

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

Bijlagen

Post hbo-opleiding sociaal maatschappelijk ondernemer	28
Guest journey in 10 vragen	31
Manifest Ondernemen met Maatschappelijk Vastgoed	34

VOORWOORD

D
boekt 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

MFA L C I A
MFA
oorspronkelijke betekenis. Onze belangrijkste conclusie: het MFA is een onderneming en geen gebouw. Het MFA is een merknaam voor gast-

H MFA
I H
G D
beleid van gemeenten een centrale plek in, is de bevinding. Zeker als
MO
begeleiding. 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
MFA

De pen wordt van Tom overgenomen door vier ontwikkelgroepen. Zij doen verhaal over thema's rondom het MFA waar zij zich sinds het

D H
hospitality en de guest journey als instrumenten voor het ontwikkelen van horecaconcepten. De groep Sociale Media toont de betekenis en

H F P D H
N P
MFA
een model dat is gebaseerd op het 7-S model van McKinsey.

I
voor sociaal maatschappelijk ondernemer, ontwikkeld door de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en 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

O MFA D
MFA M MFA

Vanaf de zomer van 2012 gaat het MFA Lab op in het landelijke platform

B D
B O
daarvan is het netwerk voor MFA Ondernemers dat zich als opvolger

MFA M
M

B
O
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

Tom de Haas en Marc van Leent
juni 2012

DECENTRALISEREN EN DE GEZONDE WIJK

D H
D
C
zorg en werkvoorziening.

Gem

L
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 E R
den aangegrepen om duidelijk te maken dat professionals nodig zijn die H

verlening.

De wijkaanpak is een hit. Sprake is van een duidelijk afgebakend werkgebied waarin welzijn- en zorgvragen bij elkaar komen. Ook hier is B

een groeiende voorkeur om deze opdracht neer te leggen bij profes- N
fungeren als hoofdaannemer in de wijk. Hierdoor kan de gemeente een 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 gebruikma-

D
orde komt, is of gemeenten de werksoorten in hun takenpakket de ko-

D
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

D
ten in Parkstad Limburg. Hier worden diensten aangeboden voor bewoners en bedrijven in de wijk.

D
een gemeentelijk werkbedrijf. De uitvoering van dit werkbedrijf wordt opgedragen aan de Diamant-groep.

E S
ale Werkvoorziening besluit om op grond van de doelstellingen van
seren en alle medewerkers te gaan detacheren.

D
de uitvoerende taken van de gemeente verminderen, is de analyse. Dat

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

NG A MO G MFA L

A

D

S

Veel gemeenten leggen de taken terug bij de burgers, in de wijk. Buurtcentra worden gesloten en beroepskrachten worden uit de centra

H

ontwikkelen. Dit type ontwikkelingen lopen al in Amersfoort, Arnhem

A

B

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.

O

E

E

eigendom is van burgers in een bepaald gebied. De trust wordt ook

E

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

H

kansen voor burgers met een uitkering en onvoldoende loonwaarde om bij reguliere werkgevers te kunnen werken. De trust biedt een alterna-

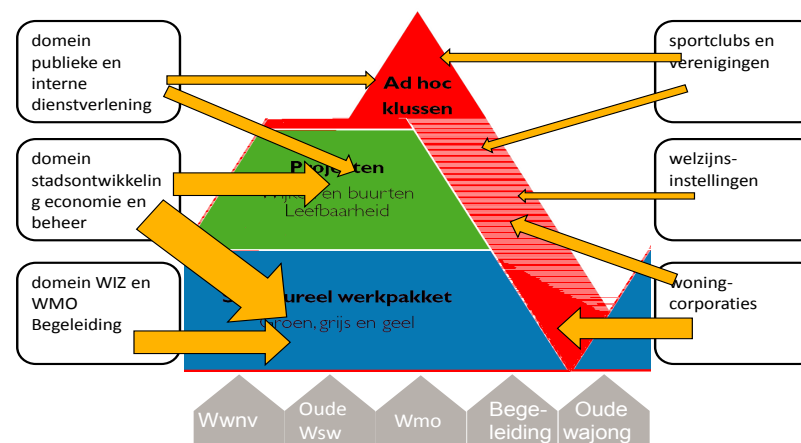
H

voor commerciële detacheringformules en intermediairs die zich met

D

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

Bouwstenen van het wijkbedrijf



Inkomstenstromen van een trustorganisatie die zich op de wijk richt.

De wijkaanpak als Haarlemmerolie?

I
D
B MFA D -
onvoldoende uit de verf en blijven moeilijk te exploiteren. In wijken
nodig zijn voor een gezonde wijk. De kosten daarvan liggen aanzienlijk
K
D
met de eigenaar, worden oplossingen gevonden in no of low budget. De
opdracht van veel maatschappelijke dienstverleners die in de wijk wer-
ken, 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 opdrach-
ten waarin coaching en casemanagement centraal staan. Deze ontwik-
keling zien we ook binnen Sociale Werkvoorzieningbedrijven. Het aantal
S
overgenomen door werkbegeleiders. Door deze ontwikkeling kunnen

‘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 koppe-

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.

De wijkaanpak en MFA's: concurrerende proposities?

E MFA

MFA L

ken. 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

goed en de welzijnsopdracht in de wijk gaat samenvloeien in sociale

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

Welke keuzes maken gemeenten?

naar de visie en de koers van de gemeenten waarvoor gewerkt wordt.

D

D

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

B

tegenkomen. Het proces en de uitkomsten zijn vaak onvoorspelbaar. Iemand typeerde het college van B&W als de regisseur van een improvi-

naar de keuzes die gemaakt worden. De keuzes van de gemeenteraad bepalen immers de kaders voor de komende jaren. Uit de bestuurscon-

G

volgende aandachtspunten aan de orde:

P

O

Is de dominante overtuiging in de gemeente dat voldoende schaal-

O

Wordt er binnen de gemeente sterk gedacht in termen van stenen

O

Zet de gemeente vol in op de eigen kracht van burgers en worden

O

te voor een sterk maatschappelijk middenveld en krijgen aanbie-

Worden de publieke taken van de gemeente die in de wijk worden

O

Is er binnen de gemeente sprake van een structureel wantrouwen tussen lokaal bestuur dan wel ambtelijk management enerzijds en

O

Is de aanpak in de gemeente sterk gericht op het oplossen van pro-

O

Of is er ruimte om via samenwerking tot structureel nieuwe oplos-

De keuzes die gemeentes uit deze dilemma's maken, leveren geen

het lokale publieke domein.

Waar staan de corporaties?

D

MFA

C

zelf het tekort blijven dragen of meer uitbesteden aan ondernemers.

D

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

A -
meenten doorzet in de wijkaanpak, dan is niet uitgesloten dat bestaan-
de en nieuwe sociale ondernemingen een steeds groter deel van de op-
dracht gaan realiseren. Die ondernemingen kunnen ook uit de burgers
voortkomen. Het trustmodel wordt al op diverse plaatsen uitgewerkt.

A

O

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

P

A B E

MO

A B D

ook niet eenvoudig voor zorgaanbieders die kiezen voor de gemeente
als opdrachtgever:

D

A B

De kernwaarden onder de dienstverlening zijn fundamenteel an-
ders: 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

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!

E

niet overleven. Vereenvoudiging van de keten gaat ongetwijfeld leiden

-

-

MEE

A

concepten op het terrein van eigen kracht, zelfredzaamheid en sociale
sector de komende jaren dalen, is mijn overtuiging.

VAN DE ONTWIKKELGROEP HORECA

Aan deze ontwikkelgroep hebben de volgende professionals meegedaan:

Anja Jongerius - Pameijer

E B G L

F J G E

M B

Merel Gravemaker - Gemeente Katwijk

Wybe Zijlstra - Gemeente Arnhem

N L L

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

D

H

M

den: 'een goede voorbereiding is het halve concept'.

Belangrijk bij het maken van de keuze van een horecaconcept, zijn de

I

nen 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

O

groep. 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 mul-

B

MFA

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

Binnen het MFA moet de nadruk liggen op de mate van samenwerking, synergie en de wijze waarop horeca hieraan toegevoegde waarde

H

E

totale hospitality-concept van de MFA worden gekeken. Dit kan een belangrijke ondersteuner voor de samenwerking zijn. Hoe breng je deze

Hospitality Works

Hospitality wordt met veel verschillende termen aangeduid. Vanuit de aandacht voor de beleveniseconomie wordt de term 'imagineering'

D

O

gastheerschap en hospitality. Voor de herkenbaarheid hanteren wij de term hospitality.

H

E

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.

I

Gastvrijheid moet een bijdrage leveren aan de kwaliteitsbeleving en het

welbevinden van de verschillende gastgroepen. Dat welbevinden moet
ling van de service en dienstverlening.
E M -
ment en medewerkers van een MFA moeten zich verplaatsen in de ver-
P -
richt denken moet plaats maken voor klantgeoriënteerd handelen. De
MFA
binnen vastgestelde kaders haar service en dienstverlening inrichten.
Service en dienstverlening en het doordacht inrichten van de omge-
H
I
navolgende schema wordt hospitality visueel weergegeven.

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
omgeving worden uitgewerkt.

Guest journey

E -
ney. De guest journey is een methode om te kunnen begrijpen welke
-
nen worden. Bij een guest journey wordt virtueel de ervaringen van de
gebruikers van een gebouw doorlopen of wordt bekeken wat ze zou-

Figuur 1: Model hospitality

I -
N
maken met de manier waarop gebruikers of gasten worden behandeld.
Hospitality staat of valt echter met het al of niet creëren van een grond-
E
die in hoge mate bijdragen aan het creëren van gastvrije dienstverle-
ning. Net zo belangrijk zijn de omgeving en de geleverde dienst. Het
totale plaatje moet kloppen. Met gedrag valt veel te corrigeren, maar

aandacht aan de echte wensen van individuele klanten. Het eigen beeld

Van guest journey naar hospitality

E

keuzes die een opdrachtgever of MFA moet maken. Daarnaast spelen er vraagstukken op het gebied van onder meer kosten, service level, orga-

H

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.

E

worden en hoe de guest journey hierbij behulpzaam kan zijn. De ont-

H

naar een horecaconcept. Zelden is een hospitality concept blanco in te

R

den. 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

Op basis van de uitgewerkte guest journey's kan de vertaling naar het

H

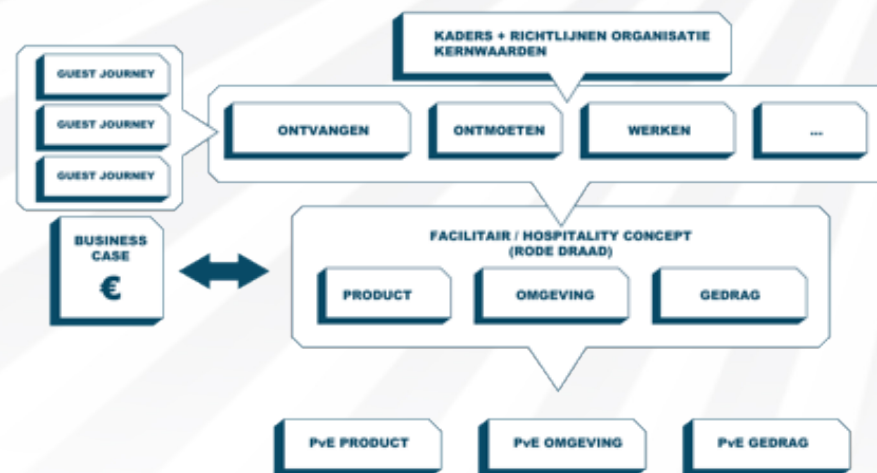
grale visie op het dienstverleningsproduct, de omgeving en het gedrag in samenhang uitgewerkt. Het vormt de rode draad voor de verdere ontwikkeling van zowel de dienstverlening als de fysieke omgeving. Ten

concept worden bepaald. Daarbij gaat het onder andere om de manier

een uitwerking plaatsvinden van de bemensing, taken en benodigde

H

gevisualiseerd.



Figuur 2 Ontwikkelproces hospitality

Samenwerking in de keten

Voor veel MFA's geldt dat een groot aantal van de diensten is uitbe-

D

nemen. 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

P

E

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

visits.

Maar om resultaten op het gebied van hospitality te behalen, moet er
lener, van de opdrachtgever of de MFA. Om daadwerkelijke invulling te

MFA

G
MFA -

Conclusie: hospitality works!

G
voegde 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

omgeving en de vertaling naar de horeca binnen een MFA.

De routeplanner naar integrale hospitality

H I M
met keuzemogelijkheden om tot een conceptontwikkeling te komen.

I D E -
K



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

H L L L

D H JES R

Annelies Lammers, Simpel Contact & Concepts.

R A L

Social media is niet meer weg te denken uit onze samenleving. Voor

K IC MFA K
K
H K G
D S

Media ging op ontdekking.

Vergaderingen en folders

Voor de opkomst van social media lieten we ons informeren door on-

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

B

D

-

Mensen hebben het te druk of hebben geen interesse. Social media

mensen te betrekken en te organiseren.

Opkomst social media

In 2011 gebruikten 12,2 miljoen Nederlanders het internet. Dit is bijna

CBS

D

-

S

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

F

G

zoekmachine. Met de komst van smartphones, tablets en mobiel inter-

contact te komen met anderen.

MFA's en social media

MFA

met bezoekers en buurtbewoners. De ontwikkelgroep onderzocht hoe social media voor MFA's kan bijdragen aan meer bekendheid in de wijk

D

De bekendheid van de MFA kan beter: de wijkbewoners kennen slechts

E

MFA

wijkbewoners, maar in veel gevallen bedienen ze slechts een bepaalde doelgroep. Met social media kunnen mogelijk meer doelgroepen wor-

B

MFA

H

D

bepalend voor de aanpak live en online.

1. Informatie en PR

N

nieuwte. Zo kan een MFA ook naamsbekendheid genereren. Anderzijds

B

delen.

2. Betrokkenheid

D

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

M

pleegd. 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-creatie

De kracht van social media is dat mensen, ongeacht wie ze zijn, hun

rondom gedeelde interesse. Vermaard is bijvoorbeeld de Facebook-

N S

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

S

B

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

L

6. Marktonderzoek

D

MFA

B

bedrijven over hun klanten veel te weten komen: wie ze zijn, wat ze bezighoudt en met wie ze zijn 'connect'. Vandaar dat Facebook zoveel

S

O

MFA

zijn om meer te weten te komen over hun bezoekers of wijkbewoners.

7. Dienstverlening/front office

is social media niet meer weg te denken. Steeds vaker stellen mensen
werkprocessen van de klantenservice geïntegreerd. De dienstverlening
kan zelfs nog directer worden ingezet. Meer hierover staat onder de

Welke tools?

deelnemers van de ontwikkelgroep hebben de ervaringen gedeeld over
de social media die zij gebruiken, te weten Hyves, Facebook, LinkedIn

	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

I C S



worden 'geliked' en 'gedeeld', zodat Heineken bij anderen in het vizier
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 aan-

Facebook kent 6 miljoen geregistreerde gebruikers in Nederland. De

aangemaakt voor een MFA.
genharten De Klif en De Ster. De eerste ervaringen worden nu opge-
'gepost' op de Facebookpagina.

cliënten. Daarnaast maken ook een aantal afzonderlijke voorzieningen

zoekers, buurtbewoners en vrijwilligers te informeren en te betrekken.
Bezoekers kunnen met elkaar in dialoog gaan en zelf foto's plaatsen.

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

Twitter

de bekendste social netwerken en is in 2011 en 2012 hard gegroeid.

onderwerp te 'volgen' waarin je geïnteresseerd bent. In 140 tekens of
met 'volgers'. 'Keep it simple'; het wordt daarom ook wel een 'mini-

gebruiken het als kanaal naar de media. Journalisten refereren vaak
naar de tweets van bijvoorbeeld Maxime Verhagen en Geert Wilders.

medium onderhouden ze contact met de doelgroep en genereren ze

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

count. D R -

O D -

stakeholders. Het wordt minimaal gebruikt voor een MFA. Uitzondering JES R N JES R

over hun 'weekendklassen'. Zo kunnen zij vrijwilligers en sprekers voor gastcolleges vinden. De Nijmeegse voorzieningen harten De Ster en De K

nieuwe doelgroepen bereiken.



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

Andere Social Media

E

is LinkedIn een bekend zakelijk netwerk. Deze wordt vooral gebruikt voor zakelijke contacten en voor groepsdiscussies. Hier liggen voor MFA

G P -

dub met leerlingen of een babbelbox waar iedereen z'n zegje kan doen MFA B

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 ruilboekencast 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?

S

E D

E -

gemaakt. Daarbij moet de content 'interessant' zijn. Belangrijk is dat

paragraaf aanbevelingen.

Mix van juiste tools en voorwaarden

H MFA -

E

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 MFA & Social Media

Aanbevelingen en tips

Door de komst van social media is een website niet meer nodig, wordt

D

E

-

van belang. Veel mensen gebruiken verschillende netwerken. Ze heb-

Ben je als MFA aanwezig, dan betekent dat nog niet dat iedereen je be-

I

S

A

wijkbewoners gehouden waaruit bleek dat veel wijkbewoners tot de 'groene wereld' behoren en vrij behoudend zijn ingesteld. Ze doen nog

E

Nieuwe manier van werken

Het gebruik van social media door medewerkers gaat niet vanzelf. De

-

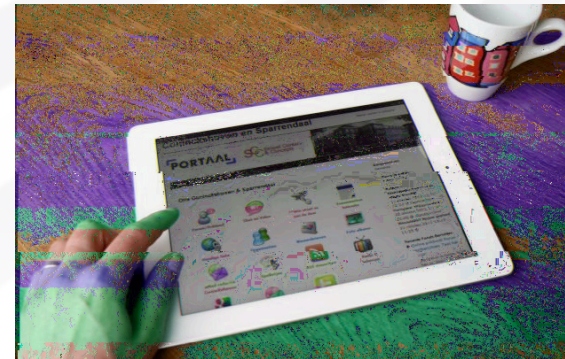
werkers op weg te helpen. Daarnaast is het een nieuwe manier van werken. Mensen hebben de ruimte nodig om met social media om te

D

F

book nog verboden op het werk. Daarmee mis je kanalen om mensen te bereiken. Of anderen schrijven over jou zonder dat je het leest en

G



Loslaten

D

voerd. Dat is niet werkbaar voor social media. Het is geen doen om

L

I

vallen en kunnen medewerkers zelf goed beoordelen waar ze al dan

P

E

E

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

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

D

-

D

begin zijn van het gebruik van social media. Vaak is het echter aan te

R

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

S

B

buurtmakelaar van de wijk te zijn die weet wat speelt. Door mensen en

-

den 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

D

A

MFA

afspraken zijn tussen de partners, dan kan dat volstaan. Vaak echter

O

O

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

O

D

D

H

social media en online diensten kan juist tot nieuwe dienstverlening leiden met nieuwe doelgroepen, of nieuwe arrangementen met mogelijk

MFA

-

ten dienen juist nu na te denken over nieuwe diensten en samenwerkingen, zowel binnen de eigen dienstverlening als in de keten.

Leren fetsen

D

D

S

D

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:

R K A
Wybe Zijlstra, gemeente Arnhem
A H S K O
R C P R
Ivo de Wilde, gemeente Nijmegen
N G
Monique van Cleef, Casade
Gerald Wiebing, zelfstandige
Mark Verhijde, zelfstandige
R M

Of het nu gaat om een kulturhus, wijkcentrum, brede school of zorg-
is ontmoeten en verblijven. MFA's bedienen een maatschappelijk be-
in buurten en wijken. Binnen de ontwikkelgroep Het Nieuwe Werken is
verkend hoe ontmoeten en verblijven uitgebreid kan worden naar de
de MFA wonen en werken. Kan het wijkcentrum of de brede school de

varingen van MFA's die de deuren geopend hebben voor deze nieuwe

De ontwikkelgroep Het Nieuwe Werken is vooral op zoek gegaan naar
nen 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

De echte opgave zit hem in de zinvolle verbinding tussen de wereld van
MFA

MFA

Werkruimte voor fexwerkers en ZZP-ers

toe. Vanuit de kantorenmarkt spelen bedrijven hierop in met pasklare
voor samenwerken en zakelijk ontmoeten. Ook op wijk- en buurtniveau



P D

-

N

O

MFA P

P

R

-

H

D

in de wijk' vaak het eigen huis als werkruimte. Managers van MFA's die

P

S

P

I

vraagt om een andere invulling van werkruimte. Bij werknemers die

F

P

MFA

gaan faciliteren. We onderscheiden twee benaderingen om 'werkers in de wijk' aan de MFA te binden.

De kracht van MFA's als ontmoetingsplek

D

O MFA

en wiken, kunnen ook 'werkers uit de wijk' vrij gemakkelijk bediend

E

MFA

E

K

H

O

organiseerde begin 2012 een netwerkbijeenkomst die door meer dan

P

D

E

D K

A

D

MFA

M

MFA

bedienen met passende werkruimten. Hierdoor zijn ze waardevol voor

P

B

K

K

tal 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.

Exploitationsoverwegingen

D P
worden aangetrokken. Bijvoorbeeld vanwege leegstand of de beschikbaarheid van kansen om haar overvloedige kantoorruimte aan te bieden aan
D
MFA -
pen.

Kan de nieuwe doelgroep 'werkers in de wijk' gezien worden als nieuw?

MFA D D
komt omdat nog maar kort begonnen is met het aantrekken van 'werkers in de wijk'. Daarbij hebben de MFA's, zoals hiervoor beschreven,

E MFA
op zoek te gaan naar ondernemers en bedrijven die al ervaring hebben met het aanbieden van werkruimte aan ZZP-ers. Deze bedrijven kunnen

MFA D

MFA

Meerwaarde en knelpunten

D -
P
Zijn zakelijke netwerkbijeenkomsten ook interessant voor bewoners

E

P

geconstateerd, waaronder de bestaande huurcontracten. De 'werkers in de wijk' stellen andere voorwaarden aan hun huurcontract voor

O

K A
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 reserveringssys-

MFA H D M -
op een slimme manier gecombineerd. De toepassing om ruimte voor kunnen maken, moet nog ontwikkeld worden.

Checklist Omgevings- en klantonderzoek

Check op aanwezigheid ZZP-ers en fexwerkers

1. Verzoek inschrijvingen ZZP-ers

Data overzicht lokale KvK

www.kvk.nl tegen betaling

3. Kennis maken met lokale ZZP-ers

K

S P

Gesprek organiseren

Uitwisselen mogelijkheden MFA

5. Uitnodigen lokale ZZP-ers

K

D

Netwerkbijeenkomst

Toets klantwensen en kennismaken MFA

K

Check op aanwezigheid aanbieders van werkruimte voor ZZP-ers en fexwerkers

I

I

G

L

P

O

P

I

I

G

O

P

N

I

G

O

P

O

G

GIS

P

MFA

P

Check op mogelijkheden MFA om ZZP-ers te bedienen

B

O

12. Beschikbaarheid kantoorruimte

Overzicht in m2

Tariefstelling

13. Beschikbaarheid ruimte voor ontmoeten en netwerken

Overzicht in m2

Tariefstelling

A

O

S

A

IC

O

S

A

K

S

O

B

C

MFA

G

P

S

Check op vergunningen en bestemmingsplan MFA

N

G

E

N

D

A

L

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

O

O

J

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

R C P

F J E

R K A

Allard Jongsma en Mark Wolbert, Whise

R M

De deelnemers van de ontwikkelgroep 'De Wervende MFA' willen het wervend vermogen van hun MFA's vergroten. Onderzocht is in hoeverre

punten 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

H

De wervende organisatie

ten in de lokale samenleving een van de belangrijkste uitdagingen van

K

dere manier van denken na moeten gaan streven: van overvoed naar

O

MFA

aan verandering en anders denken. Wervingskracht is noodzakelijk voor een succesvolle MFA; dat trekt bezoekers aan als een magneet. Voor

D MFA

D

genoemde trends nieuwe mogelijkheden voor het MFA. Maar welke

Model

D

E

een verdere verdieping geven. Hieraan wordt het wervend vermogen

H

en zwaarte van weging bepaalt. Hierbij wordt gekeken in welke orga-

aanbodgericht, vraaggericht of energiegericht.

Aanpak



Conclusie

H

MFA -

schapskist 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 veranderop-

MFA

H

het misschien ook kan helpen bij het inzichtelijk maken van het

MFA



BIJLAGE

Post hbo-opleiding tot Sociaal Maatschappelijk Ondernemer

U bent werkzaam als manager of ondernemer met een sociale op-



de leiderschapsontwikkeling ondersteunen.

de hoofdprijs van het eerste jaar. Iedere module wordt afgesloten

-

-

door hem of haar gefaciliteerd bij het toegankelijk maken van informa-
ner fungeren. Daarnaast worden de opdrachtgevers betrokken bij de

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 diag-

-

volgende onderdelen:

Jaar 1

Module 2: omgeving en strategie van de SMO
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 onder-

hbo-opleiding Sociaal maatschappelijk Ondernemen voelt u zich vertrouwd met alle onderdelen van het managen waarin rekening gehouden wordt met alle belangrijke stakeholders.

Intake

E

Kosten cursusjaar 2012/2013

J
J

Certificering

Als u het eerste studiejaar met een voldoende afsluit, ontvangt u een

maatschappelijk ondernemer van de Hogeschool van Arnhem en
N

taat afsluit. Daarnaast kan gekozen worden voor het doorstroompro-
gramma naar de post hbo-opleiding bedrijfskunde, waar na succesvolle
afrondding het Diploma post hbo bedrijfskundige wordt uitgereikt. Dan

SPHBO D SPHBO
L A R
P H B N
R

inhoud en het niveau van de post hbo-opleiding hebben beoordeeld.

A

Waar

R A L S N

Startdatum

S

Meer informatie

A S

E A

A

E A

BIJLAGE

Guest journey in 10 vragen

A	H	O	H	F
Magazine, vakblad voor facility professionals, het instrument van de Guest				
J		D		

Beleving lijkt het toverwoord bij nieuwe hospitalityconcepten en bij het

overzicht van enkele veel gestelde vragen.

1. Wat is beleving?

'Disney'-ervaring is vereist. Met beleving bedoelen we alle ervaringen
lijkt alles wat we voelen, horen, zien, ruiken en proeven. Het gaat dus
spelen daarbij een grote rol.

2. Wat is een 'guest journey'?

De guest journey is een methode om te kunnen begrijpen welke be-
den. De kernvraag bij een guest journey is: hoe ervaart iemand - of dat

vanaf het eerste contact van een bezoeker die zich op de website van
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

ning 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. Daar-
bij kan een onderscheid gemaakt worden in twee soorten gevolgen:

Bij de keuzes die gemaakt worden is het de uitdaging om de 'plusjes'

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

De guest journey kan worden ingezet bij het herijken van de facilitaire

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

P E

ben je beter in staat de juiste keuzes te maken op het gebied van de 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 de gebruiker als uitgangspunt te nemen, wordt voorkomen dat de dienstverwaarder te weinig aandacht wordt gegeven aan de echte wensen van de gebruiker

D

Uitgangspunten voor beleving kunnen onder andere zijn: niet te luxe passie.

Op basis van duidelijke beschrijvingen van wat gewenst is kunnen keuzes worden gemaakt. Door de keuze af te stemmen op het beoogde

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

Beleving concreet meetbaar maken is een hele uitdaging. Onze collega's hebben uitgebreid onderzoek naar gedaan en ontwikkelt een methodiek, de

A 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?

N

H

E

H

O

-

van de beleving van de gast.

9. Staat de guest journey op zichzelf?

E

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

-

10. Waar is een guest journey niet voor bedoeld?

D

op het hoogste niveau te ontwikkelen. De doelstellingen en kernwaar-

H

Dat lijkt mooi, maar er dreigt een probleem: voor een terugkerende gast of medewerker wordt dit de norm die de volgende weer moet

H

plus.



Arnoud van Hal, Managing Partner Hospitality Design

BIJLAGE

Manifest Ondernemen met MFA's

D
MFA MFA L E -
fest als kompas gebruiken voor het bereiken van een volgend level
van dit netwerk, namelijk het Netwerk van MFA Ondernemers. Meer
G B L D

Wij, MFA Ondernemers navigeren op de volgende ontwikkelingen:

1. Onze maatschappij ontwikkelt zich van verzorgingstaat naar net-
D

een overheid die regisseert en faciliteert.

2. D

B

MFA

Wij, MFA Ondernemers, doen de volgende constatering:

1. A N MFA -
seerd en veel zijn er in ontwikkeling. Binnen de verscheidenheid
MFA
de rode draad.

2. MFA D MFA -

Vaak gaat het om beide.

Wij, MFA Ondernemers analyseren de actualiteit als volgt:

1. O MFA -
bouwen worden gezien. Het management beperkt zich dan tot be-
heer. 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. Bestemmings-
plan, vergunningenbeleid, gefragmenteerde verantwoordelijkheden

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 om-
armen wij de uitgangspunten van het maatschappelijk verantwoord
ondernemen uit ISO 26000.
2. 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
4. -
we aantoonbaar leveren.
5. 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. -