arbeidsmarkt benadrukken

consequent: de arbeidsmarkt is regionaal, niet lokaal en al zeker niet wijkgebonden. Op de wijkgebonden winkels en zorginstellingen na, zitten private werkgevers niet in de wijk. Als er wordt gekozen om koppelingen te leggen tussen werken naar vermogen, inzetten van de functie, begeleiding in de wijk en jeugdzorg, dan begrijpt iedereen dat de werkgelegenheid waar het om gaat, werk is dat direct of indirect door de lokale overheid wordt betaald.

Speciaal onderwijs en werk komen samen op het moment dat schoolverlaters met een beperking vanaf 18 jaar proberen de arbeidsmarkt te betreden. Vanaf 2013 is voor het merendeel van deze jongeren de weg via de Wajong afgesneden. Deze jongeren hebben nauwelijks voordeel van de wijkaanpak, is mijn mening. Daar zijn andere werkplekken voor nodig.

*'Zijn multifunctionele centra het einde nabij? Woonservicegebieden hebben de toekomst. Maar daar verliezen grote multifunctionele centra terrein. Die kampen met exploitatieproblemen en lage bezoekcijfers. Dit blijkt uit een onderzoek door de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV). De SEV bracht in maart 2012 advies uit over de toekomst van Woonservicegebieden. Het advies is gebaseerd op het onderzoeks- en ontwikkelprogramma '10 proeftuinen woonservicegebieden'.*

Nieuwsbericht van de site [www.bouwstenenvoorsociaal.nl](http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl).

### **De wijkaanpak en MFA's: concurrerende proposities?**

Een MFA 2.0 moet gezien worden als een onderneming in de wijk, is de conclusie die het MFA Lab na twee jaar ontwikkelen heeft getrokken. Het gebouw is secundair en faciliterend. De MFA kan zelfs virtueel worden. In het afgelopen half jaar hebben de Hogeschool Arnhem & Nijmegen, de HAN en het MFA Lab gewerkt aan een post hbo-opleiding tot sociaal maatschappelijk ondernemer. Het wordt steeds duidelijker dat de opdracht van beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed en de welzijnsopdracht in de wijk gaat samenvloeien in sociale

ondernemersopdrachten in de leefgemeenschap van een buurt, een wijk of een dorp.

### **Welke keuzes maken gemeenten?**

Wie als maatschappelijke ondernemer die actief is op één of meer decentralisaties aan de slag wil met de wijkaanpak, moet goed kijken naar de visie en de koers van de gemeenten waarvoor gewerkt wordt. Dat is in de praktijk nog niet zo eenvoudig. Diverse directeuren van uitvoeringsorganisaties signaleren dat het binnen hun gemeente soms alle kanten op gaat. Het denken in de markt of in het publieke domein lopen door elkaar heen; ingezet wordt op alleen beleidsregie of juist ten volle op de uitvoeringsregie. Binnen één gemeente kun je het allemaal tegenkomen. Het proces en de uitkomsten zijn vaak onvoorspelbaar. Iemand typeerde het college van B&W als de regisseur van een improvisatietheater. Toch is het zaak om naar de hoofdlijnen te blijven kijken en naar de keuzes die gemaakt worden. De keuzes van de gemeenteraad bepalen immers de kaders voor de komende jaren. Uit de bestuursconferentie Gezonde wijk(voorzieningen) van 30 maart 2012 kwamen de volgende aandachtspunten aan de orde:

Politiek-bestuurlijke dilemma's rond de wijkaanpak

- Zijn de keuzes in de gemeente financieel gedreven, gericht op beheersing. Of zijn ze meer behoeftegedreven en gericht op ontwikkeling?
- Is de dominante overtuiging in de gemeente dat voldoende schaal-grootte en efficiëntie noodzaak is? Of is de menselijke maat de leidraad?
- Wordt er binnen de gemeente sterk gedacht in termen van stenen en infrastructuur? Of is er een krachtige oriëntatie op een noodzakelijke dienstverlening?
- Zet de gemeente vol in op de eigen kracht van burgers en worden middelen ook rechtstreeks via burgers ingezet? Of kiest de gemeen-

te voor een sterk maatschappelijk middenveld en krijgen aanbieders de leiding?

- Worden de publieke taken van de gemeente die in de wijk worden uitgevoerd (groenvoorziening, toezicht, buurtbeheer op social return basis) bij private werkgevers ondergebracht? Of wordt er gekozen voor wijkbedrijven die draaien op burgerkracht en inbesteding?
- Is er binnen de gemeente sprake van een structureel wantrouwen tussen lokaal bestuur dan wel ambtelijk management enerzijds en bestuurders van maatschappelijke organisaties anderzijds? Of is er sprake van een zakelijke vertrouwensbasis?
- Is de aanpak in de gemeente sterk gericht op het oplossen van problemen? Of ziet men in de gemeente kansen waarin burgers met veel eigen kracht nieuwe initiatieven ontwikkelen waarin enigszins kwetsbare burgers prima kunnen participeren?
- Wordt het spel gespeeld vanuit de positie macht en eigen belang? Of is er ruimte om via samenwerking tot structureel nieuwe oplossingen te komen?

De keuzes die gemeentes uit deze dilemma's maken, leveren geen blauwdruk op. Wel geeft het sociale ondernemers en maatschappelijk organisaties een handvat om tijdig in te spelen op werk en welzijn in het lokale publieke domein.

### **Waar staan de corporaties?**

De tijd dat op grote schaal MFA's worden gerealiseerd als het antwoord op de vraag naar voorzieningen en naar flexibiliteit door de jaren heen, is voorbij. Corporaties die recent in eigendom dergelijke complexen hebben gerealiseerd en het exploitatierisico dragen, moeten kiezen: zelf het tekort blijven dragen of meer uitbesteden aan ondernemers. Daar waar geen nieuwe accommodaties staan, wordt steeds vaker gekozen voor het opnieuw in gebruik nemen van bestaand vastgoed: kleinschaliger, low budget en een netwerk van voorzieningen in de wijk die samen voldoende infrastructuur bieden voor een divers palet aan

activiteiten. Als de bundeling van beleid en budgetten vanuit de gemeenten doorzet in de wijkaanpak, dan is niet uitgesloten dat bestaande en nieuwe sociale ondernemingen een steeds groter deel van de opdracht gaan realiseren. Die ondernemingen kunnen ook uit de burgers voortkomen. Het trustmodel wordt al op diverse plaatsen uitgewerkt. Als deze beweging doorzet, dan worden corporaties verhuurder en ligt het ondernemerschap in de wijk. Of de corporatie wordt partner in een vrijwillige coöperatie van burgers en partijen uit het maatschappelijk middenveld om samen een sociale onderneming te starten.

### **Waar staan de zorgaanbieders?**

De eerste keuze die zorgaanbieders moeten maken, is of zij in het gemeentelijk domein willen werken of vanuit hun missie. De keuze om niet in het WMO-domein te werken, wordt steeds spannender. In het lenteakkoord staat dat gekozen wordt voor het scheiden van wonen en zorg voor alle cliënten met een verblijfsindicatie en een ZZP 1, 2 of 3, een zeer grote groep binnen de AWBZ. Een logische consequentie is dat (op termijn) alle begeleidingsvragen van deze burgers ook onder de WMO komen te vallen en niet onder de AWBZ. De consequenties zijn ook niet eenvoudig voor zorgaanbieders die kiezen voor de gemeente als opdrachtgever:

- De budgetten worden fors lager dan in de AWBZ.
- De kernwaarden onder de dienstverlening zijn fundamenteel anders: van overnemen naar helpen zelf te doen.
- Het aantal opdrachtgevers neemt toe van 1 naar X.
- Als de gemeenten zelf de uitvoeringsregie willen doen, worden alle aanbieders onderaannemer op één of twee onderdelen.
- Als de gemeente met hoofdaannemers wil gaan werken, dan moet er een aanbestedingsproces worden opgezet. Veel van de huidige aanbieders zijn daar niet mee vertrouwd.
- Voor kleine of meer gespecialiseerde aanbieders geldt dat niet de

gemeente, maar een grote aanbieder hun opdrachtgever wordt. Dat is vaak minder plezierig: onder in de keten is het vaak keet! Een deel van de aanbieders zal de ontwikkeling in zijn huidige vorm niet overleven. Vereenvoudiging van de keten gaat ongetwijfeld leiden tot een sanering en integratie van aanbieders. Zelfstandige organisaties op het terrein van welzijn, maatschappelijk werk, cliëntbegeleiding en zorgvraagverduidelijking (MEE) sociale werkvoorzieningen en re-integratie en dagbesteding, hebben hun langste tijd gehad. Als de concepten op het terrein van eigen kracht, zelfredzaamheid en sociale netwerkstrategieën effectueren, zal ook de werkgelegenheid in deze sector de komende jaren dalen, is mijn overtuiging.



# VAN DE ONTWIKKELGROEP HORECA

Aan deze ontwikkelgroep hebben de volgende professionals meegedaan:

Anja Jongerius - Pameijer

Eveline Botter - Gemeente Leiden

Frits Jonkers - Gemeente Eindhoven

Mariette Bouwer - Ymere

Merel Gravemaker - Gemeente Katwijk

Wybe Zijlstra - Gemeente Arnhem

Yvette Nieuwenhuis - Libertas Leiden

Het resultaat is opgetekend door Arnoud van Hal

Horeca in een MFA-omgeving is niet de motor zelf, maar het smeermiddel voor de motor. Horeca wordt binnen MFA's vaak gezien als de aanjager van samenwerking en een bron van extra inkomsten voor het MFA. Dat gaat maar in een enkel geval op. Wat maakt het verschil tussen een goed concept en een minder succesvolle variant? De weg naar succes is helaas geen voorgeprogrammeerde route en afhankelijk van een groot aantal factoren. Het is vanaf de initiatieffase belangrijk al stil te staan bij alle stations op de route naar een werkend concept. Met andere woorden: 'een goede voorbereiding is het halve concept'.

Belangrijk bij het maken van de keuze van een horecaconcept, zijn de kaders. In figuur 2 op pagina 10 is te zien welke keuzes gemaakt kunnen worden bij de ontwikkeling van een concept. Feitelijk zijn de uitgangspunten en kaders binnen elk concept een vast vertrekpunt. Wat wezenlijk verschil maakt tussen een MFA-omgeving en de commerciële wereld, is de wijze van benadering van de businesscase.

Door commerciële bedrijven wordt de businesscase vaak ingestoken vanuit de potentie van de locatie (traffic), de gewenste doelgroep en het product. Op die manier wordt voorzien in de behoeftes van de doelgroep. Binnen een MFA gelden andere prioriteiten en vertrekpunten, zoals het doel van de MFA, de samenwerkingsverbanden en het be-

schikbare budget. Daarentegen kent een MFA-omgeving door het multifunctionele karakter veel diverse doelgroepen en behoeftes. Binnen MFA-omgevingen is het verstandig te kijken naar de (on)mogelijkheden van de locatie en het gebouw, gebaseerd op een gezonde en eerlijke businesscase. Vervolgens kan een vertaling worden gemaakt naar de doelgroepen. Horeca moet binnen een MFA niet worden gezien als verdienmodel, maar veel meer als een mogelijkheid om extra inkomsten te genereren. Uiteraard staat of valt dit bij de hoeveelheid aanwezige traffic of traffic die kan worden opgewekt.

Binnen het MFA moet de nadruk liggen op de mate van samenwerking, synergie en de wijze waarop horeca hieraan toegevoegde waarde kan leveren. Horeca alleen is niet voldoende. Er moet meer naar het totale hospitality-concept van de MFA worden gekeken. Dit kan een belangrijke ondersteuner voor de samenwerking zijn. Hoe breng je deze elementen samen en hoe vertaal je dit?

## Hospitality Works

Hospitality wordt met veel verschillende termen aangeduid. Vanuit de aandacht voor de beleveniseconomie wordt de term 'imagineering' gehanteerd, een term die zijn oorsprong kent in de entertainmentindustrie (Walt Disney). Onder de term vallen onder meer gastvrijheid, gastheerschap en hospitality. Voor de herkenbaarheid hanteren wij de term hospitality.

Hospitality wordt geassocieerd met onder andere etiquette, dienstverlening, beleving en 'je welkom voelen'. Een volwaardige definitie van hospitality hebben we niet kunnen vinden. Misschien wordt er daarom verschillend mee omgegaan. Hospitality vertalen als 'gastvrij' dekt niet de lading. Gastvrij wordt uitgelegd als het 'gul ontvangen' van gasten. In onze benadering heeft gastvrijheid veel te maken met beleving. Gastvrijheid moet een bijdrage leveren aan de kwaliteitsbeleving en het

welbevinden van de verschillende gastgroepen. Dat welbevinden moet vervolgens bijdragen aan een betere prestatie of een betere beoordeling van de service en dienstverlening.

Een belangrijk aspect van beleving is de klantverwachting. Management en medewerkers van een MFA moeten zich verplaatsen in de verwachtingen en behoeften van hun gebruikers en bezoekers. Productgericht denken moet plaats maken voor klantgeoriënteerd handelen. De MFA moet zich in de bezoeker verplaatsen en vanuit die behoeften en binnen vastgestelde kaders haar service en dienstverlening inrichten.

Service en dienstverlening en het doordacht inrichten van de omgeving, zijn middelen die voorzien in de behoeften (needs). Hospitality richt zich vooral op de wensen (desires) van de gastgroepen. In het navolgende schema wordt hospitality visueel weergegeven.



*Figuur 1: Model hospitality*

In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, heeft gastvrijheid of hospitality niet alleen met gedrag te maken. Natuurlijk heeft beleving veel te maken met de manier waarop gebruikers of gasten worden behandeld. Hospitality staat of valt echter met het al of niet creëren van een grondhouding. Een glimlach, proactief, attent en authenticiteit, zijn aspecten die in hoge mate bijdragen aan het creëren van gastvrije dienstverlening. Net zo belangrijk zijn de omgeving en de geleverde dienst. Het totale plaatje moet kloppen. Met gedrag valt veel te corrigeren, maar

uiteindelijk gaat het om een totaalconcept. Als hospitality hoog in het vaandel staat, is het noodzakelijk om je te verplaatsen in de needs en desires van de bezoekers. Als vertrekpunt is een centrale visie nodig. Op basis daarvan en op basis van de route van de bezoeker, kunnen (fysieke) consequenties of aandachtspunten in de dienstverlening en de omgeving worden uitgewerkt.

### **Guest journey**

Een hulpmiddel om gastvrijheid in te kunnen vullen, is de guest journey. De guest journey is een methode om te kunnen begrijpen welke behoeften er zijn en op welke manieren deze passend ingevuld kunnen worden. Bij een guest journey wordt virtueel de ervaringen van de gebruikers van een gebouw doorlopen of wordt bekeken wat ze zouden willen ervaren. Onder de gebruikers vallen onder meer de medewerkers, gasten, bezoekers en leveranciers. Het gebruik van de guest journey draagt bij aan het ontwikkelen van een geïntegreerde visie op gastvrijheid. Nog beter is het om de methode te zien als vertrekpunt voor strategische keuzes.

De guest journey kan worden ingezet bij het herijken van de visie en strategie van de MFA. Eens in de drie tot vijf jaar beoordeelt een MFA bijvoorbeeld of hun visie nog past bij de ontwikkelingen van de organisaties die in de MFA gehuisvest zijn én of ze nog passen bij de ontwikkelingen in de wijk. Hiervoor kan de guest journey nieuwe input geven. Ook kan de methode worden ingezet bij nieuwbouw- of renovatietrajecten of wordt ze gebruikt als belangrijk vertrekpunt voor het opstellen van het Programma van Eisen en het vervaardigen van het ontwerp. Het is van belang te weten welk effect je wilt bereiken bij het gebruik van een gebouw. Dan kunnen de juiste keuzes worden gemaakt op het gebied van inrichting, producten en diensten en het wenselijke gedrag van de MFA-medewerkers. Neem de gebruiker als vertrekpunt. Daarmee voorkom je dat de dienstverlening en het ontwerp worden

ingevuld vanuit een eigen perspectief. Want dat genereert te weinig aandacht aan de echte wensen van individuele klanten. Het eigen beeld is immers altijd gekleurd.

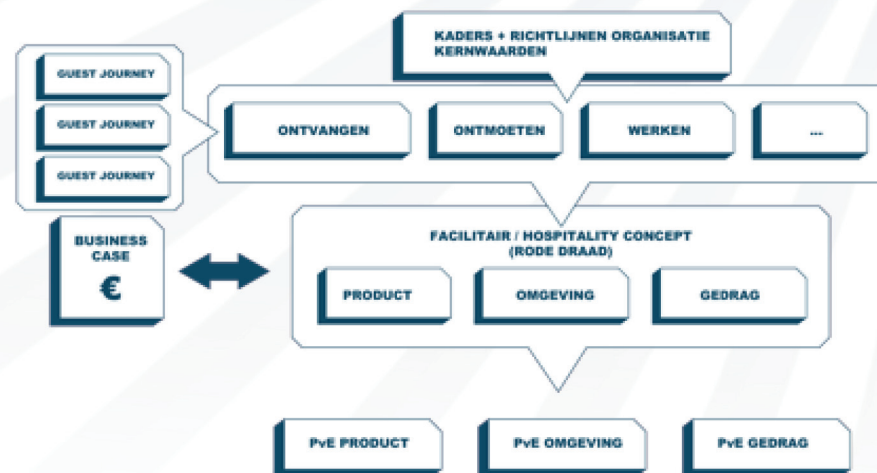
### Van guest journey naar hospitality

Een keuze om aandacht te geven aan gastvrijheid, is slechts een van de keuzes die een opdrachtgever of MFA moet maken. Daarnaast spelen er vraagstukken op het gebied van onder meer kosten, service level, organisatievorm en wel of niet uitbesteden. Het is de kunst om afgewogen de juiste mix van al deze aspecten te bepalen. Vaak gebeurt dat vanzelf. Dienstverlening is veelal historisch ontwikkeld en veranderingen gaan vaak met kleine stapjes.

Een van de vragen is op welk moment de dienstverlening ingebed moet worden en hoe de guest journey hierbij behulpzaam kan zijn. De ontwikkelgroep Horeca heeft een weg geschetst vanaf het uitgangspunt naar een horecaconcept. Zelden is een hospitality concept blanco in te zetten. Rekening moet worden gehouden met een bestaande situatie, verschillende kernwaarden en ambities en ongetwijfeld randvoorwaarden. Deze set aan uitgangspunten moet goed worden vastgesteld en door alle betrokkenen en stakeholders worden gedeeld. Op basis van deze kaders kan de guest journey als instrument worden ingezet om de verwachtingen van de verschillende gebruikers inzichtelijk te maken.

Op basis van de uitgewerkte guest journey's kan de vertaling naar het hospitality (en horeca) concept worden gemaakt. Hierin wordt de integrale visie op het dienstverleningsproduct, de omgeving en het gedrag in samenhang uitgewerkt. Het vormt de rode draad voor de verdere ontwikkeling van zowel de dienstverlening als de fysieke omgeving. Ten slotte kan op basis van deze uitwerkingen de verdere inrichting van het concept worden bepaald. Daarbij gaat het onder andere om de manier waarop de organisatie wordt ingericht en de dienstverlening wordt

beheerd. Wat wordt zelf gedaan en wat wordt uitbesteed? En kan er een uitwerking plaatsvinden van de bemensing, taken en benodigde competenties? Het ontwikkelproces wordt in figuur 2 op hoofdlijnen gevisualiseerd.



Figuur 2 Ontwikkelproces hospitality

### Samenwerking in de keten

Voor veel MFA's geldt dat een groot aantal van de diensten is uitbesteed. De verwachting is dat dit aandeel de komende jaren zal toenemen. Juist daarom is het zo opmerkelijk dat er nog maar zo weinig aandacht wordt besteed aan het borgen van de te bereiken resultaten. In het proces van contractering is er nog wel de nodige aandacht. In een gemiddeld Programma van Eisen wordt op dit moment vrijwel altijd aandacht besteed aan (het belang van) hospitality. Vaak worden zelfs KPI's vooraf vastgesteld. In het aanbestedingsproces worden leveranciers erop bevestigd. Soms wordt ook daadwerkelijk gemeten hoe de dienstverlener presteert op het gebied van hospitality. Dit is doorgaans

beperkt tot incidentele klanttevredenheidsonderzoeken of mystery visits.

Maar om resultaten op het gebied van hospitality te behalen, moet er meer gebeuren. Het vraagt om een actieve houding van de dienstverlener, van de opdrachtgever of de MFA. Om daadwerkelijke invulling te geven aan ambities, moet er intensief worden samengewerkt. Gezocht moet worden naar de optimale partnership tussen de MFA-deelnemers, de MFA-organisatie en de dienstverlener(s).



### **De routeplanner naar integrale hospitality**

Hoe nu verder? In figuur 3 op pagina 12 lichten we de route nader toe in een 'metromap'. Met deze metromap passeren we diverse stations met keuzemogelijkheden om tot een conceptontwikkeling te komen. Ieder station heeft zijn bezienswaardigheden en vraagt om andere input. De stations dienen ieder specifiek uitgewerkt te worden. Een station teruggaan is ook een mogelijkheid. Kan op een specifiek punt van

de guest journey geen of niet voldoende gemotiveerd worden waarom voor die richting is gekozen, neem dan de metro terug.

### **Conclusie: hospitality works!**

Gastvrijheid kan werken en het heeft naar onze overtuiging toegevoegde waarde om daar structureel aandacht aan te geven. Van belang daarbij is een integrale benadering. De guest journey is een hulpmiddel bij het ontwikkelen van het juiste inzicht en vormt de basis om keuzes te maken op zowel het perspectief van de dienstverlening, de fysieke omgeving en de vertaling naar de horeca binnen een MFA.



# VAN DE ONTWIKKELGROEP SOCIALE MEDIA

Aan de ontwikkelgroep Social Media hebben volgende professionals meegedaan:

Ivo de Wilde, Gemeente Nijmegen

Marieke Weststrate, Pameijer

Nancy Pagie, Casade

Maarten van Mierlo, Woonpartners Midden Holland

Ingrid van Aldenhove, Ons Doel

Henk Lardée, directeur Lorentzschool Leiden

Diane Heuvelman, JES Rijnland

Annelies Lammers, Simpel Contact & Concepts.

Resultaat is opgetekend door Annelies Lammers

Social media is niet meer weg te denken uit onze samenleving. Voor met name de jongere generatie zijn de social networks een way of life. Kan social media en ICT ook worden ingezet voor MFA's? Kan het meer betrokkenheid van bezoekers en de wijk genereren? Kan het bijdragen aan extra bekendheid? Kun je het inzetten voor processen van co-creation? Hoe zet je het op? Gebruik je bestaande platforms of een eigen community met info en nieuwe diensten? De ontwikkelgroep Social Media ging op ontdekking.

## Vergaderingen en folders

Voor de opkomst van social media lieten we ons informeren door onder meer geschreven media, waaronder kranten, tijdschriften, folders en mond-tot-mondreclame. Zo kwamen we te weten wat in de buurt gaande was of wat er op de vereniging werd georganiseerd. Professionals belegden een vergadering of stuurden een brief om betrokkenen of de wijk te informeren over nieuwbouwplannen of wijzigingen in het beleid. Bewoners en belanghebbenden namen zitting in een commissie of buurtcomité en daarmee was de inspraak geregeld. Die communicatievormen zijn door emancipatie en individualisering minder in trek. Mensen hebben het te druk of hebben geen interesse. Social media

geeft nieuwe mogelijkheden van overleg, marketing en participatie om mensen te betrekken en te organiseren.

## Opkomst social media

In 2011 gebruikten 12,2 miljoen Nederlanders het internet. Dit is bijna 95% van de onderzoekspopulatie (bron: CBS, oktober 2011). De nieuwste trend is social media. Social media zijn platforms waar de gebruikers voor een groot deel de inhoud en uitwisseling zelf verzorgen. Voorbeelden zijn forums, blogs en social networks. Deze laatste zijn de afgelopen jaren snel gegroeid. In Nederland kent Hyves circa 9 miljoen leden en Facebook ruim 6 miljoen. YouTube is na Google de meest gebruikte zoekmachine. Met de komst van smartphones, tablets en mobiel internet, wordt het nog makkelijker om informatie te vinden, te delen en in contact te komen met anderen.

## MFA's en social media

Voor veel MFA's en haar partijen en gebruikers, geeft social media nieuwe mogelijkheden op het gebied van communicatie en participatie met bezoekers en buurtbewoners. De ontwikkelgroep onderzocht hoe social media voor MFA's kan bijdragen aan meer bekendheid in de wijk en meer betrokkenheid, participatie en co-creatie met bewoners. Dat deden we binnen de eigen organisaties en door uitwisseling met elkaar in de kenniscafés.

De bekendheid van de MFA kan beter: de wijkbewoners kennen slechts een deel van het aanbod, constateert de ontwikkelgroep. Een MFA heeft vaak de ambitie een ontmoetingsplek te willen zijn voor alle wijkbewoners, maar in veel gevallen bedienen ze slechts een bepaalde doelgroep. Met social media kunnen mogelijk meer doelgroepen worden bereikt en activiteiten anders worden georganiseerd. Bewoners moeten in het MFA komen halen én brengen, is de wens. Hieronder volgt een toelichting op zeven doelen van social media. Deze zijn mede bepalend voor de aanpak live en online.



### **1. Informatie en PR**

Naast de traditionele communicatiekanalen kun je social media inzetten om potentiële (bezoekers) te informeren over bijvoorbeeld het programma, een activiteit of door ze kort op de hoogte te stellen van een nieuwtje. Zo kan een MFA ook naamsbekendheid genereren. Anderzijds is het een handig middel om als organisatie of als medewerker snel op de hoogte te zijn van nieuws en ontwikkelingen. Behalve organisaties kunnen ook individuele burgers informatie versturen en hun mening delen.

### **2. Betrokkenheid**

Door social media in te zetten en op de juiste manier te gebruiken, kun je bezoekers informeren, interesseren en betrekken. Je kunt snel nieuwe feitjes laten weten of 'hoe iets is geweest'. Mensen kunnen zich met het MFA gaan verbinden door te volgen of te 'liken'. Ook hun individuele netwerk raakt daardoor op de hoogte.

### **3. Raadplegen en participatie**

Met de nieuwe online tools worden mensen geïnformeerd én geraadpleegd. Op LinkedIn en diverse fora zijn vele discussies gaande. Mensen starten een dialoog of houden een poll. Andere reageren hierop met hun mening.

### **4. Co-creation**

De kracht van social media is dat mensen, ongeacht wie ze zijn, hun idee of mening kunnen geven, zonder dat een ander of een instantie daar beperkingen aan oplegt. Zo ontstaan er spontane communities rondom gedeelde interesse. Vermaard is bijvoorbeeld de Facebook-pagina van NewYork. Steeds meer bedrijven maken dankbaar gebruik van de nieuwe mogelijkheden. Lego bijvoorbeeld vraagt haar fans om met ideeën te komen: de beste worden ontwikkeld en komen op de markt. Zo is het Lego Volkswagenbusje, naar een model uit de jaren 70, online in de schappen gekomen.

### **5. Brand- en eventmarketing**

Social media inzetten voor marketing is een wereld op zich. Veel marketingbureaus richten zich op deze business. Bedrijven, waaronder H&M en Heineken, gebruiken social media om mensen aan zich te binden en het merk te 'branden'. We nemen het meeste aan van vrienden, blijkt ook uit onderzoeken. Daarnaast nemen we eerder iets aan van consumenten, dan van bedrijven. Niets voor niets zijn sites met reviews populair. Laten consumenten zich op social media positief uit over een merk of dienst door een reactie of te 'liken', dan komen ze 'automatisch' bij anderen in de picture.

### **6. Marktonderzoek**

Door social media kunnen bedrijven (en ook MFA's en hun exploitanten) online in contact treden met hun klanten. Bovendien kunnen bedrijven over hun klanten veel te weten komen: wie ze zijn, wat ze bezighoudt en met wie ze zijn 'connect'. Vandaar dat Facebook zoveel waard is. Social media is bij uitstek interessant voor een kwantitatief of kwalitatief marktonderzoek. Ook voor MFA's kan social media een vorm zijn om meer te weten te komen over hun bezoekers of wijkbewoners.

## 7. Dienstverlening/front office

Tot voor kort werd social media nog betiteld als een hype. Inmiddels is social media niet meer weg te denken. Steeds vaker stellen mensen ook via social media hun vragen. En steeds vaker wordt ook verwacht dat ze 'zo te woord' worden gestaan. KLM heeft haar social media in de werkprocessen van de klantenservice geïntegreerd. De dienstverlening kan zelfs nog directer worden ingezet. Meer hierover staat onder de paragraaf aanbevelingen en tips.

### Rollen

Burger Consument  
Ontvanger Zender  
Coproduct Cocreator  
Ambassadeur  
Professional  
Blogger Netwerker  
Bewoner Ouder

© Simpel Contact & Concepts

### Welke tools?

Social media typeert zich in het delen van informatie met anderen. De deelnemers van de ontwikkelgroep hebben de ervaringen gedeeld over de social media die zij gebruiken, te weten Hyves, Facebook, LinkedIn en Twitter.

	11,6 miljoen leden 9,7 miljoen Nederlandse leden 5,3 miljoen unieke bezoekers per maand in Nederland
	845 miljoen leden 6,3 miljoen Nederlandse leden 8,8 miljoen unieke bezoekers per maand in Nederland
	140 miljoen actieve leden 5,1 miljoen Nederlandse leden 1,3 miljoen actieve Nederlandse Twitteraars 4,1 miljoen unieke bezoekers per maand in Nederland
	150 miljoen leden 3+ miljoen Nederlandse leden 3,7 miljoen unieke bezoekers per maand in Nederland
	Elke minuut wordt er 60 uur aan videomateriaal geüpload Elke dag worden meer dan vier miljard video's bekeken 8,8 miljoen unieke bezoekers per maand in Nederland
	100+ miljoen leden 66,8 miljoen unieke bezoekers per maand 800.00 unieke bezoekers per maand in Nederland

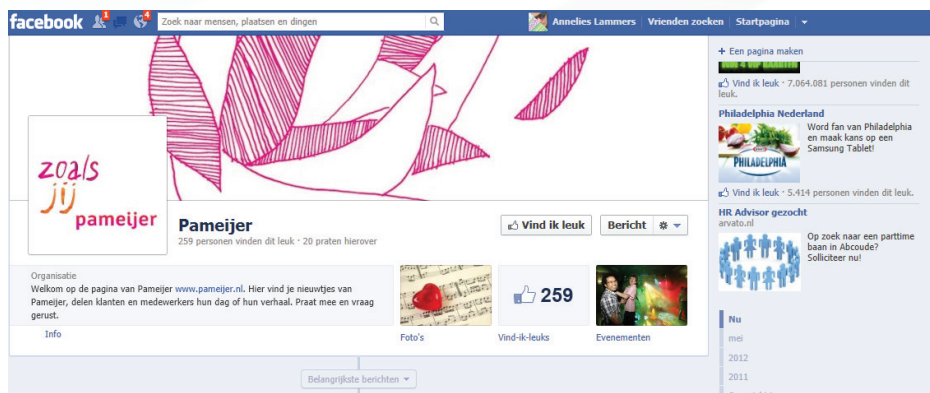
*De belangrijkste sociale netwerken (bron: marketingfacts.nl, maart 2012)*

### Hyves

Hyves is een van de grootste social networks van Nederland met ruim 9 miljoen leden. Het netwerk, in 2004 opgericht door drie Nederlanders, wordt met name door Nederlanders gebruikt.



In 2010 is Hyves overgenomen door de Telegraaf Media Groep. Hyves is de meest bezochte site van Nederland met circa 8 miljoen unieke bezoekers per maand (bron: ComScore, 15+ jaar, maart 2011). 5% van de internettijd wordt aan Hyves besteed (bron: STIR, januari 2012). De 'Hyvers' kunnen onder meer foto's plaatsen, bloggen, chatten, berichten versturen, betalen en gamen (bron: www.tmg.nl). Het wordt veel gebruikt om in contact te staan met vrienden en familie. Sinds 2012 is het netwerk verbreed naar een contentplatform, onder meer door het toevoegen van de sociale nieuwsdienst Nu & Straks en Eredivisie Voorspellen (bron: Wikipedia). Hyves heeft een geduchte concurrent aan Facebook. Het netwerk kent ook pagina's van bedrijven en non-profit organisaties, zoals zorgpartijen. Zij gebruiken het als platform voor klanten en medewerkers die hierop hun kennis en ervaringen delen.



Facebookpagina Pameijer

Binnen de deelnemende MFA's wordt van Hyves geen gebruik gemaakt. Volgens hen wordt het netwerk vooral door tieners en hun familie gebruikt. Wie precies de actieve 'Hyvers' zijn, is niet goed te achterhalen. Hyves is echter een netwerk waar ook de doelgroep wellicht gebruik van maakt. Zo is Hyves in de door de SmartAgent gehanteerde 'gele we-

reld' populair. Onderzocht moet worden hoe Hyves wordt gebruikt, wat precies het profiel van de leden is en hoe de activiteit of MFA onder de aandacht kan worden gebracht. Maak je een pagina aan, ga je adverteren of zet je een platform op voor wijkbewoners? Meer over leefstijlen en MFA's valt te lezen in het boek 'Toolkit voor ondernemerschap' van het MFA Lab.



## Facebook

Facebook, in 2004 opgericht door de Amerikaan Mark Zuckerberg en sinds 2008 beschikbaar in een Nederlandse versie, heeft in Nederland ruim 6 miljoen leden. Op Facebook kunnen mensen berichten plaatsen en foto's en video's delen met vrienden en familie. In de media krijgt Facebook veel aandacht. Zo hebben studenten in Noord-Afrika Facebook (en ook Twitter) gebruikt om de wereld te getuigen van de opstanden. Facebook kwam ook vaak in het nieuws vanwege de omgang met privacyrechten en door de beursgang in 2012. Facebook wordt steeds vaker bedrijfsmatig ingezet, bijvoorbeeld voor brandmarketing, naamsbekendheid of imagebuilding. Zo heeft Heineken een bedrijfspagina waarop het bedrijf op verschillende manieren uiting geeft aan

het beeld wat zij uit wil dragen. De foto's hebben een bepaalde stijl en een verpakte boodschap of grap (zie figuur op pagina 16). Deze foto's worden 'geliked' en 'gedeeld', zodat Heineken bij anderen in het vizier komt. Een andere bekend bedrijf dat gebruikmaakt van Facebook is H&M. Veel klanten die shoppen bij H&M 'liken' H&M op Facebook. Daarmee worden ze op de hoogte gehouden van H&M-nieuwtjes. Hun Facebookvrienden zien dit ook. Daarmee komt H&M onder de aandacht van andere (potentiële) klanten.

Facebook kent 6 miljoen geregistreerde gebruikers in Nederland. De leeftijd van de grootste groep gebruikers ligt tussen de 18 en 44 jaar (bron: [www.socialbakers.com](http://www.socialbakers.com)).

Enkele deelnemers van de ontwikkelgroep hebben een Facebookpagina aangemaakt voor een MFA.

De Gemeente Nijmegen heeft een pagina gemaakt voor de voorzieningenharten De Klif en De Ster. De eerste ervaringen worden nu opgedaan. Van Twitter maken ze meer gebruik: de twitterberichten worden 'gepost' op de Facebookpagina.

Pameijer heeft een corporate Facebookpagina aangemaakt voor alle cliënten. Daarnaast maken ook een aantal afzonderlijke voorzieningen (waaronder MFA's) gebruik van Facebook. De beheerders mogen de pagina's zelf opzetten en beheren. De communicatieafdeling heeft een toolkit gemaakt met regels en tips en stimuleren ook andere locaties om een pagina aan te maken. Op de pagina staan activiteiten die komen en foto's van activiteiten die geweest zijn. Het is bedoeld om bezoekers, buurtbewoners en vrijwilligers te informeren en te betrekken. Bezoekers kunnen met elkaar in dialoog gaan en zelf foto's plaatsen.

Ook JES Rijnland, betrokken bij MFA Het Gebouw in Leiden, gebruikt sinds 2012 Facebook voor hun organisatie. Zij zetten het in om vrijwil-

ligers te betrekken en met hen te communiceren. Ze zijn nog zoekende wat al dan niet geschikt is om te plaatsen.

### Twitter

Twitter, in 2006 opgericht in Amerika, behoort in Nederland tot een van de bekendste social netwerken en is in 2011 en 2012 hard gegroeid. In maart 2012 telde Nederland 5,2 miljoen geregistreerde Twitteraars. Twitter richt zich in niet in de eerste plaats op familie en vrienden. Het is een medium om snel informatie te delen en om een persoon of onderwerp te 'volgen' waarin je geïnteresseerd bent. In 140 tekens of minder kan een korte update, mening of informatie worden gedeeld met 'volgers'. 'Keep it simple'; het wordt daarom ook wel een 'mini-blog' genoemd. Via Twitter kun je ook allerlei informatie vinden en delen door handige functies, twittertekens en links te gebruiken. En tweets kun je plaatsen op andere social media. Bekende twitteraars gebruiken het als kanaal naar de media. Journalisten refereren vaak naar de tweets van bijvoorbeeld Maxime Verhagen en Geert Wilders. Andere bekende twitteraars zijn Koningin Beatrix en DJ Tiësto. Twitter wordt steeds vaker door bedrijven ingezet als marketingtool. Via dit medium onderhouden ze contact met de doelgroep en genereren ze naamsbekendheid (bron: Wikipedia).

De customerservice van KLM gebruikt twitter voor het delen van actuele informatie en het beantwoorden van klantvragen.

*'Twitter maakt me slimmer, sneller en efficiënter. Dat wil ik voor miljoenen anderen ook!'*

Citaat van Evan Williams, CEO Twitter.

In Nederland hebben 5,2 miljoen mensen een Twitteraccount: daarvan zijn 1,3 miljoen actief twitteraar. Nederland heeft de meest actieve twitteraars ter wereld. Waarschijnlijk omdat veel Nederlanders een

smartphone hebben. De leeftijd van de grootste groep Twitteraars ligt tussen de 18 en 49 jaar. Relatief veel hoger opgeleiden hebben een account.

Ook enkele deelnemers van de ontwikkelgroep hebben een twitteraccount. De meesten zetten het in voor organisatiebrede doeleinden. Ze volgen werkers in hun werkgebied of gebruiken twitter richting pers en stakeholders. Het wordt minimaal gebruikt voor een MFA. Uitzondering daarop zijn JES Rijnland en de gemeente Nijmegen. JES Rijnland twittert over hun 'weekendklassen'. Zo kunnen zij vrijwilligers en sprekers voor gastcolleges vinden. De Nijmeegse voorzieningenharten De Ster en De Klif hebben een twitteraccount; beiden met inmiddels circa 200 volgers. Ze willen op die manier meer bekendheid geven aan de activiteiten en nieuwe doelgroepen bereiken.



**De Ster** @desternijmegen

7 juni

Gehoord en gezien dat de lopers van de #avondvierdaagse weer veilig binnen zijn. Helaas wel nat geworden...#oosterhout @deklifnijmegen

Openen



**Greta Lugtmeier** @GretaLugtmeier

7 juni

@FloortjeAgema @anderseducatief @desternijmegen vanavond met gladiolen de wandelaars binnenhalen????

🗨️ Gesprek weergeven

*Schitteren en Twitteren met De Ster (bron: Twitter.com)*

### Andere Social Media

Er zijn nog vele andere grote en minder bekende sociale netwerken. Zo is LinkedIn een bekend zakelijk netwerk. Deze wordt vooral gebruikt voor zakelijke contacten en voor groepsdiscussies. Hier liggen voor MFA's misschien mogelijkheden om met organisaties en professionals (in de wijk) contact te leggen. Google Plus is een social network in op-

komst; het wordt nog niet zo actief gebruikt als de hiervoor genoemde social networks. YouTube wordt met name gebruikt om video's te 'posten', maar niet als netwerk. Dit medium kan interessant zijn voor PR-doeleinden, zoals een video-interview met de locatiemanager, een lipdub met leerlingen of een babbelbox waar iedereen z'n zegje kan doen tijdens de planvorming voor een nieuw MFA. Behalve deze, bestaan er nog vele andere social media tools; teveel om hier te behandelen.

*'We hebben relatief veel hoogopgeleiden, ZZP'ers en creatievelingen in onze wijk. Wij gebruiken Twitter om hen te bereiken. Ook proberen we zo een stuk 'co-creatie' te bewerkstelligen. We willen graag dat wijkbewoners hier niet alleen komen halen, maar ook brengen. De eerste successen zijn bereikt. Zo is er een twitterontbijt met ZZP'-ers georganiseerd. En een van de twitterende wijkbewoners kwam met het idee voor een ruilboekenkast dat inmiddels is gerealiseerd. We denken dat er nog veel meer te bereiken is met Twitter. Samen met Simpel Contact & Concept (www.simpelcontact.nl) hebben we in een workshop nagedacht over hoe je met Twitter De Ster nog beter kan laten 'schitteren en twitteren'.*

Citaat van I. de Wilde, manager MFA.

### Een eigen community?

Sommige bedrijven of organisaties kiezen voor een eigen community of webfora. Een eigen community kan onderdeel zijn van de site. De organisatie bepaalt zelf de regels, de content, de online diensten en de look&feel. Een nadeel is dat een extra account moet worden aangemaakt. Daarbij moet de content 'interessant' zijn. Belangrijk is dat een community meerwaarde heeft door gedeelde interesse. Zie ook de paragraaf aanbevelingen.

### Mix van juiste tools en voorwaarden

Hoe ga je het aanpakken? Wat wil de MFA bereiken? Wat zijn de mogelijkheden? Welke aanpak en tools passen daarbij? Vaak is een mix van

online en live activiteiten het beste. Evenals een mix van traditionele en nieuwe middelen. Naast de inzet van social media blijven ook berichten in de lokale krant of deur-aan-deur en een bericht op de website belangrijk. Dit wordt de 'crossmedia mix' genoemd.

### Stappenplan

- Begrijpen
- Doel formuleren
- Aanpak bepalen
- Leren fietsen
- Bijsturen

© Simpel contact & concepts

#### Stappenplan MFA & Social Media

#### Aanbevelingen en tips

Door de komst van social media is een website niet meer nodig, wordt gedacht. Dit is wellicht in de toekomst zo, maar nu nog niet. Een persoonlijke brief met belangrijke informatie en een goede website blijven van belang. Veel mensen gebruiken verschillende netwerken. Ze hebben bijvoorbeeld een Twitteraccount, maar gebruiken die niet actief. Ben je als MFA aanwezig, dan betekent dat nog niet dat iedereen je berichten leest of volgt. In Waalwijk heeft SmartAgent een enquête onder wijkbewoners gehouden waaruit bleek dat veel wijkbewoners tot de 'groene wereld' behoren en vrij behoudend zijn ingesteld. Ze doen nog weinig met social media, maar zitten wel op internet voor bijvoorbeeld het vinden van informatie. Een goede website is dus nog altijd zeer functioneel.

#### Nieuwe manier van werken

Het gebruik van social media door medewerkers gaat niet vanzelf. De organisatie moet tijd vrij maken voor de voorbereiding en om mede-

werkers op weg te helpen. Daarnaast is het een nieuwe manier van werken. Mensen hebben de ruimte nodig om met social media om te leren gaan. De nieuwe kanalen zijn afhankelijk van de functie te gebruiken in het dagelijkse werk. Vaak wordt het gebruik van Twitter en Facebook nog verboden op het werk. Daarmee mis je kanalen om mensen te bereiken. Of anderen schrijven over jou zonder dat je het leest en kunt reageren. Gezocht moet worden naar een balans tussen afleiding en focus, werk en privé.



#### Loslaten

De traditionele aanpak van communicatie en participatie is een communicatieafdeling die een plan bedenkt dat vervolgens wordt uitgevoerd. Dat is niet werkbaar voor social media. Het is geen doen om eerst alle tweets of foto's door de communicatieafdeling goed te laten keuren. 'Loslaten' is het advies. In de praktijk blijken excessen mee te vallen en kunnen medewerkers zelf goed beoordelen waar ze al dan niet goed aan doen, is ook de ervaring van Pameijer. Er gaan wat vaker berichten met spelfouten de deur uit of de stijl is minder uniform. Een enkele keer kan het zijn dat een medewerker zich niet handig uitlaat, is ook de ervaring van de deelnemers in de ontwikkelgroep. 'Het is weer lekker rustig vandaag,' is een bericht dat als voorbeeld werd gegeven. Of er wordt een tweet geplaatst die niet door iedereen wordt begre-

pen. Deels kun je dit voorkomen door een goede voorbereiding en enkele spelregels op te stellen. Alles uitsluiten kan echter niet. Bovendien: social mediagebruikers zijn vrij om te berichten wat ze willen: die vrijheid is juist de kracht van social media.

### **Dialoog: vinden en verbinden**

Social media wordt nog vaak gebruikt om alleen te volgen. 'Wat zeggen anderen?' of om alleen te zenden. Dus te berichten over actualiteiten of mensen te informeren over een activiteit. Dat kan een keuze of begin zijn van het gebruik van social media. Vaak is het echter aan te raden om de dialoog aan te gaan. Reageer op anderen of stel een leuke vraag. Zo ontstaat er een relatie, kom je in contact en trek je ook de aandacht van zijn of haar netwerk. Behalve dat het leuk is om te doen, bereik je zo eerder je doelen. Veel MFA's hebben als doelstelling om het ontmoetingspunt van de wijk te zijn. Social media geeft je de kans om een nieuwe rol te krijgen. Bijvoorbeeld om de sleutelfiguur of de buurtmakelaar van de wijk te zijn die weet wat speelt. Door mensen en behoeften en vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Vinden en verbinden kan zowel online als live.

### **Eén account voor een MFA of per partij?**

Is het zinvol om een account aan te maken voor de hele MFA of moet je het overlaten aan de individuele gebruikers? Die vraag kent meerdere antwoorden. Als een MFA een duidelijke structuur heeft en er goede afspraken zijn tussen de partners, dan kan dat volstaan. Vaak echter hebben organisaties een breder werkgebied en diverse doelgroepen. Ook zal de stijl verschillen. Of mensen hebben eigen accounts en pagina's. Het is dan zaak te bekijken of je elkaar met het social media-gebruik kunt versterken.

### **Social media en online diensten**

In de ontwikkelgroep is met name gekeken hoe social media kan bijdragen aan het informeren en betrekken met wijkbewoners en bezoekers. Ook is geconstateerd dat het starten met social media vaak langzaam gaat. Hier zijn verschillende oorzaken voor, waarvan er al een paar zijn genoemd. Het is vaak niet duidelijk tot wiens takenpakket social media hoort. Of het wordt als kostenpost in tijd en geld gezien. Door de crisis besluiten organisaties vaak in te zetten op de corebusiness en niet over te gaan tot het uitbreiden van taken. Dat is jammer. Het inzetten van social media en online diensten kan juist tot nieuwe dienstverlening leiden met nieuwe doelgroepen, of nieuwe arrangementen met mogelijk extra (maatschappelijk) rendement of besparingen. MFA's en exploitanten dienen juist nu na te denken over nieuwe diensten en samenwerkingen, zowel binnen de eigen dienstverlening als in de keten.

### **Leren fietsen**

De eerste resultaten met Twitter zijn geboekt. De ontwikkelgroep heeft in de kenniscafés ervaringen uitgewisseld en methoden besproken. Social media is leren fietsen, is de conclusie. Doen, een keer vallen en weer opstaan.

*'Door een workshop twitteren hebben we de werking van Twitter beter leren kennen en hebben we ontdekt wat met onze volgers kunnen doen.'*  
I. de Wilde, Manager MFA.

# VAN DE ONTWIKKELGROEP HET NIEUWE WERKEN

Aan de ontwikkelgroep Het Nieuwe Werken hebben volgende professionals meegedaan:

Roland Kluskens, gemeente Arnhem

Wybe Zijlstra, gemeente Arnhem

Angelieke Huisman, Stichting Kulturhus Olst-Wijhe

Ron Cretier, Perron 3, Rosmalen

Ivo de Wilde, gemeente Nijmegen

Niels Godijn, Ymere

Monique van Cleef, Casade

Gerald Wiebing, zelfstandige

Mark Verhijde, zelfstandige

Resultaat is opgetekend door Mark Verhijde

Of het nu gaat om een kulturhus, wijkcentrum, brede school of zorg-huiskamer; de centrale functie van een multifunctionele accommodatie is ontmoeten en verblijven. MFA's bedienen een maatschappelijk belang als fysieke en programmatische invulling van de ontmoetingsplek in buurten en wijken. Binnen de ontwikkelgroep Het Nieuwe Werken is verkend hoe ontmoeten en verblijven uitgebreid kan worden naar de groep 'werkers in de wijk'; de ZZP-ers en flexwerkers die in de buurt van de MFA wonen en werken. Kan het wijkcentrum of de brede school de mogelijkheid van werkplekken bieden voor ondernemers uit de wijk? Zijn de ZZP-ers en flexwerkers aantrekkelijk als gebruikers of huurders voor de exploitatie van MFA's? Bestaat er behoefte bij 'werkers in de wijk' om bijvoorbeeld het kulturhus te gebruiken als flexwerkplek of voor zakelijke afspraken? En ten slotte, zijn er al voorbeelden en ervaringen van MFA's die de deuren geopend hebben voor deze nieuwe groep gebruikers?

De ontwikkelgroep Het Nieuwe Werken is vooral op zoek gegaan naar bruikbare en praktische kennis en ervaringen om de verbinding te kunnen maken tussen MFA's en de 'werkers in de wijk'. Het gaat daarbij

niet zozeer om de basale vraag of je ook kunt werken in MFA's. Menig MFA-manager ziet kansen om flexwerkplekken te maken, draadloos internet beschikbaar te stellen en voor koffie en thee te zorgen. Voor de gemiddelde ZZP-er of flexwerker is de aanwezigheid van dergelijke voorzieningen een must om productief te kunnen zijn.

De echte opgave zit hem in de zinvolle verbinding tussen de wereld van de MFA en die van de 'werkers in de wijk'. Welk belang heeft de MFA om werk- en ontmoetingsruimte aan te bieden aan ZZP-ers en flexwerkers uit de buurt? Welke redenen hebben die ondernemers om in het MFA te komen werken en zakelijk te ontmoeten?

## Werkruimte voor flexwerkers en ZZP-ers

Het aantal flexwerkers en ZZP-ers in Nederland groeit gestaag. Ook het aantal accommodaties en oplossingen voor hun werkruimten neemt toe. Vanuit de kantorenmarkt spelen bedrijven hierop in met pasklare mogelijkheden voor diverse werksituaties, zoals Regus ([www.regus.nl](http://www.regus.nl)). Seats2Meet ([www.s2m.nl](http://www.s2m.nl)) verhuurt zalen voor bijeenkomsten en vergaderingen met een kantoortuin-achtige workspace voor samenwerken en zakelijk ontmoeten. Ook op wijk- en buurtniveau worden verschillende initiatieven ontwikkeld om flexibele werkruimte



te kunnen bieden aan ZZP-ers. Deze initiatieven variëren van netwerkkantoren ([www.netwerkkantoor-amersfoort.nl](http://www.netwerkkantoor-amersfoort.nl)) business centra ([www.kleineloods.nl](http://www.kleineloods.nl)) tot meer intieme flexwerklocaties ([www.igluu.nl](http://www.igluu.nl), [www.fabriekdeventer.nl](http://www.fabriekdeventer.nl)). Vanzelfsprekend wordt ook gewerkt op andere plaatsen, zoals in restaurants en op stations. Zo kunnen flexwerkers bij Van der Valk Hotels ([www.valk.com/nl](http://www.valk.com/nl)) die langs de snelweg liggen, ontmoetings- en vergaderfaciliteiten huren. Daarbij gebruiken 'werkers in de wijk' vaak het eigen huis als werkruimte. Managers van MFA's die de groep flexwerkers en ZZP-ers aan zich willen binden en werkruimte aan gaan bieden, hebben dan ook aanzienlijke concurrentie.

Sprake is van drie werksituaties onder flexwerkers en ZZP-ers: alleen werken, samenwerken, en netwerken (en ontmoeten). Iedere situatie vraagt om een andere invulling van werkruimte. Bij werknemers die werken op een vaste kantoorlocatie, moet de beschikbare werkruimte alle situaties kunnen bedienen. Flexwerkers en ZZP-ers zijn vrij in hun keuze van werkruimten, afhankelijk van het soort werk. MFA's kunnen daarop inspelen door een keuze te maken welke werksituatie zij willen gaan faciliteren. We onderscheiden twee benaderingen om 'werkers in de wijk' aan de MFA te binden.

### **De kracht van MFA's als ontmoetingsplek**

De eerste benadering is die van faciliteren van netwerken (en ontmoeten). Omdat MFA's functioneren als ontmoetingsplekken in buurten en wijken, kunnen ook 'werkers uit de wijk' vrij gemakkelijk bediend worden in hun behoefte aan netwerken en zakelijk ontmoeten. Een aantal MFA's is al gestart met het werven. Een goed voorbeeld is het Kulturhus Holstohus in Olst-Wijhe ([www.kulturhusolstwijhe.nl](http://www.kulturhusolstwijhe.nl)). Zij organiseerde begin 2012 een netwerkbijeenkomst die door meer dan zeventig flexwerkers en ZZP-ers is bezocht. De bezoekers gaven aan behoefte te hebben aan flexibele werkplekken die vervolgens zijn gerealiseerd. Een ander voorbeeld komt van De Kamers in Amersfoort

([www.dekamers.nl](http://www.dekamers.nl)). Na een bijeenkomst van 'werkers in de wijk' eind 2011 worden flexwerkplekken aangeboden. Ook de MFA Perron 3 in Roosendaal start in 2012 met het werven van flexwerkers en ZZP-ers ([www.perron-3.nl](http://www.perron-3.nl)).



De combinatie van verschillende soorten werkruimte (en daarmee werksituaties) in de MFA is erg belangrijk voor 'werkers in de wijk'. Met andere woorden, juist MFA's zijn in staat alle type werksituaties te bedienen met passende werkruimten. Hierdoor zijn ze waardevol voor de lokale flexwerkers en ZZP-ers. Bij de lokale Kamer van Koophandel ([www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)) zijn tegen betaling gegevens verkrijgbaar van het aantal ZZP-ers in de omgeving van de MFA. Zo ontdekte de manager van Kulturhus Holstohus een groot aantal ZZP-ers in Olst en Wijhe. Door deze groep bij elkaar te brengen in een netwerkbijeenkomst en ze te binden aan de MFA, kwamen ook de concurrerende aanbieders van werkruimte aan het licht. Het vinden van 'werkers in de wijk' en het in beeld krijgen van hun wensen voor een werkruimte, vraagt om een omgevingsonderzoek.

### **Exploitatie overwegingen**

De doelgroep ZZP-ers en flexwerkers kunnen ook voor exploitatie worden aangetrokken. Bijvoorbeeld vanwege leegstand of de beschikbaarheid van onverhuurde ruimte. Zo is woningcorporatie Ymere op zoek naar kansen om haar overtollige kantoorruimte aan te beiden aan flexwerkers en kleinschalige bedrijvigheid. Daarnaast dreigen huidige gebruikers en huurders vanwege financiële redenen uit de MFA te stappen.

Kan de nieuwe doelgroep 'werkers in de wijk' gezien worden als nieuwe huurders en zo een financiële bijdrage leveren aan de exploitatie van de MFA? De opgedane ervaringen maken dat nog niet duidelijk. Dat komt omdat nog maar kort begonnen is met het aantrekken van 'werkers in de wijk'. Daarbij hebben de MFA's, zoals hiervoor beschreven, nogal wat concurrentie van aanbieders van professionele werkruimte. Een optie is om bij leegstand en niet verhuurde ruimte in de MFA actief op zoek te gaan naar ondernemers en bedrijven die al ervaring hebben met het aanbieden van werkruimte aan ZZP-ers. Deze bedrijven kunnen met een normaal huurcontract hun bijdrage leveren aan de exploitatie van de MFA. Dergelijke bedrijven kunnen echter specifieke wensen en behoeften hebben. Voor hen telt bijvoorbeeld de bereikbaarheid van de MFA, de toegankelijkheid en de openingstijden voor hun klanten.

### **Meerwaarde en knelpunten**

De ontwikkelgroep ziet mogelijkheden voor meer interactie door traditionele gebruikers en bezoekers te mixen met ZZP-ers en ondernemers. Zijn zakelijke netwerkbijeenkomsten ook interessant voor bewoners uit de wijk? En kunnen ZZP-ers en flexwerkers gemotiveerd worden om een maatschappelijke bijdrage te leveren? Tegelijkertijd zijn knelpunten geconstateerd, waaronder de bestaande huurcontracten. De 'werkers in de wijk' stellen andere voorwaarden aan hun huurcontract voor flexibele werkruimte dan de huidige gebruikers. Omgekeerd blijkt uit

de situatie van het Kenniscluster in Arnhem dat sommige organisaties (zoals de bibliotheek en het museum) een onderscheid willen tussen de huur van hun kantoor en die van de bezoekersruimten. Naar aanleiding van het dynamische agendasytem dat Seats2Meet hanteert voor het reserveren van zaalruimte, is verkend wat een dergelijk reserveringsysteem zou kunnen betekenen voor het flexibel verhuren van activiteitenruimte in MFA's. Hierbij is aansluiting gezocht bij het bestaande Makelpunt van de gemeente Utrecht. Daar worden activiteiten en ruimte op een slimme manier gecombineerd. De toepassing om ruimte voor activiteiten, inclusief werk en zakelijk ontmoeten, op deze manier te kunnen makelen, moet nog ontwikkeld worden.



## Checklist Omgevings- en klantonderzoek

### Check op aanwezigheid ZZP-ers en flexwerkers

1.	Verzoek inschrijvingen ZZP-ers	Data overzicht lokale KvK	www.kvk.nl tegen betaling
2.	Verwerken data overzicht	Klant bestand 1e versie	Selectie ZZP-ers in de buurt
3.	Kennis maken met lokale ZZP-ers	Gesprek organiseren	Uitwisselen mogelijkheden MFA
4.	Verwerken informatie uit gesprek	Klant bestand 2e versie	Duidelijkheid wensen klanten
5.	Uitnodigen lokale ZZP-ers	Netwerkbijeenkomst	Toets klantwensen en kennismaken MFA
6.	Verwerken informatie	Klant bestand definitief	

### Check op aanwezigheid aanbieders van werkruimte voor ZZP-ers en flexwerkers

7.	Inventarisatie netwerkkantoren, co-working places, etc.	Internet search (Google)/ Lokale ZZP-netwerken	Overzicht van ZZP werkruimte in buurt
8.	Inventarisatie zalenverhuurders, restaurants, publieke locaties	Internet search (Google)	Overzicht van ZZP werkruimte in buurt
9.	Navraag makelaars en andere kantoorverhuurbedrijven	Internet search (Google)/ Telefonisch	Overzicht van ZZP werkruimte in buurt
10.	Opstellen kaart met potentieel concurrerende aanbieders	Google en/of GIS toepassing	Positie MFA t.o.v. alter. ZZP werkruimte

### Check op mogelijkheden MFA om ZZP-ers te bedienen

11.	Beschikbaarheid flexwerkruimte	Overzicht in m2	Tariefstelling
12.	Beschikbaarheid kantoorruimte	Overzicht in m2	Tariefstelling
13.	Beschikbaarheid ruimte voor ontmoeten en netwerken	Overzicht in m2	Tariefstelling
14.	Aanwezigheid draadloos internet	Openbaar en/of beveiligd	Service optie
15.	Aanwezigheid printer en ander ICT apparatuur	Openbaar en/of beveiligd	Service optie
16.	Aanwezigheid koffiecorner, catering en/of automaten	Kosten in rekening brengen, of niet?	Service optie?
17.	Optie aanpassen openingstijden	Beheer afspraken	Consequenties gebruikers MFA
18.	Gebruik reserveringsysteem voor ZZP-ers	Zelf reserveren of online toegankelijk maken	Service optie

### Check op vergunningen en bestemmingsplan MFA

19.	Navraag mogelijkheden aanbieden flexibele werkruimte	Gemeente EZ en/of Vergunningen	Nevenfunctie Werken toestaan
20.	Verwerken informatie	Data bestand	
21.	Uitvoeren aanpassingen intern	Additionele investeringen	Let op bestemmingsplan
22.	In kaart brengen aanpassingen extern, o.a. parkeren	Afspraken gemeente m.b.t. openbare ruimte	

### Check op verhuur- en beheerafspraken MFA en ZZP-ers

23.	Opstellen contracten voor flexibel verhuur van ruimte	Onderbrengen in contracten portefeuille	Juridische toets
24.	Opstellen gebruikerskosten	Beheermodule MFA	Verrekenmodel
25.	Opstellen algemene kosten, inclusief water, energie, schoonmaak, beveiliging, etc.	Beheermodule MFA	Verrekenmodel

# VAN DE ONTWIKKELGROEP DE WERVENDE MFA

Aan deze ontwikkelgroep hebben volgende professionals meegedaan:

Hans Berkers, gemeente Den Bosch

Ron Cretier, Perron 3

Frits Jonkers, gemeente Eindhoven

Roland Kluskens, gemeente Arnhem

Allard Jongsma en Mark Wolbert, Whise

Resultaat is opgetekend door Mark Wolbert

De deelnemers van de ontwikkelgroep 'De Wervende MFA' willen het wervend vermogen van hun MFA's vergroten. Onderzocht is in hoeverre het denkmodel van de wervende organisatie van Whise aanknopingspunten biedt om de gereedschapskist van de MFA te verrijken. Alle deelnemers hebben zich vanaf het begin gericht op het kunnen ontdekken, binden en richten van energie in en rondom een MFA. In eerste instantie is er geen financiële doelstelling binnen de ontwikkelgroep ingebracht. Wat zijn de resultaten? Hoe is het model geëvalueerd op het niveau van het individu, het team en de cultuur?

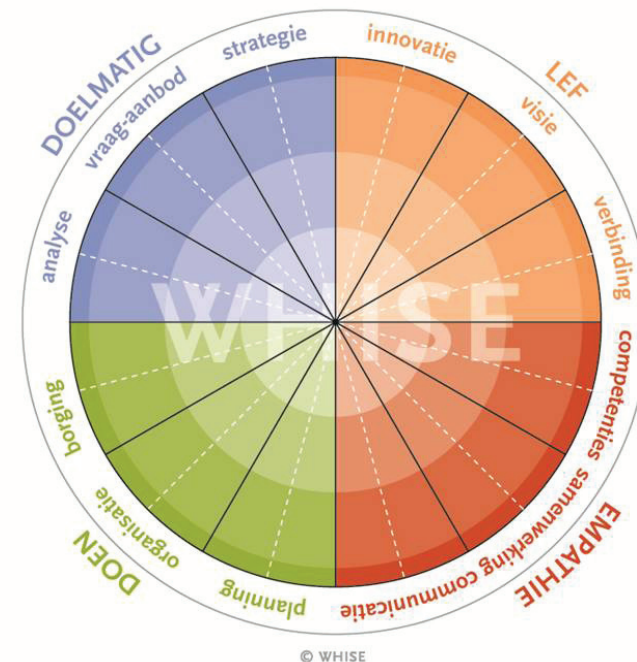
## De wervende organisatie

Voor veel non-profit instellingen wordt het boeien en binden van krachten in de lokale samenleving een van de belangrijkste uitdagingen van de komende jaren. Kunnen wij energie en kennis mobiliseren? Weten wij door draagvlakontwikkeling geld structureel binnen te halen? Zijn wij in staat uitdagende projecten in, maar vooral mét de samenleving te ontwikkelen? Veel maatschappelijke organisaties zullen een andere manier van denken na moeten gaan streven: van overvoed naar schaarste, van consumptie naar co-creatie. In algemene zin: naar meer energiegelichte organisaties. Ook veel MFA's zijn op deze gebieden toe aan verandering en anders denken. Wervingskracht is noodzakelijk voor een succesvolle MFA; dat trekt bezoekers aan als een magneet. Voor de wervende organisatie moeten veel potentiële bronnen binnen de organisatie aanwezig zijn om wervingskracht te ontwikkelen. De MFA

is door zijn centrale positie vaak een plek waar verschillende initiatieven bij elkaar komen. Door te ontwikkelen als organisatie, geven de genoemde trends nieuwe mogelijkheden voor het MFA. Maar welke energie is nodig en op welk moment?

## Model

De wervende organisatie is opgebouwd uit de pijlers lef, doelmatig, doen en empathie. Elke pijler is onderverdeeld in drie kernwoorden die een verdere verdieping geven. Hieraan wordt het wervend vermogen getoetst. Het is de opdracht (of het organisatievraagstuk) dat de focus en zwaarte van weging bepaalt. Hierbij wordt gekeken in welke organisatieontwikkelingsfase de organisatie zich bevindt: beheersgericht, aanbodgericht, vraaggericht of energiegelicht.



### **Aanpak**

Vanuit vier invalshoeken wordt het centrale organisatievraagstuk geanalyseerd en in beeld gebracht. De aanwezigen discussiëren, bevragen en komen gezamenlijk tot een weging. Het gat tussen de huidige en gewenste situatie dat hiermee in beeld komt, geeft handvatten voor een ontwikkelplan.

### **Onderbouwing**

Het model van 'De Wervende Organisatie' is gebaseerd op verschillende theoretische modellen. Het vindt zijn basis in het denkvoorkeurenmodel van Ned Herrmann ([www.hbdi.nl](http://www.hbdi.nl)). Hierin zijn het 7S model van McKinsey, het NKI-model en verschillende cultuuranalyse instrumenten en onderzoeken ingebracht.

### **Relevantie**

In 'Toolkit voor ondernemerschap: de sleutel voor succesvolle MFA's' beschrijft Marc van Leent de flow-theorie van de Amerikaanse psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi. Hij legt een verband tussen enerzijds de capaciteiten en anderzijds de uitdagingen van een persoon. Gaat die uitdaging boven de capaciteit uit, dan bestaat het gevaar van een burn-out. In het omgekeerde geval (de capaciteiten overstijgen de uitdaging) spreekt hij van bore-out. De mentale toestand waarin capaciteiten en ambities in evenwicht zijn, noemt hij flow. Flow is het gelukzalige gevoel dat je overkomt wanneer je geconcentreerd een activiteit uitvoert die relevant is, niet te makkelijk, niet te moeilijk en waarop je (positieve) feedback krijgt. Laten we de MFA's benaderen als een veelzijdige persoonlijkheid. Kunnen MFA's ook de gemoedstoestand van flow bereiken, vraagt Van Leent zich af?

Als we het begrip capaciteiten van Csikszentmihalyi vervangen door organisatiegraad en slagkracht, ontstaat er een interessante gedachte. Zou een gebrek aan flow in een MFA veroorzaakt kunnen worden door

een disbalans tussen ambitieniveau enerzijds en de organisatiegraad en slagkracht anderzijds? Het denkmodel van de wervende organisatie biedt aanknopingspunten om de wat abstracte organisatiemodellen concreter in te vullen en de vinger op de zere plek te leggen.

Het is ook mogelijk de keuze persoonlijk te houden. Succesvolle samenwerking is afhankelijk van de chemie tussen mensen. Het model van 'De Wervende Organisatie' laat door integratie met het Whole Brain-model van Hermann<sup>®</sup> nadrukkelijk zien dat het er toe doet wie je met wie aan welke opgave laat werken. Het voordeel van deze integrale benadering van de wervende organisatie is de verbinding tussen de eerder genoemde maatschappelijke opgave met persoonlijke denkvoorkeuren, cultuuraspecten en de noodzakelijke beweging van (onderdelen van) maatschappelijke organisaties naar een meer energiegerichte organisatie. Maar ook met onderdelen van de MFA die vooral excellent moeten zijn en/of blijven in beheers-, aanbod- of vraaggerichtheid.

### **De toepasbaarheid**

Tijdens verschillende bijeenkomsten van het MFA Lab bleek dat het model goed toepasbaar is voor een MFA, met enige kanttekeningen. Het toepassen van de aangereikte instrumenten (kleurenring en matrix) blijken zonder scherpe afbakening van de opdracht multi-interpretabel. Dat is interessant voor ons als 'MFA-labratte', maar niet sterk voor de praktische propositie van het model. Voor een optimaal resultaat is in het begin van het proces begeleiding van externen noodzakelijk. Daarnaast is voorzichtig gekeken naar de toepasbaarheid van het model als organisatiescan. Het model kan dienen als toeleiding naar andere instrumenten die praktische invulling geven aan de veranderingsopgave.

## **Conclusie**

Het denkmodel van de wervende organisatie verrijkt de MFA-gereedschapskist omdat:

- het een logisch verband legt met andere onderdelen uit de MFA toolbox; zowel de instrumentele als de menskant.
- het relevant is voor de algemene maatschappelijke veranderopgave en de specifieke organisatorische en culturele veranderopgave binnen MFA's (waar staan de diverse onderdelen? Waar moeten ze naartoe? Hoe doe je dat?)
- het misschien ook kan helpen bij het inzichtelijk maken van het functioneren van het projectteam dat verantwoordelijk is voor de (integrale) ontwikkeling van een MFA (directies op 'de divan').

# BIJLAGE

## Post hbo-opleiding tot Sociaal Maatschappelijk Ondernemer

In deze bijlage is een brochure opgenomen voor de opleiding tot Sociaal Maatschappelijk Ondernemer van de Hogeschool Arnhem-Nijmegen (HAN). Bij voldoende belangstelling zal deze opleiding in najaar van 2012 starten. Deze opleiding is op initiatief van het MFA Lab ontwikkeld. Idee is dat MFA's als ondernemingen geleid dienen te worden en Sociaal maatschappelijke Ondernemers nodig zijn om daar een succes van te maken. Via een begeleidingsgroep hebben diverse partners uit het MFA Lab een bijdrage geleverd aan de opzet van deze opleiding. Meer informatie vanuit MFA Lab: Tom de Haas, 06 22 21 44 74

U bent werkzaam als manager of ondernemer met een sociale opdracht in een buurt, wijk of stad, als resultaatverantwoordelijke voor een MFA en u ervaart dat de omgeving het bestaansrecht van uw initiatief, de accommodatie ter discussie stelt. De omgeving stelt dus andere eisen aan u. Of u heeft juist opdracht gekregen om op een nieuwe manier met burgers samen een aanpak te ontwikkelen die aansluit bij de behoeften en eisen van deze tijd.

Beschikt u over de competenties om deze opdracht naar behoren te vervullen? Of wilt u uw kennis en vaardigheden de komende tijd vergroten? Het HAN Expertisecentrum van de Faculteit Economie & Management heeft in samenwerking met het MFA Lab een post hbo-opleiding ontwikkeld die is toegesneden op sociaal maatschappelijk ondernemen. De opleiding speelt in op de actualiteit in het publieke domein.

De opleiding biedt actuele kennis, schept een referentiekader en ondersteunt u bij de toe-passing van kennis en inzichten in de snel veranderende welzijn- en leefbaarheidvraagstukken in de wijk. Zo wordt een uitdagende balans aangebracht in de spanning tussen maatschap-

pelijke vraagstukken en sociaal ondernemerschap. Het opleidingsprogramma is toepassingsgericht. De werksituatie wordt actief gebruikt als leerplaats. Praktijkopdrachten worden uitgevoerd in en rond de eigen werkplek. De hele opleiding is ingericht volgens het principe 'Action Learning'. Deze aanpak is bij uitstek geschikt om ondernemerschap in de praktijk te versterken. U krijgt handvatten aangereikt die u direct in de praktijk kunt brengen.

### Doelgroep

U hebt eerder een hbo-opleiding afgerond of u heeft een vergelijkbaar denk- en werkniveau en u beschikt over drie jaar relevante werkervaring. Of u heeft een resultaatverantwoordelijke functie voor een sociale onderneming of een multifunctionele accommodatie. In uw huidige functie wordt een prestatie op minimaal hbo-niveau van u verwacht.

### Programma

Het programma van de post hbo-opleiding duurt twee jaar. Drie leerlijnen staan centraal:

- persoonlijk leiderschap
- ondernemerschap en bedrijfskunde
- en sociale en veranderkundige methodologie.

De opleiding wordt verzorgd door kerndocenten van de HAN en praktijk- en materiedeskundigen in het veld van sociaal maatschappelijk ondernemen. De praktijkdocumenten komen uit het expertnetwerk van het MFA Lab en Bouwstenen. We starten met een introductiemodule op vrijdag en zaterdag. Deze startbijeenkomst staat in het teken van kennismaken en persoonlijk leiderschap. Verder bestaat het programma uit zeven modules over ondernemerschap en bedrijfskunde. Iedere module bestaat uit zeven of acht bijeenkomsten. Tussen de bedrijfskundige modules door zijn de aparte bijeenkomsten gepland rond het thema persoonlijk leiderschap. Steeds komt een specifieke

leiderschapscompetentie aan bod. De HAN werkt met OPQ-testen die de leiderschapontwikkeling ondersteunen.

Rode draad door de twee leergangen zijn praktijkgerichte opdrachten (Action Learning). De AL- opdrachten van het eerste jaar vormen samen de hoofdopdracht van het eerste jaar. Iedere module wordt afgesloten met een tentamen. In het tweede jaar wordt Hoofd Action Learning behandeld. Daarin worden concrete onderzoek-, innovatie- en verbeterprogramma's voor uw organisatie gerealiseerd.

Action Learning vereist dat u direct het geleerde toepast in uw eigen organisatie. Dat vereist een opdrachtgever binnen uw eigen organisatie? Van deze opdrachtgevers wordt commitment gevraagd. U wordt door hem of haar gefaciliteerd bij het toegankelijk maken van informatie en externe netwerken. Ook zal uw opdrachtgever als sparringpartner fungeren. Daarnaast worden de opdrachtgevers betrokken bij de beoordeling van de Action Learning-opdrachten.

De opleiding is een management opleiding die het ondernemerschap ondersteunt en is vormgegeven vanuit een generiek onderzoeksmodel dat doorwerkt in de hele opleiding. In het eerste jaar maakt u een diagnose om de situatie te beschrijven en te leren prioriteren. Vanuit deze situatiebeschrijving onderzoekt u en draagt u bij aan het realiseren van de gewenste situatie. Om daar te komen moet u methodologisch verantwoord onderzoek doen en interveniëren in de praktijk.

Het Sociaal Maatschappelijk Ondernemer (SMO) programma bevat de volgende onderdelen:

### **Jaar 1**

introductiemodule: kennismaking, groepsdynamica en Pers. Leiderschap

Module 1: integraal Management en exploitatie

Module 2: omgeving en strategie van de SMO

Module 3: financiën

Module 4: juridische structuur, HRM en communicatie

HALO 1

### **Jaar 2**

Module 5: projectmanagement, business case en verandermanagement

Module 6: projectmanagement, business case en verandermanagement

Module 7: veiligheid en risicomanagement in sociaal maatschappelijke ondernemingen

HALO 2

### **Resultaat**

Aan het eind van de opleiding bent u de sociaal maatschappelijk ondernemer die organisatieproblematiek integraal en vanuit een strategisch perspectief kan benaderen. Dankzij dit integrale karakter van de post hbo-opleiding Sociaal maatschappelijk Ondernemen voelt u zich vertrouwd met alle onderdelen van het managen waarin rekening gehouden wordt met alle belangrijke stakeholders.

### **Intake**

Een intakegesprek maakt onderdeel uit van de inschrijvingsprocedure.

### **Kosten cursusjaar 2012/2013**

Jaar 1 post hbo-opleiding: € 4.800,- (excl. literatuur).

Jaar 2 post hbo-opleiding: € 5.300,- (excl. literatuur).

### **Certificering**

Als u het eerste studiejaar met een voldoende afsluit, ontvangt u een certificaat Bedrijfskunde I. U ontvangt het diploma post hbo sociaal maatschappelijk ondernemer van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen als u alle onderdelen van de opleiding met positief resultaat afsluit. Daarnaast kan gekozen worden voor het doorstroomprogramma naar de post hbo-opleiding bedrijfskunde, waar na succesvolle afronding het Diploma post hbo bedrijfskundige wordt uitgereikt. Dan wordt u ingeschreven in het Landelijk Abituriënten Register, dat wordt beheerd door de Stichting Post-Hoger Beroepsonderwijs Nederland (SPHBO). De SPHBO verleent het predicaat 'Registeropleiding' alleen op advies van onafhankelijke toetsingscommissies die het programma, de inhoud en het niveau van de post hbo-opleiding hebben beoordeeld. Aan deze opleiding wordt geen titel verleend.

### **Waar**

Ruitenberglaan 31 in Arnhem of Laan van Scheut 10 in Nijmegen.

### **Startdatum**

Startmodule: data nader te bepalen (09.00 uur op vrijdag tot 14.00 uur op zaterdag (inclusief overnachting)).

### **Meer informatie**

Voor meer informatie en aanmelden kunt u contact opnemen met:

Angelique Slotboom (secretariaat)

E [Angelique.slotboom@han.nl](mailto:Angelique.slotboom@han.nl)

T (026) 369 13 00

Aletta van der Weijden (programmamanager)

E [Aletta.vanderweijden@han.nl](mailto:Aletta.vanderweijden@han.nl)

T (026) 369 12 66

# BIJLAGE

## Guest journey in 10 vragen

Arnoud van Hal, aanjager van de Ontwikkelgroep Horeca, heeft voor Facto Magazine, vakblad voor facility professionals, het instrument van de Guest Journey in 10 vragen behandeld. Dit artikel is hier integraal overgenomen.

Beleving lijkt het toverwoord bij nieuwe hospitalityconcepten en bij het inrichten van faciliteiten. Maar hoe maak je dat nu concreet? Wat is de huidige beleving en wat zou die in de toekomst moeten zijn? Een goed instrument om hier mee aan de slag te gaan is de 'guest journey'. Een overzicht van enkele veel gestelde vragen.

### 1. Wat is beleving?

Iedereen heeft het vandaag de dag over 'beleving', maar wat is het eigenlijk? Het is goed daar bij stil te staan, want soms zijn de verwachtingen erg hoog. Maar een beleving betekent niet gelijk dat er een 'Disney'-ervaring is vereist. Met beleving bedoelen we alle ervaringen op het gebied van product, omgeving en gedrag. Een beleving is eigenlijk alles wat we voelen, horen, zien, ruiken en proeven. Het gaat dus om alle zintuiglijke aspecten. Huisvesting en facilitaire dienstverlening spelen daarbij een grote rol.

### 2. Wat is een 'guest journey'?

De guest journey is een methode om te kunnen begrijpen welke behoeften er zijn en op welke wijze deze passend ingevuld kunnen worden. De kernvraag bij een guest journey is: hoe ervaart iemand - of dat nu een medewerker, patiënt, klant, opdrachtgever of leverancier is - vanuit zijn perspectief een bezoek aan een (kantoor)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, maar ook het dagelijkse bezoek van een medewerker die op kantoor wil gaan werken.

### 3. Hoe doorloop je een guest journey?

Het doorlopen van een guest journey werkt het best in een breed samengestelde groep. Voor elk onderdeel van het bezoekproces, zoals het parkeren van de auto of de aankomst per openbaar vervoer, de ontvangst in het entreegebied, het eten en drinken, bepaal je welk diensten- en serviceniveau per gebruikersgroep gewenst is. Wat moet er gebeuren om het gewenste niveau te realiseren? Al brainstormend kunnen de aandachtspunten voor huisvesting en facilitaire dienstverlening worden geformuleerd. Daarbij staat de beleving centraal.

### 4. De guest journey is klaar. En dan?

Nadat de guest journeys zijn doorlopen, vindt een concrete uitwerking plaats in de aspecten die voor facility management relevant zijn. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden in twee soorten gevolgen:

- gevolgen voor het gebouw: Welke fysieke zaken moeten vanuit gastvrijheidsoogpunt worden meegenomen in het ontwerp of de inrichting van het gebouw?
- gevolgen voor de dienstverlening: Hoe moet gastvrijheid worden ingebed in de facilitaire dienstverlening? Welke dienstverlening is passend? Wat is het effect van keuzes op de uitvoering?

Bij de keuzes die gemaakt worden is het de uitdaging om de 'plusjes' te vinden. Waarmee kan een organisatie zich daadwerkelijk onderscheiden? Uiteindelijk kunnen op basis van de uitwerking van alle consequenties voor huisvesting en faciliteiten en de effecten voor de bezoeker, keuzes worden gemaakt in de organisatie van faciliteiten (uiteraard afhankelijk van het beschikbare budget).

### 5. Wanneer is het zinvol een guest journey in te zetten?

De guest journey kan worden ingezet bij het herijken van de facilitaire visie en strategie. Eens in de drie tot vijf jaar beoordeelt een facilitaire organisatie of de visie nog past bij de ontwikkelingen in het primaire



proces. Hiervoor kan de guest journey nieuwe input geven.

Ook kan de journey worden ingezet bij een nieuwbouwtraject en kan de journey gebruikt worden als belangrijk vertrekpunt voor het opstellen van het Programma van Eisen en het vervaardigen van het ontwerp. Zodra je weet welk effect je wilt bereiken bij het gebruik van een pand ben je beter in staat de juiste keuzes te maken op het gebied van de inrichting van de omgeving, de in te zetten producten en diensten en de eisen op het gebied van het gedrag van de facilitaire medewerkers.

### **6. Hoe draagt een guest journey bij aan de basis voor huisvesting en faciliteiten?**

Het gebruik van de guest journey draagt bij aan het ontwikkelen van een geïntegreerde visie op huisvesting en faciliteiten. Juist door de gebruiker als uitgangspunt te nemen, wordt voorkomen dat de dienstverlening en het ontwerp worden ingevuld vanuit een eigen perspectief, waardoor te weinig aandacht wordt gegeven aan de echte wensen van individuele gasten. Het eigen beeld is immers altijd gekleurd.

De guest journey levert in een vroegtijdig stadium inzicht in de beleving die de organisatie wil creëren met facilitaire dienstverlening en huisvesting om toegevoegde waarde te realiseren voor het primaire proces. Uitgangspunten voor beleving kunnen onder andere zijn: niet te luxe uitstraling, een gevoel van thuishkomen, flexibiliteit, verbinding en/of passie.

Op basis van duidelijke beschrijvingen van wat gewenst is kunnen keuzes worden gemaakt. Door de keuze af te stemmen op het beoogd eindresultaat wordt het juiste effect bereikt.

### **7. Hoe meet je het resultaat van een guest journey?**

Beleving concreet meetbaar maken is een hele uitdaging. Onze collega Sigrid van der Pluijm, International Student of the Year 2011, heeft hier uitgebreid onderzoek naar gedaan en ontwikkelt een methodiek, de

belevingscan, om de effectiviteit van de beleving te kunnen meten. Als effecten van aanpassingen binnen het product/dienst, omgeving of gedrag op de beleving van een bezoeker meetbaar zijn, is beleving concreet inzetbaar om doelen te realiseren.



### **8. Wie voert de guest journey uit?**

Natuurlijk kan een organisatie de guest journey zelf uitvoeren, maar er is veel voor te zeggen dat door een externe partij te laten doen in verband met de objectiviteit. Het is belangrijk dat de opdrachtgever en zijn team betrokken zijn bij het ontstaan van de guest journey. Een goede guest journey vraagt om regelmatig onderhoud en analyse of het gewenste effect nog wel wordt gerealiseerd. Het is daarom van belang dat de organisatie een eerlijk beeld heeft van de theorie en de praktijk.

Op deze manier heeft de guest journey op de langere termijn toegevoegde waarde voor de facilitaire organisatie en voor de beïnvloeding van de beleving van de gast.

### **9. Staat de guest journey op zichzelf?**

Een guest journey staat nooit op zich zelf, maar vormt juist de rode draad. Om een goed vertrekpunt te hebben voor het uitwerken moet men allereerst op zoek gaan naar het gewenste resultaat. Dit moet in concrete doelen worden weergegeven. Je kunt hierbij denken aan een gewenst serviceniveau of de aansluiting bij het gewenste imago, identiteit en kernwaarden van de organisatie.

### **10. Waar is een guest journey niet voor bedoeld?**

De guest journey is niet bedoeld om de beleving binnen een organisatie op het hoogste niveau te ontwikkelen. De doelstellingen en kernwaarden van de organisatie staan centraal. Het gebeurt veel dat de guest journey zo wordt ingericht dat het de verwachtingen moet overtreffen. Dat lijkt mooi, maar er dreigt een probleem: voor een terugkerende gast of medewerker wordt dit de norm die de volgende weer moet worden gehaald cq overtroffen. Het is daarom beter met de guest journey aan de verwachtingen te voldoen met daarbovenop een kleine plus.



*Arnoud van Hal, Managing Partner Hospitality Design*

# BIJLAGE

## Manifest Ondernemen met MFA's

Dit manifest is opgesteld op initiatief van het bestaande netwerk van MFA managers binnen het MFA Lab. Een initiatiefgroep wil dit manifest als kompas gebruiken voor het bereiken van een volgend level van dit netwerk, namelijk het Netwerk van MFA Ondernemers. Meer informatie bij Glenn van der Vleuten, BaLaDe, 06 46 25 26 72.

Wij, MFA Ondernemers navigeren op de volgende ontwikkelingen:

1. Onze maatschappij ontwikkelt zich van verzorgingstaat naar netwerksamenleving. Deze samenleving heeft een overheid nodig die de ambities van burgers, instellingen en bedrijven de ruimte geeft, een overheid die regisseert en faciliteert.
2. De netwerksamenleving heeft vitale knooppunten nodig om goed te functioneren. Brede scholen, sportcentra, cultuurhuizen en andere publieke centra zijn in potentie zulke knooppunten. Wij noemen ze multifunctionele accommodaties, MFA's.

Wij, MFA Ondernemers, doen de volgende constatering:

1. Afgelopen tien jaar zijn in Nederland veel van deze MFA's gerealiseerd en veel zijn er in ontwikkeling. Binnen de verscheidenheid aan MFA's draait het altijd om ontmoeting en samenwerking; dat is de rode draad.
2. Veel MFA's functioneren niet optimaal. De doelstellingen van ontmoeting en samenwerking worden niet behaald, de MFA functioneert als 'bedrijfsverzamelgebouw', of de exploitatie draait negatief. Vaak gaat het om beide.

Wij, MFA Ondernemers analyseren de actualiteit als volgt:

1. Oorzaak van het gebrekkig functioneren is dat MFA's primair als gebouwen worden gezien. Het management beperkt zich dan tot beheer. Als we MFA's als de knooppunten van onze samenleving willen zien, is beheer echt onvoldoende: er is ondernemerschap nodig.
2. Indien ondernemerschap beschikbaar is, ontbreekt het vaak aan voldoende ruimte om als ondernemer te opereren. Bestemmingsplan, vergunningenbeleid, gefragmenteerde verantwoordelijkheden en institutioneel eigenbelang werken belemmerend.

Het manifest van MFA Ondernemers luidt daarom als volgt:

1. Wij beschouwen een MFA als een maatschappelijke onderneming waarmee publieke doelen worden gerealiseerd; in dat verband omarmen wij de uitgangspunten van het maatschappelijk verantwoord ondernemen uit ISO 26000.
2. Wij stimuleren de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van bezoekers en zoeken voortdurend naar kansrijke verbindingen tussen bezoekers, dienstverleners en de wijk.
3. Wij zijn gedreven ondernemers die staan voor gastvrijheid en een gezonde exploitatie.
4. Wij ambiëren geen exploitatiesubsidie, maar wel een vooraf overeengekomen vergoeding voor de maatschappelijke prestaties die we aantoonbaar leveren.
5. Wij delen onze visie met gemeente en andere belanghouders (ook in horeca), en bouwen aan een solide partnership waarin partijen elkaar de ruimte gunnen en geven.
6. Wij zijn aanspreekbaar op de uitgangspunten van dit manifest en verantwoorden ons periodiek over de waarde die we creëren.
7. Wij zijn altijd bereid om onze kennis en ervaring te delen met partijen die kiezen voor ondernemerschap.