

2. ONDERNEMEN IN DE MFA; CONSEQUENTIES VOOR ROLVERDELING, SAMENWERKING EN JURIDISCHE STRUCTUREN

Auteurs:

Tom de Haas

Elzo Hilgenga

Tanneke Willems

Deelnemers Rollen en Relaties

Deelnemende organisaties

Ymere

Ymere

Portaal

Portaal

Gemeente Leiden

Wiebing Advies

Woonpartners Midden-Holland

Casade Woondiensten

Zone3

Ellen Ros

Mariëtte Bouwer

Eric Spithoven

Nicole Jansen

Eveline Botter

Gerald Wiebing

Maarten van Mierlo

Monique van Cleef

Martin Heuzeveldt

Management

ICSadviseurs

ICSadviseurs

Tom de Haas Consultancy

Elzo Hilgenga

Tanneke Willems

Tom de Haas

Ondersteuning bij publicatie

ICSadviseurs

Erna Oogjes

drs. Tom de Haas CMC

Tom de Haas is directeur en adviseur van Tom de Haas Consultancy BV. Zijn adviespraktijk richt zich op de vraag hoe maatschappelijke opdrachten in het lokale publieke domein worden uitgevoerd. Hij adviseert in de zorg, de sociale werkvoorziening, woningcorporaties en gemeenten. Tom de Haas publiceert regelmatig over ontwikkelingen in genoemde sectoren en over de toepassing van marketing aanpakken in het publieke domein. Hij is CMC-lid van de OOA. www.tomdehaas-consultancy.nl.

mr. Elzo Hilgenga

Elzo Hilgenga is senior jurist vastgoed en legal counsel. Elzo is werkzaam bij het landelijke adviesbureau ICSadviseurs (www.icsadviseurs.nl) en is expert op het gebied van maatschappelijk vastgoed, ook wel: vastgoed met een maatschappelijke invulling. Hij begeleidt veel woningcorporaties, gemeenten en onderwijsbesturen bij hun vragen op het gebied van vastgoed, waaronder MFA's en MFG's.

Tanneke Willems

Tanneke Willems is als senior adviseur en manager werkzaam bij het landelijke adviesbureau ICSadviseurs (www.icsadviseurs.nl) en is expert op het gebied van maatschappelijk vastgoed en met name waarin meerdere maatschappelijke voorzieningen onder één dak wordt gehuisvest. Tanneke adviseert woningcorporaties, gemeenten en onderwijsbesturen bij hun huisvestingsvraagstukken. Zij is expert in het combineren van de maatschappelijke vraag met de ruimtelijke inpassing en de organisatie van het beheer en exploitatie van multifunctionele voorzieningen.

INHOUDSOPGAVE

Deelnemers Rollen en Relaties	48	5 Kernthema's rond in stand houden van MFG's	72
Inleiding	50	5.1 Definitie programmering en beheer	72
1 Waaron dit kennisdocument	51	5.2 Ondernemerschap	72
1.1 Doelstelling van deze publicatie	51	5.3 Een nadere verkenning van beheer	73
1.2 Methodische verantwoording	52	5.4 Juridische beheerstructuur	75
1.3 Leeswijzer	52	5.5 Beheerstichting	78
		5.6 Beschouwing: MFA en juridische structuren voor beheer	81
2 Case evaluaties	54	6 Het procesmodel ontwikkelen van een MFA als onderneming	82
2.1 De cases	54	6.1 Kader	82
2.2 Reflecties en constatering	56	6.2 Het procesmodel; de basis	82
2.3 Normatieve statement	57	6.3 De initiatieffase	83
3 Hoofdrospelers in MFA's	58	6.4 De definitiefase	86
3.1 Rollen en relaties	58	6.5 De ontwerpfas	89
3.2 Onderscheiden rollen bij MFA's	58	6.6 De realisatiefase	91
3.3 Partijen bij MFA's	58	6.7 Een paar voorbeelden	93
3.4 Het regievraagstuk	59	7 Herpositioneren van een bestaande MFA	94
3.5 De paradox van beleidsregie bij MFA's	59	7.1 Kader	94
3.6 Toepassing van het model op MFA ontwikkeling	60	7.2 De aanleiding	94
3.7 Het exploitatie vraagstuk	62	7.3 Procesmodel herpositionering	95
4 Kernthema's rondom eigendom en exploitatie van MFA's	64	7.4 Aanpak van de confrontatie	96
4.1 Kader en doel van dit hoofdstuk	64	7.5 Herpositioneren: Een MFA is geen gebouw	98
4.2 Definitie eigendom en exploitatie	64	7.6 Herpositioneren; hoe doe je dat?	101
4.3 Juridische structuren rondom eigendom	64	8 Reflectie	102
4.4 Eigendom en onderwijsfunctie binnen een MFA	70		
4.5 Beschouwing: De eigendomsrol en MFA als maatschappelijke onderneming	71		

INLEIDING

In het voorjaar van 2009 is het MFA Lab opgericht. De aanleiding voor het oprichten van het MFA Lab komt voort uit de praktijk. Er is al jaren een krachtige trend in het lokale publieke domein om maatschappelijk vastgoed te ontwikkelen dat multifunctioneel van karakter is. Waar diverse partijen en groepen uit de buurt, wijk of regio samenkomen voor hun activiteiten. Vanuit het beleid van de gemeente gezien is het realiseren van een MFA vaak een interventie in de wijk. Gericht op het realiseren van meer participatie en integratie. Meer praktisch gezien is er ook sprake van ruimtes die in de loop van de dag voor diverse activiteiten benut kunnen worden.

Het streven naar multifunctionele accommodaties wordt gevoed vanuit noties als de 'civil society'. Burgers nemen samen meer verantwoordelijkheid. Organiseren samen. Termen als gemeenschaphuis, kulturhus verwijzen daar ook naar. Lokale communities worden steeds belangrijker in sociaal beleid en sociale wetgeving. Het daadwerkelijk vorm en inhoud geven aan het vormen van een gemeenschap is één van de specifieke thema's binnen MFA's.

Ook zijn er overwegingen die betrekking hebben op effectief en kostenefficiënte inzet van overheidsmiddelen. Veel maatschappelijke organisaties zijn maar een deel van de week of de dag actief. De ruimte die zij voor hun activiteiten benutten staat de rest van de dag en week leeg.

Op wat langere termijn gezien gaat het om multifunctionaliteit met een structureel karakter. Een gebouw dat nu voor onderwijs activiteiten wordt ingezet moet over vijf jaar voor sociaal cultureel werk kunnen worden gebruikt. Of makkelijk kunnen worden omgebouwd naar appartementen.

Er is volop visie op het ontwikkelen van en werken met MFA's. Ambitie is er ook genoeg. Een van de meest krachtige signalen uit de praktijk is dat de realiteit weerbarstig is. Multifunctioneel is niet vanzelfsprekend samen.

En samen levert niet alleen voordelen op, het heeft ook consequenties.

De weerbarstigheid vertaalt zich heel concreet in het exploitatie resultaat

van MFA's. Een bekend beeld is dat MFA's korte tijd na de opening structureel negatief exploiteren.

De initiatiefnemers van het MFA Lab hebben vastgesteld dat negatieve exploitaties van MFA's voortkomen uit te optimistische aannames bij de ontwikkeling. Op een wat dieper niveau is vastgesteld dat succesvolle MFA's zich onderscheiden op zes variabelen:

- Ondernemerschap van de MFA manager;
- Een passend hospitality concept;
- Een goede aansluiting op de omgeving;
- Een goede samenwerking en rolverdeling met de gemeente;
- Bewuste keuzes tijdens ontwikkeling;
- Professionele samenwerking tussen de partners.

1 **Waarom dit kennisdocument**

1.1 **Doelstelling van deze publicatie**

Uit de onderzoeken en projecten die in 2009-2010 door het MFA Lab zijn uitgevoerd komt naar voren dat een deel van de exploitatie problemen van MFA's hun oorzaak vindt in:

- Onduidelijke afspraken tussen partijen die betrokken worden bij de ontwikkeling van een MFA;
- Onvoldoende scherpe afspraken over de rollen die deze partijen moeten vervullen tijdens de ontwikkeling en na de ingebruikname van de MFA. Het ontbreken van criteria voor (niet) participeren in de ontwikkeling van de MFA;
- Onvoldoende resultaatgerichte afspraken over wie verantwoordelijk is voor de exploitatie van de MFA als geheel; als onderneming;
- De vertaling van afspraken over rolverdeling, resultaatverantwoordelijkheid en risico verdeling laat als gevolg van het voorgaande te wensen over.

Bovenstaande constateringën wekten de nieuwsgierigheid van een aantal deelnemers en experts binnen het MFA Lab. Aansluitend is er voor gekozen een specifiek project op te zetten dat zich richt op het beantwoorden van de onderstaande twee vragen:

- A. Op welke wijze moet de rolverdeling tussen de betrokken partijen, relaties bij de ontwikkeling en exploitatie van een MFA worden vormgegeven om bij te dragen aan een gezonde exploitatie?
- B. En welke juridische structuren (kunnen) worden gebruikt om afspraken over de rolverdeling en de bijbehorende resultaatverantwoordelijkheid en verdeling van risico's eenduidig te borgen?

In deel 1 van dit boek is al ingegaan op de definitie van een MFA die binnen

het MFA Lab wordt gehanteerd. Deze definitie is ook in dit deel van kracht. Bij het uitwerken van de bevindingen is het soms onvermijdelijk dat ook de ontwikkeling van het gebouw, de fysieke infrastructuur mee betrokken wordt in de uitwerking. Zeker als het gaat om trajecten waarbij sprake is van ontwikkeling van een nieuwe MFA zijn organisatie ontwikkeling en ontwikkeling van het gebouw sterk op elkaar verbonden.

Bij de start van het ontwikkelproject Rollen, relaties en juridische structuren rond MFA's is de doelstelling als volgt verwoord:

Als we er in slagen de twee centrale vragen te beantwoorden die eerder in deze paragraaf zijn geformuleerd dan kunnen wij projectleiders en participanten in de ontwikkeling, en aansluitend het beheer en de exploitatie van een MFA, een hulpmiddel bieden waarmee zij zo goed mogelijk kunnen navigeren door de opeenvolgende fasen van ontwikkeling, realisatie en ingebruikname en exploitatie van een MFA.

De ambitie is om succesvol navigeren mogelijk te maken door:

- de belangrijkste partijen, rollen, relaties en risico's in kaart te brengen;
- de vereiste rolverdeling tussen deze partijen inzichtelijk te maken;
- aan te geven welke prestatie vanuit de afzonderlijke rollen moet worden geleverd;
- het opstellen en uitwerken van een procesmodel voor ontwikkeling en exploitatie waarin cruciale beslismomenten zijn benoemd. En waarbij wordt aangegeven welk commitment betrokken partijen moeten aangaan om de volgende stap te kunnen nemen;
- aan te geven welke juridische structuren en vormen gebruikt kunnen worden om afspraken over de rolverdeling rond eigendom, resultaatverantwoordelijkheid en ondernemerschap te kunnen borgen.

In de volgende paragraaf wordt kort ingegaan op de werkwijze die we hebben gevolgd. En tot welk inzicht die ons heeft geleid. Aansluitend op die inzichten wordt in een leeswijzer aangegeven welk deel van de ambitie hierboven in dit document daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

1.2 Methodische verantwoording

De ontwikkelgroep Rollen, relaties en juridische procedures heeft een startdocument gemaakt. De inhoud van dit startdocument is samengevat in voorgaande paragrafen. Deelnemers in het MFA Lab hebben samen met een drietal inhoudelijke deskundigen een plan van aanpak uitgezet waarin drie kernthema's bij elkaar komen:

- Praktijkcases van deelnemers waarin het vraagstuk van rollen, relaties en juridische procedures een kernthema vormt;
- Inhoudelijke expertise en praktijkervaring met het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed meteen multifunctioneel karakter door en/of in opdracht van de gemeente. En de begeleiding van dergelijke processen;
- Inhoudelijke expertise en praktijkervaring met het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden waarbij twee of meer partijen zijn betrokken.

De aanpak die is gevolgd is langs twee lijnen te typeren. Beiden zijn van belang voor de uitkomsten van dit project. En de resultaten die in dit document worden gepresenteerd.

Explorerende werkwijze

De ontwikkelgroep heeft een aantal onderwerpen benoemd waarop meer inzicht moest worden verkregen. En waarop meer duidelijkheid en scherpte moest worden aangebracht om de aard van de knelpunten rond rollen, relaties en juridische structuren te doorgronden. De analyse en bespreking van de ingebrachte cases heeft veel helderheid gebracht over de dynamiek tussen betrokken partijen en hoe die leidt tot niet productieve rolverdeling.

Er is ook gericht aandacht besteed aan het vraagstuk van de regierol van de gemeente. En hoe die zich vertaalt bij het ontwikkelen van MFA's. In samenwerking met maatschappelijke organisaties die samen een MFA (moeten) gaan vormen. Ook de positie en de rol van de woningcorporatie in de interactie met de gemeente en maatschappelijke organisatie is verkend en in kaart gebracht.

Apart is gekeken naar onderwerpen als eigendom en naar beheer en exploitatie. Daarin de vraag gekoppeld welke rollen er aan de orde zijn. En hoe die uitwerken op de partijen die betrokken zijn. De resultaten van deze verkenningen zijn opgenomen in dit document.

Normatieve opvatting

In deel 1 van dit boek is al ingegaan op de definitie van een MFA. Aan deze definitie is tijdens de ontwikkeling van het MFA Lab steeds nadrukkelijker een opvatting gekoppeld. Kort samengevat luidt deze: Een MFA is een onderneming, en moet ook als een onderneming worden geleid. Deze normatieve opvatting is getoetst tijdens de case besprekingen. De consequenties van de stelling dat een MFA een onderneming is worden in de volgende hoofdstukken meegenomen en benoemd.

1.3 Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** worden de constatering verwoord van de ontwikkelgroep nadat een aantal praktijk cases is aangehaald. Aan deze constatering wordt ook een aantal conclusies verbonden. Aansluitend worden in **hoofdstuk 3** de hoofdrolspelers bij ontwikkeling en exploitatie van een MFA in kaart gebracht. In dit hoofdstuk wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het eerder genoemde regievraagstuk. De consequenties van de stelling dat een MFA een onderneming is worden ten aanzien van het regie vraagstuk verder verkend.

In **hoofdstuk 4** wordt specifiek ingegaan op rollen en resultaat verantwoordelijkheid rond eigendom van multifunctionele gebouwen. Daarbij wordt op hoofdlijnen ook ingegaan op specifieke aandachtspunten die voortvloeien uit de keuze om bij voorbeeld scholen te huisvesten in een multifunctioneel gebouw. Juridische structuren die worden benut bij het eigendom worden in kaart gebracht.

In **hoofdstuk 5** wordt ingegaan op de specifieke aandachtspunten rond beheer, exploitatie en programmering binnen MFA's. Ook hier komen specifieke aandachtspunten aan de orde. Veel voorkomende juridische structuren worden benoemd en kort toegelicht. De consequenties van de stelling dat een MFA een onderneming is worden ook hier zo concreet mogelijk benoemd.

In **hoofdstuk 6** wordt een procesmodel gepresenteerd voor de ontwikkeling en exploitatie van een MFA. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed het beantwoorden van vragen als:

- Welke processtappen kunnen worden onderscheiden bij de ontwikkeling en in opstart van een nieuwe MFA;
- Welke partijen moeten tenminste worden betrokken bij het ontwikkelingsproces? Welke rol vervullen zij?;
- Wat zijn de consequenties van de stelling dat een MFA een onderneming is voor inrichting van het proces en de selectie van deelnemende partijen?;
- Hoe werken de constatering uit hoofdstuk 1 van dit document door op keuzes bij de inrichting van het ontwikkelproces en de vraag welke partijen worden betrokken en welke rol zij (dienen te) vervullen?

In **hoofdstuk 7** wordt ten slotte ingegaan op de vraag hoe het procesmodel kan worden gebruikt om bestaande MFA's te ondersteunen als zij een

antwoord moeten vinden op de structurele bezuinigingen die vanaf 2012 worden doorgevoerd in vrijwel alle gemeenten. Anders gezegd: Hoe kan het ondernemingsconcept van de MFA worden herijkt op ingrijpende veranderingen in de subsidiemarkt?

2 Case evaluaties

2.1 De cases

De cases die geanalyseerd zijn worden hieronder kort getypeerd. Diverse cases zijn actueel. Om die reden is het niet mogelijk om met naam en toenaam in te gaan op de afzonderlijke cases.

Case 1: *De corporatie als trekker op visie en vastgoed*

Een gemeente besluit om in haar werkgebied vijf multifunctionele gebouwen te ontwikkelen. Deze gebouwen dienen voor de huisvesting van diverse maatschappelijke organisaties. De accommodaties worden ook gezien als een basis voor wijkontwikkeling. Een platform van maatschappelijke organisaties, waar ook de woningcorporatie aan deelneemt, ondersteunt deze visie van harte.

De corporatie neemt de eigendom van het vastgoed voor haar rekening. En neemt tijdens het proces steeds nadrukkelijker een trekkende rol in tijdens het ontwikkelingsproces. Een aantal partijen trekt zich terug in een laat stadium. Er is volop discussie over de vraag wie de kosten draagt voor de gezamenlijke ruimtes. Taken op het gebied van horeca en facilitair beheer worden apart georganiseerd.

Leerpunten:

- De gemeente is beleidsregisseur en de corporatie beoogd eigenaar van het gebouw. Deze rollen moeten goed gescheiden blijven;
- Hoge beleidsambities van de ontwikkelaar / eigenaar van het gebouw leiden tot het overnemen van de rol van beleidsregisseur;
- Daarna wordt het moeilijk om de exploitatie risico's terug te plaatsen waar ze thuis horen. De corporatie wordt noodgedwongen ondernemer in de MFA.

Case 2: *De eerste MFA in de stad*

Een gemeente besluit tot de ontwikkeling van een multifunctioneel gebouw waarin een MFA moet worden ontwikkeld en gehuisvest. Diverse partijen worden uitgenodigd om te participeren in het ontwikkelingsproces. Ook de woningcorporatie. De corporatie biedt aan om de vastgoedontwikkeling en financiering voor haar rekening te nemen. Het is het eerste project op maatschappelijk vastgoed van de corporatie. Bij de oplevering van het gebouw zijn de betrokken partijen niet formeel gecontracteerd. Rollen en verantwoordelijkheden liggen niet vast. De organisatie ontwikkelkant van de MFA is niet vormgegeven. Exploitatie, beheer en programmering moeten nog geregeld worden. Alle bedrijfsrisico's vallen terug op de corporatie.

Leerpunten:

- Als de gemeente initiatiefnemer is en de corporatie eigenaar wordt in het cruciaal de rollen vanaf de start helder te hebben;
- Potentiële gebruikers zijn contractpartijen. Opeenvolgende contracten per fase zijn noodzakelijk om wensen en verplichtingen dicht bij elkaar te houden.

Case 3: *Een MFA in een Prachtwijk*

In een grote stad is een aantal Prachtwijken. Het gemeentebestuur heeft als beleid dat in elke Prachtwijk een MFA moet worden ontwikkeld. Afhankelijk van hun woningbezit geven corporaties aan in welke wijk zij willen participeren in ontwikkeling en startfinanciering van een MFA. In de betrokken wijk moeten twee scholen nieuwe huisvesting hebben. Deze moet worden ondergebracht in het nieuwe multifunctionele gebouw. De scholen willen aparte huisvesting. Andere maatschappelijke activiteiten kunnen worden ondergebracht in het nieuwe gebouw. In het proces is er sprake van diverse spanningen; scholen willen niet met de gemeente samenwerken, slechts een

klein deel van het gebouw wordt echt multifunctioneel, de gemeenschappelijke ruimte roept veel discussies op als het gaat om de vraag wie dat betaald. De focus komt steeds nadrukkelijker op de kostenkant. In het echte MFA deel van het gebouw ontbreekt ondernemerschap. Er zit genoeg potentieel in de wijk.

Leerpunten:

- Onvoldoende vertrouwen tussen partijen bij de start van een ontwikkeling is een contra indicatie;
- Als direct betrokken partijen geen ambitie hebben en geen verantwoordelijkheid voelen voor het gezamenlijke deel van het MFA concept wordt het een bedrijfsverzamelgebouw;
- Gebruikers zijn met zichzelf bezig en niet met de wijk;
- De ondernemersopdracht is van niemand in deze case. Dus komt de focus van alle partijen op kosten vermijden;
- Als de corporatie niet stuurt op het inrichten van de MFA als onderneming dreigen alle exploitatie risico's bij de corporatie terecht te komen.

Case 4: *Ontwikkeling van een brede school in een grote stad*

Na een lange aanloop is in de stad besloten dat er een brede school gerealiseerd gaat worden. Er is goed voorwerk gedaan. Er is een businessplan gemaakt. Dat is onderbouwd en getoetst. Diverse afdelingen van de gemeente zijn betrokken bij het project. Invalshoeken vanuit Stadsontwikkeling, Onderwijs, Welzijn, Vastgoedbeheer. Er is discussie over de vraag of alle aannames over de exploitatie in de praktijk realistisch zijn. Dat leidt er toe dat er ook vanuit de diverse geledingen in de gemeente terughoudendheid bestaat bij het komen tot concrete overeenkomsten waarin het opdrachtgeverschap en opdracht nemerschap geregeld wordt. De angst is dat wie zich bindt aan een dergelijke overeenkomst ook de afdeling is die straks de verwachte tekorten moet gaan opvangen.

Leerpunten:

- De twijfel binnen de gemeente zelf speelt het initiatief uit elkaar. Daardoor kan er aan de gebruikers kant geen samenhang ontstaan;
- Twijfels bij de initiatiefnemer / subsidieverstrekker moeten zo vroeg mogelijk expliciet worden. En betrokken bij de go – nog go beslissing in de verdere ontwikkeling;
- Een structureel exploitatieprobleem wordt door deze aanpak bijna ingebakken in het initiatief.

Case 5: *Leerproces bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed voor de zorg*

Een corporatie heeft haar ervaringen met het ontwikkelen van vastgoed voor en met zorgaanbieders geëvalueerd. En daar conclusies aan verbonden.

De aanleiding voor de evaluatie was de constatering dat er in het ontwikkelproces veel verstoringen optraden die een negatieve invloed hadden op het resultaat en op de onderlinge relaties.

Voorbeelden:

- Onduidelijkheid over rolverdeling en kostenverdeling;
- Zorgpartij loopt aan het einde van uitwerken van tafel nadat forse voorbereidingskosten zijn gemaakt;
- De ontwikkelaanpak is open; te weinig structuur en focus op maatwerk; alles is mogelijk. Aan het einde komt de knijp en de scherpte. Dat geeft verwarring;
- Rolverdeling en risicoverdeling onvoldoende scherp. Terwijl het risico profiel van zorgvastgoed groter wordt.

Op basis van deze evaluatie wordt een andere aanpak uitgewerkt. Waarin de corporatie als eigenaar van het vastgoed veel meer structuur aanbrengt. Steeds meer eigen criteria formuleert waaraan het te ontwikkelen vastgoed voor hen als eigenaar voor de komende 50 jaar moet voldoen.

Leerpunten:

- Het is belangrijk dat de eigenaar een eigen visie op duurzaamheid, flexibiliteit en exploitatie ontwikkelt;
- De consequenties van deze visie moeten in het programma van eisen worden ingebracht;
- In de samenwerking met de beoogde gebruikers is het goed om bij de start voldoende structuur aan te brengen; waar mogelijk met formats te werken;
- Veel gebruikers worden overvraagd als de ontwikkeling van een MFA als een open proces wordt ingestoken.

2.2 Reflecties en constatering

De aandacht bij de case besprekingen is specifiek uit gegaan naar de vraag: Hoe zijn de rollen, relaties en resultaat verantwoordelijkheden tussen de partijen in iedere case nu uitgewerkt? En wat leren we daarvan als we juist op het punt van rolverdeling tussen betrokken partijen tot een betere prestatie willen komen.

In deze paragraaf worden de belangrijkste constatering verwoord. In de uitwerking van de volgende hoofdstukken wordt daar waar dat zinvol is teruggegrepen naar één of meer van de constatering hieronder.

- De rolverdeling en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de gemeente als beleidsregisseur, de eigenaar en huurder/gebruiker van een multifunctioneel gebouw (MFG) moet veel scherper worden uitgewerkt;
- Het ontwikkelingsproces van een nieuwe multifunctioneel gebouw moet strak in een procesmodel worden geplaatst. De stappen in dit proces moeten consequent worden doorlopen. Aan het einde van iedere processtap moeten betrokken partijen een overeenkomst tekenen;
- Als het de doelstelling is dat in een nieuw multifunctioneel gebouw een

MFA wordt gevestigd dan moeten de opdracht en de randvoorwaarden voor die MFA in een vroeg stadium expliciet worden gemaakt. En betrokken in de besluitvorming;

- Partijen die niet kunnen of niet willen tekenen doen niet mee in de volgende fase. Hooguit wordt met hen overleg gevoerd welke ruimte zij straks willen huren/gebruiken binnen het nieuwe gebouw;
- Als de woningcorporatie de eigenaar wordt van een nieuw te ontwikkelen multifunctioneel gebouw moet de corporatie zelf eisen en criteria formuleren voor de verhuurbaarheid en flexibiliteit in aanpassingen door de tijd heen;
- Als gebruikers specifieke en aanvullende eisen stellen die leiden tot meerkosten dan dienen deze door henzelf gefinancierd te worden.
- Het karakter van de MFA als organisatie, als onderneming moet veel scherper worden geprofileerd;
- De focus is eenzijdig op de kostenkant. Alleen een ondernemersoriëntatie slaagt erin om het omzetpotentieel van de wijk te onderbouwen en daarmee andere dan subsidie inkomsten te genereren;
- De gemeente als beleidsregisseur, en met name de gemeente of woningcorporatie als eigenaar van het multifunctionele vastgoed, is steeds nadrukkelijker op zoek naar de partij die voor de MFA als onderneming een overeenkomst sluit met de eigenaar / verhuurder;
- Het bestaansrecht van MFA's moet de komende jaren bewezen worden door het genereren van inkomsten uit de eigen werkomgeving. Betaald door individuele burgers en eventuele sponsors;
- Om te kunnen ondernemen dient de beleidsbepaling en de sturing op taakvelden als programmering, horeca, facilitaire zaken beheer in één hand te worden gelegd; die van de ondernemer;
- Juridische structuren binnen MFA's worden eenvoudiger naar mate het ondernemerschap explicieter en consequenter geregeld is;

- Bij de exploitatie van een MFA als onderneming geldt dat tegenover elke activiteit met maatschappelijke waarde die wordt ondernomen het antwoord moet staan door wie, en op welke wijze de economische waarde wordt geleverd om de activiteit te kunnen uitvoeren;
- De overtuiging dat maatschappelijk relevante activiteiten altijd gesubsidieerde activiteiten zijn is op dit moment al onhoudbaar. De komende jaren zal een steeds groter deel van maatschappelijk relevante, noodzakelijke activiteiten betaald en uitgevoerd worden als particulier initiatief van burgers, communities. Al dan niet gesponsord door geëngageerde bedrijven en instellingen.

2.3 Normatieve statement

De ontwikkelgroep Rollen, relaties en juridische structuren kiest er, op basis van bovenstaande overwegingen voor, om nadrukkelijk een normatieve statement af te geven. De onderstaande uitwerking wordt geladen vanuit de constatering uit paragraaf 2.2. Ook het procesmodel dat verder op wordt gepresenteerd krijgt een uitwerking op basis van de opvatting dat de rolverdeling tussen eigenaar en gebruiker scherper moet. En dat de beste gebruiker van een MFA een ondernemer is.

Het afgeven van een normatieve opvatting houdt niet in dat er sprake is van naïviteit. De doelstelling van het statement is om partijen te inspireren om scherper aan de wind te gaan varen. De eigen verantwoordelijkheid te kennen en te nemen.

Wie op dit moment betrokken raakt bij het (her)-ontwikkelen van een MFA heeft nog steeds te maken met een grote hoeveelheid aan bepalingen, regelgeving en condities waaraan voldoen moet worden. Dat zal de komende jaren zo blijven. In deze publicatie worden niet al deze randvoorwaarden en condities uitgebreid beschreven. Er is veel kennis beschikbaar. Op inter-

net, in publicaties en bij specialistische partijen. Overnemen van het perspectief dat in dit document wordt aangereikt ontslaat de lezer niet zich ook te oriënteren op alle andere aspecten die het succes van een MFA mee bepalen.

3 Hoofdrospelers in MFA's

3.1 Rollen en relaties

In dit hoofdstuk staan de partijen die bij een MFA betrokken zijn centraal. En daarmee ook de rollen die deze partijen in relatie tot elkaar vervullen. In de eerste paragrafen van dit hoofdstuk wordt een feitelijk overzicht gegeven van de onderscheiden rollen. En van de partijen die betrokken zijn bij een MFA. Dan wel partijen die gebruik maken van de voorzieningen in een multifunctioneel gebouw. In paragraaf 3.4. en 3.5. wordt ingegaan op een specifiek vraagstuk; dat van de regie opdracht van de gemeente als een van de belangrijkste partijen in het rollenspel rond een MFA. De rol van de gemeente wordt getypeerd als die van beleidsregisseur. In paragraaf 3.5. wordt betoogd dat voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen die gemeenten nastreven middels een MFA naast een beleidsregisseur ook een uitvoeringsregisseur nodig is. Een regisseur die alle partijen die zich vestigen in, of gebruik maken van het multifunctionele gebouw, meeneemt in het realiseren van de integrale doelstelling van de MFA. Daarmee wordt in paragraaf 3.6. onderbouwd dat een MFA gezien moet worden als een organisatieconcept, een maatschappelijke onderneming die een eigenstandige positie moet hebben, naast die van het multifunctionele gebouw.

3.2 Onderscheiden rollen bij MFA's

Bij een MFA die al is gerealiseerd komen veelal onderstaande rollen voor:

- Beleidsregisseur en middelenverstrekker;
- Eigenaar en verhuurder van het vastgoed, exploitatie verantwoordelijke;
- Beheersverantwoordelijke;
- Vaste partners;
- Incidentele partners;
- Gebruikers/bezoekers (de omgeving; de community).

Zodra duidelijk is welke partij binnen een MFA welke rol (of rollen) vervuld kan in kaart gebracht worden welke werkrelaties er ontstaan. En hoe die rolverdeling, en daarmee de risicoverdeling en resultaatverantwoordelijkheid geborgd moet worden. In mondelinge afspraken, in een convenant, een contract of zelfs in een juridische structuur die notarieel wordt vastgelegd.

3.3 Partijen bij MFA's

Als er een nieuwe MFA wordt ontwikkeld zijn veelal een of meer van onderstaande partijen betrokken:

- De gemeente; raad, bestuur en ambtelijke organisatie;
- De provincie;
- De woningcorporatie;
- De potentiële gebruikers van de MFA:
 - o Zorg
 - Bijvoorbeeld: consultatiebureau, fysiotherapeut, huisarts, V&V instelling;
 - o Onderwijs
 - Bijvoorbeeld: Basis onderwijs, voortgezet onderwijs;
 - o Welzijn
 - Bijvoorbeeld: voorschool, peuterspeelzaal, jeugdwerk, ouderenwerk, diversiteit aan activiteiten voor de buurt;
 - o Sport
 - Sportverenigingen, yoga, biljart;
 - o Kunst en cultuur
 - Bijvoorbeeld: bibliotheek, theatergezelschappen, muziekschool;
 - o Commerciële partners
 - Bijvoorbeeld: hele dagopvang, buitenschoolse opvang,

- horeca, apotheek, supermarkt;
- o Gemeente
 - Bijvoorbeeld: gemeenteloket, vergaderingen et cetera;
- o Bewoners uit de buurt of wijk
 - Bijvoorbeeld: zelforganisaties, vergaderingen.

3.4 Het regievraagstuk

In het lokale publieke domein is het regie vraagstuk een van de kernthema's als het gaat om de opdracht van de gemeente, en de vormgeving van die rol in de praktijk. De actualiteit van het regie vraagstuk komt voort uit de toenevende hoeveelheid nationale wetgeving waarin de gemeente geen uitvoerder meer is maar de opdracht heeft om samen met partijen in de gemeente beleid te maken, doelen te bepalen en daar het beschikbare budget op in te zetten. De wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) is hier een goed voorbeeld van. De beleidsfinanciering van MFA's komt uit deze wet. En ook uit de onderw ijshoek, als er scholen bij betrokken zijn. De kerntaken discussie binnen gemeenten leidt ook vaak tot het besluit om zoveel mogelijk uitvoerende taken af te stoten of meer op afstand te organiseren. Inclusief de exploitatie verantwoordelijkheid.

Bij het uitwerken van de rolverdeling tussen partijen in een MFA is een goed begrip van het regievraagstuk van belang. Ook is het essentieel om te toetsen of de gemeente haar rol als regisseur wel voldoende invult. Om de uitwerking van het regievraagstuk in gemeenten goed te kunnen analyseren is onderstaand model ontwikkeld.

De essentie van het model is dat er binnen het regie vraagstuk twee accenten kunnen worden onderscheiden. De beleidsregie en de uitvoeringsregie. Tot 10 jaar geleden was de taak van de gemeente het voeren van regie op

de uitvoering. Op landelijk niveau was alle beleidsruimte in wetten die de gemeente moest invoeren en handhaven al ingevuld.

Bij vrijwel alle sociale wetgeving van de afgelopen 10 jaar waarvan de uitvoering aan gemeenten is opgedragen is sprake van kaderwetgeving. De resultaatgebieden zijn benoemd, de budgetten zijn landelijk vastgesteld. En binnen deze kaders moeten gemeenten op lokaal niveau met maatschappelijke partijen tot invulling komen. Daarmee komt de gemeente nadrukkelijk in de rol van de beleidsregisseur. De normatieve opvatting die aan het onderstaande model ten grondslag ligt is dat de gemeente de rollen van beleidsregisseur en uitvoeringsregisseur niet in één hand moet houden.

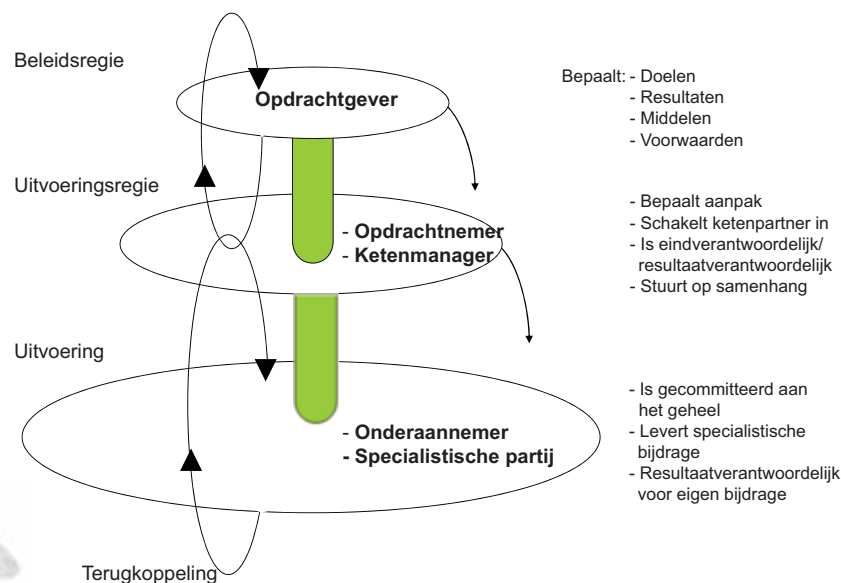
3.5 De paradox van beleidsregie bij MFA's

Vaak is de gemeente de initiatiefnemer tot de stichting van een nieuwe MFA. Zo worden veel brede scholen gesticht vanuit de inzet om een structurele bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een wijk of buurt in de stad. Vanuit deze keuze wordt de gemeente ook in veel gevallen de eigenaar van het nieuwe vastgoed waarin de MFA wordt ondergebracht. Vanuit haar oude routines op het terrein van uitvoeringsregie heeft de gemeente de neiging om de beoogde partners in het MFA vrij taakgericht aan te sturen aan de ene kant, en te verleiden tot een huisvestingscontract in de MFA aan de andere kant.

Om de doelstellingen die de gemeente in een wijk of buurt nastreeft met bijvoorbeeld een Brede School te kunnen realiseren is een actieve, en misschien zelfs pro actieve opstelling en bijdrage nodig van de partners die in de MFA gehuisvest worden. De consequentie van deze manier van kijken is dat de gemeente de beoogde partners in een vroeg stadium moet betrekken bij en verantwoordelijkheid moet geven voor het mede realiseren van de beleidsdoelen die de gemeente heeft met de nieuwe MFA.

Binnen het kader van het model geredeneerd betekent dat de gemeente zich richt op het toetsen van de draagkracht en de draaglast van de partners om op eigen kracht tot invulling te komen van de uitvoeringsregie van de nieuw te bouwen MFA. Alleen als deze figuur zich goed ontwikkelt kan de gemeente een positie ontwikkelen waarin zij als initiatiefnemer en als eigenaar niet automatisch verantwoordelijk is voor alle beheer en exploitatie risico's van de nieuwe MFA.

De eerder genoemde paradox komt kort gezegd neer op de constatering dat de gemeente als beleidsregisseur de beoogde (kern)partners in een nieuwe MFA zo vroeg mogelijk in een dragende en resultaatverantwoordelijke positie moet plaatsen om de beleidsdoelstellingen binnen acceptabele exploitatie risico's te kunnen realiseren.



Model 1: De chocoladefontein van beleidsregie

3.6 Toepassing van het model op MFA ontwikkeling

Eerder is geformuleerd dat het bovenstaande model, de chocoladefontein van beleidsregie een normatief model is. Het kernstatement van het model is dat als de rollen van beleidsregisseur en uitvoeringsregisseur niet goed worden onderscheiden, en niet bij twee onderscheiden organisaties worden belegd, dan loopt een MFA structureel risico op onderwerpen als resultaatverantwoordelijkheid, ondernemerschap en exploitatie risico's. Kort gezegd: als er geen tussenschijf herkenbaar is in de rolverdeling tussen de partijen dan is er een grote kans dat het fout gaat.

Kijkend naar de onderste twee schijven van het model ontstaat de mogelijkheid om meer helderheid te creëren rond de vraag welke partijen echt een dragende rol hebben bij het realiseren van de doelstellingen van de MFA, en welke partijen weliswaar een plek hebben in de MFA maar minder verbonden zijn met, of bijdragen aan de doelstelling van de MFA.

Een apart aandachtspunt binnen MFA's is het onderscheid tussen rollen als eigenaar, beheerder en exploitant. Met name in situaties waarin de gemeente de beleidsregisseur is, de initiatiefnemer en de woningcorporatie de eigenaar is van het vastgoed ontstaat een situatie die leidt tot twee contracteerlijnen. Die tussen de beleidsinhoudelijk betrokken partijen en de contracteerlijn tussen de eigenaar, de beheerder en de exploitant van het vastgoed.

Redenerend vanuit de succesfactoren voor de exploitatie van MFA's en redenerend vanuit het normatieve model van de chocolade fontein ontstaat de stelling dat de realisatie van beleidsdoelen, beheer en exploitatie in een hand moeten worden samengebracht. Tot de resultaatverantwoordelijkheid van één partij moet worden gebundeld. Die van de uitvoeringsregisseur. De

gemeente als beleidsregisseur en de woningcorporatie als eigenaar dienen bij deze manier van kijken allebei een contract te sluiten met dezelfde partij.

De praktijk blijkt hier vaak vanaf te wijken. In het vervolg van dit kennisdocument wordt mede vanuit de praktijk gekeken naar de manier waarop de interactie tussen beleidsregie en uitvoeringsregie aan de ene kant en die tussen eigenaar, beheerder en exploitant aan de andere kant wordt vormgegeven in rolverdeling, resultaatverantwoordelijkheid en juridische structuren. Daarbij wordt ook waar mogelijk ingegaan op de consequenties van afspraken en structuren voor de exploitatie van een MFA.

3.6.1 De positie van de beleidsregisseur / opdrachtgever

Als het model van de chocoladefontein van beleidsregie normatief wordt uitgewerkt, als de gewenste situatie wordt beschreven dan leidt dat voor de positie van de beleidsregisseur opdrachtgever tot onderstaand beeld: Gemeenten zijn de beleidsregisseurs bij uitstek. Het is hun kerntaak voor de komende decennia. De keuze voor het ontwikkelen van MFA's kan voortkomen uit diverse beleidsoverwegingen: gemeentelijke subsidies. De andere financieringslijn is die van de realisatiekosten van het vastgoed voor nieuwe MFA's.

De beleidsregisseur heeft als kerntaak om beleidsdoelen te formuleren, de resultaten zo concreet mogelijk te benoemen, de daarvoor beschikbare middelen vast te stellen en in te zetten. En de randvoorwaarden te benoemen waarin binnen moet worden gewerkt. Dat kan wetgeving zijn, lokaal gaat het ook vaak om begrenzen van de concurrentie met de commerciële horeca.

Maatschappelijk ondernemen is een paradox die productief gemaakt kan worden. Maar niet door de beleidsregisseur zelf. Daarvoor is een partij nodig

die binnen het prestatie contract in staat is om de beleidsdoelen en exploitatie doelen tot een passend geheel te vormen.

3.6.2 De positie van de uitvoeringsregisseur; de ondernemer en exploitant

De noodzaak van een partij die als uitvoeringsregisseur optreedt wordt steeds duidelijker. Daarbij zijn drie specifieke aandachtspunten van belang. Ze worden hieronder benoemd en toegelicht:

- Integraal resultaat verantwoordelijkheid;
- Uitvoeringsregie en rechtspersoon;
- Uitvoeringsregie en de ondernemer als persoon.

Integrale resultaat verantwoordelijkheid

De uitvoeringsregisseur neemt de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de beleidsdoelen en de exploitatie doelstellingen van de MFA als resultaatverantwoordelijkheid op zich. De uitvoeringsregisseur draagt de gestalte van de MFA. En sluit op basis daarvan contracten met alle partners, gebruikers en toeleveranciers. En werkt de vorm van maatschappelijk ondernemerschap uit die nodig is om beleid en exploitatie tot een succesvol geheel te maken.

Uitvoeringsregie en rechtspersoon

In veel gevallen is het noodzaak om de positie van de uitvoeringsregisseur te koppelen aan rechtspersoonlijkheid. Afhankelijk van de draagkracht van de sterkste partners in de MFA kan gekozen worden voor een gebruikersvereniging, een stichting waarin de kernpartners samen de verantwoordelijkheid op zich nemen, of een vennootschap waarvan de aandelen in handen zijn van de betrokken gemeente.

Essentieel in het beeld is dat beleidsdoelen, beheer en exploitatie doelstellingen in één samenhangend contract zijn ondergebracht bij de beleidsregisseur.

Uitvoeringsregie en de ondernemer als persoon

Binnen iedere rechtspersoon moet uiteindelijk één man of vrouw de kar trekken. Het gaat om mensen met de kwaliteiten om de spanning tussen publiek beleid en ondernemerschap succesvol te overbruggen. Personen die kunnen bouwen en creëren op de hybride basis van publieke middelen en commercieel initiatief.

3.6.3 De positie van ketenpartner; gebruiker van de MFA

Op de onderste schijf van de chocolade fontein zitten partijen die inhoudelijk een commitment hebben aan de doelen van een MFA. Hun rol binnen de MFA, of de intensiteit van hun aanwezigheid is te beperkt om echt een dragende partij te zijn. Mogelijk zijn ze voor hun huisvesting aangewezen op de nieuwe MFA. Ook private stichtingen en verenigingen kunnen op deze schijf worden aangetroffen.

De uitvoeringsregisseur sluit met deze partijen overeenkomsten voor het gebruik van het MFG en participatie binnen de MFA. In de overeenkomst staan specifieke bepalingen die voortvloeien uit de doelstellingen die met de MFA worden nagestreefd. Daarin wordt aangegeven aan welke eisen ketenpartners, gebruikers dienen te voldoen als zij participeren binnen de MFA, gebruik maken van faciliteiten en voorzieningen van de MFA.

Bij een consequente uitwerking van dit beeld sluit de gemeente als beleidsregisseur zelf geen overeenkomsten meer met ketenpartners en gebruikers van een MFA. Dat doet alleen de uitvoeringsregisseur. De gemeente kan als beleidsregisseur in haar subsidiebeleid wel sturen met bepalingen waarin gebruik maken van een MFA onderdeel is van de subsidieovereenkomst. Wel blijft de beleidsvraag of het gebouw of de gebruiker moet worden gesubsidieerd.

3.7 Het exploitatie vraagstuk

Eerder in dit document is benoemd dat er binnen het MFA Lab zes succesfactoren worden onderscheiden bij het exploiteren van een MFA. Het gaat om:

- Ondernemerschap;
- Een passend hospitality concept;
- Een goede aansluiting op de omgeving;
- Een goede rolverdeling en samenwerking met de gemeente;
- Bewuste keuzes tijdens ontwikkeling;
- Professionele samenwerking tussen de partners.

In deze paragraaf wordt het exploitatievraagstuk kort inhoudelijk uitgewerkt. Dit om zeker te stellen dat alle lezers een zelfde interpretatie hebben van het begrip. En om in de verdere uitwerking van dit kennisdocument telkens de relatie te kunnen leggen tussen vraagstukken als rolverdeling, juridische structuur en de impact daarvan op de exploitatie.

Het ondernemerschap komt tot uiting in zaken als: een goede programmering, het aantrekken van nieuwe gebruikers, structureel en incidenteel, door het bewerken van uiteenlopende markten. Bij voorbeeld overdag de zakelijke markt voor overleggen en bijeenkomsten en 's avonds de verenigingen. De kwaliteit van de programmering is een uiting van ondernemerschap. Werving van aanvullende financiële middelen via bij voorbeeld sponsoring wordt steeds belangrijker. Ook dat vergt ondernemerschap. Gastvrijheid die past bij de gebruikers, de doelgroep van de MFA is cruciaal voor de exploitatie. De randvoorwaarden worden vaak bepaald door de gemeente. Welke vergunningen krijg je wel, welke niet? Welke activiteiten worden als oneigenlijke concurrentie gezien met private bedrijven in de gemeente, en welke niet? Alleen als er goede aansluiting is op de omgeving en het lukt de beoogde gebruikers van een MFA om de programmering en



het hospitality concept goed te laten aansluiten. De praktijk leert dat dit vaak niet het geval is.

De bijdrage die een MFA levert aan gemeentelijke beleidsdoelstellingen is direct van invloed op de hoeveelheid middelen die een gemeente kan en wil investeren in een MFA. Rechtstreeks, maar ook door de sturing van gemeenten op gesubsidieerde instellingen die ook aanspraak maken op vaste ruimtes voor hun activiteiten. Bij MFA's van het archetype Dorpsplein blijkt dat huurinkomsten tot 90% van het hele exploitatiebudget bedragen.

4 Kernthema's rondom eigendom en exploitatie van MFA's

4.1 Kader en doel van dit hoofdstuk

Rollen als eigenaar, huurder, exploitant staan centraal in deze publicatie. In hoofdstuk 4 en 5 wordt nader ingegaan op deze rollen. En hoe deze vertaald worden naar juridische structuren. In dit hoofdstuk staat de rol van eigenaar centraal. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de rollen die essentieel zijn bij het in stand houden van MFG's. In beide hoofdstukken wordt ingegaan op de wettelijke bepalingen en de bestaande arrangementen in de rolverdeling.

Aansluitend op de normatieve redenering van deze publicatie dat een MFA een onderneming is, wordt ook in hoofdstuk 4 en 5 consequent het onderscheid gemaakt tussen een MFG en een MFA. Er wordt hieronder gesproken over vastgoed en om die reden ook over multifunctionele gebouwen: MFG's.

4.2 Definitie eigendom en exploitatie

Eigendom

Eigendom is in het burgerlijk wetboek deel 5 in artikel 1 omschreven als 'het meest omvattende recht dat een persoon (zakelijk of natuurlijk) op een zaak (goed of vermogensrecht) kan hebben'. Essentieel kenmerk van eigendom is het recht op een vrij genot van de zaak. Eigendom van onroerende goederen is ingeschreven in de kadastrale registers.

Aan eigendom van een MFG zijn rechten en plichten verbonden voor de eigenaar. Zo vertegenwoordigt een MFG een waarde die de eigenaar toekomt (huurpenningen). Anderzijds kent eigendom risico's en (wettelijke) plichten. Zo is de eigenaar verplicht belastingen en heffingen te voldoen en is hij verantwoordelijk voor een aantal huisvestingsgerelateerde beheertaken.

Deze zijn met name gericht op het in stand houden van het MFG en het beheersen van de (exploitatie)risico's verbonden aan het bezit.

Exploitatie

Onder exploitatie van een MFG wordt verstaan het in gebruik geven van die MFG op basis van een juridische titel. De exploitatie van een MFG betreft het samenspel van eigendom en gebruik van het MFG. De exploitatie is in feite de vertaling van de financiële consequenties van de uitgangspunten die zijn gehanteerd voor de eigendom en de financiering daarvan. En, aansluitend daarop, de afspraken die zijn gemaakt omtrent beheer.

Ondernemerschap

Centraal thema in dit kennisdocument is de constatering dat een sluitende exploitatie van MFG's steeds nadrukkelijker vereist dat naast, en samen met de gebruikers van de MFG, een maatschappelijke onderneming, een MFA, noodzakelijk is om de exploitatie sluitend te krijgen. Er moeten inkomsten gegenereerd worden met activiteiten van, door en voor de wijk om de meerwaarde van het MFG te realiseren en te kapitaliseren.

4.3 Juridische structuren rondom eigendom

De verschijningsvorm van eigendom hangt samen met het aantal personen dat gerechtigd is tot de eigendom. Het gaat daarbij zowel om natuurlijke personen als rechtspersonen. Omdat het bij MFG's vrijwel altijd gaat om rechtspersonen, wordt daar in deze tekst verder van uitgegaan.

De onderstaande verschijningsvormen van de eigendomsrol worden onderscheiden:

- MFG met één eigenaar;
- MFG met twee of meer eigenaars.

Partijen die de eigendomsrol het meest vervullen zijn de gemeente, de woningcorporatie, een school en een private ontwikkelbaar van vastgoed. Hieronder worden beide verschijningsvormen, die hierboven genoemd zijn, verder uitgewerkt.

4.3.1 Een MFG met één eigenaar

De woningcorporatie als enig eigenaar

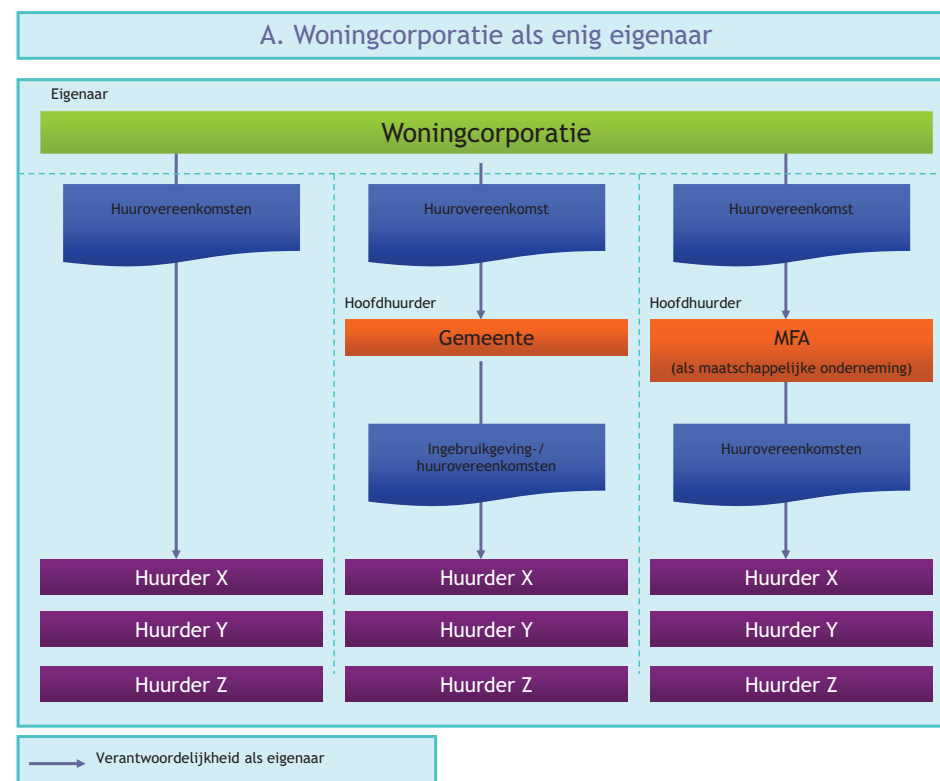
Steeds meer MFG's zijn in eigendom van woningcorporaties. De argumenten hiervoor dienen per case te worden afgewogen.

Als een woningcorporatie volledig eigenaar van de MFA is het relatief eenvoudig de contractuele relaties met de gebruikers vorm te geven. Er worden op maat gemaakte huurovereenkomsten op basis van artikel 7:230a (overige ruimte) Burgerlijk Wetboek (BW) aangegaan.

Verhuurcontracten voor middenstandsbedrijfsruimte, artikel 7:290 BW huurovereenkomsten zijn alleen aan de orde als bijvoorbeeld een voor ieder toegankelijke horeca of een kapsalon in het MFG wordt gevestigd.

Als in het MFG ook daadwerkelijk interactie en samenwerking tussen partijen wordt nagestreefd die meerwaarde moet opleveren, maatschappelijk en economisch, dan is het belangrijk dat in de huurovereenkomsten op maat gemaakte bepalingen worden opgenomen over onder meer het uitdragen van de gezamenlijke ambities, het MFA concept.

Bij nieuwe huurders dient vooraf te worden vastgesteld of deze passen binnen de identiteit die de gezamenlijke participanten met de MFA voor ogen hebben. Dit draagt bij aan de instandhouding van de samenwerking en het concept MFA op de lange termijn.



Belangrijke vraag in dit kader is met wie de woningcorporatie tot huurafspraken komt. Is dat rechtstreeks met alle gebruikers afzonderlijk waar hierboven van is uitgegaan, primair met de gemeente als hoofdhuurder of met de MFA als maatschappelijke onderneming als hoofdhuurder. Binnen de MFA vallen alle voorzieningen met een multifunctioneel karakter en de partners die zich aan het MFA concept hebben verbonden. Ook de gebruikers die niet participeren in het MFA concept huren in deze aanpak van de MFA. Vaak met uitzondering van de scholen. Als de woningcorporatie rechtstreeks

met afzonderlijke huurders contracteert wordt de woningcorporatie de eigenaar van het MFA concept. In de tweede variant de gemeente. Op basis van de normatieve redenering die de rode draad vormt van deze publicatie heeft het de voorkeur dat de woningcorporatie contracteert met de MFA als maatschappelijke onderneming.

Bij gedeeld ruimtegebruik dient de corporatie rekening te houden met de daarmee verband houdende kosten. De vierkante meter systematiek (eigen en gedeelde vierkante meters) dient nauwkeurig te zijn. Anders is er vrijwel altijd verschil van mening tussen huurders. Het is daarom aan te raden in de huurovereenkomsten onderscheid te maken in het eigen deel en de gezamenlijke delen.

Indien de woningcorporatie ook het beheer aanbiedt, dan kan het beheer in de huurovereenkomst worden opgenomen. Ook separate beheerovereenkomsten met huurders zijn mogelijk. Het is dan raadzaam kruisverwijzingen op te nemen in de huur- en de beheerovereenkomsten. Bovendien is het verstandig om de overeenkomsten zoveel mogelijk identiek te laten zijn. Dat geldt zowel voor de huur- als beheerovereenkomst of de gecombineerde huur- en beheerovereenkomst.

Als er echt meerwaarde moet komen uit het MFA concept kan ook met de MFA als hoofdhuurder worden gecontracteerd. Deze kan dan uniforme beheerovereenkomsten aangaan met de andere gebruikers die zich committeren aan het MFA concept.

Meerpartijen overeenkomsten zijn in de meeste situaties niet aantrekkelijk. Iedere keer als een huurder vertrekt of er een nieuwe bijkomt, moet de overeenkomst worden herzien.

Energie- en dataleveringen kunnen zowel in de huur- als in de beheerovereenkomst worden geregeld. Wat in de praktijk veel voorkomt is dat daarvoor de basis wordt gelegd in de huurovereenkomst en de nadere uitwerking

wordt vastgelegd via een zogenoemde kruisjeslijst als bijlage bij de beheerovereenkomst.

Gemeente als huurder van het MFG

Het komt voor dat een gemeente huurder van het hele MFG wordt.

De gemeente verhuurt op haar beurt weer aan de participanten. De onderwijsdelen worden dan om niet aan de onderwijsparticipanten in gebruik. Speciale aandacht verdient daarbij de vrijheid van de gemeente om haar huurders uit te zoeken; met het wettelijke uitgangspunt dat verhuur door de huurder is toegestaan tenzij anders bepaald.

Als door de gemeente wordt gestreefd naar meerwaarde door samenwerking tussen de gebruikers van het MFG dan wordt de gemeente in deze figuur de eigenaar van het MFA concept. En van de ondernemersopdracht die haar aan vastzit. Inclusief de risico's zoals eventuele leegstand. Dit risico kan afgedekt worden door als gemeente het leegstandsrisico te dragen.

Corporatie als enig eigenaar, mogelijke voor- en nadelen:

Voordelen:

- woningcorporaties hebben kennis en ervaring met bouw en onderhoud van vastgoed;
- solide partner in de bouw en eigenarenonderhoud;
- woningcorporaties investeren regel matig in maatschappelijk vastgoed;
- woningcorporaties kunnen leegstandsrisico's overnemen van de gemeente;
- woningcorporatie kan ook facilitair beheer uitvoeren.

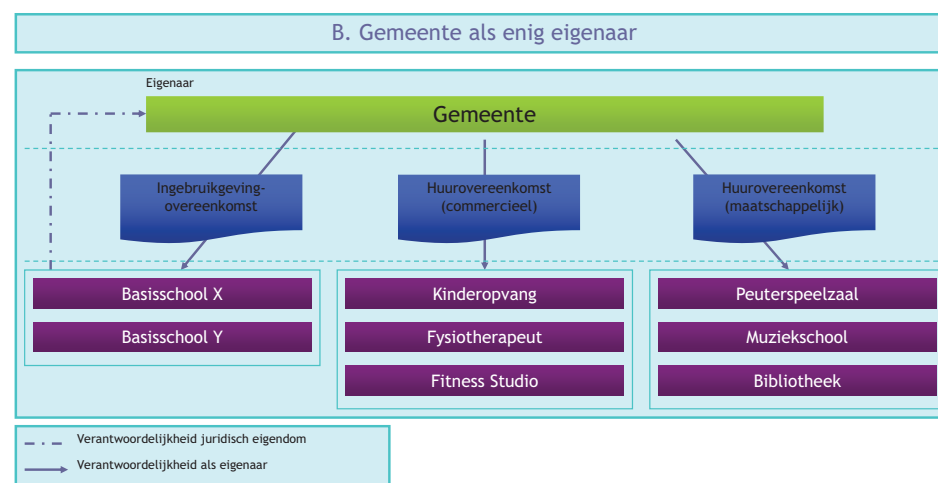
Nadelen:

- de gemeente moet alle voorwaarden van tevoren inzichtelijk maken en vastleggen in Programma's van Eisen en een overeenkomst, nieuwe onvoorziene wensen zijn alleen door te voeren na een financiële vergoeding;
- vertraging bij de start omdat tussen gemeente en corporatie afgestemd moet worden op welke wijze partijen zich tot elkaar gaan verhouden;
- niet alle corporaties zijn ervaren in het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed, waarin ook onderwijs betrokken is;
- niet alle corporaties zijn toegerust of bereid om (ook) het facilitair beheer uit te voeren;
- de gemeente heeft wettelijke zorgplicht voor huisvesting van onderwijs. Uitbreiding van het schoolgedeelte in deze variant is complexer dan wanneer de gemeente zelf eigenaar is;
- de gemeente heeft minder directe regie en zeggenschap op het gebruik van de MFA;
- bij directe verhuur aan gebruikers wordt de corporatie verantwoordelijk voor het realiseren van MFA doelen.

De gemeente als enig eigenaar

Net als de corporatie kan ook de gemeente enig eigenaar zijn. De keus hiervoor hangt samen met de verplichting van elke gemeente om in onderwijs-huisvesting van het primair onderwijs in haar grondgebied te voorzien. Dat is in beginsel gebaseerd op het bepaalde in artikel 91 WPO. Daarnaast zijn er gemeenten die het als hun taak zien om ook maatschappelijke organisaties op het gebied van bijvoorbeeld welzijn en cultuur te faciliteren in hun huisvesting.

De figuur van de gemeente als enig eigenaar komt veel voor. Voor de gemeente als eigenaar, geldt bij het contracteren van huurder hetzelfde als eerder bij de corporatie is vermeld.



De gemeente als enig eigenaar, mogelijke voor- en nadelen:

Voordelen:

- de gemeente heeft maximale invloed en zeggenschap over het MFG en het terrein;
- de gemeente bepaalt welke organisaties van het MFG gebruik maken;
- de gemeente kan de huurprijzen van het MFG in overeenstemming brengen met het huurprijsbeleid elders in de gemeente.

Nadelen:

- de gemeente beschikt niet altijd over de vereiste kennis van het ontwikkelen en in stand houden van MFG's;
- de gemeente moet fors tijd investeren in voorbereiding en ontwikkeling;
- de gemeente is gebonden aan specifieke financieringstromen voor onderwijs, soms is het lastig om deze geldstromen te scheiden van niet-onderwijs functies;

- de keus voor enig eigenaar sluit niet aan op het kerntaken beleid van de gemeente;
- de gemeente wordt eigenaar van de MFA doelen; en daarmee zelf maatschappelijk ondernemer.

De ontwikkelaar als enig eigenaar

Ook een commerciële ontwikkelaar kan eigenaar zijn van een MFG. De opzet daarbij is veelal vergelijkbaar. De rendementseisen van de commerciële ontwikkelaar werken evenwel direct door in de huurprijzen. Daar zit ook de spanning met gemeentes en woningcorporaties. Gemeenten subsidiëren vaak maatschappelijke activiteiten. Bij een niet-commerciële ontwikkelaar zoals een woningcorporatie speelt de maatschappelijke gedachte ook een rol. Zij werken ook bij maatschappelijk vastgoed met een onrendabele top. En ze zijn verplicht om het voordeel van hun financiering door te sluizen naar de (huurprijzen) van hun huurders.

De ontwikkelaar als enig eigenaar: mogelijke voor- en nadelen:

Voordelen:

- de ontwikkelaar ziet toegevoegde waarde van een MFG voor gebieden;
- heeft een goed onderbouwde businesscase;
- werkt efficiënt en doelgericht;
- kan met een MFG andere investeringsmogelijkheden vergroten (bijvoorbeeld woningbouw);
- kan kwaliteit volledig laten aansluiten op ambities.

Nadelen:

- direct spanning tussen maatschappelijke en commerciële doelstelling;
- veel sturing vereist door de gemeente: in Programma's van Eisen en

overeenkomsten;

- strikte beheersing van financiering van wensen voor aanvullende voorzieningen van gebruikers;
- hoge inzet van de gemeente bij selectie en contractvorming met een private partner;
- niet of nauwelijks interactie met belanghebbenden en belangstellenden tijdens de ontwikkeling;
- mogelijk hogere rendementseisen bij de ontwikkelaar, die zich vertalen in een hoge(re) huur.

Bij deze variant is ook latere uitbreiding van de school een complexer aangelegenheid.

4.3.2 Twee of meer eigenaars

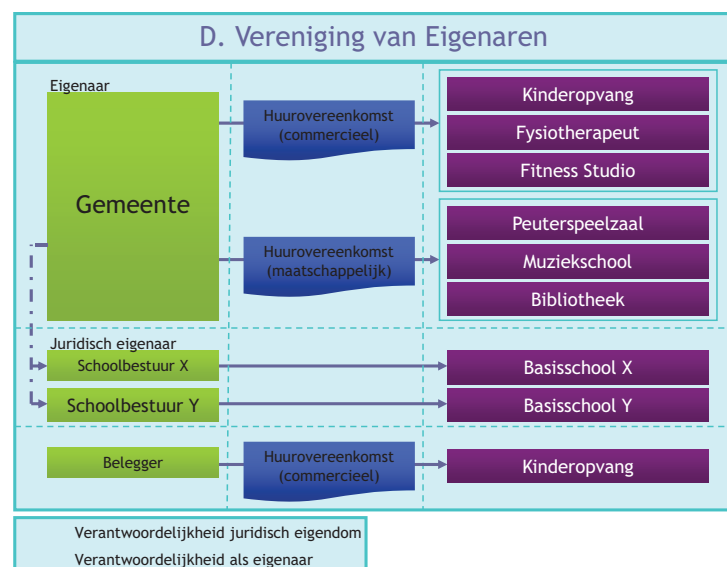
Gezamenlijk eigendom van een onroerend goed zoals een MFG komt ook voor. Om die reden wordt hieronder aandacht besteed aan de verschillende manieren waarop dit kan worden vormgegeven. Er zijn drie voorkomende varianten:

- een rechtspersoon die de volledige eigendom houdt en in welke rechtspersoon de betrokkenen participeren. Gebruik wordt met deze rechtspersoon contractueel geregeld;
- gezamenlijke eigendom van het geheel door inschrijving van alle eigenaars gezamenlijk in het register voor de onverdeelde eigendom. Gebruik van de voor eigen gebruik bestemde ruimten is contractueel geregeld;
- eigendom via splitsing in appartementsrechten. Het MFG wordt juridisch gesplitst in appartementsrechten. Daarbij ontstaat een Vereniging van Eigenaars.

Variant A en B vallen buiten het bestel van dit kennisdocument. Zij komen niet of nauwelijks voor. De opzet met appartementsrechten is de meest voorkomende. Daarom wordt deze hieronder verder uitgewerkt.

Eigen via appartementsrechten en Vereniging van Eigenaars (VvE)

Appartementsrechten zijn in boek 5 van het Burgerlijk Wetboek geregeld. Gezamenlijk zijn de appartementsrecht eigenaars; verenigd in de Vereniging van Eigenaars, VvE, eigenaar van het geheel inclusief de bijbehorende grond (zij hebben een aandeel). Met een exclusief gebruiksrecht van de voor hen bestemde delen (privé gedeelten) en een gedeeld gebruiksrecht voor de gezamenlijke delen/ openbare ruimten en omliggende grond. De toepasselijke voorwaarden zijn wettelijk bepaald in de eigendomsakte en kunnen in de oprichtingsstatuten nader worden uitgewerkt. Elke eigenaar is appartementsrecht eigenaar.



VvE: lessen uit de praktijk

Gebruikers opteren bij de start van de ontwikkeling van een MFG regelmatig voor gezamenlijk eigenaarschap van de MFG. In de meeste gevallen is het hebben van eigendom geen kerntaak van de gebruikers en zijn de structurele financiële consequenties onaantrekkelijk. Deze gedachte wordt veelal weer snel verlaten.

Gedeeld eigendom komt in verschillende varianten voor. Bijvoorbeeld een gemeente en woningcorporatie die als grootste belanghebbenden gezamenlijk via appartementsrechten binnen een VvE gezamenlijk de eigendomsrol vervullen. Overweging bij deze opzet is, naast gedeelde investeringen, het streven naar een blijvende gezamenlijke betrokkenheid ook na ingebruikname van het MFG.

Ook andere combinaties zijn mogelijk en komen voor. Bijvoorbeeld met de onderwijspartijen, of andere gebruikers zoals een kinderopvangorganisatie of de woningcorporatie als eigenaars. Keuzes hangen samen met de mate van betrokkenheid en daarmee invloed op eigendom, beheer en exploitatie. Daarnaast komen varianten voor waar eigendom van het MFG en bijbehorende grond via rechten van erfpacht en opstal van elkaar gescheiden zijn. Dit hangt vaak samen met een grondpositie die een betrokkene in eigen portefeuille wil houden.

Aandachtspunten bij VvE's en MFG's

- de architect dient in zijn ontwerp van meet af aan met die opzet rekening te houden;
- bij MFG's waar ook woningen deel van uit maken, is het raadzaam om onder te splitsen, naar soort gebruik. Langs die weg wordt voorkomen dat de woningeigenaren invloed hebben op het MFG;

- het is aan te raden om gebouwonderdelen bestemd voor onderwijs uit te sluiten van gemeenschappelijk onderhoud. Zo kunnen scholen als solitaire voorziening worden behandeld;
- bespreek met participanten ten minste onderstaande aspecten:
 - o in welke verdeling wordt bijgedragen aan kosten en schulden;
 - o welke ruimten worden bestemd als gemeenschappelijke ruimten voor het gehele complex;
 - o wat is wel en wat is niet toegestaan in privédelen (waarborging concept MFA).

VvE's en de mogelijke voor- en nadelen:

Voordelen:

- het beheer kan ook ondergebracht worden in de VvE, er is geen aparte beheeropzet daarnaast meer voor nodig;
- op een VvE is dwingend recht van toepassing, daarmee liggen de uitgangspunten voor een belangrijk deel wettelijk vast.

Nadelen:

- deelname aan een VvE is complex in vergelijking tot één eigenaarconstructie;
- ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen deel, samenwerking - in tegenstelling tot het uitgangspunt - is niet noodzakelijk, althans kan tot een minimum beperkt blijven;
- het splitsen van het MFG en het inrichten van een VvE leidt tot transactiekosten;
- instellingen kunnen hun appartementsrecht verkopen, waardoor andere eigenaren geconfronteerd kunnen worden met een nieuw lid binnen de VvE;

- regie en zeggenschap over de eigendom van het MFG als geheel is er niet, daarmee is het lastiger de visie op het MFG te borgen.

4.4 Eigendom en onderwijsfunctie binnen een MFA

Soms kiest een onderwijsinstelling er voor om de eigendom van het hele MFG te verkrijgen. Scholen zijn op dit punt beperkt in hun mogelijkheden. Zij worden geacht onderwijs te geven. Hun primaire taak is niet het bezitten en exploiteren van vastgoed dat wordt gebruikt door derden. Dat leidt mogelijk tot voor scholen onacceptabele risico's. Hieronder worden in kort bestek de mogelijke voor- en nadelen van deze verschijningsvorm gepresenteerd.

School als eigenaar MFG, mogelijke voor- en nadelen:

Voordelen:

- de invulling van de exploitatie ligt bij het schoolbestuur; in deze figuur meestal zelf de grootste gebruiker;
- de gemeente kan bij leegstand ruimten vorderen.

Nadelen:

- de zekerheden voor niet-onderwijsinstellingen zijn beperkt; het primaat ligt bij de school;
- een schoolbestuur heeft vaak onvoldoende expertise in huis op het gebied van beheer en exploitatie;
- de schooldirecteur vervult een spilfunctie rondom het beheer van het MFG;
- het schoolbestuur kan geen exploitatierisico's lopen die niet met de onderwijsopdracht te maken hebben;
- het schoolbestuur draagt wel de verantwoording, maar niet de uiteindelijke financiële risico's; die liggen bij de gemeente.

Eigendom en onderwijs in MFA; de praktijk

In veel MFA's is ten minste één basisschool als gebruiker betrokken. Daarmee dient in de eigendomsdiscussie rekening te worden gehouden. Via de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) heeft het schoolbestuur allerlei rechten waaronder het recht op de juridische eigendom van de onderwijsruimten. Niet als beperkende factor maar wel als gegeven feit. Zo kent het primair onderwijs in veel gevallen een splitsing van eigendom in juridisch eigendom, dat bij het bevoegd gezag (schoolbestuur) van een school rust, en een economisch claimrecht bij de gemeente als schatbewaarder van de gemeentelijke onderwijsmiddelen.

Afwijkingen op het bovengenoemde onderscheid juridisch eigendom en economisch claimrecht zijn mogelijk. Als het bevoegd gezag ervoor kiest om het (juridisch) eigendom van de onderwijsruimten te houden is de oprichting van een Vereniging van Eigenaars vaak onvermijdelijk. Die opzet heeft op zijn beurt weer consequenties. De belanghebbenden dienen de vraag te stellen of dit past bij de ambities en wat dit betekent voor het concept (dubbel gebruik van ruimten), het beheer en de exploitatie van de voorziening.

Vanwege de bijzondere bepalingen waarmee gemeente en bevoegd gezag zoals hierboven omschreven te maken hebben, zijn de reguliere huur- verhuurconstructies niet altijd mogelijk. Van geval tot geval moet telkens worden bezien wat de invloed ervan is. De belangrijkste aandachtspunten liggen bij het vormgeven van de eigendomsopzet en de verdeling van onderhoudstaken. Voor meer informatie over deze juridische aspecten wordt verwezen naar andere bronnen. Uitwerking daarvan valt buiten de focus van deze publicatie.

4.5 Beschouwing: De eigendomsrol en MFA als maatschappelijke onderneming

In dit hoofdstuk is consequent onderscheid gemaakt tussen het multifunctionele gebouw MFG en de multifunctionele accommodatie MFA, als een organisatie en ondernemingsconcept waarin de meerwaarde van de samenwerking voor de wijk en voor de gebruikers gerealiseerd wordt.

De eigendomsvraag concentreert zich op het gebouw, het MFG. Duidelijk wordt ook dat partijen die als enig eigenaar een MFG ontwikkelen een grote kans lopen dat zij verantwoordelijk worden voor de doelstelling, het concept en de ondernemersopdracht van de MFA. Uit de overzichten van voor- en nadelen wordt ook duidelijk dat gemeenten, woningcorporaties en scholen alle drie niet de competenties hebben om de MFA ondernemersopdracht vorm te geven. Scholen zal die ambitie zelfs worden verboden zo lijkt het.

In de situatie waarin de corporatie als eigenaar met de gemeente als hoofdhuurder een overeenkomst aangaat, komt de MFA opdracht bij de gemeente te liggen. De gebruikers van een MFG die willen participeren in een MFA concept zullen vrijwel nooit de ambitie hebben om de vereiste ondernemersrol in te vullen. Zij hebben een andere bestaansgrond. De conclusie op basis van deze beschouwing is dat de beoogde eigenaar van een nieuw te ontwikkelen MFG zich de vraag moet stellen of er ook een MFA doelstelling aan het MFG moet worden gekoppeld. De prikkel tot deze overweging kan zowel uit de wijk komen als van de gemeente. Als de conclusie wordt getrokken dat in het MFG ook een MFA doelstelling aan de orde is dan moet daarmee vanaf de start van de ontwikkeling rekening worden gehouden. Zie voor een verdere uitwerking van deze conclusie het procesmodel in hoofdstuk 6.

5 Kernthema's rond in stand houden van MFG's

5.1 Definitie programmering en beheer

Programmering

De term programmering is afgeleid van het samenstellen van het programma. Zoals dat in theaters en bioscopen plaats vindt. Ook welzijnsorganisaties stellen programma's van activiteiten samen of ontwikkelen die samen met de deelnemende burgers.

Partijen die hun organisatie hebben ondergebracht in een MFG hebben veelal hun eigen kerntaak, hun eigen programma. Dat geldt voor scholen, bibliotheken, muziekscholen en de vele verenigingen met een specifieke doelstelling. Als het gaat om de programmering van een MFA, dan gaat het om activiteiten en initiatieven die voorbij het programma van de afzonderlijke gebruikers in het MFG gaan. Dat wat extra wordt ontwikkeld. Wat in de interactie met de wijk aan extra's wordt ontwikkeld. Dat wat voortkomt uit maatschappelijk ondernemerschap met een focus op de meerwaarde voor de wijk of buurt.

(facilitair) Beheer

Van Dale's woordenboek omschrijft 'beheren' als 'het als verantwoordelijke zorg dragen voor' en 'het beheer' als 'bestuur, bewindvoering, met name administratie van een zaak, gelden et cetera'. Die eerste definitie heeft de meeste raakvlakken waar het beheer van MFG's betreft, namelijk: de taken en verantwoordelijkheden om een MFG ten behoeve van het gebruik functioneel te houden.

Het gaat vooral om gebruiksgelateerde taken en verantwoordelijkheden. Het beheer van een MFG is het samenspel van huisvesting, diensten en middelen. Taken op het vlak van huisvesting zijn voornamelijk de verantwoordelijkheid van de eigenaar.

Taken op het vlak van middelen liggen primair bij de gebruiker of een beheerder. Diensten zijn taken die tussen huisvestings- en gebruikers gerelateerde taken liggen en die door een nader te bepalen beheerder zijn uit te voeren. Het gaat dan met name om beheersmatige taken en niet zo zeer om conceptuele aangelegenheden.

Beheer is een set van taken en verantwoordelijkheden waarover participanten; de eigenaar, beheerder en gebruikers, afspraken maken. In een huurcontract of gebruikersovereenkomst, of in een beheer- of exploitatieovereenkomst. Beheer is gericht op het mogelijk maken van effectief gebruik van een MFG en is een dynamisch proces.

Beheer kan ook worden omschreven als het geheel van secundaire taken die het primaire proces van de individuele organisatie van de afzonderlijke gebruiker van het gebouw mogelijk maken; zeg maar MFG beheer. Dit kan worden onderscheiden van het primaire proces van de gezamenlijke gebruikers van het MFG. Zeg maar het MFA beheer. Dit laatste komt vaak wat moeizaam uit de verf.

5.2 Ondernemerschap

Om tot een sluitende exploitatie te komen zijn programmering en beheer noodzakelijke activiteiten. In een MFG waarbij gebruikers veelal hun eigen ding doen; en op onderdelen ruimtes en faciliteiten multidisciplinair en multifunctioneel gebruiken, hebben programmering en beheer een taakgericht karakter. Er wordt geen ander doel nagestreefd dan het faciliteren van de gebruikers in het effectief en efficiënt uitvoeren van hun eigen opdracht in een deels gemeenschappelijke accommodatie.

Is er sprake van een MFA in een MFG, met de nadrukkelijke opdracht en ambitie om meerwaarde te creëren voor de buurt, wijk, stad of regio waar deze gevestigd is, dan wordt er ondernemerschap gevraagd. Maatschappelijk ondernemerschap. Dat ook een bijdrage levert aan de bedrijfseconomische exploitatie.

Op dat moment worden onderwerpen als programmering en facilitair beheer onderdeel van het ondernemingsconcept van de MFA. Welke vorm van gastvrijheid spreekt de omgeving aan? Welk horeca concept is nodig om centraal punt in de wijk te worden? Welke behoeften leven er in de wijk die met burgers in de MFA van een aanbod kunnen worden voorzien. Tegen de achtergrond van een WMO beleid dat er steeds meer op gericht is taken aan burgers terug te geven neemt de noodzaak van ondernemerschap in MFA's toe.

Een toenemend deel van de inkomsten van MFA's zal de komende jaren komen uit particulier afgenomen diensten van burgers in de omgeving van de MFA.

5.3 Een nadere verkenning van beheer

Bij een nadere beschouwing van beheer als functie, als takenpakket in een MFG, of een MFA, blijken de volgende aspecten van belang: complexiteit, kostenstructuur, taakverdeling en het onderling proces. Hieronder komt ieder aspect apart aan bod.

Over complexiteit:

Als een basisschool, kinderopvang of welzijnsactiviteiten apart is gehuisvest worden beheer en exploitatie meestal door de organisatie zelf uitgevoerd. Het betreft vaak een accommodatie van relatief beperkte omvang. Daarnaast wordt de voorziening in de meeste gevallen door één organisatie gebruikt, deze organisatie is verantwoordelijk voor het beheer en voelt zich hier ook daadwerkelijk verantwoordelijk voor. Iedereen doet wat, en daarmee worden kosten bespaard.

Een MFA is in veel gevallen groter dan die van een solitaire voorziening. Daarnaast maken diverse partijen gebruik van deze voorziening en van bepaalde ruimten. Het effect van schaalvergroting, de grote groep gebruikers met eigen wensen en het veelvuldig gebruik van ruimten door opeenvolgende gebruikers gedurende de dag, maakt het beheer van de MFA complexer. Om deze complexiteit goed te kunnen hanteren is een hogere standaard van professioneel beheer noodzakelijk. Aparte functies, computersystemen, voorgeschreven richtlijnen en werkwijzen; dat is het gevolg.

Aan deze professionalisering van het beheer zijn kosten verbonden die hoger zijn dan in de situatie van veel zelfstandig gehuisveste gebruikers. Het eigen exploitatiemodel van nieuwe gebruikers in een MFG gaat vaak fors door de war. Dat wordt onvoldoende herkend. Er wordt vaak te laat of niet op ingespeeld. Het is essentieel om hier proces op te maken. Onderstaand model kan hierbij van dienst zijn.

Eigendom, beheer en exploitatie worden vaak in één adem genoemd.

In feite zijn het drie verschillende grootheden in het hebben en gebruiken van een accommodatie, die wel zeer nauw met elkaar verbonden zijn.

De keuze voor een bepaalde strategie ten aanzien van eigendom heeft bijvoorbeeld implicaties op de uitwerking op de verdeling van verantwoordelijkheden ten aanzien van het beheer in een MFA. In onderstaande figuur is de relatie tussen eigendom, beheer en exploitatie weergegeven.



MFG's zijn duur; MFA's duurder

De ambitie en de wens bij de keuze om een nieuw MFG te ontwikkelen, bij voorkeur met een MFA-opdracht, is dat het allemaal goedkoper wordt dan in de huidige stand alone situatie. De ervaring leert dat dit een illusie is. Alleen al het verschil in huurprijs tussen een oud pand en een nieuw pand is aan de orde. Daarnaast gelden allerlei meerkosten die te maken hebben met de genoemde professionele standaards en systemen voor beheer.

Een derde element is de bekostiging van gemeenschappelijke ruimten. Natuurlijk kan een deel van deze ruimtes multifunctioneel worden ingezet. Het zijn en blijven meerkosten die de gebruikers niet hadden in de stand alone huisvestingssituatie.

Op een nieuw MFG wordt door de gemeente als beleidsregisseur voor welzijn een ambitie geprojecteerd die betrekking heeft op leefbaarheid in de wijk. De wijk als natuurlijk steunsysteem. En de MFA als centrale spil in deze ontwikkeling. Als ontmoetingsplek, als uitvalsbasis; als hart van de organisatie van allerlei initiatieven. Ook aan deze ambities hangt een prijskaartje. De extra ruimten in een MFG moeten de voorwaarden scheppen voor de MFA opdracht.

In sommige grote gemeenten wordt inmiddels vanuit het ontwikkelbedrijf gestuurd op het zoveel mogelijk beperken van de omvang van de gemeenschappelijke ruimtes. Daarmee wordt er gestuurd op de ontwikkeling van sobere MFG's. Daar waar de MFA ambities nog steeds van kracht zijn geldt: Dan is een MFA ondernemingsconcept noodzakelijk. De (andere) gebruikers kunnen de meerkosten van de ambities in en voor de wijk niet dragen.

Taak- en verantwoordelijkheidsverdeling

Als een groep van organisaties zich onder één dak huisvest en gebruik gaat maken van elkaars ruimten, dan is het essentieel dat gezamenlijke afspraken worden gemaakt over eigendom, beheer en exploitatie. Helder dient te zijn

wie waarvoor verantwoordelijk is, welke risico's iedere organisatie loopt en wat de mate van samenwerking is.

De proceskant verzorgen

De onderwerpen rond beheer en exploitatie waarover afspraken gemaakt moeten worden, dienen vanaf de eerste fase goed in beeld te worden gebracht. Zodat de gebruikers weten waar ze aan toe zijn. Door het borgen van gemaakte afspraken in overeenkomsten worden deze bekrachtigd. Dat biedt een goede basis voor het ingaan van de volgende fase. Door het aangaan van overeenkomsten spreken de gebruikers en andere belanghebbenden; de gemeente, de woningcorporatie, vertrouwen naar elkaar uit. Dat is van groot belang voor de verdere ontwikkeling van het MFG, de samenwerking. En voor het realiseren van de meerwaarde voor de wijk.

5.4 Juridische beheerstructuur

5.4.1 Aandachtspunten bij de uitwerking van beheer

Bij de uitwerking van beheer zijn twee specifieke aandachtspunten te onderscheiden. Het eerste aandachtspunt betreft het doorgronden van de beoogde intensiteit van de beheersmatige samenwerking. Aansluitend op het resultaat van dit doorgronden kan bepaald worden hoe we die samenwerking het beste onderbrengen in een juridische structuur. Kort gezegd geldt:

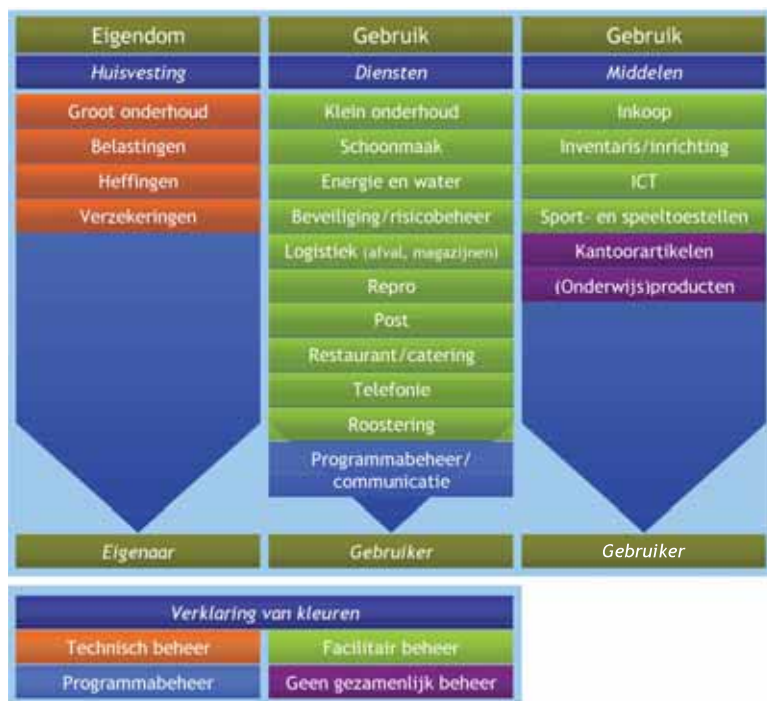
Als bekend is bij wie de eigendom van de MFA berust, hoe de verantwoordelijkheden ten aanzien van de exploitatie zijn geregeld, en wat de mate van beheersmatige samenwerking is, kan de juridische structuur bepaald worden.

Hieronder wordt eerst ingegaan op de vraag wat de mate van de samenwerking bepaalt. En aansluitend wordt uitgewerkt uit welke juridische structuren kan worden gekozen. En wat de voor- en nadelen daarvan (kunnen) zijn.

5.4.2 Verantwoordelijkheden en de mate van samenwerking **Beheeraspecten**

Beheer is een ruim begrip. Daarbinnen kan op verschillende manieren een detaillering worden aangebracht. Bij voorbeeld door onderscheid te maken tussen beheer op bedrijfseconomisch en op facilitair niveau. Een andere ordening is het onderscheid tussen beheer op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Een derde indeling is die van eigenaarbeheer en facilitair beheer. Eigenaarbeheer omvat onder meer het groot onderhoud en de verzekeringen zoals opstal. Bij facilitair beheer gaat het om taken en werkzaamheden die voortvloeien uit het dagelijks gebruik van ruimten binnen een bepaald vastgoed. Het facilitair beheer wordt weer uiteengelegd in organisatorische- en technisch dagelijks beheer, waarbij gedacht kan worden aan werkzaamheden in de zin van schoonmaak, klein onderhoud en het houden van toezicht.

Bij het programmabeheer staat het opstellen en beheren van het activiteitenprogramma centraal. Bij een duidelijke MFA ambitie hoort daar ook het bewaken van de samenwerkingsvisie van de gebruikers. In die situatie is het programmabeheer van de MFA de meerwaarde die het primaire proces van de verschillende gebruikers in één MFG inhoudelijk met elkaar verbindt. In onderstaand model worden de beheeraspecten onderverdeeld naar huisvesting, diensten en middelen. Het model wordt als hulpmiddel gebruikt om te ordenen.



- *Huisvesting*: staat voor het gebouw met de gebouwgebonden installaties en het (groot) onderhoud van het gebouw en het terrein. Onder huisvesting vallen verder zaken die samenhangen met het ter beschikking stellen van het gebouw, zoals financiering, belastingen, heffingen en verzekeringen.
- *Diensten*: hieronder vallen voorzieningen die verbonden zijn met het gebruik van de huisvesting, het (klein) onderhoud van de huisvesting en samenhangende ondersteuning van de werkzaamheden.
- *Middelen*: deze worden gevormd door de voorzieningen, die nodig zijn voor de directe uitvoering van de werkzaamheden van de “inwonende” organisaties.

Voor het in kaart brengen van de aard en intensiteit van de samenwerking op het terrein van beheer wordt vaak gewerkt met een beheermodel.

Een beheermodel is een format voor de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling dat ontwikkeld is vanuit de praktijk.

Een beheermodel legt op hoofdlijnen de verantwoordelijkheid van de verschillende participanten voor het beheer van een MFA vast. Daarbij kan onderscheiden worden wie verantwoordelijk is voor de multifunctionele, en wie voor de individuele ruimten. In een accommodatie als een MFG komen drie hoofdvormen voor het beheer regelmatig voor:

1. De eigenaar is verantwoordelijk: full service model.
2. De participanten zijn individueel verantwoordelijk: self service model.
3. Gezamenlijk verantwoordelijk: tussenvariant.

In onderstaand model zijn deze drie varianten bij elkaar gebracht.

En kunnen op hoofdkenmerken met elkaar worden vergeleken. Ieder model vormt een algemeen kader. Dat in de praktijk op maat moet worden ingevuld met betrokkenen worden uitgewerkt.

Full service



Self service



Tussenvariant



MFA en beheersmodel

Kijkend door de bril van de MFA als maatschappelijke onderneming geldt dat ieder van de bovenstaande modellen in eerste instantie spanning oplevert. De full service variant past goed bij een MFA als deze als hoofdhuurder van de eigenaar optreedt, en alle gebruikers huren van de MFA. Daarmee kan het concept consequent worden doorvertaald in overeenkomsten met alle gebruikers.

Het self service model lijkt vooral geschikt voor MFG's. Er zit geen middelpuntzoekende kracht in self service. De tussenvariant lijkt voor een gemeenschappelijke beheerorganisatie geschikt. Voor een MFA die actief moet kunnen werken met de middelen in het gebouw is deze variant niet aantrekkelijk.

5.4.3 Veelvoorkomende juridische vormen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de meest voorkomende juridische vormen die worden gebruikt om afspraken over beheer vorm te geven en te borgen.

Net als bij eigendom geldt bij beheer dat er geen juridische vorm per definitie juist of onjuist is. Het gaat er om dat het geregeld wordt. Daarbij zijn verschillende factoren als aansprakelijkheid, zeggenschap, mogelijk winst-oogmerk en personele aangelegenheden van belang om de uiteindelijke keuze te maken per MFA. Elk MFA is weer anders van opzet, in eigendom en betrokkenen. Die aspecten komen hierna aan de orde

Aan de orde komen:

- Beheerstichting.
- Beheervereniging/ coöperatie.
- Contractuele samenwerking.

Bij betrokkenheid van de gemeente, bestaat ook de mogelijkheid van het instellen van een bestuurscommissie op basis van artikel 83 Gemeentewet.

Op deze mogelijkheid wordt niet verder ingegaan omdat deze variant nauwelijks (nog) voorkomt. De beheer BV wordt ook niet uitgewerkt omdat deze verschijningsvorm tot op heden nog maar sporadisch voorkomt bij beheer van MFA's. Naarmate MFA's zich meer en meer als onderneming moeten ontwikkelen kan de Beheer BV aan belang winnen. Er blijft een spanning zo lang de aanwezigheid van subsidies een rol speelt. En ook, in mindere mate, maatschappelijk belang.

5.5 Beheerstichting

Voordeel van de beheerstichting is dat zij rechtspersoonlijkheid bezit. Op eigen naam kunnen overeenkomsten worden aangegaan. Daarin schuilt direct ook het grootste verschil met de contractuele samenwerking. Bij deze laatste is sprake van meerpartijensamenwerking.

In het bestuur van de beheerstichting nemen de gebruikers zitting. In ieder geval de belangrijkste. De stichting kan via de statuten worden uitgebreid met bijvoorbeeld een toezichthoudend orgaan. Overweging daarbij kan zijn dat het bestuur anders geen rekening en verantwoording aan anderen schuldig is. De gemeente zou als toezichthouder kunnen fungeren. Invulling van deze rol ligt minder voor de hand als de gemeente opdrachtgever / contractpartij is van de stichting.

De stichting heeft als doel het beheer en de exploitatie van de MFG of de MFA. Belangrijk kenmerk is dat de stichting enerzijds overeenkomsten tot uitvoering van het beheer met derden aan gaat, denk daarbij bijvoorbeeld aan de arbeidsovereenkomst met de beheerder of een opdracht tot schoonmaak. Anderzijds komen tussen de gebruikers en de stichting beheerovereenkomsten tot stand.

De keuze voor een beheerstichting wordt relevanter naarmate de omvang van het MFG en/of de MFA toeneemt. Zeker als er sprake is van vergaande samenwerking ten aanzien van activiteiten, gezamenlijk gebruik van ruimten en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kosten. Zodat gebruikers hun gezamenlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden dan door de stichting kunnen laten uitvoeren. Het bevordert een efficiënt beheer en exploitatie. De besturende gebruikers nemen deel op basis van gelijkwaardigheid. Winstbejag speelt doorgaans geen rol.

Als de mogelijke voor- en nadelen van een beheerstichting worden genoemd:

Nadelen:

- de oprichtings- en instandhoudingskosten;
- alsook de wettelijke beperkingen ten aanzien van hoe met het vermogen dient te worden omgegaan;
- de noodzaak voor bevoegde gezagen met meer scholen om in de beheerstichting van iedere MFG's te participeren waar een school van dat bevoegd gezag is gehuisvest.

Voordelen:

- de stichting heeft rechtspersoonlijkheid; de stichting kan gelden uitkeren, mits in overeenstemming met doel;

5.5.1 Beheervereniging en beheercoöperatie

Een vereniging is een rechtspersoon met leden en gericht op een bepaald doel. Gerealiseerde winst mag echter niet onder de leden worden verdeeld. De winst dient dus te worden ingezet voor een bepaald doel, zoals het beheer. Hiermee kan een situatie van zuiver maatschappelijk ondernemen worden nagestreefd.

Naast de gewone vereniging bestaat de coöperatieve vereniging; ook wel coöperatie genoemd. Deze vorm kan de voorkeur hebben als er wel het doel is het gezamenlijk behaalde voordeel te verdelen. Ook wordt de coöperatie ingezet waar het gaat om benadering van beheeraspecten op een groter schaalniveau, dat wil zeggen meer MFG's. In benadering is de coöperatie hetzelfde als de vereniging. Dat is waar de wet van uitgaat.

De leden betalen contributie en kiezen zelf een bestuur. Omdat de vereniging rechtspersoonlijkheid bezit, is in beginsel alleen de vereniging aansprakelijk voor haar schulden. Daarnaast is het voordeel van het hebben van rechtspersoonlijkheid, dat de vereniging op eigen naam overeenkomsten met derden kan aangaan.

De wijze van oprichting is afhankelijk van het type vereniging. Er bestaan twee typen, namelijk de vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid (informele vereniging) en de vereniging met volledige rechtsbevoegdheid (formele vereniging). De vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid hoeft niet bij notariële akte te worden opgericht, de vereniging met volledige rechtsbevoegdheid moet bij notariële akte worden opgericht. De beperkte rechtsbevoegdheid bestaat daaruit dat een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid geen registergoederen in eigendom kan verkrijgen en geen erfgenaam kan zijn, verder is de vertegenwoordiging minder eenvoudig geregeld zodat het voor de hand ligt om te kiezen voor volledige rechtsbevoegdheid.

De oprichting van de vereniging is vrij eenvoudig. De vereniging kan haar bestaan aanvangen zonder enig vermogen, dit in tegenstelling tot de beheer BV. In de financiële behoeften van de vereniging kan op andere wijzen worden voorzien dan door vermogenstoekenning bij oprichting: bijvoorbeeld door contributies, donaties of overheidssubsidie.

De vereniging heeft in beginsel twee verplichte organen: de algemene ledenvergadering en het bestuur. De algemene ledenvergadering dient na oprichting tenminste één lid te hebben. Aan het lidmaatschap van de leden van de algemene ledenvergadering is een aantal rechten verbonden, waardoor de algemene ledenvergadering veel invloed kan uitoefenen op de besluitvorming. En daarmee eventueel het besluitvormingsproces kan vertragen. Daarnaast kan het lidmaatschap alleen door opzegging eindigen en dus niet automatisch eindigen. Het ligt voor de hand dat in het bestuur de kernpartners zitting nemen. Wettelijk is vereist dat minimaal één persoon zitting heeft in het bestuur. Dat kan een natuurlijke of een rechtspersoon zijn. De oprichters bepalen de samenstelling van het bestuur. Eventueel, kan via een regeling in de statuten de vereniging nog worden uitgebreid met een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen.

Ten aanzien van besluitvorming binnen een vereniging gelden strengere eisen dan binnen een stichting. Voor meer detail informatie over het oprichten van verenigingen wordt verwezen naar andere documentatie.

De mogelijke voor- en nadelen van een beheervereniging of – coöperatie:

Nadelen:

- de oprichtings- en instandhoudingskosten;
- besluitvorming vereist meer en eerdere planning in verband met rol leden (in tegenstelling tot bijvoorbeeld stichting).

Voordelen:

- de vereniging heeft rechtspersoonlijkheid;
- de vereniging kan gelden uitkeren, ook aan leden;
- bevoegde gezagen met meer scholen kunnen via coöperatie MFG over-

stijgend beheer regelen voor alle scholen van dat bevoegd gezag.

BTW-plicht

Evenals de stichting kan ook de vereniging BTW-plichtig verklaard worden. In het algemeen zal dat gebeuren als de rechtspersoon omzet ten opzichte van derden zal gaan maken (ondernemerschap). Er moet dan weliswaar BTW afgedragen worden, maar betaalde BTW kan ook teruggevorderd worden. Het is aan te bevelen om ten aanzien van de BTW-plichtigheid van de entiteit een fiscalist te raadplegen.

5.5.2 Contractuele samenwerking

De contractuele samenwerking steeds in de praktijk vaak bekend als de beheercommissie. In dit document wordt in het vervolg de term contractuele samenwerking of samenwerkingsovereenkomst gebruikt.

Een samenwerkingsovereenkomst wordt ervaren als een lichtere juridische constructie. Hier staan gebruikers in een zuiver contractuele relatie tot elkaar. Zij spreken af hoe zij gezamenlijk het beheer vormgeven. Het overlegorgaan geven zij meestal de naam beheercommissie.

Een belangrijk punt is dat er bij contractuele samenwerking geen aparte rechtspersoon is. Als gevolg daarvan zal een eventuele beheerder door één van de contractpartijen, een van de gebruikers in dienst moeten worden genomen. Of er wordt in naam van hun allen een serviceovereenkomst aangegaan. In de praktijk schrikken gebruikers terug voor de hoofdelijke aansprakelijkheid die voortvloeit uit de keuze voor contractuele samenwerking en kiezen zij om die reden alsnog voor het onderbrengen van de samenwerking in een rechtspersoonlijkheid. Ook zitten externe contractpartners vaak niet te wachten op een veelheid aan wederpartijen. Hoewel het hen meer verhaalmogelijkheden biedt.

Risico is het ontstaan van een te grote vrijblijvendheid. Dit kan de continuïteit in gevaar brengen. Dit kan voorkomen worden door in de overeenkomst drempels op te werpen middels boetes, opzegtermijnen en boete-/ schadevergoedingsregelingen. Daarmee wordt uitstappen onaantrekkelijk gemaakt. Verder is het raadzaam om de organisatie en haar functioneren in een apart reglement nader uit te werken; te vergelijken met statuten van de stichting.

Een nadere uitwerking van de samenwerking

De kernpartners leggen in de beheerovereenkomst het doel van hun samenwerking en hun onderlinge rechten en verplichtingen vast. Het overlegorgaan geven zij meestal de naam beheercommissie. In principe is in een beheerovereenkomst alles te regelen wat de kernpartners overeen wensen te komen. De beheerovereenkomst is daarmee een flexibel instrument dat gewijzigd kan worden indien de omstandigheden dit noodzakelijk maken. Anderzijds bestaat het nadeel dat heel goed moet worden nagedacht over wat men allemaal geregeld wil hebben, want alleen dat wat in de overeenkomst is vastgelegd is geregeld.

Voordelen zijn:

- eenvoudig te organiseren;
- eenvoudige toetreding van nieuwe kernpartners.

Nadelen zijn:

- aansprakelijkheid bij kernpartners;
- eenvoudige uittreding kernpartners;
- eventuele arbeidsovereenkomsten.

5.5.3 De beheerovereenkomst

Als uit een van bovenstaande opties gekozen is wordt het tijd om nog een stap verder uit te werken. Daartoe dient de beheersovereenkomst. In de beheerovereenkomst wordt vastgelegd onder welke voorwaarden beheer wordt geleverd.

De beheerovereenkomst wordt aangegaan tussen de beheerder en de individuele gebruikers.

De beheerder is de beheerstichting of –vereniging (de MFA). In die opzet zou de beheerder de rol van MFA ondernemer vervullen. Indien de beheerder ook de verhuurder is, dan kan de beheerovereenkomst via een aparte paragraaf in de huurovereenkomst worden opgenomen. Er is dan geen noodzaak om beheer en verhuur in aparte overeenkomsten te regelen.

De beheerder koopt op eigen naam de met de individuele gebruikers afgesproken beheerdiensten in bij toeleverancier, of heeft medewerkers in dienst die de werkzaamheden uitvoeren.

Bij beheer via contractuele samenwerking dan gaan de gebruikers onderling een samenwerking met elkaar aan. De inkoop gebeurt op naam van één of meer van de individuele participanten zoals hiervoor in 5.5.2 beschreven.

Onderwerpen die aan de orde komen in de beheerovereenkomst zijn:

- het overzicht van de te leveren beheerdiensten;
- het kwaliteitsniveau en de mogelijkheid van het maken van aanpassingen daarin;
- de wijze en tijdstippen van uitvoering van het beheer;
- de kosten;
- de relatie met de titel, rechtsgrond, voor gebruik van de multifunctionele accommodatie;

- en de uniformiteit van het beheer.

De praktijk laat zien dat het nodig is in een heel vroeg stadium kosten van beheer inzichtelijk te maken om financiële risico's te kunnen beheersen. Ook leegstand hoort hierbij. Daartoe wordt doorgaans een zogenoemd beheer- en exploitatieplan opgesteld. Doorgaans worden hiernaar verwijzingen opgenomen in de beheerovereenkomst en ook vanuit de juridische beheerentiteit wordt er doorgaans een link mee gelegd.

5.6 Beschouwing: MFA en juridische structuren voor beheer

Het grootste verschil tussen de beheersopdracht van een multifunctioneel gebouw, MFG, en van een multifunctionele accommodatie, MFA, is dat de opdracht bij de eerste sterk gericht is op het bedienen van de structurele en incidentele gebruikers van het MFG. De budgetten voor alle posten van de exploitatie dienen gedekt te worden uit de inkomsten die worden verkregen uit de beheer- en huurvergoedingen van gebruikers. Het concept van de MFA noodzaakt het kerndeel van de gebruikers tot een hogere ambitie; een centrale rol vervullen in de wijk. De verbinding maken met de wijk en daartoe een sterke identiteit en een sterke aantrekkingskracht ontwikkelen. Met een aansprekend horeca concept, een programma dat bezoekers trekt. Initiatieven met en vanuit de wijk die leiden tot druk bezoek en interactie.

6 Het procesmodel ontwikkelen van een MFA als onderneming

6.1 Kader

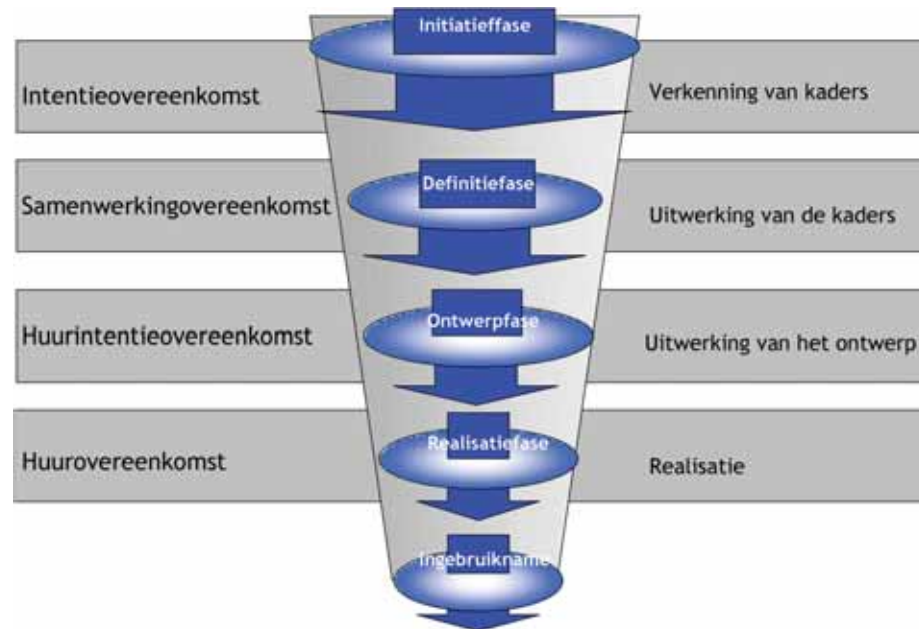
In dit hoofdstuk wordt specifiek gekeken naar de stappen die gezet moeten worden om een nieuwe MFA te ontwikkelen als een nieuwe onderneming. Daarbij is het van belang een onderscheid te maken tussen een MFA als een samenwerkings- en organisatieconcept. En het gebouw, het MFG, waarin de nieuwe organisatie, de nieuwe onderneming haar activiteiten begint.

De partijen die betrokken worden in dit nieuwe initiatief zijn niet nieuw. En hebben in veel gevallen een langer lopende relatie met de gemeente. Veelal gekoppeld aan wetgeving, beleid en financiering. Participeren in een MFA, en gebruik maken van een nieuw MFG, betekent voor veel partijen een ingrijpende verandering. Ze gaan intensiever samenwerken met partners, verliezen hun eigen ruimte, ze moeten verhuizen en komen in format terecht dat rechtstreeks van invloed is op de exploitatie van hun eigen organisatie.

In dit hoofdstuk wordt een procesmodel geïntroduceerd waarin de ontwikkeling van de MFA als organisatieconcept en dat van het MFG in één proces worden geplaatst. Wel wordt in dit procesmodel specifiek aandacht geschonken aan de manier waarop in een beperkt aantal stappen de MFA als organisatie en als onderneming tot stand komt. In hoofdstuk 7 wordt de basis van dit procesmodel gebruikt om naar bestaande MFA's te kijken die het roer ingrijpend om moeten gooien om te kunnen voortbestaan. Daar zal de nadruk nog meer worden gelegd op het herpositioneren van de MFA als onderneming.

6.2 Het procesmodel; de basis

Voor het opzetten en uitwerken van dit procesmodel wordt uitgegaan van de fases wat een traditioneel bouwproces getypeerd.



Succesvol ontwikkelen van MFA's in een MFG kenmerkt zich door een professioneel zakelijk proces waarin afspraken met de kernpartners worden geborgd in overeenkomsten. In iedere fase worden de afspraken meer in detail vast gelegd; zowel inhoudelijk als financieel. Door het borgen van de afspraken op een zakelijke wijze realiseren partijen zich in vroegtijdig stadium wat van hen gevraagd wordt en welke verantwoordelijkheden de diverse partijen tijdens de ontwikkeling én vanaf de ingebruikname van de voorziening lopen.

Tijdens het gehele proces is het van belang om bij elk stap af te wegen of de

fysieke ontwikkeling nog steeds de ambitie voldoende ondersteunt. In de initiatiefase worden de ambities en uitwerkingen op hoofdlijnen geformuleerd, in de fase daarop volgend worden de uitwerking steeds concreter. Dit brengt met zich mee dat toekomstige partners steeds beter weten waar zij aan toe zijn en dit kan ook leiden tot andere beelden. Daarnaast ontwikkelt de maatschappelijke vraag zich doorlopend waardoor ook de ambities van de individuele partners kan veranderen. Door dit specifiek te blijven toetsen, benoemen en borgen tijdens elke fase wordt voorkomen dat de fysieke ontwikkeling de inhoudelijke ambitie (zowel de gezamenlijke als de individuele ambitie) niet meer ondersteunt.

6.2.1 Leeswijzer

Het procesmodel welke in onderliggend hoofdstuk is uitgewerkt gaat in op drie rubrieken:

- INHOUD: Inhoudelijke ambities en samenwerking.
- EXPLOITATIE: De MFA als onderneming en als organisatie; sturen op de programmering en op de benutting van het fysieke gebouw.
- GEBOUW: Het MFG als multifunctioneel gebouw, ruimtelijk.

In dit hoofdstuk worden voor alle fasen van het model specifiek uitgewerkt welke onderwerpen en vragen tijdens de betreffende fase aan bod moeten komen. Ook wordt benoemd welke contracten, overeenkomsten er bij de afsluiting van de opeenvolgende fasen moeten worden gesloten om op een solide basis de voorziening te ontwikkelen en te exploiteren. Per fase wordt ingegaan op de normatieve uitgangspunten die in hoofdstuk 2 van dit document zijn geformuleerd.

Dit procesmodel gaat uit van nieuwbouw of renovatie van een gebouw. Delen van het model kunnen ook gebruikt worden bij herpositionering van de MFA als onderneming. De aanpak hiervan wordt gepresenteerd in hoofdstuk 7

6.2.2 Overeenkomsten

In de overeenkomsten per fase worden op inhoudelijk, ruimtelijk, beheersmatig en financieel vlak de afspraken beschreven. Door het vastleggen van deze afspraken krijgt het traject de aandacht die het verdient. Deze overeenkomsten dwingen de partners en andere belanghebbenden verantwoordelijkheid te nemen en kritisch te zijn op de afspraken en hun toekomst samen. Indien er geen overeenkomst wordt opgesteld blijven de afspraken te vrijblijvend waardoor partners in een volgende ontwikkelingsfase eenvoudig uit het traject kunnen stappen. Dit veroorzaakt vertraging in het proces, hetgeen de energie en spirit bij de overige partners weghaalt. Daarnaast brengt het extra kosten met zich mee. In het ergste geval wordt de realisering én exploitatie van de MFA daardoor zelfs onhaalbaar.

6.3 De initiatiefase

6.3.1 Het procesmodel uitgewerkt voor deze fase

De initiatiefase	
INHOUD	• Wat is de ambitie? Waarom? Welke noodzaak is er? • Welke activiteiten passen bij deze ambitie? • Is er behoefte bij de bewoners van de wijk aan deze activiteiten? • Welke partners gaan de ambitie ten uitvoer brengen (onderscheid in kernpartners en niet-kernpartners aanbrengen)? • Is er draagvlak bij de partners voor uitvoering van de ambities? • Kan een MFA de ambitie optimaal faciliteren; of zijn monofunctionele voorzieningen een beter antwoord?

	• Wat is de toegevoegde waarde van de MFA? • Wat is het inhoudelijk concept? • Wat is het perspectief, de uitdaging, welke maatschappelijke meerwaarde? • Welke bijdrage willen de partners vanuit deze ontwikkeling leveren aan de wijk, de directe woonomgeving? • Hoe worden de inhoudelijke ambities gefinancierd? Kunnen de verantwoordelijke partners dit opbrengen?
EXPLOITATIE	• Wat is de visie op het beheer en de exploitatie van het gebouw? • Wat is de mate van beheersmatige samenwerking? • Welke beheermodellen ondersteunen de visie? • Wat zijn de verantwoordelijkheden van de partners? • Hoe ziet de financiële exploitatie er op hoofdlijnen uit en welke financiële stromen tijdens de exploitatie zijn er te onderscheiden? • Wie heeft welke financiële verantwoordelijkheid? • Kunnen de verantwoordelijke partners dit opbrengen?
GEBOUW	• Wat zijn de ruimtelijke kaders (m2, bestemmingsplan, infrastructuur et cetera)? • Hoe ziet de ruimtelijke samenwerking (zowel binnen als buitenruimten) er op hoofdlijnen uit? • Hoe ziet het huisvestingsconcept er op hoofdlijnen uit? • Hoe ziet het ruimtprogramma er op hoofdlijnen uit? • Hoe ziet het investeringsoverzicht op hoofdlijnen uit? • Wie heeft welke financiële verantwoordelijkheid (eigenaar en partners)?

	• Kunnen de verantwoordelijke partners dit opbrengen? • Ondersteunt de ruimtelijke uitwerking de ambitie en de exploitatie? • Hoe ziet de projectorganisatie eruit voor definitiefase inclusief alle verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden?
--	--

6.3.2 Beeld van de samenwerking

Er is voor gekozen om bij iedere fase een beeld te presenteren dat in de vorm van een metafoor weergeeft wat de samenwerking per fase typeert. Daarbij is gekozen voor een organische metafoor. Vanuit het ongedeelde beeld van het ei hieronder, ontwikkelen de functies, de organen en de rolverdeling daartussen. De manier waarop partijen in de initiatieffase samenwerken wordt getypeerd in onderstaand beeld:



In de initiatiefase zijn veel partijen betrokken. De onderlinge rolverdeling moet nog bepaald worden tijdens deze fase. Er wordt samen energie gemaakt en ambitie ontwikkeld op het realiseren van een nieuw multifunctioneel gebouw en een nieuwe MFA. In de MFA werken die partijen samen die hogere doelen nastreven dan huisvesting in een bedrijfsverzamelgebouw. Binnen de MFA wordt de som pas meer dan het geheel der delen als er aan het collectief een eigen identiteit en doelstelling wordt toegekend. Aan het einde van de definitiefase dienen de verantwoordelijkheden en rollen van de diverse partijen op hoofdlijnen bekend te zijn.

6.3.3 Toetsing aan normatieve uitgangspunten

De normatieve uitgangspunten die in hoofdstuk 2 zijn verwoord moeten in dit stadium al worden ingezet om te sturen op een succesvolle ontwikkeling van de MFA. Welke besluiten moeten in de initiatiefase genomen kunnen worden op basis van genoemde uitgangspunten?

- Geven de activiteiten binnen de MFA een invulling aan de geformuleerde ambitie en doelen?
- Is er voldoende draagvlak voor het inzicht dat de MFA moet ondernemen in de wijk om continuïteit te kunnen maken?
- Is er voldoende acceptatie van het uitgangspunt dat de gemeenschappelijke, multifunctionele ruimten in het gebouw het domein van de MFA als onderneming moet zijn?
- Wordt onderschreven dat de stijl, de vormgeving van de exploitatie (horeca, gastvrijheid, beheer en facilitaire zaken) en de effecten daarvan op de exploitatie de verantwoordelijkheid moeten zijn van de MFA als onderneming. En daarmee van de ondernemer die daar leiding aan geeft?
- Zijn de beoogde gebruikers het er over eens dat zij huur / gebruikers contracten moeten sluiten met de MFA?

Kort gezegd komt het er op neer dat de beoogde eigenaar van het gebouw bij het afronden van de initiatiefase het standpunt inneemt dat hij bij voorkeur met één partij een huur en exploitatie overeenkomst sluit. Doordat één partij de verantwoordelijkheid gaat nemen wordt de exploitatie van het pand (verhuurbaarheid van de ruimten, wijze van verlenen van facilitaire diensten, horecaconcept) integraal benaderd en benaderd vanuit het ondernemersperspectief, dit is essentieel voor een succesvolle, levendige MFA.

Voor de beoogde vaste gebruikers geldt dat zij uitspreken of zij de noodzaak van een MFA als onderneming erkennen. En of zij bereid zijn een contract te sluiten met de MFA of partner worden in de MFA.

Vaste gebruikers die een deel van de nieuw te bouwen ruimte willen benutten zonder betrokkenheid bij de MFA zoeken feitelijk huisvesting in een bedrijfsverzamelgebouw. De initiatiefnemer van de MFA en de beoogde eigenaar van het multifunctionele gebouw moeten bepalen of zij een dergelijke wens willen honoreren. Daar kunnen goede redenen voor zijn. Consequentie van de keuze voor het realiseren van gebouwde ruimte naast de MFA functie is dat het bouwproces en het proces van de ontwikkeling van de MFA vanaf deze fase niet meer parallel lopen.

6.3.4 De intentieverklaring

Uitgangspunt is: wie de verklaring niet ondertekent, doet niet mee in de volgende fase.

In de benadering zoals die hier wordt uitgewerkt moeten de volgende onderwerpen aan de orde komen in deze verklaring:

- Ambitie en uit te voeren activiteiten.
- Partners die activiteiten gaan uitvoeren en zich gaan vestigen in de MFA.
- Partners die ontwikkeling gaan verzorgen.

- Partners verplichten zich om verder te onderzoeken of samenwerking in de nieuwe MFA levensvatbaar is (op gebied van inhoud, gebouw en exploitatie).
- Verantwoordelijkheden op hoofdlijnen van de diverse partners in de nieuwe MFA.
- Verantwoordelijkheden van de partners in de definitiefase (ontwikkelaar, gebruiker, huurder et cetera) en organisatiestructuur.
- De duur van de overeenkomst inclusief evaluatie en wijze van beëindiging.
- Financiële consequenties indien een partner zich terug trekt.

6.4 De definitiefase

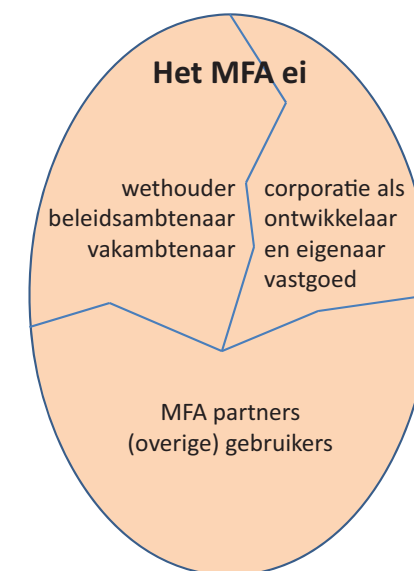
6.4.1 Het procesmodel uitgewerkt voor de definitiefase

In de definitiefase participeren alleen die partijen die de intentieverklaring hebben ondertekend. Indien er partners zijn die in een later stadium aan de ontwikkeling worden toegevoegd dienen deze ook de intentieverklaring te ondertekenen.

Definitiefase	
INHOUD	• Uitwerken van het inhoudelijk concept uit de eerste fase. Hoe ziet de programmering er op hoofdlijnen uit? • Hoe ziet de organisatiestructuur eruit? • Wie is waarvoor verantwoordelijk? • Hoe ziet het financiële plaatje eruit? • Welke activiteiten worden vanaf heden gezamenlijk uitgevoerd? • Keuze voor groeimodel of voor het volgen van formele stappen?

	• Communicatieplan opstellen op welke wijze de wijk bij de ontwikkeling wordt betrokken.
EXPLOITATIE	• Voor welk beheermodel wordt gekozen? - o Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden - o Financiële stromen - o Verhuurbeleid en kostprijsdekkende huur - o Structuur van overeenkomsten die gesloten moeten worden (huurovereenkomsten, overeenkomst voor ingebruikgeving, service overeenkomsten et cetera) Het beheermodel wordt uitgewerkt in een beheer- en exploitatieplan • Ondersteunt dit beheermodel het ambitie/inhoudelijk concept? • Sluit het beheermodel aan op de behoefte aan de wijk? Hoe ziet de wijk als markt eruit? • Wat zijn de eisen die worden gesteld aan de MFA als onderneming? Sluit het beheermodel aan op de MFA als onderneming? • Welke kansen liggen er voor aanvullende dienstverlening vanuit de MFA? • Wie zijn de kernpartners binnen het MFA concept? Hoe willen zij zich tot een MFA als onderneming verhouden? • Hoe ziet de exploitatiebegroting eruit, ook per partner? • Hoe ziet het profiel eruit van de ondernemer voor de MFA? • Hoe sluiten we aan op de leefstijlen, de behoeften van inwoners in het werkgebied, de markt?

GEBOUW	• Hoe ziet ruimtelijk functioneel programma van eisen eruit? - o Ondersteunt het huisvestingsconcept de ambitie? - o Ondersteunt het huisvestingsconcept de exploitatie? - o Wat is de bezettingsgraad van de ruimten die open staan voor medegebruik? - o Is van elke ruimte de verantwoordelijke exploitant bekend? - o Hoe worden gemeenschappelijke ruimten en faciliteiten benut voor de wijk en de omgeving? Sluit aanbod goed aan op de vraag? • Hoe ziet het technisch programma van eisen eruit? • Hoe realiseren we een herkenbare en gastvrije identiteit in de MFA? • Hoe vertalen beiden programma van eisen zich financieel (investeringsoverzicht), ook per partner? • Hoe ziet de projectorganisatie eruit voor ontwerp- en realisatiefase inclusief alle verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden? - o Wie wordt de bouwheer? - o Hoe ziet de procedure voor architectenselectie eruit?
---------------	---



6.4.2 Beeld van de samenwerking

In de definitiefase wordt de rolverdeling tussen de betrokken partijen scherper aanzet. Dat wordt geïllustreerd in onderstaand beeld. In het beeld is er vanuit gegaan dat de woningcorporatie de eigenaar wordt van het nieuw te realiseren vastgoed.

6.4.3 Toetsing aan de normatieve uitgangspunten

In hoofdstuk 2 is een set van normatieve uitgangspunten geformuleerd. Kern is dat een MFA als een onderneming moet worden gezien. Met een eigen opdracht. Bij het uitwerken van het beheer- en exploitatieplan komen de onderscheiden rollen expliciet aan bod:

- de initiatiefnemer;
- de eigenaar(s) van het gebouw;
- de kernpartners en overige gebruikers;
- de kernpartners die de doelstellingen van de MFA tot resultaat moet brengen.

Alle partijen dienen vanuit hun eigen perspectief criteria te formuleren ten aanzien van de participatie in de MFA. Voor de eigenaar zijn dit andere afwegingen dan voor een onderwijsinstelling of kinderopvangorganisatie of welzijninstelling. De afwegingen dienen altijd gemaakt te worden op de drie

rubrieken: inhoud, exploitatie en gebouw. Per rubriek dient bepaald te worden of het maatschappelijk rendement voldoende is als aan de geformuleerde eisen wordt voldaan. Omgekeerd geldt dat tegenover het realiseren van maatschappelijk rendement voldoende middelen moeten worden gesteld.

Toetsstenen en toestvragen aan het einde van de definitie fase zijn:

- INHOUD: Ondersteunt de ambitie nog steeds de behoefte in de wijk?
- GEBOUW:
 - o Zijn alle eisen voor het gebouw bekend en voldoende beschreven?
 - o Ondersteunt dit gebouw nu en in de toekomst de ambitie?
 - o Kunnen de kernpartners (en/of eigenaar) gezamenlijk de investering opbrengen?
- EXPLOITATIE:
 - o Is het gebouw te exploiteren, nu en in de toekomst?
 - o Faciliteert de exploitatie ondernemerschap en het inhoudelijk concept dat aan de MFA ten grondslag ligt?
- Kunnen alle partners zich committeren aan de samenwerkingsovereenkomst?

Er is inmiddels voldoende realisme in de sector om te erkennen dat een MFA concept meerkosten heeft ten opzichte van stand alone operaties. Omdat niemand van de gebruikers naast de eigen kerntaak een ondernemersambitie heeft blijft het gesprek in de praktijk vaak steken op de kostenverdeling. Dat geeft spanning, zeker als budgetten al onder druk staan. De erkenning dat de MFA als onderneming een sleutelrol heeft in het exploiteren van de gemeenschappelijke voorzieningen moet in deze fase worden verankerd. Het nieuwe gebouw dient de MFA als onderneming te faciliteren. Hier dienen de plannen welke in de definitiefase zijn opgesteld; het samenwerkingsconcept en het Programma van Eisen, op getoetst te worden.

6.4.4 De samenwerkingsovereenkomst

De afspraken uit de definitiefase worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. In deze overeenkomst worden ook afspraken vastgelegd voor de ontwerpfase.

De volgende onderwerpen komen in de samenwerkingsovereenkomst aan de orde:

- Inhoudelijk concept.
- Partners welke zich gaan vestigen in de MFA deel van het gebouw.
- Beoogt eigenaar en diens verantwoordelijkheden.
- Ruimtelijk en financiële verantwoordelijkheden van partners in de MFA.
 - o Aantal af te nemen vierkante meters.
 - o Financiële verantwoordelijkheden zowel op het gebied van huur als exploitatie van de partners (inclusief eigenaar) in de MFA. In deze overeenkomst worden huurprijzen (minimaal een bandbreedte) genoemd waar de partners zich aan committeren.
- Uitgangspunten (bijvoorbeeld leerlingenprognoses, woningbouwontwikkelingen et cetera).
- Werkafspraken tijdens de ontwerpfase: Organisatie- en overlegstructuur en rollen, taken en verantwoordelijkheden van de eigenaar en kernpartner.
- Documenten die zijn opgesteld in de definitiefase:
 - o Inhoudelijk concept.
 - o Programma's van Eisen (ruimtelijk functioneel en technisch).
 - o Eigendom, beheer- en exploitatieplan.
 - o Financiële uitwerking (investering en exploitatie).

Deze documenten worden toegevoegd als bijlage bij de overeenkomst.

- De duur van de overeenkomst inclusief evaluatie en wijze van beëindiging.
- Financiële consequenties als één van de partners zich terug trekt.
- Geschillenbeslechting.
- Aansprakelijkheid.

Ook hier geldt: iedereen die de samenwerkingsovereenkomst ondertekent, onderschrijft de afspraken tot nu toe en de procesafspraken naar de toekomst toe. Als een partij genoemde overeenkomst niet tekent dan is deze partij geen deelnemer meer aan de ontwikkeling van de MFA.

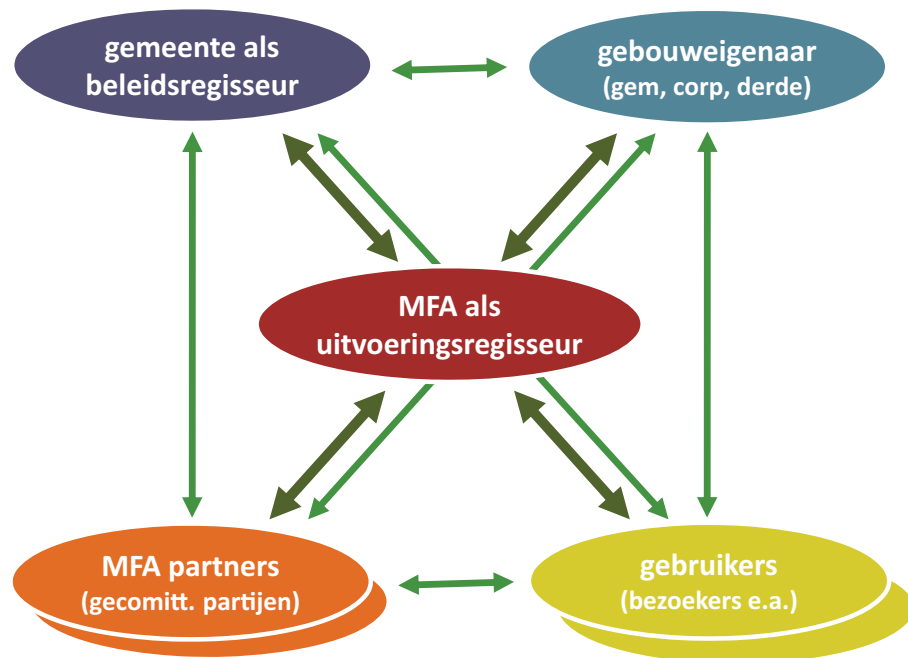
6.5 De ontwerpfase

6.5.1 Detaillering van het procesmodel voor de ontwerpfase

De ontwerpfase	
INHOUD	• Hoe verlopen de eerste samenwerkingsinitiatieven? Welke punten kunnen we meenemen in de ontwikkeling? • Hoe ziet het meerjarenplan voor samenwerking eruit? Op welke wijze wordt deze samenwerking bekostigd? • Is de gekozen organisatiestructuur effectief gebleken bij de eerste ervaringen van samenwerking? • Hoe profileert de MFA zich? Komt er een eigen huisstijl? • Verder uitbouwen van de samenwerking naar initiatieven de wijk. • Welk potentieel zit er in de wijk als markt? Wat zijn de uitgangspunten voor het marketing plan? • Hoe werkt het communicatieplan? Is bijstelling noodzakelijk?
EXPLOITATIE	• Is het ontwerp te exploiteren? • Voldoet het ontwerp aan de uitgangspunten gesteld in het beheer- en exploitatieplan? • Is er een ondernemingsplan? Is dat voldoende onderbouwd? • Welke ondernemer zou de MFA kunnen exploiteren? Indien dit bekend is deze ondernemer bij de ontwikkeling

	betrekken. De ideeën van de ondernemer over het exploitabel maken van het gebouw kunnen in deze fase verwerkt worden in het ontwerp. • Wie vult de ondernemerverantwoordelijkheid in deze fase? • Zet acties uit het marketing- en wervingsplan in werking • Expliciteer het horeca- en hospitalityconcept
GEBOUW	• Hoe vertalen we het inhoudelijk concept in een ontwerp? • Hoe vertalen we de MFA opdracht en ambities naar een ontwerp? • In nauwe samenwerking gaan de partners met de architect aan de slag. • Consequenties van de wijzigingen op het ontwerp ten opzichte van de eisen welke gesteld zijn in de Programma's van Eisen. • Of het ontwerp de inhoudelijke ambities faciliteert. • Trekt het ontwerp de bewoners van de wijk aan? Hoe is de uitstraling naar de wijk toe? Past het ontwerp bij de gebruikers van de voorziening?

6.5.2 Beeld van de samenwerking



De ontwerpfase: worden we het eens over de spilrol die de MFA moet vervullen?

Tijdens de ontwerpfase moet de rol van de MFA als onderneming scherp worden geprofileerd. Vaak gaan de MFA partners scherp in discussie over de vraag wie de meerkosten van het MFA karakter moet dragen, maar dit is tijdens de ontwerpfase moeilijk meer bij te sturen. Deze discussie dient in de definitiefase gevoerd te worden, de te bouwen volumes en beheermodel zijn bekend dus ook de te verwachten meerkosten.

In dit stadium van de ontwikkeling van de MFA als onderneming zijn vrijwel alle essentiële keuzes gemaakt. Cruciaal in deze fase is de selectie en

aanstelling van de ondernemer die de MFA gaat leiden. Wat zijn de vereiste competenties? Hoe goed moet de ondernemer in spé de wijk kennen? Welke kwaliteiten zijn er in beeld bij de partner organisaties in de MFA? MFA ondernemer is nog geen beroep, nog geen erkend vak.

6.5.3 Toetsing aan de normatieve uitgangspunten

Onderdeel van de ontwerpfase is het uitwerken van het ondernemingsplan dat de basis vormt voor de MFA, de maatschappelijke onderneming die wordt gevestigd in het nieuwe pand. Op deze wijze kan het ontwerp op details nog aangepast worden als dit ten goede komt aan het ondernemerschap.

Op basis van de normstelling in dit document wordt gesteld dat de MFA als onderneming de huurovereenkomst sluit met de eigenaar. De gemeente heeft een taak als beleidsregisseur en dient de MFA via de inhoud te voeden en in aansluiting daarop te financieren vanuit de subsidiestromen. De gemeente dient in deze fase het model hiervoor te ontwerpen.

6.5.4 De huurintentieovereenkomst

Op basis van de uitkomsten van de ontwerpfase moeten er volgens de hier uitgewerkte aanpak en een aantal zaken worden ondertekend:

- De huurintentieovereenkomst tussen eigenaar en MFA als uitvoeringsregisseur;
- De huurintentieovereenkomst tussen MFA als uitvoeringsregisseur en MFA partners –gebruikers;
- Het ondernemingsplan en het aandeel dat de MFA partners - gebruikers gaan leveren in de exploitatie en het aandeel dat uit ondernemerschap moet komen;
- De wijze waarop partijen bij / in de MFA betrokken willen zijn;
- De juridische structuur die daarbij hoort.

Afhankelijk van voorkeur en ervaring wordt in deze overeenkomst soms heel specifiek vastgelegd welke afspraken, en welke bijbehorende kosten door welke partij worden gedragen. Het komt in de praktijk regelmatig voor dat aanstaande gebruikers aannemen dat de eigenaar, gemeente of woco, veel specifieke kosten wel voor zijn rekening zal nemen. Daar waar dit aan de orde is, is het aan te bevelen met demarcatielijsten te werken. Voordeel voor de MFA als onderneming is dat de exploitatiebegroting heel duidelijk en expliciet wordt, hier hebben alle partners in dit model belang bij. In de huurovereenkomsten worden naast de reguliere afspraken over de huur van de betreffende ruimten ook afspraken vastgelegd over de wijze van service verlenen (schoonmaak, receptie, openingstijden, beveiliging et cetera), de wijze van werken, de te verwachten kosten en wijze van doorbelasting. Alle overeenkomsten dienen gesloten te worden voordat de eigenaar aan de aannemer de opdracht voor realisering verstrekt.

6.6 De realisatiefase

6.6.1 Detaillering van de realisatiefase

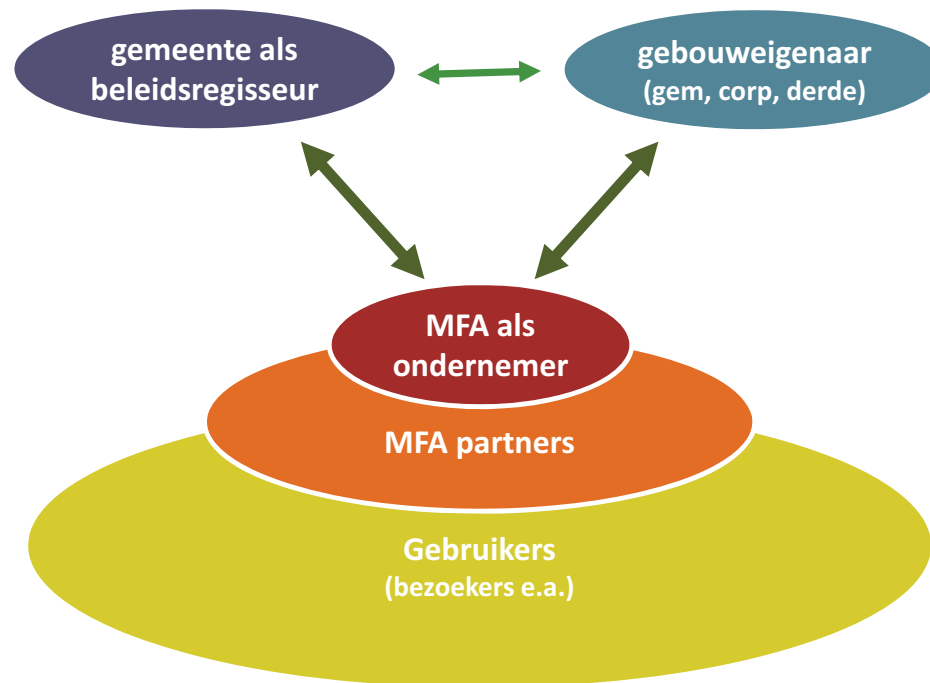
De rolverdeling, de onderlinge relaties en juridische structuren zijn in de eerste fasen van de ontwikkeling bepaald. In deze fase is het voor de bouwheer van belang om gemaakte afspraken tijdens de ontwikkeling na te komen. Voor de kernpartners is het zaak de afspraken te toetsen. De invloed op het fysieke gedeelte wordt in deze fase minder, de invloed op de organisatorische inbedding van het inhoudelijk concept en het ondernemerschap wordt steeds belangrijker. Daarnaast moet ook aandacht besteed worden aan de inrichting van het pand.

De realisatiefase	
INHOUD	• In uitvoering nemen van het ondernemingsplan en het marketingplan van de MFA • Verder uitbouwen van samenwerking: Partners onderling en partners met de wijk, wijkbewoners onderling, • Uitvoering van het jaarplan volgens de vastgestelde structuur, • Maak het activiteitenplan voor de opening zodat iedereen weet dat de MFA in bedrijf is. Maak een wervingsplan en werkplan voor het eerste half jaar. • Evaluatie van de samenwerking en mogelijke bijstelling van de organisatiestructuur. • Het inpassen van de samenwerking binnen het nieuw op te leveren gebouw.
EXPLOITATIE	• Implementeer het ondernemingsplan en het marketingplan van de MFA. • Formaliseer de huurintentieovereenkomsten naar de definitieve overeenkomsten. • Maak een inrichtingsplan welke past bij de MFA als onderneming (inclusief bewegwijzering). Maak afspraken tussen de partners over inrichting en uitstraling. • Werk het beheerplan uit op operationeel niveau - o Inkoopprocedure - o Plan voor bedrijfshulpverlening, ontruimingsplan et cetera - o Financiële stromen (voorfinanciering van kosten)

	- o Kwartiermaker - o Programma's van eisen voor de facilitaire diensten (schoonmaak, vuilafvoer, catering, beveiligingsdiensten, receptie, energie et cetera) - o Planning voor inkoop - o Plan van aanpak en planning voor ingebruikname • Inhuisschema van inrichting • Verhuisschema voor partners • Maak een huishoudelijk reglement waarin afspraken over wijze van gebruik, procedures voor beveiliging et cetera in worden gemaakt.
GEBOUW	• Organiseer de bouwbegeleiding, • De eigenaar is verantwoordelijk voor realisatie van het gebouw. De partners die het pand gaan huren toetsen de uitvoering aan overeenstemming met de gemaakte afspraken. • Stel een proces-verbaal op van de oplevering.

De MFA als onderneming komt boven de grond, wordt zichtbaar. De start van de MFA en de opening van het nieuwe gebouw zijn ideale momenten om profiel te maken. Een goed draaiboek is noodzaak. Voor de opening én voor de middellange termijn.

6.6.2 Beeld van de samenwerking



De realisatiefase: de organen en de fysieke structuren ontwikkelen zich

Natuurlijk houden de afzonderlijke participanten in de MFA hun beleids- en subsidierelatie met de gemeente. Als het gaat om de exploitatie in het MFA deel ligt het initiatief bij de MFA als onderneming. Benadrukt moet worden dat deze positie spanning veroorzaakt. Het ondernemerschap moet in deze sector nog volop ontwikkeld worden. De komende jaren moet veel ervaring worden opgedaan. Dat zal ook langs de weg van tegenslag en mislukking gaan. De aard en de richting van de dynamiek in het publieke domein maken

dat de weg van het maatschappelijk ondernemerschap de meest aantrekkelijke is. En er zijn voldoende voorbeelden die als baken kunnen worden benut.

6.6.3 Normatieve toetsing

De normatieve toetsing is dezelfde als in de vorige fase, de ontwerpfase, omdat de realisatiefase een uitwerking is van de vorige fase.

Wel van belang om gedurende deze fase periodiek te toetsen of de realisatie verloopt zoals in de ontwerpfase is bedacht.

6.6.4 Huur- en gebruikersovereenkomsten

In deze fase worden de contracten definitief gemaakt, zowel tussen de eigenaar als de MFA uitvoeringsregisseur als tussen de uitvoeringsregisseur en de gebruikers. Indien een partner zijn definitieve contract niet tekent krijgt te maken met een schadeclaim.

6.7 Een paar voorbeelden

MFA in Vinexwijk

In een Vinexwijk van een middelgrote stad neemt een aantal van de eerste bewoners het initiatief om met nieuwe bewoners in de wijk samen aan de slag te gaan. Leuke, creatieve dingen organiseren. Na enige tijd ontstaat de behoefte aan een centraal punt. De groep vraagt de gemeente een container te plaatsen die zij als fysiek ontmoetingspunt en opslagruimte kunnen gebruiken. Vanuit dit beeld wordt rond het groeiend initiatief een gebouw mee ontwikkeld door de kartrekkers uit de wijk. Er wordt een stichting opgericht. Om de financiering van het gebouw rond te krijgen wordt besloten het pand te verkopen aan een corporatie. Ruim een derde van de inkomsten komt uit eigen initiatieven.

MFA als overheids BV

Een middelgrote gemeente richt op het terrein van een oude school een multifunctioneel gebouw op. Muziekschool, bibliotheek, zalen voor trainingen en vergaderingen. En een horecafunctie. Ook veel verenigingen maken gebruik van de ruimte. De gemeente brengt het pand in een BV onder die 100% hun eigendom is. De BV krijgt een actief bestuur en een directeur die als onderneming de MFA runt.

MFA op het platteland

Een gemeente op het platteland brengt zoveel mogelijk maatschappelijke functies, waaronder een school, onder in een multifunctioneel gebouw. De gemeente is eigenaar. Maar wil niet de verantwoordelijkheid voor de exploitatie. Voorwaarde van de gemeente is dat de grootste gebruikers samen een beheerstichting oprichten. Dat is de partij waar de gemeente zaken mee doet. Het bestuur van de stichting wordt gevormd door vertegenwoordigers van de grootste stichtingen en verenigingen in het gebouw. Zij vormen het bestuur van de MFA. Zij trekken voor de uitvoering een organisatie aan die als ondernemer de programmering, de catering en het beheer voor haar rekening neemt.

7 Herpositioneren van een bestaande MFA

7.1 Kader

Nederland beschikt inmiddels over een fors aantal MFA's. In steden beschikken bijna alle wijken of één of meerdere MFA's en ook in de kleinere kernen zijn MFA's een feit of in ontwikkeling. Er zijn in totaal ruim 400 gemeenten in Nederland. Eerder in dit boek wordt geraamd dat er rond de 3.000 locaties zijn die als MFA (kunnen) worden aangeduid.

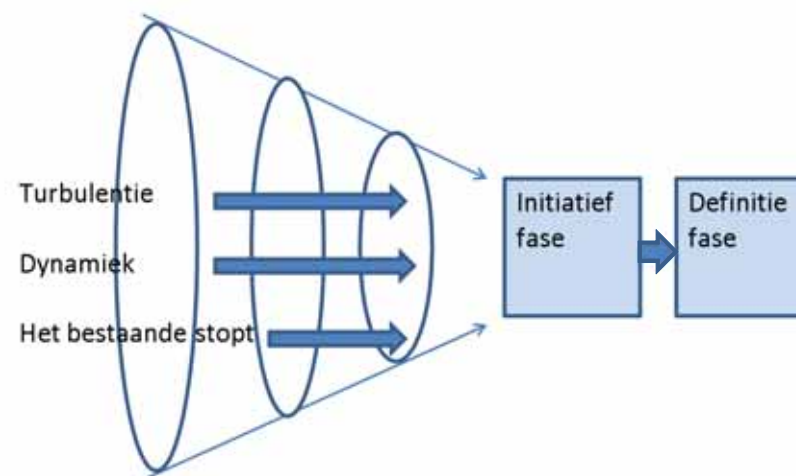
Het gaat om MFA's van diverse pluimage. Ze kunnen op verschillende manieren worden onderverdeeld: naar leeftijd van gebouw en organisatie, naar archetype en naar de geografische ligging; stedelijk of meer landelijk gebied.

De vraag die centraal staat in dit hoofdstuk is: Op welke wijze kan een MFA waarvan de continuïteit onder druk staat succesvol opnieuw gepositioneerd worden? Aansluitend is de vraag relevant welke bijdrage de direct betrokken partijen daarbij en daaraan kunnen leveren.

7.2 De aanleiding

In het basismodel voor projectmatig werken, zoals dat ook in hoofdstuk 6 is gebruikt is altijd sprake van een periode waarin het inzicht rijpt dat er een initiatief moet worden genomen. Er is dan sprake van nieuwe ontwikkelingen, inzichten, ideeën. Bestaande formats zijn uitgewerkt. Een economische crisis dwingt tot herijking van uitgangspunten. Herijking van het subsidiebeleid van gemeenten is een concreet voorbeeld. Er zijn altijd aanleidingen om een innovatie in gang te zetten, een project te starten. In een plaatje ziet dat er als volgt uit:

Aanleiding



In de praktijk zijn er voldoende aanleidingen om het initiatief te nemen een bestaande MFA opnieuw en anders te positioneren. Hieronder volgt een overzicht van veel voorkomende en actuele aanleidingen.

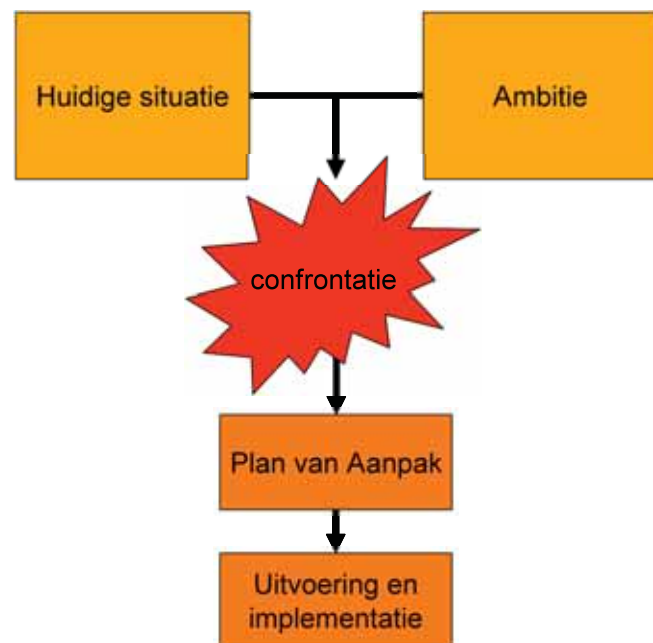
De aanleiding tot herpositionering:

- De voorzieningen zijn sterk verouderd. Er moet een nieuwe worden gerealiseerd.
- De sociaal economische samenstelling in de wijk is in korte tijd sterk verschoven. Van ouderen naar veel jonge gezinnen. Van arbeiders naar hbo'ers en academici. Dat vraagt een ander aanbod.
- Er komen regelmatig vragen binnen van nieuwe klantengroepen waarop de MFA niet is ingesteld; nee zeggen of omstellen?
- De exploitatie van het MFG of de MFA is bij de huidige aanpak structureel negatief.

- Partners en/of structurele gebruikers geven aan hun huurovereenkomst naar beneden te moeten bijstellen of zelfs op te zeggen.
- De huidige beheerder geeft aan geen mogelijkheden meer te zien om extra inkomsten te genereren om de exploitatie sluitend te krijgen.
- Er moet ingrijpend worden bezuinigd op de personele inzet op de gecontracteerde diensten in het beheer ten behoeve van gebruikers.
- Er is geen budget meer om effectief te programmeren.
- De gemeente heeft aangegeven vanaf 2012 of 2013 25% minder beschikbaar te hebben voor subsidiëring van maatschappelijke organisaties.

7.3 Procesmodel herpositionering

Het procesmodel voor herpositionering van een MFA ziet er als volgt uit:



Huidige situatie

De huidige situatie dient in kaart gebracht te worden voor de drie bekende facetten (zie hoofdstuk 6): Inhoud, Exploitatie en Gebouw. Op inhoudelijk vlak dienen de activiteiten in kaart gebracht te worden inclusief de maatschappelijke en economische waarde van de activiteit. Op gebied van exploitatie dienen de kosten in kaart gebracht te worden én de opbrengsten. Ook de kosten van het gebouw (kostprijsdekkende huur) moet helder en overzichtelijk zijn inclusief de opbrengsten.

Ambitie

Om een MFA te herpositioneren dient de ambitie voor de toekomst helder verwoord worden. De centrale vraag is daarbij: Wat wordt met de MFA beoogd voor de langere termijn? Deze vraag dient op de facetten Inhoud, exploitatie en gebouw uitgewerkt te worden. Om dit uit te werken kan het procesmodel uit het vorige hoofdstuk van met name de initiatief- en definitiefase gebruikt worden.

Confrontatie

In de confrontatie worden de verschillen in kaart gebracht tussen de huidige situatie en ambitie. Deze analyse geeft inzicht in de actiepunten die uitgevoerd dienen te gaan worden om de ambitie te verwezenlijken.

Plan van Aanpak

In het Plan van Aanpak worden de actiepunten uitgewerkt en wordt aan de diverse actiepunten een budget en tijdpad (prioritering toekennen) toegekend.

Implementatie

Na vaststelling van het Plan van Aanpak kan het tot uitvoering worden gebracht.

7.4 Aanpak van de confrontatie

7.4.1 Checklist typeren actuele situatie

Het beoordelen van de actuele situatie heeft het karakter van een bedrijfs-doorlichting. Daarvoor bestaan diverse modellen en handvatten. Zie ook de verwijzing naar MFA audit. Hieronder is in paragraaf een uitgebreide checklist opgenomen om de ambitie te typeren, en te plaatsen in het kader van de vrije ruimte die er is. De checklist kan ook als een spiegel worden gezien van de vragen die moeten worden gesteld om de bestaande situatie scherp in kaart te brengen. Er wordt hier volstaan met benoemen van een aantal belangrijke aandachtspunten.

Kernthema's bij het toetsen van de actuele situatie:

- Wat is de aanleiding voor de inzet op herpositionering?
- Zijn er structurele knelpunten in de exploitatie? Zo ja, wat is de oorzaak daarvan?
- Staat tegenover iedere dienst, ieder product dat wordt aangeboden een tegenwaarde?
- Wat typeert de praktijk: bedrijfsverzamelgebouw, beheer van een MFG, of een echte MFA
- Hoe is de samenwerking tussen de kerngebruikers in het gebouw? Doen ze meer samen dan ieder hun eigen ding?

7.4.2 Checklist typeren ambitie

Ambitie en visie op de MFA na herpositionering

- Welk potentieel aan activiteiten en initiatieven zit er in de wijk, de werk-omgeving?
- Welke doelgroepen in de wijk worden niet of onvoldoende benut?

- Voor welk niet gesubsidieerd aanbod is potentieel in de wijk?
- Voor welke groepen, groeperingen in de omgeving is de infrastructuur aantrekkelijk om activiteiten te organiseren?
- Welke taken en activiteiten in de MFA kunnen anders worden ingezet/benut?
- Welke locaties / faciliteiten / initiatieven in het werkgebied kunnen met de MFA gekoppeld worden?
- Welke alternatieve mogelijkheden heeft de eigenaar om (delen van) het gebouw anders in te zetten?
- Welke ruimtes en faciliteiten zijn er in de omgeving die niet of onvoldoende worden benut?
- Welke kosten kunnen nog worden beïnvloed en welke beleidsterreinen en budgetten binnen de gemeenten kunnen daarop zakelijk op worden aangesproken?
- Dient het huisvestingsconcept aangepast te worden aan het inhoudelijke concept/nieuwe uitgangspunten

Eisen vanuit de gemeente als beleidsregisseur:

- Welke doelstellingen worden nagestreefd in de wijk?
- Welke bijdrage moet de MFA hieraan in de toekomst leveren?
- Welke middelen kan de gemeente verstrekken aan de MFA om de opdracht in de wijk tot resultaat te brengen zowel in investering als in de exploitatie?
- Welke eisen stelt de gemeente aan meting en verantwoording van geboekte resultaten?
- Welke eisen stelt de gemeente aan het tarievenbeleid van de MFA?
- Welke activiteiten mogen niet plaatsvinden in de MFA?
 - Op basis van de beleidsopdracht.
 - Op basis van de verstrekte vergunningen.
 - Op basis van economisch beleid.

Eisen vanuit de woningcorporatie als eigenaar van het MFG:

- Welke doelstellingen streeft de corporatie na de in wijk?
- Welke bijdrage verwacht de corporatie van de MFA in het realiseren van deze doelen?
- Welke middelen zal de corporatie verstrekken aan de MFA om dit mogelijk te maken (zowel in investering als in de exploitatie)?
- Welke eisen stelt de corporatie aan meting en verantwoording van geboekte resultaten?
- Welke eisen stelt de corporatie als eigenaar aan de MFA als hoofdhuurder van de corporatie?
- Welke eisen stelt de eigenaar aan beheer door de MFA?

Eisen vanuit de MFA als onderneming en hoofdhuurder van één of meer gebouwen:

- Vaste gebruikers van de MFA sluiten reguliere huurovereenkomsten met de MFA als verhuurder.
- Vaste gebruikers sluiten exploitatie overeenkomsten met de MFA als exploitant van alle multifunctionele diensten die tot de MFA behoren.
- De MFA is bevoegd in de wijk alle activiteiten te ondernemen die passen bij de doelstelling van de MFA.
- De MFA is bevoegd andere voorzieningen in de wijk te betrekken bij het ontwikkelen van aanvullende activiteiten, op basis van gangbare afspraken en voorwaarden.
- De MFA is resultaatverantwoordelijk voor de ondernemingsformule en de vertaling daarvan naar programmering, beheer.
- Niet gesubsidieerde activiteiten die passen bij de doelstelling van de MFA aantrekkelijk zijn voor de burgers in de wijk zijn toegestaan de MFA
- Sponsor inkomsten verkregen van bedrijven, instellingen en particulieren zijn toegestaan als inkomstenbron.

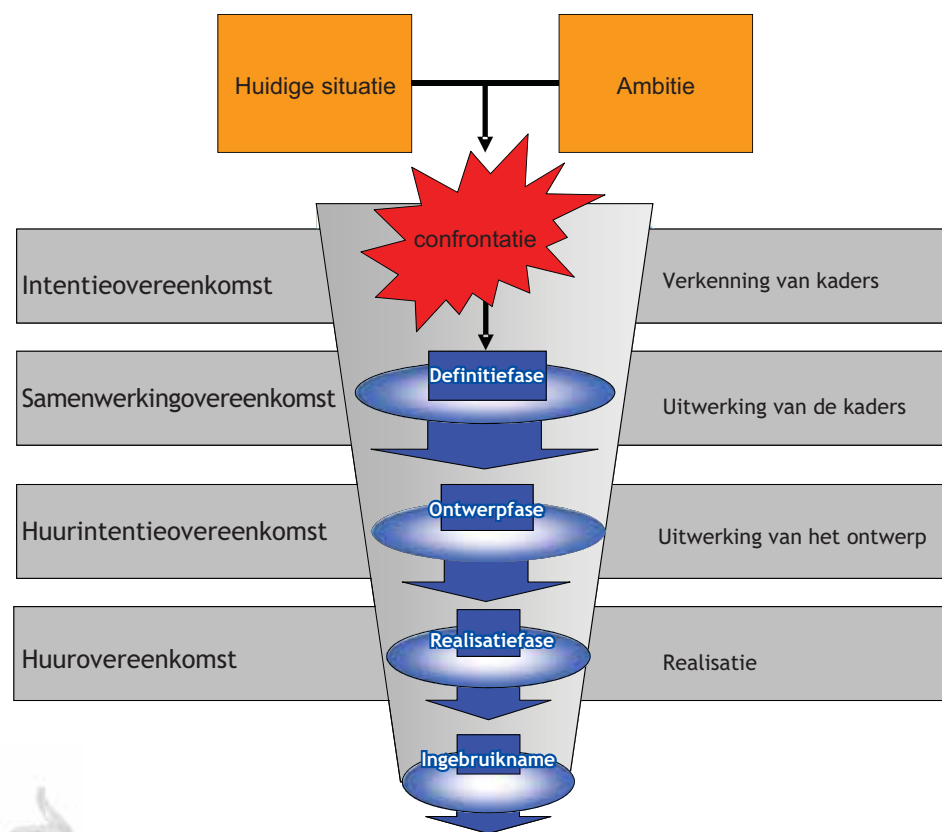
- Een passende horecafaciliteit is toegestaan in de MFA
- Er is vastgesteld hoeveel niet gesubsidieerde omzet mag / moet worden behaald om van een positieve exploitatie te spreken.
- Tegen over iedere activiteit die de gemeente, woningcorporatie of gebruiker van de MFA verwacht staat een concrete economische waarde. In geld en/of arbeidsuren.
- Met de eigenaar van het gebouw / gebouwen kan een min-max variant in de huur worden afgesproken rekening houdend met de exploitatie-ontwikkeling.
- De MFA is bevoegd iedere gebruiker te contracteren die past bij de doelstellingen.
- Bij de start van de MFA als onderneming is er voldoende startkapitaal om de opstart van het nieuwe concept mogelijk te maken.
- Overeenkomsten tussen partijen worden zoveel mogelijk in contracten en overeenkomsten geregeld.

Eisen vanuit de gebruikers van de MFA

- Vaste huurders / gebruikers van de MFA hebben adviesbevoegdheid bij het bepalen van exploitatie en beheerformule van de MFA.
- Gebruikers van het gebouw die partner zijn van de MFA hebben invloed op de beleidsbepaling binnen de MFA.
- De lasten van de gebruikers en partners nemen niet onevenredig toe door de nieuwe aanpak van de MFA.

7.4.3 Aanpak confrontatie

De voorbereiding en de onderbouwing van de herpositionering van een MFA kan gezien worden als een heel specifieke aanpak van de initiatieffase. De uitkomsten van de confrontatie van de huidige situatie met de gewenste situatie vormen de basis van de definitie- en de ontwerpfasen. De procesmodellen uit hoofdstuk 6 en 7 kunnen zo in één figuur gecombineerd worden.

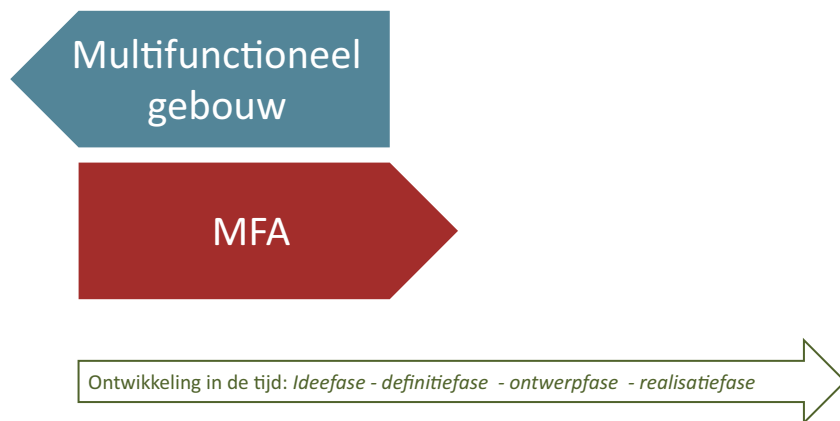


Tussen iedere fase van het procesmodel ligt een beslismoment. Niet ieder goed idee wordt uitgevoerd. Lang niet alle MFG's waarover gesproken wordt resulteren in een gebouw. Na uitvoering van de confrontatie kan de conclusie zijn dat er ook met een andere aanpak geen toekomst is. Een ander denkbare conclusie is dat een MFA niet de goede weg is. In sommige grote steden worden steeds meer MFG's ontwikkeld. Daarbij wordt gestuurd op personeelloos beheer; zelfbeheer met strikte afspraken over toezicht en hygiëne. Wie de regels schendt verliest zijn toegang tot het gebouw. Herpositioneren is geen vlucht vooruit. Het is het toetsen en zo mogelijk realiseren van een nieuwe, meer duurzame fundering onder een MFA.

7.5 Herpositioneren: Een MFA is geen gebouw

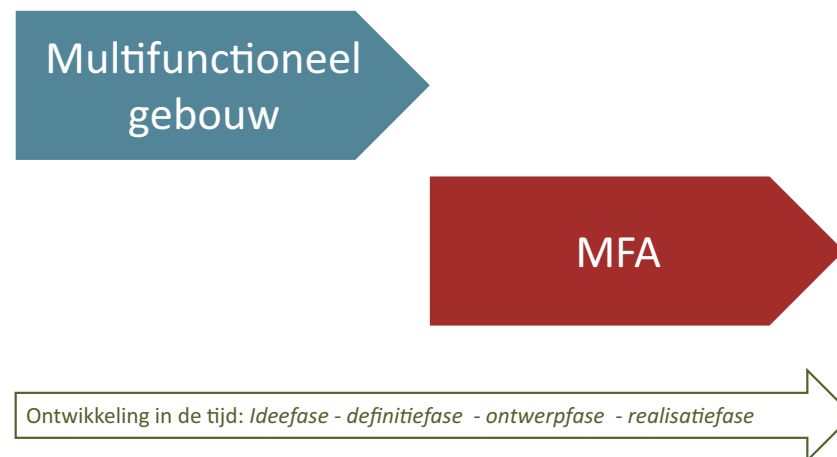
In hoofdstuk 6 is er telkens sprake van een één op één relatie tussen een nieuw te ontwikkelen gebouw en een nieuw te ontwikkelen MFA; een organisatieconcept met het karakter van een maatschappelijke onderneming. In de praktijk is die koppeling niet vereist. En, zeker bij het zoeken naar een nieuw perspectief voor een MFA in tijden van verandering, is de koppeling ook ongewenst.

Om die reden wordt in deze paragraaf kort stil gestaan bij de manier waarop een MFA en een multifunctioneel gebouw zich tot elkaar (kunnen) verhouden. In kort bestek wordt een vijftal scenario's geschetst. En aansluitend kort toegelicht.



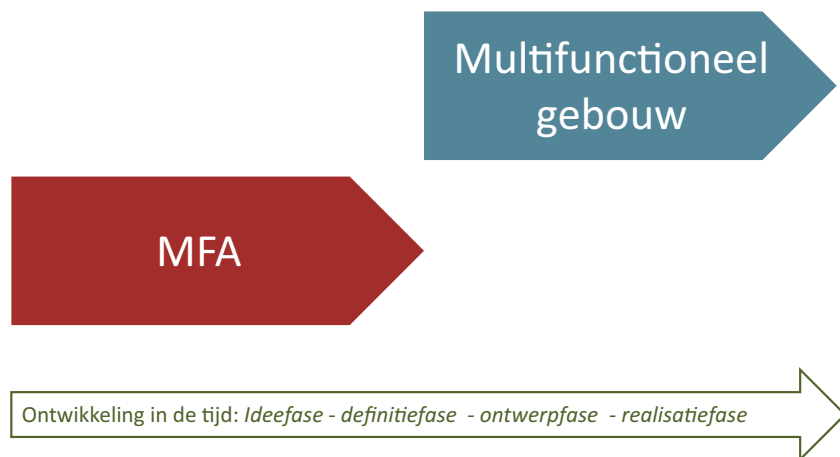
Scenario 1: De Koninklijke weg

Dit scenario is in hoofdstuk 6 als leidraad genomen. De verwachting is dat nieuwbouw van multifunctionele gebouwen de komende jaren beperkt zal zijn. Mogelijk met uitzondering van situaties waarin het noodzakelijk is om nieuwe scholen te bouwen.



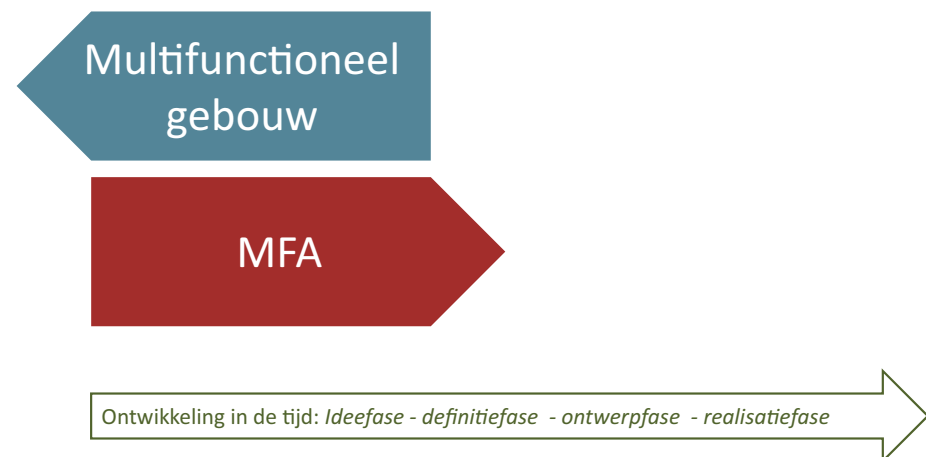
Scenario 2: Een bestaand gebouw biedt de gelegenheid

In dit scenario trekt een MFA als organisatie in een bestaand gebouw dat (alsnog) een multifunctionele doelstelling heeft gekregen. Een gebouw dat vrij komt, om welke reden dan ook. De Verkadefabriek in Den Bosch is hier een mooi voorbeeld van. Het oude gemeentehuis van Rosmalen ook. Laatstgenoemde pand is nu een MFA die bekend staat onder de naam Perron 3. Vernoemd naar de ligging vlak aan de spoorlijn naar Den Bosch. Buurtbeheer organisatie Zone 3 en woningcorporatie Ymere hebben een garage aan de Notweg in Amsterdam West omgebouwd tot een MFA achtig complex. Bedoeld als tijdelijk. Nu met een bestemming voor langere termijn. De verwachting is dat de komende jaren vaker bestaande gebouwen via herbestemming huisvesting gaan bieden aan MFA's.



Scenario 3: Eerst de organisatie; dan het gebouw

In dit scenario is er sprake van een MFA die als organisatie als eerste tot ontwikkeling komt. En uiteindelijk op zoek gaat naar een passende huisvesting. De Kamers in Amersfoort Noord is hier een aansprekend voorbeeld van. De initiatiefnemers hebben zelf mee het nieuwe gebouw ontwikkeld.



Scenario 4: MFG en MFA gaan ieder hun eigen weg

In dit scenario zijn MFA en MFG gelijktijd ontwikkeld. De ervaringen uit de praktijk leren dat er onvoldoende synergie is tussen de partners. Of dat het niet mogelijk is de MFA goed tot ontwikkeling te brengen en tot een sluitende exploitatie te komen. Gebouw en MFA gaan hun eigen weg. Er worden muren geplaatst tussen de afzonderlijke gebruikers en ieder heeft zijn eigen huurovereenkomst met de eigenaar. Er ontstaat een bedrijfsverzamelgebouw.



Scenario 5: De virtuele MFA

De kern van dit scenario is dat er een MFA is zonder dat er sprake is van een eigen specifieke huisvesting van de MFA. Maatschappelijk vastgoed, en mogelijk ook privaat vastgoed, wordt gebruikt om op diverse plekken in de wijk de activiteiten die vanuit de MFA worden ontwikkeld uit te voeren. De MFA als organisatie opereert meer als een netwerk. De MFA focust zich op initiëren, programmeren en reserveren van plek in diverse locaties van derden.

Is een bestaande MFA structureel in de knel als het gaat om haar voortbestaan, dan is het goed om de MFA los te leren zien van het gebouw waarin deze op dat gegeven moment is gehuisvest. Onderzocht moet worden of de huisvesting een positief of juist een remmend effect heeft op de MFA. Voor het uitwerken van een nieuwe positie met bestaansrecht is het essentieel te verkennen of de MFA een gebouw nodig heeft, en zo ja, wat voor een gebouw. De hierboven geschetste scenario's zijn bedoeld om alternatieven te verkennen. Een deel van de alternatieven komt in de praktijk voor.

7.6 Herpositioneren; hoe doe je dat?

In voorgaande paragrafen is een handvat geboden voor het evalueren van bestaande MFA's en de daarbinnen gehanteerde aanpak. Daarnaast richt de aanpak zich op onderzoeken of de huidige MFA met een andere aanpak tot betere continuïteitsvoorwaarden kan komen. Een sluitende en beheersbare exploitatie is daarin cruciaal.

De procesmodellen in hoofdstuk 6 en 7 zijn leidraden. Geen blauwdrukken of voorschriften. Kennis van en inzicht in de lokale omstandigheden en gezond boerenverstand zijn onmisbaar bij de personen en partijen die op pad gaan om demogelijkheden tot herpositionering van een bestaande MFA te onderzoeken. Cruciaal is dat na afronding van iedere fase in het proces de vraag wordt gesteld, en beantwoord: Gaan we de volgende fase in of niet.

De ervaring leert dat het definitieve besluit na de ontwerp-fase valt. Dan zijn alle investeringen en financiële verplichtingen gecontracteerd.

8 Reflectie

Bij de start het ontwikkelen van dit kennisdocument van het MFA LAB was de ambitie om de juridische structuren die worden ingezet om de rolverdeling tussen de veelheid van partijen in en rond een MFA in beeld te brengen.

De analyse van diverse cases bij de start van het project heeft het inzicht opgeleverd dat er bij veel MFA's tijdens de ontwikkeling en tijdens de beheerfase structurele knelpunten zijn die hun oorzaak niet vinden in de juridische structuur. Maar in helderheid over de rolverdeling onderling. Ook werd duidelijk dat vaak één rol specifiek wordt gemist. Die van de ondernemer.

Aansluitend zijn de thema's regie en ondernemerschap nader verkend. En vervolgens toegepast op MFA's in ontwikkeling en MFA's die al operationeel zijn. Daarbij werd vastgesteld dat noch de gemeente als beleidsregisseur, noch de woningcorporatie als eigenaar, noch de permanente gebruikers invulling kunnen of willen geven aan de ondernemersopdracht. Een opdracht die noodzakelijk is vanuit de ambities die met de MFA worden nagestreefd. Deze constatering leidde tot twee constatering: Of je kiest ervoor de ambities consequent uit te werken, en daadwerkelijk invulling te geven aan de MFA. Of je kiest voor een andere ambitie. Consequentie van de laatste lijn is dat er veelal een multifunctioneel gebouw ontstaat dat meer het karakter heeft van een bedrijfsverzamelgebouw.

Bij het uitwerken van de eerste ambitie, daadwerkelijk invulling geven aan de doelstelling van de MFA, als sociale onderneming, met een verbindende en ontwikkelende opdracht in de wijk is de conclusie getrokken dat ontwikkeling van een MFA naast de ontwikkeling van het MFG als een apart en specifiek proces moet worden opgepakt.

Op basis van dit uitgangspunt zijn vervolgens de consequenties verkend voor de rolverdeling tussen de belangrijkste partijen die betrokken (kunnen) zijn bij de ontwikkeling van een MFA en een MFG. Tijdens dit ontwikkeltraject groeit de MFA uit tot een zelfstandige partner, met een centrale opdracht

in het proces: die van uitvoeringsregisseur van de MFA opdracht en die van maatschappelijk ondernemer.

Aansluitend zijn de consequenties van deze constatering uitgewerkt naar de gevolgen voor eigendom, beheer en exploitatie en de juridische aspecten daarvan. Het inzicht dat hieruit naar voren komt is dat werken volgens het ondernemersprincipe leidt tot contractrelaties. Waarin de verdeling van rollen en risico's en de verantwoordelijkheid daarvoor glashelder moet zijn.

Bij de verkenning van de samenhang tussen de MFA als ondernemingconcept en de beschikbare juridische structuren zijn twee conclusies getrokken: De eerste luidt dat het niet strikt noodzakelijk is om een rechtspersoon op te richten om een MFA als onderneming in te zetten. De tweede conclusie is dat er geen voorkeur is voor een specifiek type rechtspersoon. Cruciaal is dat de rol tussen beleidsregisseur en ketenpartners helder en consistent is uitgewerkt. Ambitie, locale en situationele factoren bepalen de uiteindelijke vormgeving.

Als laatste is het procesmodel voor de ontwikkeling, zoals dat binnen ICSadviseurs wordt gebruikt voor de ontwikkeling van MFA's, herijkt op het uitgangspunt dat een MFA en een MFG twee te onderscheiden entiteiten zijn. Die parallel ontwikkeld kunnen worden, maar niet samenvallen.

De uitwerking van dit model versterkte het inzicht dat dit onderscheid zinvol en productief is. De laatste slag is gemaakt in hoofdstuk 7. De analyse is dat de structurele bezuinigingen in het publieke domein zullen leiden tot exploitatievraagstukken bij veel accommodaties die op dit moment als MFA worden aangeduid. Om die reden is het procesmodel specifiek gemaakt voor de situatie waarin een bestaande MFA wordt gedwongen om haar toekomst te (her)overwegen. Een eerste handvat voor een dergelijk turn around proces in het resultaat.

Het terugtreden van de overheid, ook als het gaat om hun opdracht in het kader van de WMO, biedt een dynamisch perspectief voor de komende jaren.



Bestaande welzijnsorganisaties verliezen aan bestaansrecht. Gemeenten houden hun beleid gericht op wijken in stand. Steeds vaker worden wijkbudgetten ingezet. Niet meer als 1:1 financiering van een vraag met bijbehorend budget, maar als het budget waarmee de bewoners in de wijk samen aan de slag kunnen. Het terugtreden van de overheid versterkt ook het belang van ondernemerschap in de wijk. Belangrijk doel van het ondernemerschap vanuit de MFA is het realiseren van een situatie waarin burgers uit de wijk van consument tot prosumer worden. En daarmee eigenaarschap gaan ervaren. En van daaruit gaan handelen.