

Organisatiemodel MFC 3b4

Datum: 28 mei 2014

1 Inleiding

In de raadsvergadering van 29 januari 2014 is gekozen voor de realisatie van het multifunctioneel cluster (MFC) 3b4. Tijdens deze vergadering is door de raad een motie 'beheer en toezicht' aangenomen waarin het college werd gevraagd met diverse modellen voor het beheer en toezicht te komen.

Op basis hiervan hebben gesprekken plaatsgevonden met verschillende instanties om te bezien welke modellen voor het MFC toepasbaar zouden kunnen zijn. Er is onder andere gesproken met het Platform Sport en Cultuur Renkum Heelsum (het Platform), de gemeente Arnhem, de directeur van het kulturhus Borne en een financieel specialist van Loyens en Loef op het gebied van organisatiemodellen.

Naast de in de motie genoemde Raad van Toezicht-model zijn er andere modellen mogelijk. Het organisatiemodel zonder Raad van Toezicht is de meest voorkomende variant bij een MFC. In 2012 heeft het Platform onder leiding van een kwartiermaker een organisatieplan opgesteld. In dit plan is beschreven hoe de belangen van de toekomstige gebruikers van MFC 3b4 kunnen worden geborgd door middel van een daartoe op te richten stichting. Doel daarbij is te komen tot een gestandaardiseerde aanpak en werkwijze, waarmee het toekomstig stichtingsbestuur haar hoofdtaken kan uitvoeren en kan sturen op een optimaal gebruik van het MFC 3b4.

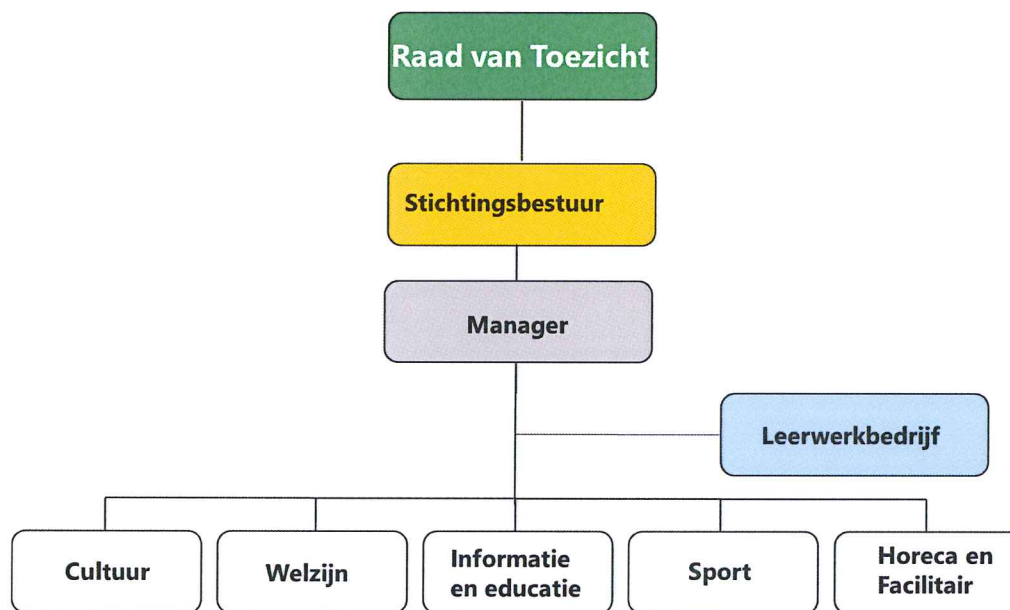
De verschillende modellen worden in deze notitie nader toegelicht.

2 Organisatiemodellen

Op basis van de motie zijn meerdere modellen mogelijk. Uit de motie is te herleiden dat er drie aansturinglagen wenselijk zouden zijn, in de behandeling is aangegeven dit nader te onderzoeken. Het hoogste orgaan in het beschreven model is de Raad van Toezicht. Daaronder valt een stichtingsbestuur en daaronder een manager. In dit hoofdstuk werken wij de verschillende modellen uit.

2.1 Raad van Toezicht, Stichtingsbestuur en manager

Onderstaand is een schematische weergave van dit beoogde model voor MFC 3b4 opgenomen.



De besluitvorming en verantwoordelijkheden in bovenstaand model zijn hiërarchisch weergegeven. De Raad van Toezicht toets of het bestuur haar taken en verantwoordelijkheden goed heeft uitgevoerd en stuurt waar nodig bij. Een Raad van Toezicht toetst op hoofdlijnen en komt circa 4 maal per jaar bij elkaar.

Onder de Raad van Toezicht hangt een stichtingsbestuur. Het stichtingsbestuur is belast met de feitelijke uitvoering van de stichting. Een stichtingsbestuur komt vaak 1 maal per maand bij elkaar en overlegt over de lopende zaken. Het stichtingsbestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en stuurt vervolgens de manager aan.

De manager is uitvoerend en is voor het bestuur het dagelijks aanspreekpunt.

Rollen en verantwoordelijkheden

Raad van Toezicht

Dit orgaan heeft de verantwoordelijkheid toezicht te houden op de doelrealisatie zoals in de statuten zijn beschreven. Het houdt dus toezicht of de afgesproken doelen wel worden gerealiseerd, als alles verloopt conform de vigerende wet en regelgeving. Het ziet toe op de risicobeheersing en de financiën.

De Raad van Toezicht heeft hiertoe de volgende bevoegdheden:

- het toezicht houden op het bestuur,
- het adviseren van het bestuur,
- het zorgdragen voor de regelgeving van de rechtspersoon door het vaststellen van zijn statuten en van het reglement van toezicht en door het goedkeuren van het reglement van het bestuur,
- het benoemen, schorsen en ontslaan van het bestuur evenals het optreden als bevoegd werkgever van het bestuur en
- het regelen van zijn eigen werkzaamheden, zoals zijn informatievoorziening, samenstelling en kwaliteit, deskundigheidsbevordering of honorering.

Stichtingsbestuur

Het bestuur stelt het beleid op en vast. Het bestuur is belast met de continuïteit van de stichting en geniet op dit gebied, behoudens wettelijke voorwaarden, autonomie. Het neemt beslissingen en stuurt de manager aan. Je hebt vaak een algemeen en dagelijks bestuur, waarbij de laatste belast is met de dagelijkse uitvoering en besluitvorming binnen de statutair bepaalde bevoegdheden.

Het bestuur staat onder toezicht van de Raad van Toezicht en legt hieraan verantwoording af. Het bestuur stelt de manager aan en fungeert als werkgever in deze.

Manager

De manager is de dagelijkse uitvoerder binnen de stichting. De manager stuurt aan en voert uit binnen het takenpakket zoals dit is opgedragen door het stichtingsbestuur.

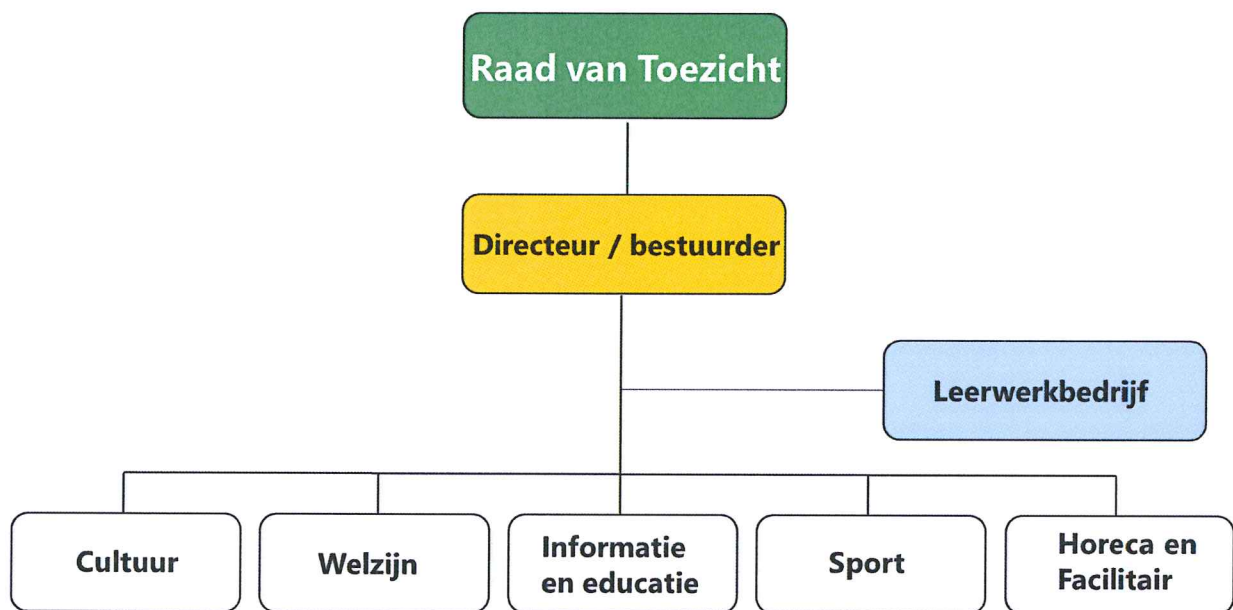
Naast het kiezen voor een drielagen aansturingmodel is het ook mogelijk om te kiezen voor een directere sturing en dit kan doormiddel van een tweelagen model. Een tweelagen aansturingmodel zou als volgt kunnen:

- Raad van Toezicht met een directeur- bestuurder
- stichtingsbestuur met een directeur-manager

2.2 Raad van Toezicht en directeur/bestuurder

Hieronder is schematisch weergegeven hoe een twee-laags model met een Raad van Toezicht eruit zou kunnen zien. In de praktijk staat een Raad van Toezicht meer op afstand dan een stichtingsbestuur. Een ander belangrijk detail betreft de verantwoordelijkheid die komt te liggen bij een directeur-bestuurder. De directeur -bestuurder krijgt een grote mate van vrijheid. Zeker in de opstartfase is het de vraag of dat gewenst is.

Voor MFC 3b4 zou het Raad van Toezicht-model er als volgt uit kunnen zien:



De besluitvorming en verantwoordelijkheden in bovenstaand model zijn hiërarchisch weergegeven. De Raad van Toezicht stuurt rechtstreeks de directeur / bestuurder aan en stuurt waar nodig bij. Een Raad van Toezicht toetst op hoofdlijnen en komt circa 4 maal per jaar bij elkaar.

Onder de Raad van Toezicht hangt een directeur / bestuurder. Deze is belast met de feitelijke uitvoering en is het dagelijks aanspreekpunt. De directeur / bestuurder heeft in dit model een grotere mate van vrijheid dan de manager in het model met drie bestuurslagen.

Rollen en verantwoordelijkheden

Raad van Toezicht

Dit orgaan heeft de verantwoordelijkheid toezicht te houden op de doelrealisatie zoals in de statuten zijn beschreven. Het houdt dus toezicht of de afgesproken doelen wel worden gerealiseerd, als alles verloopt conform de vigerende wet en regelgeving. Het ziet toe op de risicobeheersing en de financiën.

De Raad van Toezicht heeft hiertoe de volgende bevoegdheden:

- het toezicht houden op de bestuurder,
- het adviseren van de bestuurder,
- het zorgdragen voor de regelgeving van de rechtspersoon door het vaststellen van zijn statuten en van het reglement van toezicht en door het goedkeuren van het reglement van de bestuurder,
- het benoemen, schorsen en ontslaan van de bestuurder evenals het optreden als bevoegd werkgever van de bestuurder en
- het regelen van zijn eigen werkzaamheden, zoals zijn informatievoorziening, samenstelling en kwaliteit, deskundigheidsbevordering of honorering.

Directeur/bestuurder

De directeur/bestuurder stelt het beleid op en vast, en is belast met de continuïteit van de bedrijfsvoering en geniet op dit gebied, behoudens wettelijke voorwaarden, autonomie binnen het gekregen mandaat van de Raad van Toezicht. Hij/zij neemt beslissing en stuurt de uitvoering aan. Hij/zij is met de dagelijkse uitvoering en besluitvorming binnen de statutair bepaalde bevoegdheden. De directeur/bestuurder staat onder toezicht van de Raad van Toezicht en legt hierdoor verantwoording af. Daarnaast verzorgt de directeur/bestuurder de dagelijkse aansturing en is hij/zij de linking pin tussen de gebruikers en de Raad van Toezicht.

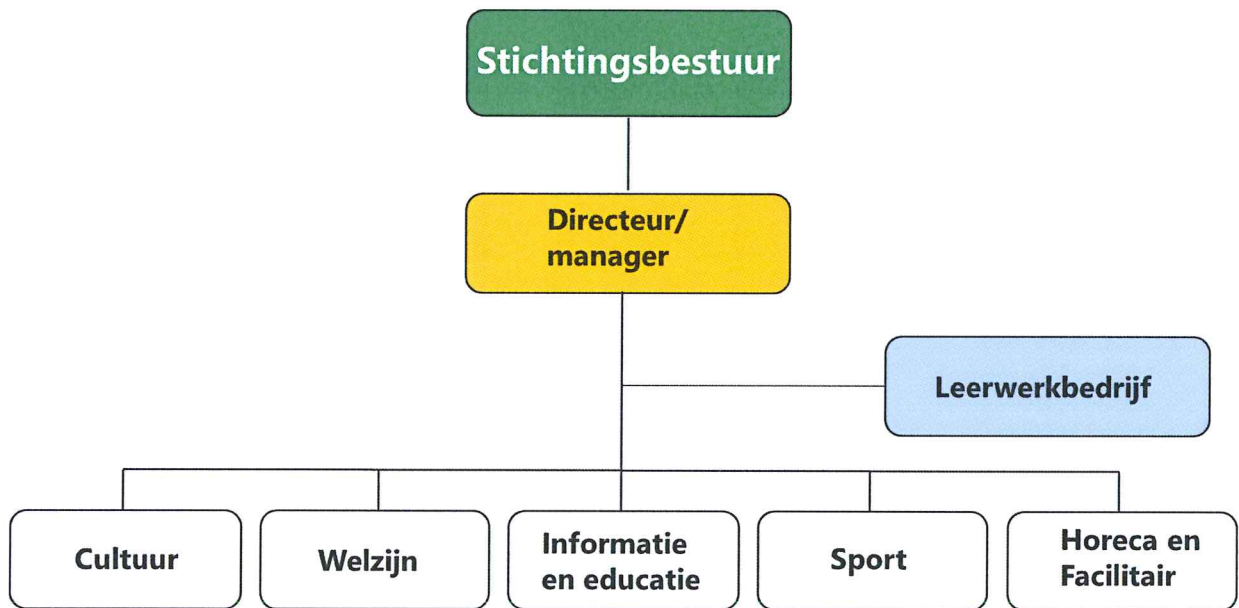
In dit model is er vaak sprake van een grote taak en beslissingsbevoegdheid bij de directeur/bestuurder. Doordat het toezicht meer op afstand zit is dit model gebaseerd op een grote mate van vertrouwen. De directeur/bestuurder regelt alles binnen het takkenpakket zoals dit is opgedragen door de Raad van Toezicht.

2.3 Stichtingsbestuur en directeur/manager

In tegenstelling tot een Raad van Toezicht is een stichtingsbestuur actiever betrokken bij het dagelijks reilen en zeilen van de organisatie. Van het bestuur mag een directe sturing worden verwacht. Door onder het bestuur een directeur/manager te plaatsen, is de dagelijkse aansturing geborgd en wordt een linking pin tussen het bestuur en de bezoekers/gebruikers gecreëerd.

Het bestuur bepaalt het antwoord op de "wat-vragen": wat zijn de afspraken met gemeente/gebruikers. En wat betekenen de afspraken voor onze, onze kernwaarden en onze missie? De directeur/manager bepaalt het antwoord op de "hoe- vragen": hoe ga ik voldoen aan de gemaakte afspraken en hoe worden deze meetbaar en zichtbaar?

Voor MFC 3b4 zou het bestuursmodel er uit kunnen zien als de schematische weergave hieronder.



De besluitvorming en verantwoordelijkheden in bovenstaand model zijn hiërarchisch weergegeven. Het stichtingsbestuur is belast met de aansturing van de stichting. Een stichtingsbestuur komt vaak 1 maal per maand bij elkaar en overlegt over de lopende zaken.

De directeur/manager is uitvoerend en is voor het bestuur het dagelijks aanspreekpunt, daarnaast heeft een directeur/manager in dit model een beperkte vrijheid. En heeft vaker afstemming met het bestuur dan in het vorige model.

Rollen en verantwoordelijkheden

Stichtingsbestuur

Het bestuur stelt het beleid op en vast. Het bestuur is belast met de continuïteit van de bedrijfsvoering en geniet op dit gebied, behoudens wettelijke voorwaarden, autonomie. Het neemt beslissing en stuurt de uitvoering aan. Je hebt vaak een algemeen en een dagelijks bestuur, waarbij de laatste belast is met de dagelijkse uitvoering en besluitvorming binnen de statutair bepaalde bevoegdheden.

Daarnaast is het bestuur belast met de doelrealisatie, zoals in de statuten zijn beschreven. En stuurt zij de directeur/manager aan en is de werkgever van deze.

Directeur/manager

De directeur/manager stelt het beleid op en vast en is belast met en de continuïteit van de bedrijfsvoering en kan handelingen verrichten, binnen het gekregen mandaat van het stichtingsbestuur. Hij/zij neemt beslissing en stuurt de uitvoering aan. Hij/zij is met de dagelijkse uitvoering en besluitvorming binnen de statutair bepaalde bevoegdheden. De directeur/manager staat onder toezicht van het stichtingsbestuur en legt hieraan verantwoording af.

In dit model dient de directeur/manager veelvuldig te overleggen als het gaat om grote uitgaven of grote beleidswijzigingen. De bevoegdheid van de directeur/manager is in dit model beperkter dan die van een directeur/bestuurder in het vorige model.

Doordat het stichtingsbestuur er in de regel meer betrokken is bij de dagelijkse gang van zaken neemt zij ook meer verantwoordelijkheden op zich.

3 Verschillen

De gepresenteerde modellen hebben een aantal verschillen ten opzichte van elkaar.

slagvaardigheid

Slagvaardigheid is de snelheid waarmee besluiten genomen kunnen worden, Slagvaardigheid is binnen een bestuursmodel van belang om direct te kunnen handelen bij de dagelijkse gang van zaken. In een 2 lagen model met een Raad van Toezicht is dit het snelste te organiseren binnen het reguliere besluitvormingsproces. Dit gaat in de praktijk vaak net iets sneller dan bij hetzelfde model zonder een Raad van Toezicht. In een 3 lagen model zijn er meerdere lagen betrokken bij de besluitvorming, hetgeen misschien wel leidt tot een zorgvuldiger afweging maar dit draagt niet bij aan de slagvaardigheid.

daadkracht

Daadkracht is de manier waarop zaken worden uitgevoerd en er sturing wordt gegeven. Een gebouw waar veel gebruikers actief zijn dient daadkrachtig te worden bestuurd. Dit gaat het beste in een model waarbij de dagelijkse aansturing en bevoegdheid ligt bij een directeur/bestuurder. Bij een 2 lagen model met een Raad van Toezicht is dit standaard. In de andere 2 modellen moet dit worden geregeld middels een mandaatregeling. Dit is te doen, maar het vraagt wel extra uitwerking en toezicht. Hierbij gaat het in een 2 lagenmodel zonder Raad van Toezicht sneller dan in een 3 lagen model.

controle

De controle is het beste gewaarborgd in een 3 lagen model aangezien er 1 extra controle laag is ten opzichte van de overige modellen. De controle is het minst in het geval er sprake is van een directeur/bestuurder, omdat deze persoon veel meer beslissingsbevoegdheden heeft.

In onderstaand model zijn de verschillen opgenomen.

	Slagvaardigheid	Daadkracht	Controle
3 lagen	+/-	+/-	++
2 lagen met Rvt	++	++	+/-
2 lagen zonder Rvt	+	+	+

4 Advies

Alle bij dit onderzoek betrokkenen hebben aangegeven dat drie bestuurslagen teveel is voor de aard, omvang taken en verantwoordelijkheden voor het besturen van het nieuwe MFC. Een model met drie lagen zorgt ervoor dat slagvaardigheid en daadkracht in besluitvorming afneemt. De plus van een derde laag zit in een extra controlefunctie.

Waarom dan toch 2 lagen en een bestuursmodel:

- Daadkracht en slagvaardigheid zijn zeker in de opstartfase gewenst. Door te kiezen voor een model met twee lagen wordt hierin voorzien.
- Het bestuursmodel met 2 lagen en een Raad van Toezicht is op basis van de verschilanalyse in hoofdstuk 3, het beste model.
- In de opstartfase wordt echter gekozen voor een stichtingsbestuur in de plaats van een Raad van Toezicht om de volgende reden:
 - Door in de opstartfase te kiezen voor een stichtingsbestuur is er meer beleidsmatige betrokkenheid, hetgeen beter aansluit bij deze fase van het proces. Ook heb je in de opstartfase niet direct een directeur/bestuurder nodig en kan het stichtingsbestuur doorgroeien naar een Raad van Toezicht. Meteen een Raad van Toezicht in de opstartfase is te weinig, aangezien er dan direct een directeur/bestuurder dient te zijn die de lijnen uitzet. Zowel inhoudelijk als financieel heeft een opstart met een stichtingsbestuur de voorkeur.
 - De bestuursleden van de stichting maken beleid, nemen de beslissingen in het ontwerp en tuigen de exploitatie mede op. Uiteindelijk werven zij de directeur/bestuurder, en wordt daarmee het stichtingsbestuur de uiteindelijke Raad van Toezicht wordt.

Wij adviseren u daarom te kiezen voor het twee-lagen bestuursmodel met een stichtingsbestuur in de opstartfase om op termijn (bij voorkeur bij opening van het MFC) door te groeien naar een bestuursmodel met een Raad van Toezicht en een directeur/bestuurder.

Door het maken van goede afspraken is er vanuit de gemeente sturing mogelijk (regievoering). Deze sturing wordt vastgelegd in een huurcontract voor het pand en een exploitatieovereenkomst/subsidiebeschikking met uitvoeringsovereenkomst voor het leveren van een aantal diensten/ prestaties. Juist op dit laatste element zijn meetbare afspraken nodig. Deze afspraken zijn het toetsingsmiddel richting de bedrijfsvoering door de directeur/bestuurder.

In hoofdstuk 5 wordt het bestuursmodel met een Raad van Toezicht verder uitgewerkt.

5 Uitwerking bestuursmodel

eigendoms- en verhuurconstructie

Het gebouw van MFC 3b4 wordt eigendom van de gemeente Renkum. De gemeente verhuurt het zwemgedeelte aan Optisport middels een meerjarige huur- en exploitatieovereenkomst. Het overige deel van het gebouw wordt verhuurd aan de stichting MFC 3b4 i.o. die verantwoordelijk wordt voor het dagelijks beheer en exploitatie beheer van dit deel. De stichting krijgt de mogelijkheid ruimten onder te verhuren aan de vaste en incidentele gebruikers. Het leegstandsrisico voor het gebouw (exclusief zwemgedeelte) ligt bij de stichting. De gemeente is als eigenaar van het gebouw verantwoordelijk voor het groot onderhoud van het gebouw en de gebouwgebonden installaties.

organisatiemodel Raad van Toezicht met een directeur/bestuurder

Raad van Toezicht

Er wordt een slagvaardige organisatie opgericht met een onafhankelijke Raad van Toezicht. De gemeente heeft vanuit haar beleid een visie, concept en kernwaarden ontwikkeld voor het MFC. De Raad van Toezicht is belast met het controleren van hoe aan deze visie uitvoering wordt gegeven. De Raad van Toezicht toetst de directeur/bestuurder op het nakomen van de afspraken als het gaat om deze visie, het concept en de kernwaarden binnen het MFC. De leden worden aangesteld op basis van specifieke competenties op terreinen, zoals:

- (overheids)financiën / organisatie
- commercieel / marketing
- juridische zaken / HRM / vrijwilligers

Er kan worden gekozen de Raad van Toezicht verder uit te breiden met meer leden dan de bovenstaande drie. Ook hierbij moet echter de afweging worden gemaakt of dit de slagvaardigheid ten goede komt. Bepaalde expertise kan altijd worden ingehuurd of tijdelijk worden toegevoegd.

De aan te trekken leden moeten zo mogelijk binding hebben met de gemeente Renkum en het liefst hier ook woonachtig zijn.

De leden worden bij de oprichting geselecteerd door een selectiecommissie bestaande uit een vertegenwoordiging vanuit de gemeente, afvaardiging van het gebruikersplatform en een extern deskundige. De keuze voor opvolging van de leden ligt bij de zittende Raad van Toezicht en wordt beschreven in de statuten.

gemeente versus Raad van Toezicht

De gemeente Renkum krijgt geen rol in de Raad van Toezicht, maar stuurt via de exploitatieovereenkomst / subsidiebeschikking met uitvoeringsovereenkomst. Hiermee blijven rollen gescheiden: de gemeente is subsidieverstrekker en heeft daarom geen zitting in de Raad van Toezicht. In de exploitatieovereenkomst/ subsidiebeschikking met uitvoeringsovereenkomst worden heldere

prestatieafspraken opgenomen, bijvoorbeeld over de maatschappelijke output die het MFC 3b4 moet leveren en de aansluiting op het gemeentelijke sport- en cultuurbeleid. De gemeente monitort de afspraken op gezette tijden met de Raad van Toezicht. Hierdoor zijn de gemaakte afspraken geborgd.

directeur / bestuurder

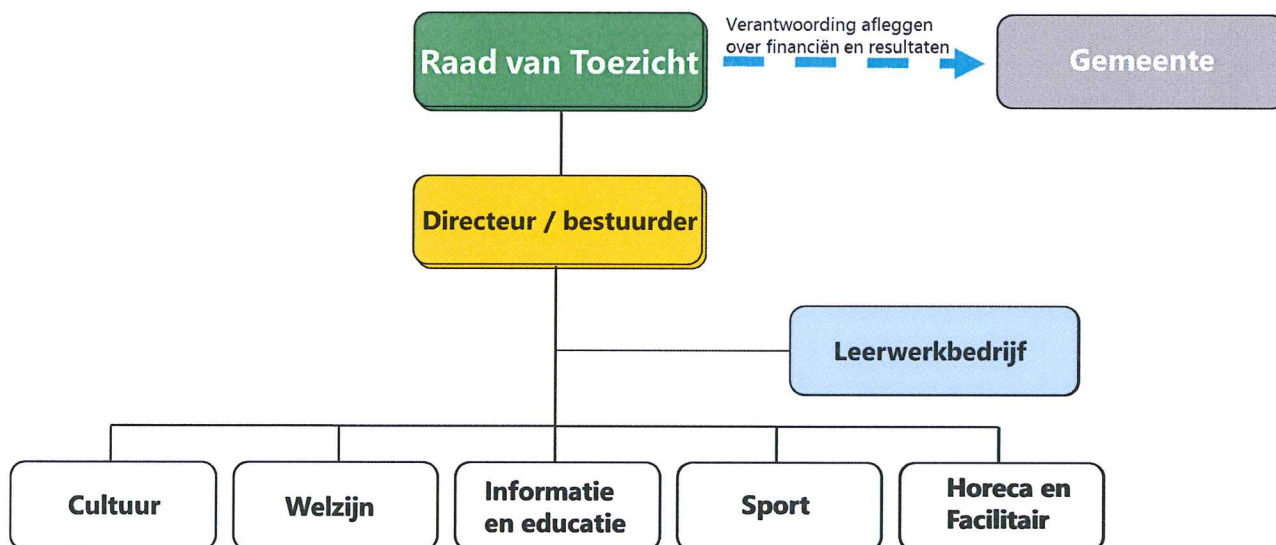
Het functioneren van het MFC hangt voor een belangrijk deel af van de directeur / bestuurder die hiervoor verantwoordelijk wordt. Deze persoon moet zorgen dat de gebruikers het samen tot een bruisend en laagdrempelig centrum maken, mensen zich er welkom voelen, gebruikers gefaciliteerd worden, er uiteenlopende activiteiten plaatsvinden en er inkomsten gegenereerd worden. De directeur / bestuurder is de verbinder van partijen in het MFC en aanjager van verschillende werkgroepen. De directeur / bestuurder rapporteert regelmatig aan de Raad van Toezicht. De directeur/bestuurder is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer en exploitatie beheer van het MFC.

De directeur / bestuurder wordt geselecteerd en benoemd door een selectiecommissie bestaande uit het in de opstartfase zittende stichtingsbestuur, een afvaardiging van het Gebruikersplatform en een extern deskundige. Voorkeur gaat uit naar persoon met bewezen kwaliteiten en affiniteit met de activiteiten van MFC 3b4, waarbij er een voorkeur is voor iemand lokale en sociale binding.

Voor de directeur / bestuurder wordt uitgegaan van:

- HBO-functie
- Op basis van vergelijkbare accommodaties komt de verwachte inzet op 20 uur per week (0,5 fte)
- De directeur / bestuurder wordt aangesteld voor 1 jaar

organogram



opstartfase

In de opstartfase wordt een stichtingsbestuur geselecteerd en op termijn bij voorkeur bij opening van het MFC omgezet naar een Raad van Toezicht. Conform het advies in hoofdstuk 4.

documenten

In de statuten van de stichting worden onder meer zaken vastgelegd ten aanzien van de doelstelling, bevoegdheden, financiën, benoeming en ontslag van bestuursleden en besluitvorming / stemverhouding. Een uitwerking van de statuten kan worden opgenomen in een huishoudelijk reglement. Afspraken over de werkzaamheden van bestuur en directeur / bestuurder worden vastgelegd in directiereglement of een convenant. Deze sluiten aan bij de prestatieafspraken tussen de gemeente en stichting, zoals opgenomen in de exploitatieovereenkomst.

verantwoordelijkheden stichting

De stichting krijgt een belangrijke rol in het multifunctioneel cluster en wordt verantwoordelijk voor het dagelijks beheer en exploitatie beheer van het MFC.

Hiertoe behoren onder meer de volgende zaken:

- inkoop gas, water, elektra (ook voor het zwemb gedeelte)
- verrekening servicelasten met vaste huurders
- klein onderhoud
- schoonmaak
- dagelijks beheer en toezicht
- sleutelbeheer
- beveiliging
- afvalinzameling
- verhuur ruimten
- horeca*
- programmering activiteiten
- bewaken inhoudelijk concept

* Ten aanzien van de horeca wordt onderzocht of de stichting i.o. dit in eigen beheer doet of dat de exploitatie van het horecadeel (ontmoetingsruimte, bar, keuken, fustenruimte) wordt verpacht.

medewerkers MFC 3b4

Om het MFC goed te laten functioneren, draaien en beheren is personeel nodig, waaronder beheermedewerkers en een directeur / bestuurder. De directeur / bestuurder zal in dienst komen van de stichting of worden ingehuurd. Door de directeur/bestuurder wordt onderzoek gedaan of de uitvoerende beheertaken door middel van vrijwilligersinzet kunnen worden uitgevoerd dan wel op onderdelen inhuur zal plaatsvinden. Ook de mogelijkheid voor inzet van mensen met een beperking voor het MFC 3b4 wordt onderzocht. In den lande zijn hier juist goede voorbeelden van om bijvoorbeeld de horeca ook overdag open te hebben voor bezoek.

planning

Van belang is de statuten en de overige documenten in gereedheid te brengen. Daarnaast is het van belang om de profielschetsen van het stichtingsbestuur/Raad van Toezicht en de directeur/bestuurder en overige personeelsleden/vrijwilligers op te stellen. Naast het opstellen dient er een selectiecommissie te worden benoemd vanuit de beoogde partijen.

Als dit allemaal in gereedheid is dan kan de advertentie voor de vacatures worden geplaatst. Hierdoor is het mogelijk dat het stichtingsbestuur in een vroegtijdig stadium aanhaakt bij het ontwikkelingsproces van het MFC 3b4. In het ontwerp- realisatieproces zal het bestuur overgaan tot het selecteren en aanstellen van een directeur/bestuurder. Bij de werving van de te benoemen directeur/bestuurder wordt eerst gekeken of lokale ondernemers met bewezen kwaliteiten en met affiniteit met de activiteiten van MFC3b4 de functie kunnen vervullen.

Het stichtingsbestuur stelt een uitgewerkt bestuursmodel en plan van aanpak op. Dit model en plan van aanpak is gereed vóór het uitschrijven van de tender voor de engineering and build-werkzaamheden (aanbesteding bouw) en wordt ter goedkeuring aan de raad voorgelegd, zoals in de motie staat beschreven. Na verwachting zal dit in het eerste kwartaal 2015 zijn.

Ten aanzien van het vastleggen van de afspraken tussen de gemeente en beheerstichting dient er nog een keuze gemaakt te worden of een en ander wordt vastgelegd in een exploitatieovereenkomst of een subsidiebeschikking met uitvoeringsovereenkomst. In deze vastlegging van afspraken wordt ook beschreven hoe de rapportage tussen de stichting en de gemeente plaats vindt. Dit kan al dan naar gelang doormiddel van rapportages, gesprekken.

Projectdata:

- Start ontwerp september 2014
- Start aanbesteding bouw februari 2015
- Start bouw juli 2015

Op basis van de projectdata kan worden gesteld dat na het principe akkoord over het bestuursmodel de periode juli tot en met oktober 2014 kan worden gebruikt om het stichtingsbestuur te zoeken en de stichting formeel op te richten. In de selectie wordt wel duidelijk gemaakt dat het stichtingsbestuur op termijn de Raad van Toezicht wordt. In de periode september 2014 tot en met februari 2015 kan er worden gewerkt aan het uitwerken van het bestuursmodel, zodat voor de daadwerkelijke aanbesteding van de bouw duidelijkheid is over het beheren en exploiteren van het nieuw MFC.