

Op weg naar een centrumplan voor het dorpsplein

Succesfactoren in het ondernemingsplan van MFA's van het archetype
Dorpsplein

Eindverslag van de werkgroep MFA dorpsplein

Johan Burghouts, Alwyn van de Ing, Cees Peeters, Glenn van der Vleuten, Tom de Haas

1. Kader

We hebben als werkgroep de opdracht op ons genomen om een aantal MFA's die al bestaan, en die passen bij het archetype dorpsplein nader te onderzoeken. Om op basis van de bevindingen te komen tot meer concrete inzichten die betrekking hebben op de vraag: welke factoren bepalen het succes van MFA's met het karakter van een dorpsplein als we deze beschouwen als een ondernemingsactiviteit? Een en ander moet resulteren in een concreet handvat voor het uitwerken van ondernemingsplannen voor (toekomstige) MFA's met deze signatuur.

In dit verslag wordt eerst kort ingegaan op onze werkwijze en op de MFA's die we feitelijk hebben betrokken in ons onderzoek. Aansluitend worden de belangrijkste inzichten uit ons onderzoek kort op een rijtje gezet. Als laatste wordt de koppeling gelegd naar het format voor ondernemingsplanning dat is opgesteld vanuit het MFA lab.

2. Gevolgde werkwijze

De werkgroep heeft een selectie gemaakt van bekende MFA's in de regio waarin de leden van de werkgroep werkzaam zijn. Aan de hand van een voorbespreking in de werkgroep en een interview checklist, opgesteld door Tom de Haas, zijn de volgende MFA's geanalyseerd op de manier waarop zij als onderneming functioneren. Het gaat om:

- Het Spectrum in Schijndel
- Oelbroeck in Mill Sint Hubert
- Bossche Brede Scholen
- Balade in Waalwijk

Telkens is met de ondernemer, beheerder of eindverantwoordelijke van genoemde MFA's het woord gevoerd. Daarnaast is een brainstorm sessie belegd met een team van professionals van woningcorporatie Casade dat de opdracht heeft een nieuwe MFA van het archetype Dorpsplein te ontwikkelen in Waalwijk.

Van alle gesprekken zijn verslagen gemaakt. De opbrengst van de interviews is telkens gezamenlijk doorgesproken met alle leden van de werkgroep. Op basis van de rode draden uit de gesprekken is dit eindrapport gemaakt. En vertaald naar het basismodel voor het ondernemingsplan van het archetype Dorpsplein.

De verslagen van alle interviews zijn desgewenst als bijlage beschikbaar. We hebben er voor gekozen geen uitgebreide informatie per MFA op te nemen in de eindrapportage.

3. Belangrijkste constatering

3.1. Blauwdruk of navigatie instrument

We hebben als werkgroep gezocht naar de manier waarop we het format voor het ondernemingsplan voor MFA's kunnen uitwerken voor het archetype Dorpsplein. Na uitwerking van de cases hebben we vastgesteld dat we een aantal specifieke constatering doen die nadrukkelijk van invloed zijn op het succes van een Dorpsplein-MFA. We kunnen ze alleen niet kwantificeren en concreet en specifiek uitwerken op het niveau van een concreet ondernemingsplan. We vinden dat ook prima. De context van iedere MFA is zo verschillend dat we geen blauwdruk kunnen en willen maken. Daarom beperken we ons hieronder tot opvallende constatering. Om de aansluiting met het format voor ondernemingsplanning wel te behouden hebben we het volgende gedaan.

In het format voor ondernemingsplanning worden 5 stappen onderscheiden. Voor de volledigheid worden die hieronder kort herhaald.

Stap 1: Omgevingsanalyse	Trefwoorden: trends, klantengroepen, verwachte concurrentie kracht
Stap 2: Missie en doelstellingen	Trefwoorden: positie keuze, bestaansrecht, na te streven doelen
Stap 3: Marketingplan	Trefwoorden: externe behoeften; inzet marketing mix
Stap 4: Managementplan	Trefwoorden: de onderneming, de ondernemer, besturing en organisatie, rechtsvorm, P&O, ICT
Stap 5: Financieel plan	Trefwoorden: verdienmodel, kostenmodel; exploitatie

In onderstaande paragrafen worden de voornaamste bevindingen uit de praktijk van MFA's die het Dorpsplein karakter ambiëren en invullen gepresenteerd. Bij iedere afzonderlijke bevinding wordt aangegeven bij welke van de 5 genoemde stappen deze bevinding van belang is.

3.2. Feed back op het format Ondernemingsplan

Op basis van onze ervaringen hebben we een ook een aantal specifieke feed backs bij het format Ondernemingsplan. Deze worden hieronder weergegeven.

- De omgevingsanalyse richt zich te eenzijdig op de gebruikers, bewoners in de wijk. De gemeente waarin de MFA staat of wordt gerealiseerd moet nadrukkelijk in de omgevingsanalyse worden betrokken
- Het marketing plan richt zich vooral op individuele gebruikers. In het marketing plan moeten ook stichtingen, verenigingen en de gemeente worden meegenomen
- De opbouw van het format in 5 stappen wekt de indruk dat er sprake is van 5 opeenvolgende stappen; die ook in deze volgorde worden uitgewerkt. Onze ervaring is dat in ieder geval na stap 1 en 2 de onderwerpen uit stap 3 tot en met 5 parallel worden uitgewerkt. En elkaar

wederzijds beïnvloeden. Uiteindelijk moet het in een herkenbare volgorde worden opgeschreven. De inhoudsopgave is niet gelijk aan het stappenplan.

3.3. Overeenkomsten en verschillen

Alle MFA's die we in het onderzoek hebben betrokken hebben een duidelijk multifunctioneel karakter. De Brede Bossche Scholen vormen enigszins een vreemde eend in de bijt. Deze organisatie is eigenaar van een vijftal brede scholen in achterstandswijken in Den Bosch. Het BBS concept heeft nadrukkelijk tot opdracht om een bijdrage te leveren aan de emancipatie van de bewoners in de wijk door de inzet van het BBS concept. De interactie met de wijk wordt nadrukkelijk gezocht. Ruimtes worden om niet beschikbaar gesteld aan passende initiatieven. Opvallend is dat de verbinding met het welzijns- en sociaal cultureel werk niet wordt gemaakt. De exploitatie van de BBS-organisatie is op jaarbasis € 1 mio negatief. Dat is bekend en wordt op voorhand geaccepteerd. Feitelijk spreekt men vanuit de gemeente Den Bosch over een investering in de wijkontwikkeling door middel van het concept van de brede school. Deze brede scholen zijn alleen neergezet in achterstandswijken in Den Bosch. De integrale bevoegdheid voor het programmeren van activiteiten ligt bij het management van de BBS. Er is bewust geen inverdienopdracht. De organisatie is dan ook volledig in handen van de gemeentelijke overheid in Den Bosch.

3.4. Het aandeel van het Dorpsplein

Als we kijken naar de totale configuratie van alle MFA's die we hebben onderzocht, met uitzondering van De Brede Bossche Scholen dan valt een aantal zaken op.

- Het zijn fysiek gezien forse organisaties. Variërend van 7500 tot 21.000 m².
Van belang bij stap 3, 4 en 5
- Er zijn veel partijen gekoppeld aan de MFA. Veelal partijen die voor het uitoefenen van hun activiteit, hobby, sport, sociaal cultureel, aangewezen zijn op geschikte ruimtes voor het uitoefenen van die activiteit.
Van belang bij stap 1, 2 en 3
- Het gaat daarbij zowel om maatschappelijke voorzieningen zoals bibliotheken, muziekscholen als om allerlei particuliere initiatieven zoals verenigingen en stichtingen.
Van belang bij stap 1, 2 en 3
- Vrijwel alle particuliere initiatieven ontvangen een subsidie van de gemeente voor het uitvoeren en continueren van hun activiteiten
Van belang bij stap 1

- Het belang van een ondernemende bedrijfsleider komt consequent naar voren. Kernthema's daarbij zijn de rol van initiator, van verbinder en het feit dat het om personen gaat met uitstekende netwerken in de lokale gemeenschap. Zowel in het publieke domein als bij ondernemers.
Van belang bij stap 3 en 4
- 90% van de exploitatie ligt vast in huurcontracten tussen de organisatie die de MFA beheert/exploiteert en de partijen die gebruik maken van ruimtes van de MFA. Zowel publieke functies als private initiatieven. Voor dit aandeel van de exploitatie is er eerder sprake van het archetype Zalencentrum als van het archetype Dorpsplein
Van belang bij stap 3 en 5
- 10% van de exploitatie moet worden verworven via activiteiten die invulling geven aan de doelstellingen die horen bij het archetype Dorpsplein
Van belang bij stap 3 en 5
- De programmering over de dag en avond heen kan sterk verschillen. De meeste MFA's hebben diverse ruimten en faciliteiten die zich overdags goed lenen voor verhuur aan particulieren en aan bedrijven en instellingen. Workshops, vergaderingen, trainingen en cursussen, bedrijfspresentaties aangevuld met horeca arrangementen.
Van belang bij stap 1 en 3
- Voor een aantal MFA's geldt dat zij voor grote evenementen samen met de huurders van vaste ruimtes afstemmen. In Brabant gaat het dan veelal over carnaval en vergelijkbare evenementen.
Van belang bij stap 1, 2 en 3
- De rol van de lokale overheid is bij diverse MFA's nadrukkelijk in beeld. Zowel bij Oelbroeck in Mill /Sint-Hubert als bij het Spectrum in Schijndel is de gemeente eigenaar van het vastgoed. In het ene geval rechtstreeks. In het andere geval, in Schijndel, is het vastgoed ondergebracht in een aparte BV. Die voor 100% eigendom is van de gemeente. De exploitatie valt ook in deze BV. Op termijn is het mogelijk dat de gemeente nog meer van dit type vastgoed onderbrengt in deze BV.
Van belang bij stap 1, 2 en 4
- Bij de financieel positief exploiterende MFA's is de relatie tussen de gemeente en de huurders van ruimtes in de MFA ook direct zichtbaar in de sturing van gemeente op gesubsidieerde partijen. Kort gezegd komt het erop neer dat de gemeente als voorwaarde voor het toekennen van subsidie stelt dat de ontvangende partij gebruik maakt van ruimtes in de nieuw opgerichte MFA. Dat geldt zowel voor voorzieningen als een bibliotheek en een muziekschool, als voor meer particulier initiatief. Mede door deze constructie wordt de structurele dekking van 90% van het exploitatie budget gerealiseerd. Daar waar de gemeente deze lijn niet volgt, onder andere in Waalwijk, is het direct lastiger om tot een dekkende exploitatie te komen.

Van belang bij stap 1, 2 en 4

- Als het gaat om marketing, communicatie en hospitality moet worden geconstateerd dat deze aspecten op twee verschillende archetypen moeten worden getoetst. Die van het zalencentrum en die van het dorpsplein. Voor het zalencentrum gaat het om basisvoorzieningen op het terrein van horeca. Van een eenvoudige kop koffie tot meer een bar en lunch faciliteit. De klanten van het archetype Zalencentrum zijn primair de hurende partijen en hun werknemers en deelnemers. De aanspraak die deze groep maakt op horeca voorzieningen is beperkt. En neemt toe naarmate er meer sport accommodaties in de MFA zitten.

Van belang bij 1 en 3

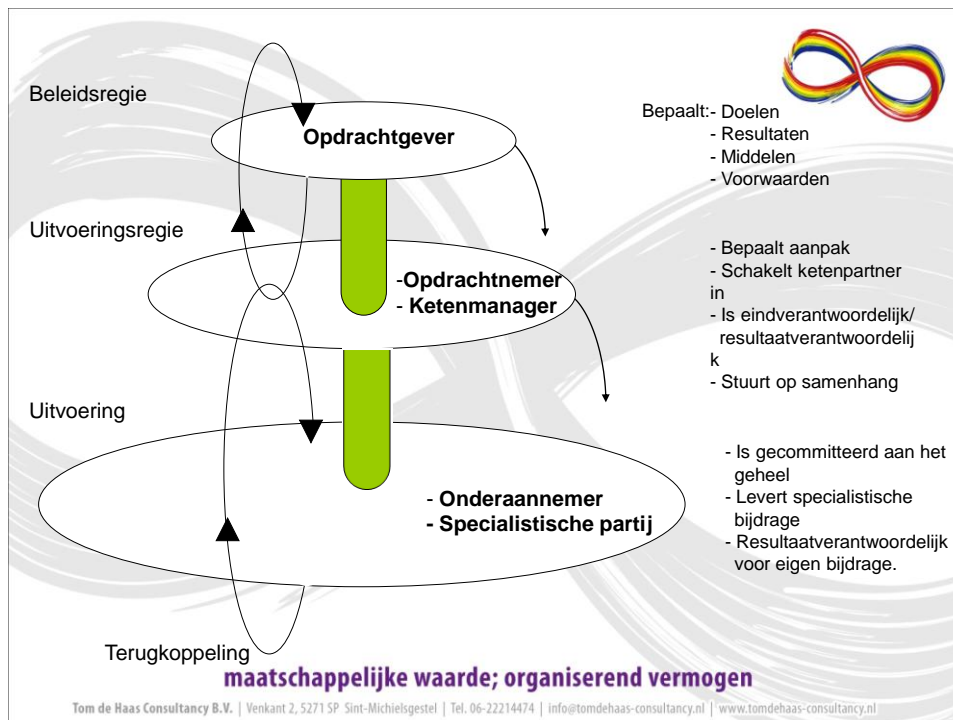
- De horeca en hospitality aanpak en activiteiten die horen bij het accent dorpsplein zijn minder eenduidig. Hier wordt een actieve rol gevraagd van de beheerder / exploitant. Daarbij wordt aangetekend dat deze activiteiten niet mogen leiden tot oneigenlijke concurrentie met reguliere horeca voorzieningen in de gemeenten. De ervaring is dat hier sterk op wordt gelet door ondernemers.

Van belang bij stap 1, 2 en 3

- De programmering van activiteiten in de onderzochte MFA's is een beperkte opdracht. Ook hier komt de balans in de herkomst van middelen aan de orde. 90% van de inkomsten komen uit huren van ruimtes in de MFA. Zonder deze is er volgens de geïnterviewden geen basis voor het archetype Dorpsplein. De mogelijkheden om naast de structurele verhuur nog actief te programmeren zijn beperkt. De focus lijkt te zitten op het productief maken van ruimtes die overdag vrij zijn door deze onder de aandacht te brengen van zakelijke partijen. Ook is er altijd een centrale , gemeenschappelijke ruimte die de metafoor van het Dorpsplein benaderd.

Van belang bij stap 3

- Bestuurlijk vertonen de MFA's grote overeenkomsten. Er is vrijwel altijd sprake van een drie lagen model. Zie het onderstaande schema:



- Er is een opdrachtgever (beleidsregisseur) er is een opdrachtnemer (uitvoeringsregisseur) en er zijn gespecialiseerde onderaannemers. De gemeente zit vrijwel altijd in de eerste positie. Daarbij is er vaak sprake van een eigenaars positie van de gemeente ten aanzien van het vastgoed. Bij 't Spectrum is het vastgoed van de MFA ondergebracht in een BV die voor 100% eigendom is van de gemeente. De bedrijfsleider/beheerder is in dienst van deze BV. De BV vormt de middenschijf in. Die van uitvoeringsregisseur. Alle gebruikers zitten in de onderste schijf. Bij Oelbroeck in Sint Hubert is een stichting, waarin de grootste gebruikers verenigd zijn, de uitvoeringsregisseur. Daar ligt het exploitatie risico. De gemeente is opdrachtgever en eigenaar. De beheerder/programmeur van de MFA zit als adviseur bij het bestuur van de stichting. In Waalwijk, bij Balade, is dat anders. Daar is de corporatie de eigenaar. De gemeente heeft geen zakelijke banden met de MFA. Hier zien we ook direct effect op de exploitatie van het zalencentrum gedeelte. Er zijn onvoldoende garanties.

Van belang bij stap 4

- In diverse MFA's zijn bedrijven uit de sociale werkvoorziening actief. Met name in Oelbroeck en bij het Spectrum. De positionering is verschillend. In Oelbroeck ligt het beheer, de planning en de beperkte opdracht op het terrein van de programmering bij IBN als contract partij. Zij leveren alle benodigde diensten. En zetten daar personeel op in met de vereiste competenties. In het Spectrum huurt de beheerder/ondernemer, in dienst van de vastgoed BV van de gemeente personeel van het SW bedrijf in voor specifieke diensten. Ook partijen die binnen het Spectrum ruimte huren werken met personeel uit het SW bedrijf.

Van belang in stap 4 en 5

3.5. Conclusies bij het praktijk onderzoek:

- MFA's met een zuiver archetype Dorpsplein komen in ons onderzoek niet voor
- Met uitzondering van de Brede Bossche Scholen hebben alle MFA's die we in kaart hebben gebracht hun financiële basis in het archetype Zalencentrum
- De diversiteit van alle huurders, in combinatie met een voldoende grote gemeenschappelijke ruimte, café / lunchroom achtige omgeving zijn noodzakelijk om de doelstelling en de functie van het Dorpsplein te realiseren. Er is een trend om ook wijkpunten en steunpunten, voortkomend uit de WMO, onder te brengen in Dorpspleinen
- De bijdrage van marketing & communicatie, hospitality en programmering aan gezonde exploitatie is in dit type MFA's nogal beperkt te noemen
- De doelmatigheid van de exploitatie van de onderzochte MFA's wordt in overgrote mate bepaald door de manier waarop de gemeente stuurt op verplichte huur van ruimtes in de MFA door maatschappelijke voorzieningen en verenigingen en stichtingen die worden gesubsidieerd door de lokale overheid
- De succesfactor Ondernemerschap wordt bevestigd in het onderzoek. Dit ondernemerschap richt zich zowel op waarde creatie voor de klanten van het Zalencentrum archetype als op het realiseren van omzet op de inzet van vrije ruimtes overdag door deze aan te bieden aan lokale en regionale werkgevers ten behoeve van zakelijke arrangementen.
- In de totale exploitatie van de onderzochte MFA's heeft maximaal 10% van de omzet betrekking op het archetype Dorpsplein.
- Samenvattend is onze conclusie dat de positie van de gemeente in het vastgoed, en de opstelling van de gemeente bij subsidieverlening in overgrote mate bepalend voor het exploitatie resultaat van een MFA van het archetype Dorpsplein / Zalencentrum.