

“Waarmee kan ik u van dienst zijn?”

In Nederland staan naar schatting 3.000 multifunctionele accommodaties of MFA's¹. Nu subsidies wegvallen en een toenemend appèl op burgerkracht wordt gedaan, is het aan MFA's om een cruciale rol op zich te nemen in het reduceren van huisvestingskosten en combineren van maatschappelijke activiteiten en diensten. Veel MFA's slagen er niet in die ambitie waar te maken; het zijn bedrijfsverzamelgebouwen waar het ontbreekt aan gastheer/-vrouwschap.

Het grootste deel van de MFA's is in eigendom van gemeenten en woningcorporaties. De aanleiding voor deze gebouwen is doorgaans een maatschappelijk vraagstuk of een 'ambtelijke' noodzaak. De ambitie is dat MFA's zowel maatschappelijke meerwaarde realiseren als efficiënt omgaan met ruimte en faciliteiten. Kortom, het gaat om ruimtelijke én inhoudelijke samenwerking waar de burger de vruchten van plukt, of zou moeten plukken.

Bij veel MFA's bestaat een structurele mismatch tussen de aangeboden kwaliteit en beschikbaarheid en de daadwerkelijke behoefte van wijkbewoners. Die mismatch begint bij de medewerkers die geen of nauwelijks binding hebben met de wijk². Vervolgens zijn de meeste MFA's gesloten op de momenten dat wijkbewoners 'vrij' zijn. Je zou kunnen zeggen dat de professionals in een MFA, ondanks alle goede bedoelingen, vooral ambtshalve hun rol vervullen in de dienstverlening. Hierdoor gaan de oorspronkelijke ambities verloren en worden MFA's vaak ervaren als bedrijfsverzamelgebouwen.

Om wijkbewoners succesvol te (blijven) binden en te verleiden om zelf een rol te nemen in de organisatie zijn vertrouwen en betrouwbaarheid cruciaal. Dit vraagt van de MFA een herkenbaar menselijk 'gezicht', die betrokken is, het netwerk en de sentimenten kent, aansluit op de behoeften en de taal spreekt; zoals het een gastheer/-vrouw betaamd.

Glenn van der Vleuten en Marieke de Kogel doen verslag over MFA BaLaDe; de totstandkoming, de horden en de oplossingen:

BaLaDe

In de Waalwijkse buurten Baardwijk, Laageinde en De Hoef waren de basisschool en de gymzaal aan renovatie toe. Een kinderopvang en een peuterspeelzaal zochten een goed onderkomen en in de buurten bestond behoefte aan een woonzorgservice. Al deze wensen kwamen samen bij woningcorporatie Casade en dat bracht een inzicht met zich mee: een combinatie van functies zou leiden tot kostenbesparing én tot een sterkere dienstverlening.

Die gedachte kreeg vorm en die vorm kreeg een naam: BaLaDe, met 27 deelnemende organisaties de grootste integrale multifunctionele accommodatie van Nederland. Het complex telt 21.000 m² en vergde een investering van € 32 mln. BaLaDe combineert de functies wonen, welzijn, zorg, onderwijs en kinderopvang en zou een ontmoetingsplek worden voor (wijk)bewoners en wijkgebonden initiatieven.

¹ M. van Leent en T. de Haas, 2011, 'Toolkit voor ondernemerschap: de sleutel voor succesvolle MFA's'.

² In het geval van de casus BaLaDe geldt dit naar schatting voor 90% van de medewerkers.



Van idee tot de opening van het gebouw werd vrijwel alle aandacht en energie opgeslokt door de conceptuele en fysieke realisatie. Toen het gebouw eenmaal stond en in gebruik genomen was door de 27 samenwerkende partijen, was het tijd voor 'een moment van bezinning'.

Wie is die wijkbewoner eigenlijk?

Na de opening bleken de bewoners maar mondjesmaat gebruik te maken van BaLaDe. Hierdoor ontstond de discussie voor wie BaLaDe nu eigenlijk bedoeld is. Is het de bedoeling om vooral de wijkbewoner te bedienen of zou juist een wat meer stedelijke uitstraling wenselijk zijn? Uit die primaire vragen kwamen vervolgvragen voort, zoals: Wie is die wijkbewoner eigenlijk? Welke wensen en behoeften heeft hij of zij? Waar zou BaLaDe volgens de wijkbewoner aan moeten voldoen? En een heel belangrijke vraag voor een goede gastheer: Kunnen de partijen aan die wensen en eisen tegemoet komen en zo ja, hoe?

Casade, de eigenaar van het gebouw, trok zich de interne en externe signalen aan en gaf opdracht voor een 'belevingsonderzoek'. Dit onderzoek werd in 2011 uitgevoerd door SmartAgent, een onderzoeks- en adviesbureau gespecialiseerd in 'consumentenbeleving'.

Casade baseerde de keuze voor belevingsonderzoek op een aantal argumenten:

- Belevingsonderzoek is een goede mix tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek.
- De presentatie van de eindresultaten is praktisch en grafisch, waardoor ze makkelijk communiceerbaar en toepasbaar zijn.
- Vermoedens die over (dis)functioneren bestaan worden nader geëxpliciteerd en helder op een rij gezet.
- Binnen Futura en het MFA-Lab (tegenwoordig Bouwstenen voor Sociaal), respectievelijk een regionaal en landelijk samenwerkingsverband waarbinnen Casade participeert, waren reeds positieve ervaringen opgedaan met dit type onderzoek.

Uit het onderzoek kwamen antwoorden en verbeterpunten naar voren die werden vervat in een businessplan. Min of meer automatisch kwam daarmee de consument (afnemer) centraal te staan en werden secundair de strategische vragen beantwoord, waaronder de vraag: in hoeverre belemmeren of versterken de stedelijke functie en de wijkfunctie elkaar?

Gebruikersgroepen BaLaDe

Voorafgaand aan het onderzoek werden vier (potentiële) BaLaDe gebruikersgroepen onderscheiden:

- De bewoners van de wijk Baardwijk, Laageinde en de Hoef
- De bezoekers (patiënten en recreanten) van BaLaDe
- De bewoners (senioren en begeleid wonen) van BaLaDe
- De organisaties/ondernemers in de wijk en in BaLaDe

SmartAgent heeft samen met elk van deze groepen gekeken naar hun belevingswereld en naar hoe zij BaLaDe als multifunctioneel centrum ervaren³.

SmartAgent beschikt over een database waarin alle postcodes in Nederland zijn opgenomen met daarbij de bijbehorende belevingswerelden. Op basis van de postcodes in de wijk en de postcodes van de BaLaDe bezoekers, kwam de eerste profielinformatie aan het licht; de bewoners in het bedieningsgebied van BaLaDe bevinden zich vooral in het *geel-groen* domein.



●●●● SmartAgent

Wat vindt en voelt die (eind)gebruiker?

Profielinformatie alleen is natuurlijk niet genoeg. Je wilt ook weten hoe mensen BaLaDe 'beleven'. Om dat inzicht te krijgen werd een vragenlijst verspreid onder bewoners van BaLaDe en de inwoners van de wijken die tot het bedieningsgebied behoren.

Ook een 'vragenlijst' is niet genoeg en daarom is nog een verdiepingsslag gemaakt: er zijn groepsgesprekken gehouden met representanten uit de meest voorkomende profielgroepen (geel/groen, ouderen en gezinnen) en met een aantal van de 27 organisaties die actief zijn binnen BaLaDe zijn interviews afgenomen.

Alle bronnen samen geven een duidelijk profiel van de wijkbewoners, de bezoekers en de bewoners van BaLaDe zelf. Het onderzoek beantwoordt de vraag: wat is BaLaDe nu en wat zou BaLaDe volgens de bewoners en gebruikers moeten zijn?

³ Smart Agent maakt gebruik van het zogeheten Brand Strategy Research (BSR)-model om inzicht te krijgen in de 'psychografie' van consumenten. Dat model gaat uit van een sociologische dimensie en een psychologische dimensie. Vervolgens onderscheidt het model vier archetypen, en visualiseert deze met een kleurcodering:

- De Gele belevingswereld, waar Harmonie en Gezelligheid centraal staat
- De Groene belevingswereld, waar Bescherming en Geborgenheid centraal staat
- De Blauwe belevingswereld, waar Controle en Manifestatie centraal staat
- De Rode belevingswereld, waar Vitaliteit en Onafhankelijkheid centraal staat

Een gesloten uitstraling, maar met veel potentie...

Samengevat leverde het onderzoek onder meer de volgende inzichten op:

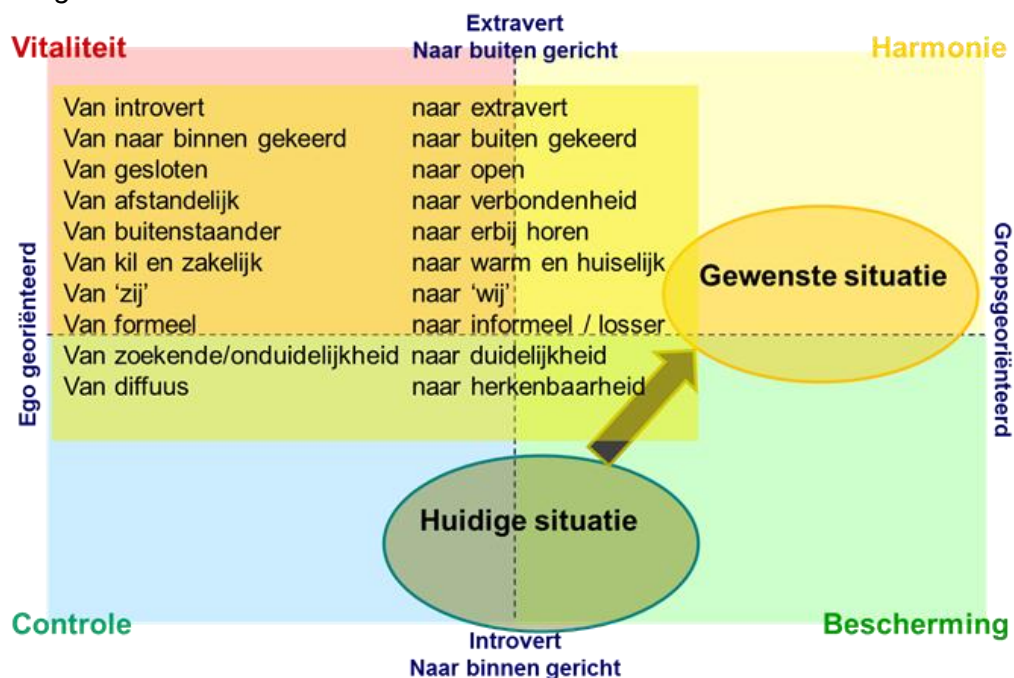
- de bewoners in de wijk hebben een geel-groene identiteit (leeftijd heeft geen invloed op de uitstraling, sfeer en 'tone of voice' die men in en van BaLaDe verwacht).
- de bewoners in BaLaDe hebben een overwegend groene belevingswereld en dat is bepalend voor de uitstraling van het centrum.
- het profiel van de bezoekers komt, afhankelijk van de activiteit, sterk overeen met het profiel van de wijk.
- het centrum wordt door wijkbewoners als 'erg gesloten' ervaren. De activiteiten, zo geven wijkbewoners aan, zijn sterk gericht op de interne bewoners.
- de meeste van de 27 samenwerkende partijen in BaLaDe zijn sterk op hun eigen cliënten gericht en minder op de wijk.
- wijkbewoners blijken wél behoefte te hebben aan de faciliteiten die BaLaDe biedt.

Al met al zorgde dit ervoor dat BaLaDe op de wijkbewoners overkwam als een introvert en gesloten centrum. Zij hadden het gevoel dat er weinig kon en mocht. Aangenomen werd dat de activiteiten en de horeca erg duur waren en daarom zagen wijkbewoners geen aanleiding om BaLaDe te bezoeken.

Een goede balans is belangrijk!

Een van de adviezen die SmartAgent aan Casade gaf was dat BaLaDe zich meer zou moeten richten op de gele - en groen/gele bewoners in de wijk. Daarmee adviseerde SmartAgent dat BaLaDe van een 'naar binnen gerichte' organisatie, zich meer zou moeten ontwikkelen naar een 'op de wijk gerichte' organisatie.

Het advies gevisualiseerd:



Bron: Smart Agent (2011), resultaten belevingsonderzoek BaLaDe

Het gaat erom een goede balans te vinden in taken en uitstraling en daarmee te zorgen voor een heldere identiteit. Maar hoe zorg je daarvoor?

Balans vinden:

- Een goede balans in aandacht voor alle leeftijdsgroepen.
- Een goede balans in functies en programmering.
- Een goede balans in type medewerkers.

Verbetersuggesties:

- Meer bekendheid geven aan wat er allemaal te doen is en voor wie.
- Gezamenlijke, herkenbare communicatie.
- Activiteiten programmeren voor álle doelgroepen.
- De uitstraling van het gebouw BaLaDe mag meer uitnodigend en laagdrempelig.
- Een warmer, knusser en gezelliger aankleding, zodat meer een 'thuisgevoel' ontstaat.
- Horeca: van 'kantine' naar grand-café.
- Minder formeel ontvangst, meer gastheer/-vrouw 'Welkom voelen'.

Valkuilen (en hoe deze te ontwijken):

- Ga niet 'zenden'. Laat niet de MFA maar de organiserende buurtbewoner de 'afzender' zijn.
- Er is een verschil tussen de overheidscommunicatie die je als gemeente of maatschappelijke organisatie gewend bent en het soort herkenbaarheid waar een bewoner behoefte aan heeft.
- Ga niet zelf – 'inside out' – dingen bedenken. De ervaring leert dat dit niets oplevert. Laat de buurtbewoner dat doen en treedt zelf alleen enthousiasmerend en faciliterend op.
- Je architect en je communicatieadviseurs beheersen het 'kunstje' voor het aanpassen van uitstraling en aankleding niet (anders hadden ze het de eerste keer wel goed gedaan).
- Gebruik niet jezelf of jouw medewerkers als referentiekader voor wat leuk, mooi of gezellig is. Pas de programmering aan op de behoefte van de buurtbewoner, hoezeer je deze ook tegen mocht staan.

Van advies naar plan

Aan de hand van het belevingsonderzoek werd een projectgroep opgericht die de resultaten en verbetersuggesties omzette in een businessplan genaamd "Beter Best BaLaDe". Het belangrijkste doel:

BaLaDe binnen 3 jaar laten uitgroeien tot een laagdrempelig en toegankelijk 'Huis van de Samenleving'. Een plek waar bewoners hulp kunnen halen en brengen, kunnen leren, blij worden, recreëren en waar zij uitgedaagd worden zich in te zetten voor de samenleving.

Op communicatief, sociaal en fysiek terrein zijn diverse actieplannen opgesteld met als uitgangspunt dat BaLaDe zélf ook een onderneming is, net als de partijen die in BaLaDe zijn gevestigd. Het voornemen is om alle activiteiten formeel onder te brengen in een 'BaLaDe bedrijf' dat verantwoordelijk is voor de programmering van activiteiten, de verhuur, de horeca, het facilitair beheer, de communicatie en promotie. Als voorwaarde is afgesproken dat geen enkel plan tot stand kan komen zonder expliciete inbreng en betrokkenheid vanuit de wijk. Een 'kwartiermaker' bewaakt de diverse actieplannen en fungeert tevens als hét gezicht voor Beter Best BaLaDe in en buiten de organisatie.

Wat is een 'kwartiermaker' en wat doet deze?

MFA's zijn centra voor maatschappelijke dienstverlening die als knooppunt een belangrijke bijdrage willen geven aan het versterken van de leefbaarheid in een stad, dorp, wijk of buurt. In een MFA staan doel en gebruikers centraal; het gebouw moet daar zo goed mogelijk bij passen.

Doorslaggevend is de mensfactor: de persoon die zorgt voor verbinding tussen de gebruikersgroepen en verantwoordelijk is voor een gezamenlijke programmering en uitvoering van beheertaken.

Het is dus van belang dat zowel de organisatie als het beheer professioneel en mensgericht wordt vormgegeven. De 'kwartiermaker', ook wel sociaal ondernemer genoemd, vervult deze sleutelrol. Als kartrekker sluit hij contracten met alle partners, gebruikers en (toe)leveranciers. Hij werkt de vorm van maatschappelijk ondernemerschap uit die nodig is om beleid en exploitatie tot een succesvol geheel te maken.

Samenwerken tussen verschillende partijen gebeurt namelijk niet vanzelf; daar is iemand voor nodig die dit in goede banen leidt. De kwartiermaker zorgt voor binding tussen de gebruikers en is daarnaast verantwoordelijk voor een gezamenlijke programmering en uitvoering van beheertaken. Ondernemend en verbindend zijn de kerncompetenties van de kwartiermaker. Kostprijsdekkende exploitatie is uitgangspunt. De kwartiermaker is iemand met een specifieke achtergrond en persoonlijkheid, die is opgeleid om de brede en dynamische functies binnen een MFA uit te kunnen voeren.

Sinds 2011 is het professionele netwerk MFA Ondernemers (Bouwstenen voor Sociaal) actief, dat beoogt de professionaliteit van MFA ondernemers te stimuleren. Meer informatie: www.bouwstenenvoorsociaal.nl.

Investering loont

Het uitvoeren van een uitgebreid belevingsonderzoek vraagt een investering, maar deze loont zeker de moeite. De resultaten hielpen BaLaDe een beeld te krijgen van wie hun klant is, wat diens behoefte is en waarom de huidige dienstverlening hier niet op aansloot. Echter, dit betekent niet dat je er al bent. Door de onderzoeksresultaten te vertalen naar de praktijk, mede met behulp van een marketing communicatie expert, ontwikkelde BaLaDe als het ware 'nieuwe taal' en 'nieuw gedrag'.

Dit werpt sindsdien zijn vruchten af. Zo mocht BaLaDe de eerste editie van de kindervandelingtocht 'Mini 80 van de Langstraat' mede faciliteren. Ruim 2.500 kinderen namen hieraan deel. Boekpresentaties over de geschiedenis van Baardwijk trokken telkens 300 bezoekers per avond en op de Wintermarkt kwamen ruim 1.000 mensen af. Door alle activiteiten is het aantal vrijwilligers inmiddels gegroeid naar 30 personen. Tevens zijn er diverse werkgroepen opgericht, bestaande uit BaLaDe-medewerkers en vrijwilligers uit de wijk. Samen geven zij vorm aan de diverse activiteiten en evenementen in en om BaLaDe. In aanvulling is het voornemen een beheerteam te formeren dat invulling geeft aan de organisatie, logistiek en service van bijeenkomsten buiten de huidige openingstijden. De nieuwe wijkkrant 'BaLaDe Bode' versterkt de verbinding met de wijk. Bewoners lezen niet alleen wat er allemaal te doen is in BaLaDe. De samenwerking met bewoners stimuleert en biedt tevens ruimte aan nieuwe ideeën en initiatieven. En niet onbelangrijk; alle m² in BaLaDe zijn verhuurd!

Inmiddels heeft het onderzoek ruim 160 duurzame contacten opgeleverd waarmee BaLaDe periodiek in gesprek gaat om beoogde keuzes af te stemmen, maar ook om te kijken welke bijdragen mensen zelf kunnen leveren. Al met al leveren de investeringen daarmee uiteindelijk substantiële besparingen op: die 160 duurzame contacten zijn in principe allemaal ambassadeurs van BaLaDe. Het is één grote raad van advies. Deze raad kost niets, maar zijn wel de sleutel om het MFA tot een succes te maken.

Tenslotte...

De kans is groot dat 'jouw' MFA ook een aanbod heeft waar vraag naar is. Het kan zijn dat die 'vraag' en dat 'aanbod' elkaar nog niet gevonden hebben, door een mismatch in talen, culturen, denken of communiceren. Laat daarom de vraagzijde onderzoeken. En neem iemand in de arm die je helpt de onderzoeksuitkomsten te interpreteren en converteren. Dit proces luistert namelijk nauw. In een 'zendomgeving' worden onderzoeksresultaten doorgaans direct vertaald naar acties. De consequenties voor de organisatie zelf worden vaak over het hoofd gezien. Afstemming van het aanbod op de beleving van de wijkbewoner stelt ook eisen aan de 'woonleefstijl' van de afzender! De woonleefstijl van de wijkbewoner kun je als MFA niet veranderen. De woonleefstijl van de MFA kan wel aangepast worden. Doe je dat niet, dan blijft een mismatch bestaan....

Auteurs



Marieke de Kogel – Smart Agent
SmartAgent richt zich op het in beeld brengen van achterliggende behoeften, normen en waarden van consumenten. Marieke, research consultant, houdt zich in het bijzonder bezig met de vraag hoe mensen willen samenleven en wat dit betekent voor de ontwikkeling van bijvoorbeeld woningen of buurten. Zij heeft ervaring opgedaan op verschillende onderzoeksterreinen binnen het woon- en leefdoel. Zo leidt zij woonbelevingsonderzoeken, maar ook workshops op het gebied van leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed.
Meer informatie: www.smartagent.nl



Glenn van der Vleuten - 360°rond
360°rond is een initiatief van Glenn van der Vleuten. Glenn heeft jarenlange ervaring in het adviseren over en het organiseren en implementeren van oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Hij heeft zijn ervaringen opgedaan in diverse functies bij verschillende maatschappelijke instellingen. Glenn heeft processen geleid in de totstandkoming naar MFA's. Zo was hij van 2008 tot 2011 verantwoordelijk voor de realisatie en exploitatie van BaLaDe. Hij was opdrachtgever voor het in het artikel beschreven onderzoek. Sinds 2011 is hij ingehuurd als kwartiermaker BaLaDe. Glenn is trekker van het professionele netwerk 'MFA Ondernemers' binnen Bouwstenen voor Sociaal.
Meer informatie: www.360gradenrond.nl

Marieke en Glenn zijn Toine Nagel (WOW!) zeer erkentelijk voor zijn commentaar en feedback bij de totstandkoming van dit artikel.