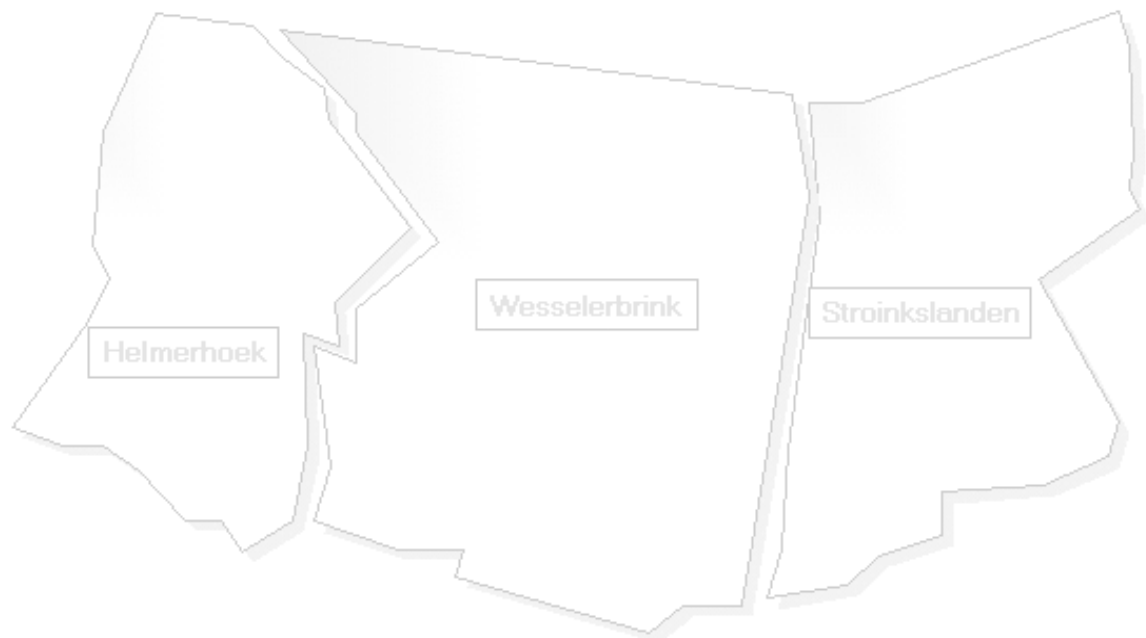


# De Voorzieningencorporatie (VoC)



**Brug tussen sociaal en fysiek**



## Businessplan

datum : 27 december 2005  
dossier : VoorzieningenCorporatie  
status : definitief  
versie : 01

## INHOUDSOPGAVE

1	Samenvatting .....	3
2	De maatschappelijke vraag.....	5
3	Missie, kernactiviteiten en klanten .....	7
4	Organisatie .....	11
5	Financieel kader .....	13
6	De weg er naar toe.....	15

Bijlage  
- financiën

## Voorwoord

Op basis van een vooronderzoek hebben de gemeente Enschede en de woningcorporaties Domijn en De Woonplaats op 31 mei 2005 een projectgroep ingesteld om een business plan voor de Voorzieningscorporatie op te stellen. De intentieovereenkomst daarvoor is op 26 september 2005 getekend. Het idee van de Voorzieningscorporatie is verankerd in het Plan van aanpak Kultuurstraat Wesselerbrink. Op Kruispunt 1: maatschappelijk vastgoed (bladzijde 20) worden effecten en argumenten verwoord.

De opgave die aan de projectgroep gesteld is, omvat het opstellen van een business plan en uitwerken van twee illustratieve voorbeelden. Deze voorbeelden die betrekking hebben op Stroinkslanden Zuid en het zogenaamde Hotel en Route zijn opgenomen in de separate bijlage bij dit plan.

In de projectgroep hebben de volgende personen geparticipeerd.

- Fridse Mobach, Gemeente Enschede, DPGO
- Jolanda van Bruggen, Gemeente Enschede, DMO
- Annette Oude Vrielink, Gemeente Enschede, Stadsdeelmanagement
- Anouk van Ritbergen, Domijn / Woongroep Twente
- Jakob Julsing, De Woonplaats (tot eind september)
- Remi van der Heide, De Woonplaats (vanaf eind september)
- Marc van Leent, externe ondersteuning
- Sabine Verkroost, externe ondersteuning

Ten behoeve van het beoogde business plan heeft de projectgroep de volgende activiteiten ondernomen:

- vier workshops met projectgroep;
- interviews en workshop met circa twaalf stakeholders;
- interviews met specialisten op het gebied van financiën, juridische zaken, ICT en communicatie;
- twee workshops gericht op de rol van initiator voor Hotel en Route en Stroinkslanden Zuid.

De projectgroep heeft daarnaast driemaal een voortgangsbespreking gevoerd met de stuurgroep van management vertegenwoordigers van gemeente en woningcorporaties. De Voorzieningscorporatie is een SEV-experiment. Het project wordt vanuit de SEV begeleid door Paul Doevendans, programmaregisseur. Een overzicht van alle betrokken deelnemers is opgenomen in een bijlage van deze rapportage. Hieruit blijkt dat circa 50 personen inmiddels kennisgemaakt hebben met de Voorzieningscorporatie in wording.

Het begrip voorzieningscorporatie is gekozen naar analogie van het begrip woningcorporatie; de corporatie die er niet voor de woningen is maar juist voor de voorzieningen. In het afgelopen half jaar is duidelijk geworden dat het eigendom van maatschappelijk vastgoed niet als voorwaarde wordt gezien voor het realiseren van de beoogde meerwaarde. Met de keuze voor een vastgoedloos concept roept het begrip 'corporatie' onduidelijkheid op. Wellicht moet er daarom niet van Voorzieningscorporatie maar bijvoorbeeld van Voorzieningscompagnie gesproken worden. Vooruitlopend op een definitieve naam - en gedreven door gemak - hebben we de Voorzieningscorporatie (of wordt het Voorzieningscompagnie) al afgekort tot VoC: met een knipoog naar een roemrucht en ondernemend verleden.

De projectgroep heeft met veel enthousiasme en voortvarendheid aan dit plan gewerkt. Naar de mening van de projectgroep ligt er een waardevolle basis om op voort te bouwen.

Namens de projectgroep VoC  
Marc van Leent

december 2005

## 1 Samenvatting

In Enschede Zuid omvat de hoeveelheid maatschappelijke voorzieningen ruim 125.000 m<sup>2</sup> bebouwd oppervlak en bijna 300.000 m<sup>2</sup> onbebouwd oppervlak. Dit maatschappelijk vastgoed wordt thans op een bepaalde manier gerealiseerd, beheerd en verhuurd. Hoewel zich daarbij geen grote problemen voordoen, leeft bij partijen de sterke overtuiging dat het veel beter kan. De VoC kan daar een grote rol bij vervullen. Deze verbeteringen laten zich als volgt verwoorden:

- Het kan slimmer: veel maatschappelijke voorzieningen staan voor een niet onbelangrijk deel van de tijd leeg; de VoC zou ervoor kunnen zorgen dat beschikbare voorzieningen veel intensiever worden gebruikt voor uiteenlopende maatschappelijke activiteiten.
- Het kan duurzamer: de huidige gebouwen met een maatschappelijke functie zijn star en verouderen daardoor snel. De VoC zou kunnen voorzien in functieflexibele voorzieningen die kunnen 'meebewegen' met de behoeften in de tijd en daardoor hun waarde behouden.
- Het kan effectiever: er is veel geld gemoeid met maatschappelijke voorzieningen. De VoC zou er voor kunnen zorgen dat deze voorzieningen een grotere bijdrage leveren aan de vitaliteit en identiteit van wijk en buurten.

### Missie en kernactiviteiten

Op basis van deze kansen voor verbetering heeft de projectgroep de missie van de VoC als volgt omschreven:

- De VoC verzorgt ruimte voor maatschappelijke activiteiten en voorzieningen op het gebied van ontmoeting, ontplooiing, ontspanning en opvang.
- De VoC wil daarmee bijdragen aan vitaliteit en waardeontwikkeling van buurten en wijken.
- De VoC ziet zich daarbij als een gespecialiseerde dienstverlener op het gebied van vastgoed en ruimte, die als geen ander thuis is in de wereld van maatschappelijke ontwikkeling.

Om deze missie te realiseren ontplooit de VoC de volgende kernactiviteiten:

- Conceptuele Ontwikkeling: identificeren en op gang brengen van kansrijke projecten op verzoek van derden of op eigen initiatief; dit is de rol van 'initiator'.
- Match Making: in kaart brengen van vraag en aanbod van ruimte en ruimtegerelateerde diensten en het bemiddelen daartussen; dit is de rol van 'makelaar'.
- Hospitality Management: leveren van operationele facilitaire diensten en organiseren van evenementen voor verscheidenheid aan doelgroepen; dit is de rol van 'gastheer'.

De VoC verricht deze activiteiten in opdracht van gemeentelijke diensten, woningcorporaties, projectontwikkelaars, maatschappelijke en religieuze instellingen, ondernemers, verenigingen, clubs en particulieren.

### Organisatie

VoC is een dienstverlenende organisatie die naar verwachting in drie jaar groeit van vier naar acht medewerkers. Centrale communicatiewaarden van de VoC zijn gastvrijheid en organisatiekracht. De VoC onderscheidt zich van andere dienstverleners door:

- specifieke kennis van maatschappelijke processen (ontplooiën, ontmoeten, ontspannen, opvang enz.) en de daarbij behorende behoefte aan ruimte en faciliteiten;
- krachtig netwerk van personen en partijen die in Enschede van betekenis zijn voor maatschappelijke voorzieningen;
- attractieve webapplicatie die vragers en aanbieders van ruimte en ruimtegerelateerde diensten aan elkaar verbindt. Intelligente mix van Funda, Marktplaats en Relatieplanet.

### Financieel kader

Uitgangspunt is dat de VoC zich ontwikkelt tot een onderneming die op marktconforme wijze opereert en rendeert. In financiële zin is de bijdrage van gemeente en woningcorporaties beperkt tot een eenmalige bijdrage.

Een aannemelijk scenario komt uit op een bijdrage van € 100.000,- per partij; een pessimistische scenario resulteert in een bijdrage van € 200.000,- per partij.

Naast het leveren van een eenmalige financiële bijdrage bieden gemeenten en woningcorporaties zich aan als klant van de VoC. Deze dienstverleningsrelatie zal het karakter van een zakelijke overeenkomst krijgen met een goede balans tussen commerciële belangen en de sociale doelstellingen

### **De weg er naar toe**

De VoC dient in drie jaar uit te groeien tot een levensvatbare onderneming. In de vorm van een kraamkamer wordt tot die tijd een beschermde situatie gecreëerd die de jonge VoC kansen geeft te groeien en te bloeien. De VoC start haar werkzaamheden in Enschede Zuid. Indien na drie jaar blijkt dat de VoC op eigen benen kan staan, kunnen partijen besluiten om de VoC verder te verzelfstandigen. In de kraamkamerfase heeft de VoC de rechtsvorm van een stichting. Na eventuele verzelfstandiging gaat de VoC bij voorkeur door als besloten vennootschap. Eventuele opbrengsten van de verzelfstandiging worden aangewend om de initiële kosten van partijen te compenseren.

De werkorganisatie van de VoC komt tot stand via een open 'sollicitatieprocedure' waarbij personen en organisaties (ook commerciële organisaties) worden opgeroepen om benodigde competenties aan te bieden in de vorm van personele capaciteit en/of beschikbare hulpinstrumenten.

Parallel aan deze werving van competentiedragers wordt een projectenportefeuille opgebouwd in samenspraak met een te formeren opdrachtgevergroep. Met deze groep worden ook 'algemene leveringsvoorwaarden' geformuleerd waarin tevens de beoogde maatschappelijke meerwaarde van de VoC wordt vastgelegd.

Er wordt ernaar gestreefd om de VoC voor de zomer van 2006 operationeel te laten zijn.

### **Besluitvorming**

Concreet stelt de projectgroep aan betrokken partijen voor om in te stemmen met

- het business plan voor de VoC;
- het beschikbaar stellen van een eenmalige bijdrage van minimaal € 100.000,- en maximaal € 200.000 per partij verdeeld over drie jaar;
- opdrachtverlening aan huidige Projectgroep voor het werven, selecteren en contracteren van de voor de VoC benodigde competentiedragers en het opbouwen van een projectenportefeuille in samenspraak met een in te stellen Opdrachtgevergroep.

### **Tenslotte**

De VoC is een initiatief dat zich niet laat spiegelen aan soortgelijke initiatieven. Het is een innovatie. Dat betekent onder meer dat er geen 'harde' cijfers voor omzet en rendement bepaald kunnen worden. De VoC is op de eerste plaats een onderneming waarin je (samen) moet geloven om er daarna (samen) een succes van te maken.

## 2 De maatschappelijke vraag

In Enschede Zuid omvat de hoeveelheid maatschappelijke voorzieningen ruim 125.000 m<sup>2</sup> bebouwd oppervlak en bijna 300.000 m<sup>2</sup> onbebouwd oppervlak. In bijgaande tabel is een beperkte specificatie daarvan opgenomen. In de separate bijlage is een meer uitgebreid overzicht beschikbaar.

Dit maatschappelijk vastgoed wordt thans op een bepaalde manier gerealiseerd, beheerd en verhuurd. Hoewel zich daarbij geen grote problemen voordoen, leeft bij verschillende partijen, bij gemeente, bij woningcorporaties maar ook bij andere stakeholders, de sterke overtuiging dat het veel beter kan. De VoC kan daar een grote rol bij vervullen. Deze verbeteringen laten zich als volgt verwoorden:

- Het kan slimmer: veel maatschappelijke voorzieningen staan voor een niet onbelangrijk deel van de tijd leeg; de VoC zou ervoor kunnen zorgen dat beschikbare voorzieningen veel intensiever worden gebruikt voor uiteenlopende maatschappelijke activiteiten.
- Het kan duurzamer: de huidige gebouwen met een maatschappelijke functie zijn star en verouderen daardoor snel. De VoC zou kunnen voorzien in functieflexibele voorzieningen die kunnen 'meebewegen' met de behoeften in de tijd en daardoor hun waarde behouden.
- Het kan effectiever: er is veel geld gemoed met maatschappelijke voorzieningen. De VoC zou er voor kunnen zorgen dat deze voorzieningen een grotere bijdrage leveren aan de vitaliteit en identiteit van wijk en buurten.

### De Voorzieningscorporatie - opgave in Enschede Zuid

Stadsdeel Zuid	Binnen m <sup>2</sup> BVO	Buiten m <sup>2</sup> terrein
Zorg	11.000	
Onderwijs	74.000	
Maatschappelijke voorzieningen	11.000	
Religie	5.500	
Cultuur	1.500	
Sport en vrije tijd	25.000	296.000
<i>Totaal</i>	<i>128.000</i>	<i>296.000</i>

### Trends

Het succes van de VoC wordt niet alleen door de feitelijke behoefte bepaald maar ook door externe ontwikkelingen die daar in de toekomst op inwerken. Daarvoor is een kleine trendstudie uitgevoerd waarvan de separate bijlage beknopt verslag doet. Hieronder wordt volstaan met een handvol algemene trends die relevant zijn voor de kansen van de VoC.

- Veranderende rol- en sturingsopvattingen; conform nieuwe bestuurskundige opvattingen beweegt het denken over sturing zich van 'planning & control' naar 'interactie & synergie'. Hierbij wordt een groter beroep gedaan op het initiatief en eigen verantwoordelijkheid van burgers en organisaties. Een dergelijke beweging schept in z'n algemeenheid marktruimte voor nieuwe interfaces en katalysatoren; denk aan Google, Markplaats e.d. Op kleinere schaal zou de VoC ook zo'n interface kunnen zijn.
- Meer outputsturing in maatschappelijke veld geeft sterkere impulsen aan oplossingen die geld besparen of juist opbrengen. Deze verandering schept kansen voor dienstverleners

die met slimme oplossingen deze besparingen of opbrengsten voor klanten weten te realiseren; de VoC kan zo'n dienstverlener zijn.

- Vragers zijn ook aanbieders van ruimte en diensten. Het Leger des Heils heeft bijvoorbeeld een klussendienst en een computerlokaal die ook voor andere doeleinden ingezet kunnen worden; de VoC kan daar ook in bemiddelen.
- Opkomst arrangementen met nieuwe combinaties van welzijn, zorg, onderwijs enzovoort vergt ook nieuwe vormen van beheer en exploitatie. Huidige formules schieten tekort. Er ontstaat nieuwe markt voor beheer van multifunctionele accommodaties; de VoC kan daar op inspelen.
- Enschede Zuid heeft volgens onderzoek een 'ondermaatse' voorzieningenstructuur. Er valt dus nog een hoop te ondernemen; de VoC laat zich dit niet tweemaal zeggen.

### 3 Missie, kernactiviteiten en klanten

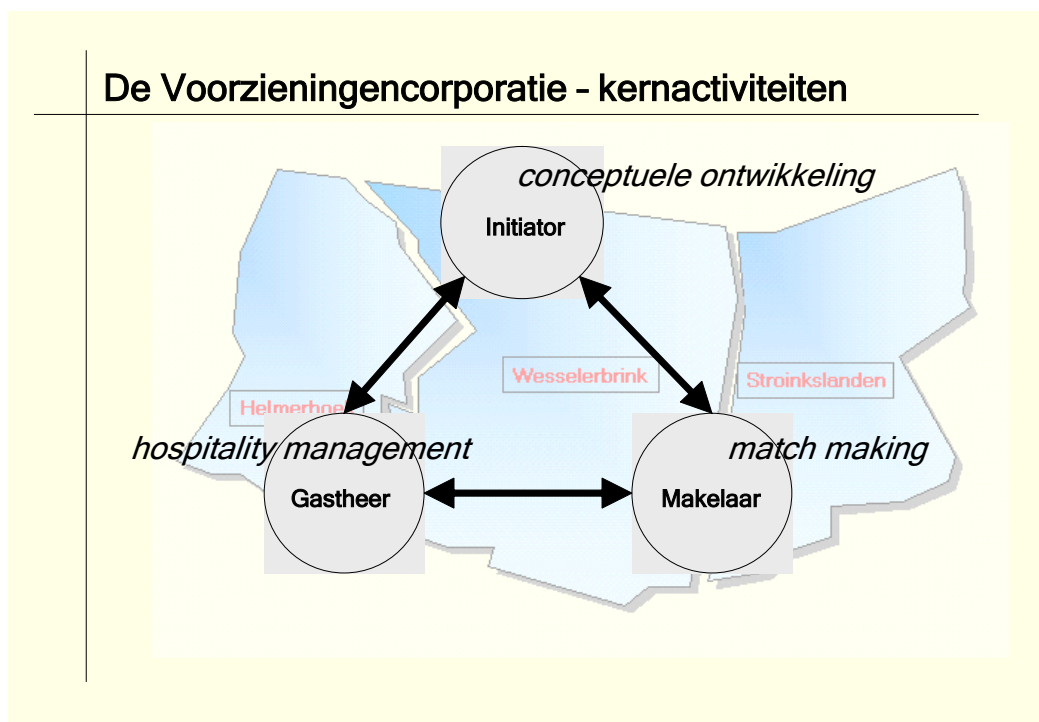
Op basis van de behoefte en kansen zoals die in het vorige hoofdstuk zijn verwoord, heeft de projectgroep de missie van de VoC als volgt omschreven:

- De VoC verzorgt ruimte voor maatschappelijke activiteiten en voorzieningen op het gebied van ontmoeting, ontplooiing, ontspanning en opvang.
- De VoC wil daarmee bijdragen aan vitaliteit en waardeontwikkeling van buurten en wijken.
- De VoC ziet zich daarbij als een gespecialiseerde dienstverlener op het gebied van vastgoed en ruimte die als geen ander thuis is in de wereld van maatschappelijke ontwikkeling.

Om deze missie te realiseren ontplooit de VoC de volgende kernactiviteiten:

- Conceptuele Ontwikkeling: identificeren en op gang brengen van kansrijke projecten op verzoek van derden of op eigen initiatief; dit is de rol van 'initiator'
- Match Making: in kaart brengen van vraag en aanbod van ruimte en ruimtereguleerde diensten en het bemiddelen daartussen; dit is de rol van 'makelaar'.
- Hospitality Management: leveren van operationele facilitaire diensten en organiseren van evenementen voor verscheidenheid aan doelgroepen; dit is de rol van 'gastheer'.

De VoC doet dus niet aan: beleggen, projectontwikkeling, bouwmanagement, beleidsvorming, enzovoort. Anders dan tijdens de voorstudie werd aangenomen, zal de VoC geen vastgoed in eigendom hebben of nemen. De VoC is een kapitaalintensieve dienstverlener.



#### *Conceptuele Ontwikkeling*

- Kern: nemen van projectinitiatieven op verzoek van derden of op eigen initiatief.
- Klanten: gemeente (stadsdeelmanagement), woningcorporaties, projectontwikkelaars en hoofdgebruikers van ruimte (beoogde projectpartners).
- Leveranciers: ontwerpers en specialistische adviseurs.
- Honorering: fee op basis van uit te voeren haalbaarheidsonderzoeken eventueel gecombineerd met succes fee bij omzetten van initiatief naar project.
- Competenties: verbeeldingskracht en verbindingskracht.
- Instrument: met partners gedeelde visie op behoefte aan maatschappelijke voorzieningen op langere termijn in Enschede Zuid ('voorzieningsplanologie')

Voorbeelden dienstverlening:

- Uitvoeren van een conceptuele studie naar aard en haalbaarheid van bepaalde voorziening (bijvoorbeeld Hotel en Route) in opdracht van de beoogde ontwikkelaar en hoofdgebruikers.
- Opstellen van een meerjarige verkenning naar behoefte (en kansen) van maatschappelijke voorzieningen in een specifieke buurt of wijk in opdracht van Stadsdeelmanagement (bijvoorbeeld Stroinkslanden Zuid).
- Organiseren creatieve ontmoeting van uiteenlopende (maatschappelijke) ondernemers rond specifieke ontwikkeling of kans op eigen initiatief.

*Match Making*

- Kern: in kaart brengen van vraag en aanbod en leveren van bemiddelingsdiensten op gebied van ruimte en van ruimte gerelateerde diensten.
- Klanten: vragers en aanbieders van ruimte en gerelateerde diensten; vastgoedeigenaren, maatschappelijke instellingen, clubs, verenigingen en particulieren, maar ook vragers en aanbieders van betaalde en onbetaalde dienstverlening.
- Honorering: succes fee bij bemiddeling (courtage); bijvoorbeeld als percentage van huur of omzet dienstverlening
- Competenties: netwerkvermogen en verkoopkracht
- Instrument: 'matchmaker', database van vragers en aanbieders voor ruimte én faciliteiten; ook voor geschikt voor on-line contractering; dus zonder directe tussenkomst van de VoC.

Voorbeelden dienstverlening:

- Zoeken en contractering van specifieke huisvesting voor permanent gebruik in opdracht van maatschappelijke instellingen in zorg, onderwijs, welzijn enzovoort.
- Zoeken en contracteren van periodieke gebruikers voor meervoudig te gebruiken ruimten (aula, gymzaal, vergaderruimte enz.) in opdracht van de aanbieders van deze ruimten, dit kan de hoofdgebruiker zijn en/of de eigenaar.
- Zoeken en contracteren van professionals en vrijwilligers voor uitvoeren van diensten op het gebied van ruimte gerelateerde diensten als receptie, schoonmaken, groenbeheer, onderhoud, beveiliging enzovoort.
- (Zelfstandig) Samen brengen van incidentele vragers en aanbieders van ruimte en ruimte gerelateerde diensten via goed functionerende website.

## De Voorzieningencorporatie - de Makelaar

idee voor hulpinstrument

		zoekt	biedt aan
wie	persoon / organisatie contactpersoon	dansvereniging secretaris	
wanneer	duur intensiteit	2006 / 2007 2 avonden per week	
wat	functies grootte (BVO / VVO) gebouwtype uitstraling faciliteiten prijs	dansen, vergaderen 100 m2 (VVO) bijeenkomstfunctie informeel pakket A < € 2.000 per jaar	
waar	buurt / wijk ligging parkeervoorziening openbaar vervoer	Stadsdeel Zuid centraal > 20 pp binnen > 200 m	
met wie	medegebruikers gebouw / buren	gerelateerd aan sport en beweging	

### Hospitality Management

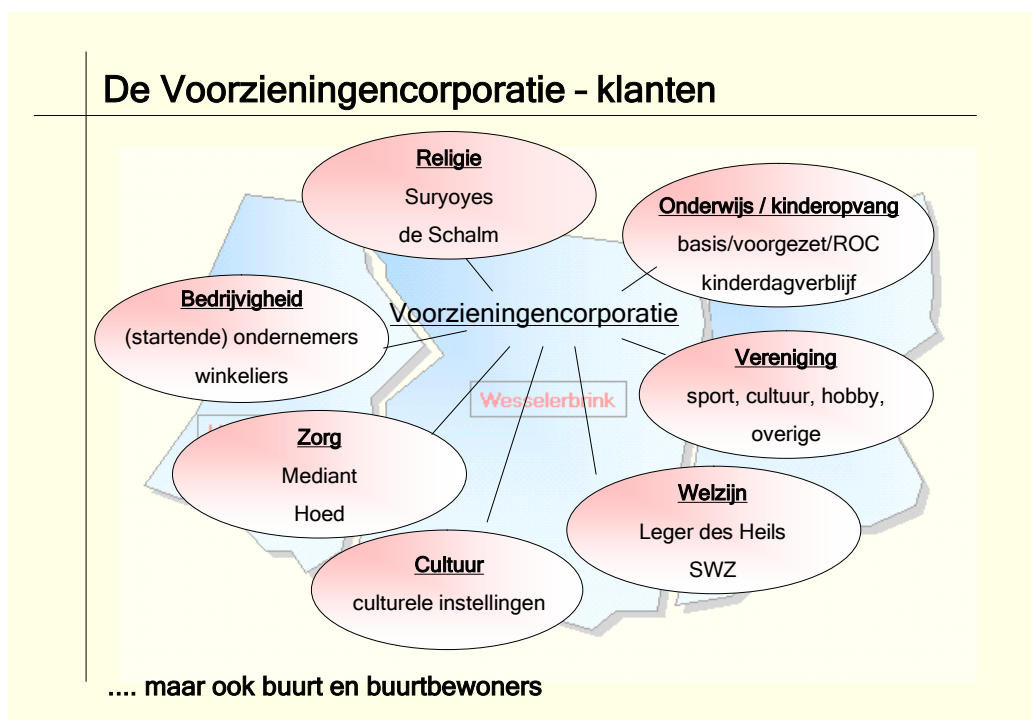
- Kern: leveren van operationele facilitaire diensten en aanpalende activiteiten volgens regels van gastvrijheid en met bijzonder oog voor zaken als ontmoeting, integratie en sociale cohesie.
- Klanten: permanente, periodieke en incidentele gebruikers van ruimte en gerelateerde diensten; vastgoedpartijen, instellingen, clubs, verenigingen en particulieren
- Leveranciers: betaalde en onbetaalde aanbieders van diensten op gebied van receptie, administratie, groenbeheer, onderhoud, schoonmaken, enzovoort.
- Honorering: fee op basis van omvang en kwaliteit dienstverlening.
- Competenties: dienstverlenende attitude en inkoopkracht.
- Instrument: 'Hospitality Level Agreements', set prestatie- omschrijvingen voor beoogd niveau van dienstverlening.

### Voorbeelden van dienstverlening:

- Het gastvrij beheren van multifunctionele accommodaties gericht op ontmoeting en sociale cohesie in opdracht van gezamenlijke gebruikers.
- Facilitaire dienstverlening om nevengebruik van bestaande accommodaties mogelijk te maken; bijvoorbeeld openen/sluiten van school voor avondactiviteiten, verzorgen van consumpties, na gebruik schoonmaken van ruimten, enzovoort.
- Organiseren van uiteenlopende evenementen gericht op ontmoeting en ontspanning.

### Klanten

Resumerend verricht de VoC activiteiten in opdracht van gemeentelijke diensten, woningcorporaties, projectontwikkelaars, maatschappelijke en religieuze instellingen, ondernemers, verenigingen, clubs, en particulieren. En natuurlijk voor buurt en buurtbewoners.





## 4 Organisatie

VoC is een dienstverlenende organisatie die bij aanvang vier ondernemende en enthousiaste professionals telt. In drie jaar groeit de VoC naar verwachting van vier naar acht medewerkers. De VoC opereert als zelfstandige entiteit onder een eigen naam in de markt en beschikt over een herkenbare werkplek in het Stadsdeel Zuid.

Op termijn wordt gestreefd naar de rechtsvorm van een besloten vennootschap onder leiding van een statutair directeur. Zie verder de paragraaf 'de weg er naar toe'.

### **Onderscheidende kenmerken**

De VoC onderscheidt zich van andere dienstverleners door drie met naam te noemen 'unique selling points'.

#### *Specifieke kennis van maatschappelijke veld*

De VoC beschikt over specifieke kennis van maatschappelijke processen (ontplooiën, ontmoeten, ontspannen, opvang enz.) en de daarbij behorende behoefte aan ruimte en faciliteiten. De VoC is onder meer een volwaardige gesprekspartner van directies van scholen, zorginstellingen, culturele instellingen enzovoort. De VoC kent niet alleen het primaire proces van haar klanten maar kent ook de ontwikkelingen die daarop van invloed zijn. De VoC is in staat om dit te vertalen naar ruimtelijke oplossingen en de facilitaire zaken die daarbij om de hoek komen kijken. De VoC is ook thuis in sectorale regelgeving en financiering.

#### *Krachtig netwerk*

De VoC beschikt over een krachtig netwerk van personen en partijen die in Enschede en omgeving van betekenis zijn voor maatschappelijke activiteiten en voorzieningen. De VoC kent zowel beslissers als uitvoerders. Ook met buurt en buurtbewoners onderhoudt ze directe contacten.

#### *Attractieve webapplicatie*

De VoC beschikt over een attractieve webapplicatie die vragers en aanbieders van ruimte en ruimtegerelateerde diensten aan elkaar verbindt. Deze website appelleert aan sites van Funda, Marktplaats en Relatieplanet. De volgende informatie dient de VoC-website tenminste te bevatten:

- actueel overzicht van vraag en aanbod van ruimte voor permanente, periodieke of incidentele verhuur inclusief beschrijving en foto's van locatie, uitstraling gebouw, medegebruikers, functionaliteiten, niveau van facilitaire dienstverlening en prijs;
- actueel overzicht van vraag en aanbod van ruimtegerelateerde diensten als schoonmaak, receptie, onderhoud, groenbeheer, administratie, enzovoort, inclusief omschrijving van prestatieniveau, arbeidsomstandigheden en prijs.

### **Competenties**

In aanvulling op genoemde selling points beschikt de VoC over de algemene competenties:

- ondernemerschap;
- maatschappelijke sensitiviteit en betrokkenheid.

Deze centrale competenties moeten bij elk van de medewerkers van de VoC bovengemiddeld ontwikkeld zijn.

Per kernactiviteit zal de VoC ook beschikken over:

- Conceptuele Ontwikkeling: verbindingskracht en verbeeldingskracht;
- Match Making: netwerkvermogen en verkoopkracht;
- Hospitality Management: dienstverlenende attitude en inkoopkracht.

### **Communicatie**

Uitgangspunten bij de communicatie zijn:

- De VoC staat voor een nieuwe, nog onbekende activiteit die vraagt om de concrete meerwaarde te communiceren in plaats van (alleen) het hoger doel.

- Communicatie en profiel VoC dienen gebaseerd te worden op een combinatie van maatschappelijke meerwaarde met aanstekelijk ondernemerschap; denk aan organisaties als Greenpeace, Natuurmonumenten, e.d.
- Centrale communicatiewaarden van VoC kunnen daarbij zijn: gastvrijheid en organisatiekracht.
- Het opstellen van een op deze uitgangspunten gebaseerd communicatieplan dient één van de eerste activiteiten te zijn van de beoogde VoC.
- De beoogde website dient een centrale sleutelrol binnen dit plan te krijgen.

### **Verankering**

In het WRR-rapport Bewijzen van publieke dienstverlening worden twee principes aangedragen voor de verankering van maatschappelijke ondernemers, te weten 'exit' en 'voice'. Klanten kunnen een maatschappelijke onderneming beïnvloeden door te stoppen als klant, dit is 'exit', of door zich te laten horen, dit is 'voice'.

Voor de VoC is 'exit' het dominante sturingsmechanisme. Klanten van de VoC hebben de vrijheid om in het geval van onvoldoende prestaties te stoppen met het afnemen van diensten. Dit principe van 'exit' betekent dat er op termijn geen gedwongen winkelnering plaats kan vinden. In de beginfase spannen gemeente en corporaties zich in om voor de VoC een volwaardige projectenportefeuille op te bouwen. Op termijn moet de VoC echter telkens weer bewijzen dat zij adequate diensten levert met een maatschappelijke meerwaarde. Dit principe houdt de VoC voortdurend scherp.

Het principe van 'exit' sluit overigens vormen van 'voice' niet uit. Extra borging van de (maatschappelijke) prestaties van de VoC vindt plaats door middel van:

- instellen van Opdrachtgevergroep met vertegenwoordigers van belangrijkste klanten waaronder buurt en buurtbewoners, die de VoC tenminste tweemaal per jaar tegenspel biedt; de Opdrachtgevergroep kan enigszins vergeleken worden de Cliëntenraad uit de sector van zorg en welzijn;
- systematisch organiseren van klanttevredenheidsenquêtes en klantenpanels om voortdurend zicht te krijgen op (veranderende) wensen van klanten.

De maatschappelijke meerwaarde van de VoC wordt sterk bepaald door de wijze waarop gemeente en woningcorporaties hun opdrachtgeverschap naar de VoC inrichten. Bij het vinden van een goede balans tussen het realiseren van financiële doelstellingen van de VoC en het leveren van maatschappelijke meerwaarde kan aangesloten worden bij het experiment dat thans wordt uitgevoerd in het kader van subsidieprogramma InAxis. Dit experiment wordt in bijgaande kadertekst beschreven. De VoC dient beschouwd te worden als onderdeel van 'maatschappelijke middenveld en marktpartijen'.

#### **Gemeente Enschede – Beleidsruimte voor Sociaal**

*Met het experiment wil de gemeente op een nieuwe manier bijdragen aan een herstructurering van een wijk in Enschede. Daarvoor wordt een methodiek van leefsturing toegepast. Hierbij wordt het maatschappelijke middenveld en marktpartijen aangezet om zowel de eigen als gemeentelijke doelstellingen te realiseren.*

*De strategie is creatief te spelen met beleidsruimte. Vooraf wordt geïdentificeerd wat de belangen van de partijen zijn. Daarvan wordt gebruik gemaakt als daarmee ook de gemeentelijke doelen worden gerealiseerd. Het moet de rol van gemeentelijke regisseur verbeteren waarbij deze zich meer presenteert als staande tussen de partijen in plaats van erboven. Het experiment kent tenminste twee uitgewerkte concrete casussen of projecten.*

## 5 Financieel kader

Uitgangspunt is dat de VoC uitgroeit tot een onderneming die op marktconforme wijze opereert en rendeert. In financiële zin is de bijdrage van gemeente en woningcorporaties beperkt tot een eenmalige bijdrage. Daarna dient de VoC op eigen benen te kunnen staan. De kosten worden dan tenminste gedekt door de opbrengsten door verkoop van zakelijke diensten. Er wordt gestreefd naar een rendement dat past bij de winstpercentages die in de branche van facilitair management gebruikelijk zijn; tussen 5% en 10% van de opbrengst<sup>1</sup>.

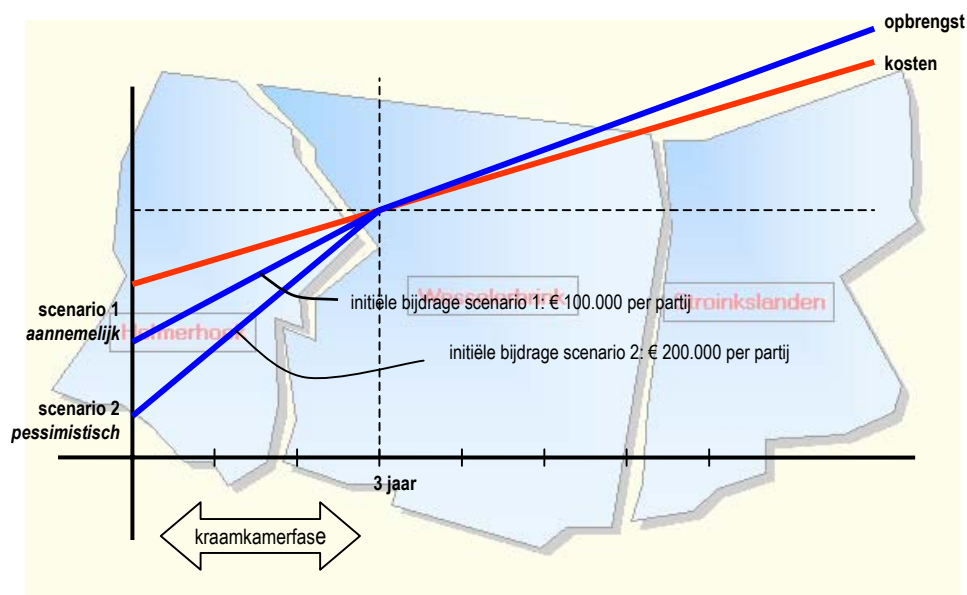
Voor het bepalen van kosten en opbrengsten en het resulterende aanloopverlies zijn twee scenario's opgesteld. te weten een 'aannemelijk' scenario en een 'pessimistisch' scenario. Hieronder worden ze beknopt weergegeven. In bijlage I zijn de onderliggende berekeningen opgenomen.

Scenario 1	Aannemelijk	jaar 1	jaar 2	jaar 3
	Opbrengst	€ 250.000,-	€ 425.000,-	€ 600.000,-
	Kosten	€ 400.000,-	€ 525.000,-	€ 650.000,-
	Resultaat	- € 150.000,-	- € 100.000,-	- € 50.000,-

Scenario 2	Pessimistisch	jaar 1	jaar 2	jaar 3
	Opbrengst	€ 100.000,-	€ 325.000,-	€ 550.000,-
	Kosten	€ 400.000,-	€ 525.000,-	€ 650.000,-
	Resultaat	- € 300.000,-	- € 200.000,-	- € 100.000,-

Een aannemelijk scenario komt uit op een aanloopverlies van € 300.000,- over drie jaar gezien. Dit vraagt een bijdrage van € 100.000,- per partij. Het pessimistische scenario komt uit op een aanloopverlies van € 600.000,-. Dit vraagt een bijdrage van € 200.000,- per partij. In de financiële bijlage wordt deze cijfers onderbouwd.

Het 'aanloopverlies' moet als investering beschouwd worden in de opbouw van de onderneming. Indien de onderneming daadwerkelijk levensvatbaar zal blijken, is het goed denkbaar dat dit 'verlies' wordt terugverdiend. De onderneming gaat immers winst maken op haar zakelijke activiteiten.



In de onderbouwing van de opbrengsten zijn de drie 'kernactiviteiten' als basis gehanteerd.

<sup>1</sup> opbrengst wordt hier gedefinieerd als de omzet minus de projectgerelateerde inkoopkosten, ook wel toegevoegde waarde of netto omzet genoemd

Voor elk activiteit is een 'theoretische' berekening opgesteld van het totale marktvolume dat in Enschede Zuid beschikbaar is. Het huidige gebouwd oppervlak voor maatschappelijke activiteiten is hier als rekenkundige grondslag gehanteerd.

Naar beneden afgerond is dit oppervlak: 125.000 m2. De niet gebouwde ruimte (sportvelden, kinderboerderijen, speeltuinen, enz.) is uit oogpunt van eenvoud buiten beschouwing gelaten.

De kernactiviteit Match Making is opgedeeld in commercieel, het bemiddelen bij meerjarige huurcontracten voor instellingen, en sociaal. Deze laatste categorie heeft betrekking op het periodiek en incidenteel verhuren van ruimten die thans een groot aantal dagdelen per week niet of nauwelijks gebruikt worden. Dit is een nieuwe markt, vooralsnog bescheiden ingeschat, waarvan de VoC als enige partij werk maakt. Hieronder is een onderbouwing gemaakt van de verwachte opbrengst voor het derde jaar volgens het 'aannemelijke' scenario. Zie verder de financiële bijdrage.

<i>Opbrengst 3<sup>e</sup> jaar, scenario 1</i>		<i>marktvolume</i>	<i>marktaandeel</i>	<i>opbrengst VoC</i>
Conceptuele Ontwikkeling		€ 150.000,-	50%	€ 75.000,-
Match Making	commercieel	€ 150.000,-	50%	€ 75.000,-
	sociaal	€ 150.000,-	100%	€ 150.000,-
Hospitality Management		€ 1.000.000,-	30%	€ 300.000,-
<i>Totaal</i>				€ 600.000,-

### **Afbreukrisico's**

Als onderneming loopt de VoC een aantal ondernemersrisico's. Hieronder worden de belangrijkste genoemd, gevolgd door maatregelen waarmee deze risico's tot een aanvaardbaar niveau beperkt kunnen worden.

- De VoC krijgt onvoldoende (betaalde) opdrachten; het beoogde marktaandeel wordt niet gehaald. Dit risico wordt beperkt doordat gemeente en woningcorporaties zich inzetten om de eigen 'werkvoorraad' aan de VoC te gunnen. Bovendien krijgt VoC ook ruimte om wanneer daar goede mogelijkheden liggen ook buiten het Stadsdeel Zuid te opereren.
- De VoC krijgt onvoldoende gekwalificeerd personeel. Dit risico wordt beperkt door niet alleen personen aan de VoC te binden maar ook solide organisaties, bijvoorbeeld via detachering van gekwalificeerd personeel (zie verder 'traject 1' in volgend hoofdstuk).
- De VoC wordt als bedreiging ervaren door de personen, ook vrijwilligers, die thans maatschappelijke voorzieningen daadwerkelijk beheren. Dit risico wordt beperkt door volgende werkwijze:
  - o Indien deze mensen zeer gekwalificeerd en gemotiveerd zijn, kunnen zij door de VoC gerekruteerd worden.
  - o Via een opdrachtgevergroep zal VoC deze mogelijke bedreiging bespreekbaar maken en samen met potentiële opdrachtgevers naar oplossingen zoeken.
  - o Samen met welzijnsorganisaties zal de VoC zich juist sterk op vrijwilligers profileren en de inzet daarvan bevorderen.
- De kosten van ontwikkeling en beheer van de beoogde ICT-infrastructuur zijn te hoog ten opzichte van de te realiseren opbrengsten. Door middel van landelijke bundeling van ontwikkelingskrachten kan dit risico verminderd worden.

## 6 De weg er naar toe

De VoC dient in drie jaar uit te groeien tot een levensvatbare onderneming. In de vorm van een 'kraamkamer' wordt tot die tijd een beschermde situatie gecreëerd die de jonge VoC kansen geeft om te groeien en te bloeien. Indien na drie jaar<sup>2</sup> blijkt dat de VoC op eigen benen kan staan, kunnen partijen besluiten om de VoC verder te verzelfstandigen. Indien binnen drie jaar - onverhoopt - geen zicht op een levensvatbare onderneming ontstaat, zullen partijen besluiten om met de VoC te stoppen.

De werkorganisatie van de VoC komt tot stand via een open 'sollicitatieprocedure' waarbij personen en organisaties (ook commerciële organisaties) worden opgeroepen om benodigde competenties aan te bieden in de vorm van personele capaciteit en/of beschikbare hulpinstrumenten.

Parallel aan deze werving van competentiedragers wordt een projectenportefeuille opgebouwd in samenspraak met een te formeren opdrachtgevergroep. Met deze groep worden ook 'algemene leveringsvoorwaarden' geformuleerd waarin tevens de beoogde maatschappelijke meerwaarde van de VoC wordt vastgelegd.

Kenmerken van de VoC in de kraamkamerfase zijn.

- De VoC werkt onder een eigen, nader te bepalen naam in de markt; dus niet onder de naam van de competentiedrager of één van de competentiedragers.
- Startformatie van de VoC bestaat uit de functies: initiator, gastheer, makelaar en management assistent annex webmaster. Afhankelijk van kwaliteit en senioriteit vervult één van deze functionarissen de rol van directeur.
- Medewerkers van de VoC komen bij de stichting in dienst of worden daarin gedetacheerd.
- Ook in de kraamkamerfase opereert de VoC vanuit een herkenbare, fysieke plaats; de VoC is dus geen virtuele organisatie.
- Het bestuur wordt bij aanvang gevormd door de huidige Stuurgroep Voorzieningscorporatie; na een proeftijd van een half jaar wordt de directeur aangesteld als bestuurder en treedt de Stuurgroep aan als Raad van Toezicht.
- Het werkgebied van de VoC in de kraamkamerfase is vooralsnog beperkt tot Stadsdeel Zuid.

Uit oogpunt van eenvoud heeft de VoC in de kraamkamerfase de rechtsvorm van een stichting. Na eventuele verzelfstandiging gaat de VoC bij voorkeur door als besloten vennootschap. Eventuele opbrengsten van de verzelfstandiging worden aangewend om de initiële bijdrage van partijen te compenseren. Indien dan nog een overschot resteert, stellen partijen dit beschikbaar aan een goed doel dat gelieerd is aan de doelstellingen van de VoC.

De gemeente zal zich na de kraamkamerfase beperken tot de rol van opdrachtgever c.q. klant van de VoC. De gemeente ambieert geen rol als aandeelhouder of als commissaris. De woningcorporaties Domijn en de Woonplaats zullen hun positie na de kraamkamerfase nader bepalen. Ongeacht de keuze van de corporaties voor een toekomstig aandeel, is het gewenst dat na de kraamkamerfase ook andere partners een aandeel kunnen verwerven, bijvoorbeeld de personen en partijen die de VoC ondersteunen tijdens de kraamkamerfase. Dit vooruitzicht op aandeelhouderschap heeft twee voordelen:

- het vergroot de aantrekkingskracht op ondernemende competentiedragers, personen en organisaties, om 'mee te doen' met de VoC;
- het geeft de VoC ook in de kraamkamerfase impulsen om zich te ontwikkelen tot een werkelijke onderneming.

Bij het inrichten van de 'kraamkamer' zal optimaal gebruik worden gemaakt van de competenties die bij mensen of organisaties in de markt aanwezig zijn. Daarbij zal zowel onder lokaal verankerde organisaties worden gezocht als onder nationaal gespecialiseerde organisaties. De 'competentiedragers' zullen worden geworven op basis van een nader vast te stellen werving- en selectieprocedure, te beginnen met de beoogde kwartiermaker.

---

<sup>2</sup> Dit tijdstip kan afhankelijk van ontwikkelingen en vooruitzichten ook eerder of later liggen.

Er wordt ernaar gestreefd om de VoC voor de zomer van 2006 operationeel te laten zijn. Daarvoor moeten twee parallelle trajecten worden doorlopen.

#### *traject 1*

Werven, selecteren en contracteren van geschikte competentiedragers, te beginnen met de kwartiermaker. Stappen zijn:

- Vaststellen van een werving- en selectieprocedure rekening houdend met de aard en beschikbaarheid van de gewenste competenties.
- Plaatsen van formele en informele oproepen via nader te selecteren regionale en landelijke media c.q. intermediairs.
- Boordelen van aanbiedingen en selecteren van personen en partijen die de VoC mogelijk iets te bieden hebben.
- Als eerste gesprekken voeren met geschikte kwartiermakers gevolgd door contractering.
- Daarna overige competentiedragers selecteren en contracteren tezamen met de reeds gecontracteerde kwartiermaker.
- Het 'smeden' van startformatie resulterend in bedrijfsplan c.q. actieplan voor 1<sup>e</sup> jaar binnen de kaders van het business plan.

#### *traject 2*

Afspraken maken met opdrachtgevers over onder meer projectenportefeuille en algemene leveringsvoorwaarden. Stappen zijn:

- Formeren van 'opdrachtgevergroep' bestaande uit vertegenwoordigers van gemeente, beide woningcorporaties en andere partijen die zich al gemeld hebben als potentiële opdrachtgever voor de VoC.
- In beeld brengen van de 'werkvoorraad' van te ontwikkelen en te beheren objecten met behulp van deze opdrachtgevergroep; de feitelijk opbouw van een projectenportefeuille.
- Gezamenlijk uitwerken van algemene 'leveringsvoorwaarden' aan de hand van aantal concrete en representatieve casussen; deze voorwaarden c.q. specificaties dienen te voorzien in:
  - o omschrijving van de feitelijk te leveren dienst, bijvoorbeeld het dagelijks beheren van een specifieke locatie, en de manier waarop deze dienst gemeten kan worden, én
  - o omschrijving van de beoogde maatschappelijke meerwaarde, bijvoorbeeld in de sfeer van ontmoeting en integratie, en de manier waarop deze meerwaarde gemeten kan worden (denk aan tevredenheidsenquête, metingen bezoekersintensiteit, enz.)

#### *traject 3*

Voortzetten van initiërende activiteiten in aansluiting op de initiatieven Stroinkslanden Zuid en Hotel en Route. Zie daarvoor het verslag in de separate bijlage van dit plan. Deze activiteiten zullen worden opgepakt onder de wimpel van de VoC in oprichting. Eerste stap is nader overleg met stadsdeelmanagement.

Genoemde trajecten wordt actief begeleid door de Projectgroep die voor traject 1 van deze fase wordt uitgebreid met een specialist op het gebied van personeel en organisatie.

## Bijlage I Financiën

Business Plan VoC  
16-dec-05

### Uitgangspunten opbrengsten

algemeen	volume vastgoed in m2	125.000
conceptuele ontwikkeling	investeringskosten per m2	€ 1.500
	herontwikkelopgave per jaar	4%
	fee conceptuele ontwikkeling	2%
	theoretisch marktvolume	€ 150.000
match making comm.	huuropbrengst per m2 per jaar	€ 120
	mutatiegraad	10%
	fee match making t.o.v. jaarhuur	10%
	theoretisch marktvolume	€ 150.000
match making sociaal	huur per 100 m2 per dagdeel	€ 30
	aandeel extra te verhuren oppervlak	10%
	aantal te verhuren dagdelen per jaar	160
	fee match making	25%
	theoretisch marktvolume	€ 150.000
hospitality management	kosten per m2 per jaar	€ 100
	fee facility management	8%
	theoretisch marktvolume	€ 1.000.000

### Opbrengsten scenario 1

		marktvolume	1e jaar	2e jaar	3e jaar
Marktaandeel	conceptuele ontwikkeling	€ 150.000	25,0%	37,5%	50,0%
	match making comm.	€ 150.000	25,0%	37,5%	50,0%
	match making sociaal	€ 150.000	50,0%	75,0%	100,0%
	hospitality management	€ 1.000.000	10,0%	20,0%	30,0%
Toegevoegde waarde	conceptuele ontwikkeling	€ 37.500	€ 56.250	€ 75.000	
	match making comm.	€ 37.500	€ 56.250	€ 75.000	
	match making sociaal	€ 75.000	€ 112.500	€ 150.000	
	hospitality management	€ 100.000	€ 200.000	€ 300.000	
		€ 250.000	€ 425.000	€ 600.000	

### Opbrengsten scenario 2

		marktvolume	1e jaar	2e jaar	3e jaar
Marktaandeel	conceptuele ontwikkeling	€ 150.000	10,0%	30,0%	50,0%
	match making comm.	€ 150.000	10,0%	30,0%	50,0%
	match making sociaal	€ 150.000	20,0%	60,0%	100,0%
	hospitality management	€ 1.000.000	4,0%	14,5%	25,0%
Toegevoegde waarde	conceptuele ontwikkeling	€ 15.000	€ 45.000	€ 75.000	
	match making comm.	€ 15.000	€ 45.000	€ 75.000	
	match making sociaal	€ 30.000	€ 90.000	€ 150.000	
	hospitality management	€ 40.000	€ 145.000	€ 250.000	
		€ 100.000	€ 325.000	€ 550.000	

### Kosten

personeel	totale personele kosten per fte	€ 60.000			
	meerkosten van detachering	30%			
	bijkomende bureaunkosten	25%			
verloop	totale personele inzet in fte		4,0	6,0	8,0
	personele inzet in fte gedetacheerd		2,0	2,0	2,0
kosten	personeel	€ 240.000	€ 360.000	€ 480.000	
	bijkomende bureaunkosten	€ 60.000	€ 90.000	€ 120.000	
	extra kosten detachering	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000	
	extra kosten produktontwikkeling	€ 64.000	€ 39.000	€ 14.000	
		€ 400.000	€ 525.000	€ 650.000	

### Saldo

Opbrengsten scenario 1		€ 250.000	€ 425.000	€ 600.000
kosten		€ 400.000	€ 525.000	€ 650.000
Resultaat	totaal	€ 300.000-	€ 150.000-	€ 100.000-
			€ 50.000-	
Opbrengsten scenario 2		€ 100.000	€ 325.000	€ 550.000
kosten		€ 400.000	€ 525.000	€ 650.000
Resultaat	totaal	€ 600.000-	€ 300.000-	€ 200.000-
			€ 100.000-	

## Toelichting op financiën

Uitgangspunten hebben betrekking op het volume aan maatschappelijk vastgoed waarvan voorlopig is uitgegaan. Dit is 125.000 m<sup>2</sup> bebouwd vloeroppervlak. Het onbebouwde oppervlak en eventuele activiteiten buiten Enschede Zuid zijn buiten beschouwing gelaten.

Van dit oppervlak is een theoretisch marktvolume afgeleid op basis van vier gespecificeerde kernactiviteiten. Voor elke kernactiviteit is een berekening van dit marktvolume in Enschede Zuid 'geconstrueerd' op basis van kengetallen die uit de praktijk afkomstig zijn.

Aan dit theoretische marktvolume is daarna een marktaandeel gekoppeld om de potentiële opbrengst van de VoC in de eerste drie jaren te bepalen. Deze opbrengst is gedefinieerd als 'toegevoegde waarde': de omzet minus de inkoopkosten.<sup>3</sup>

Voor het opbrengstniveau zijn twee scenario's opgesteld, een 'aannemelijk' scenario, scenario 1, en een 'pessimistisch' scenario, scenario 2. De scenario's verschillen van elkaar in de aanname van het verwachte marktaandeel; de overige uitgangspunten zijn hetzelfde gehouden.

De opbrengstscenario's zijn tenslotte vergeleken met de verwachte kosten van de VoC. Daarbij is de aanname gemaakt dat de formatie groeit van vier full time medewerkers in het eerste jaar naar acht medewerkers in het derde jaar. De eerste drie jaar zijn steeds twee van deze medewerkers gedetacheerd vanuit een andere organisatie. In aanvulling op personele en bijkomende kosten is gerekend met extra kosten voor productontwikkeling. In het bijzonder zijn dit kosten voor de bouw van de beoogde webapplicatie. Ook is er financiële ruimte voor externe communicatie(middelen).

Het saldo van de twee opbrengstscenario's en de kosten resulteert in een eenmalig tekort van 300.000 euro bij het 'aannemelijke' scenario en 600.000 euro in het 'pessimistische' scenario. Hoeveelheden en kengetallen zijn afgerond om de schijn van nauwkeurigheid te vermijden.

---

<sup>3</sup> door de VoC in te kopen diensten voor schoonmaken, beveiliging, enz. zijn in de berekening buiten beschouwing gelaten. Het gaat alleen om dat deel van de omzet dat aan de VoC zelf toevalt; de zogenaamde toegevoegde waarde.