

# Juridische structuren in en rond een MFA

Tijdens het eerste jaar van het MFA-Lab in 2010 zijn archetypes vastgesteld voor MFA's. Daarmee is een handvat ontstaan om MFA's met sterk uiteenlopende karakteristieken te analyseren op de vraag wat het succes van het beheer en de exploitatie bepaalt.

Tekst Tom de Haas, Tanneke Willems en Elzo Hilgenga

**C**ok is geconstateerd dat de aard en de kwaliteit van de rolverdeling tussen partijen rond en in de MFA van invloed is op succesvolle exploitatie en beheer. Uit de deelnemersgroep van het MFA-Lab komt naar voren dat veel gemeenten en woningcorporaties behoefte hebben aan meer duidelijkheid en 'best practices' over de rolverdeling en de werkrelaties tussen partijen die bij een MFA betrokken zijn. Er is ook behoefte aan concrete(re) handvatten als het gaat om de manier waarop de rolverdeling en de bijbehorende resultaatverantwoordelijkheid worden vertaald in juridische structuren. Om die reden is in het tweede jaar van het MFA-Lab prioriteit gegeven aan het ontwikkelen van een kennisdocument over dit onderwerp. In dit artikel doen we verslag van de eerste stappen die inmiddels zijn gezet.

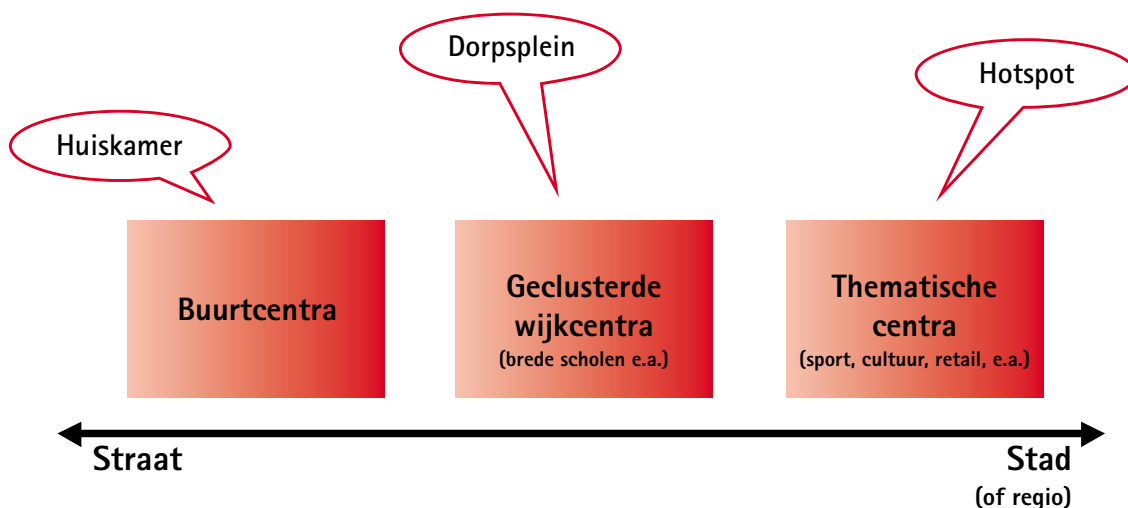
## De onderscheiden typen MFA's

De drie typen MFA's die binnen het MFA-Lab worden onderscheiden zijn als volgt samengevat:

In *buurtcentra*, *type huiskamer*, komen vooral vormen van zelfbeheer voor. Dat heeft specifieke consequenties voor de rolverdeling tussen betrokken partijen. En de vraag is wie het risico van exploitatie en beheer draagt.

Bij *geclusterde wijkcentra*, *type dorpsplein*, is sprake van een groot aantal vaste en incidentele partners/gebruikers binnen de MFA. Veel van deze partijen hebben een subsidierelatie met de gemeente. Hoe wordt dan omgegaan met exploitatie en beheer?

Vragen die dan direct opkomen zijn bijvoorbeeld: 'Wat is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van die partners?' en 'Hoe verhoudt die verantwoordelijkheid zich tot het exploitatierisico?'. Bij de uitwerking van deze vragen is het van belang om alle partijen die bij de MFA een rol spelen goed te kennen. Evenals de rol die deze partijen kunnen, willen of zelfs moeten vervullen.



Bij *thematische centra, type hotspot*, zien we een grotere nadruk op ondernemerschap. Programmering en exploitatie liggen dicht bij elkaar en vaker in één hand. Er is tegelijkertijd – ook hier – nog steeds een relatie met de lokale overheid. En vaak ook met een corporatie als ontwikkelaar en eigenaar van maatschappelijk vastgoed.

### Onderscheiden partijen en rollen

Eerder is in het MFA-Lab geprobeerd succesfactoren in kaart te brengen bij het beheren en exploiteren van MFA's. De eerste vier die we hebben ontdekt zijn:

- Ondernemerschap van de MFA manager
- Een passend hospitality concept
- Een goede aansluiting op de omgeving
- Een goede samenwerking en rolverdeling met de gemeente

Kijkend naar juridische structuren en hoe hierin de rolverdeling tussen partijen kan worden gevat, zijn twee aanvullende factoren van succes ontdekt,

namelijk de professionele samenwerking tussen de partners en bewuste keuzes tijdens ontwikkeling. De eerste factor gaat over: Wie gaat wat doen; wie is waarvoor verantwoordelijk? En wat doen we samen? De tweede factor onderstreept dat keuzes over de rol en taakverdeling al vanaf de start van het ontwikkelingsproces aan de orde zijn. Deze twee factoren worden als leidraad gebruikt bij de verdere uitwerking.

## Er is behoefte aan handvatten en juridische structuren.

### *Voornaamste partijen*

Bij het ontwikkelen van een nieuwe MFA zijn in ieder geval de onderstaande partijen in beeld. De lijst van potentiële gebruikers kan lang en divers van samenstelling zijn. Met name in geclusterde voorzieningen. ▶



# ADV

## Over het MFA Lab

Het MFA Lab is een platform voor het ontwikkelen en uittesten van exploitatieformules voor maatschappelijke centra. Kernwaarden zijn gastvrijheid, ondernemerschap en verbinding met de wijk. Het lab is in 2009 gestart door Tom de Haas en Marc van Leent. Zie voor meer informatie: [www.mfa-lab.nl](http://www.mfa-lab.nl). In Schooldomein wordt periodiek van de ontwikkelingen in het lab verslag gedaan.

Vrijwel altijd behoren scholen tot de potentiële gebruikers van een MFA.

- De gemeente: raad, bestuur en ambtelijke organisatie
- De provincie
- De woningcorporatie
- De potentiële gebruikers van de MFA

### *Voornaamste rollen*

De rollen die kunnen worden onderscheiden bij het realiseren van een MFA zijn samengevat in onderstaand overzicht:

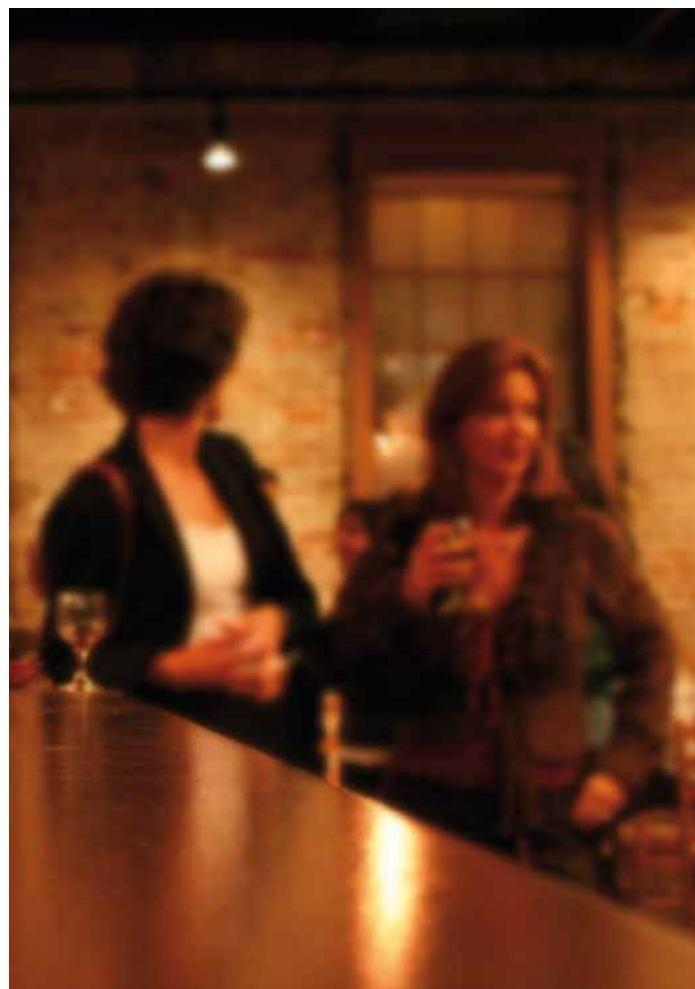
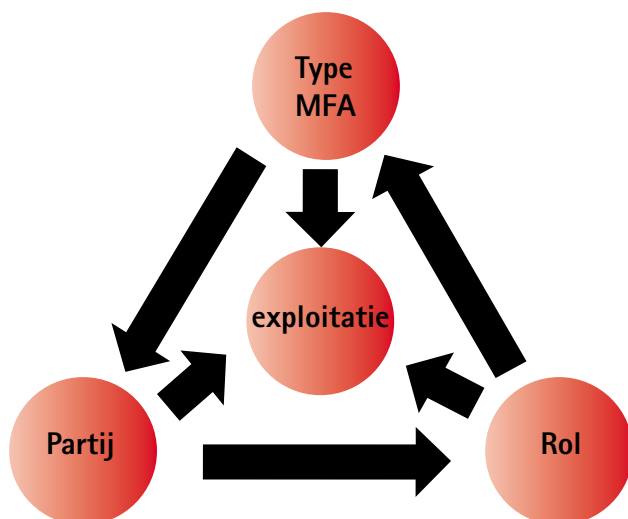
- Beleidsmaker en subsidieverstrekker
- Eigenaar en verhuurder van het vastgoed
- Exploitant en beheerverantwoordelijke
- Vaste partners
- Incidentele partners
- Gebruikers/bezoekers

Om tot een goede inzet te komen is het noodzakelijk om langs drie lijnen tot keuzes te komen:

- Wat is het archetypische karakter van de MFA die ontwikkeld wordt?
- Welke partijen zijn hierbij betrokken?
- Welke rolverdeling is noodzakelijk op basis van resultaatverantwoordelijkheid en risicomanagement?

Samengevat levert dat het volgende beeld op:

## Redeneerschema rolverdeling tussen partijen in de MFA



Op het moment dat langs deze lijnen is geredeneerd, komt de vierde uitwerklijn in beeld. Dan gaat het om de vraag: welke juridische structuur past het best bij de gemaakte keuzes?

## Meest voorkomende juridische structuren binnen MFA's

Bij de verdere uitwerking van het kennisdocument wordt een set van veel voorkomende juridische structuren gescreend op hun geschiktheid voor het gebruik binnen een MFA. Daarbij zullen per juridische structuur ook telkens de voor- en nadelen in kaart worden gebracht. Als we innovatieve juridische structuren tegenkomen, zullen we die meenemen in het kennisdocument. Een en ander wordt voor de gebruiker samengevat in een beslismatrix, als hulpmiddel bij het kiezen van de best passende juridische structuur. In ieder geval worden uitgewerkt:

- Beheerstichting
- Beheervereniging/coöperatie
- Beheer BV
- Contractuele samenwerking

Rond de zomer van 2011 verschijnt het kennisdocument *Rollen, relaties en juridische structuren binnen MFA's bij het MFA Lab*. ◀