

Wie is er eigenlijk de baas in de MFA?

Door: Jonas Grütters



Multifunctionele accommodaties zijn de Zwitserse zakmessen van het maatschappelijk vastgoed. Onder één dak vinden we onderwijs, sport, cultuur, welzijn, zorg, bibliotheek en soms zelfs horeca. Ze zijn bedacht vanuit een nobel ideaal: efficiënt ruimtegebruik, meer ontmoeting en een sterker sociaal weefsel in wijk of dorp. Maar wie iets langer meeloopt in de wereld van MFA's weet dat hoe multifunctioneler het gebouw is, hoe ingewikkelder de governance.

Eigenaarschap en eigendom

De eerste valkuil zit al in het begin, namelijk in het verschil tussen eigenaarschap en eigendom. Gemeenten zijn vaak eigenaar van het vastgoed, maar niet altijd de gebruiker. Besturen van scholen, welzijnsorganisaties en verenigingen voelen zich mede-eigenaar van 'hun' MFA, terwijl zij juridisch slechts huurder of gebruiker zijn. Dit lijkt op het eerste gezicht een verschil in woorden, maar in de praktijk wordt het pijnlijk zichtbaar zodra het gaat over investeringen, onderhoud of exploitatieverliezen. Dan blijkt dat zeggenschap en verantwoordelijkheid niet altijd hand in hand gaan.

Voortdurende afstemming

Daar komt bij dat MFA's zelden één dominante logica kennen. De onderwijslogica botst met de vrijwilligerslogica, de zorglogica met de commerciële exploitatie van de sportzaal. Iedereen heeft zijn eigen bekostigingssystematiek, verantwoordingsstructuur en tijdshorizon. Governance gaat in zo'n context niet over controle, maar over het organiseren van voortdurende afstemming. Wie dat onderschat

en denkt dat een stichting of een beheer – bv 'het wel oplost', komt bedrogen uit.

Een veelgemaakte reflex is het optuigen van extra overleglagen, zoals stuurgroepen, gebruikersraden en exploitatieoverleggen. Goed bedoeld, maar vaak zonder heldere mandaten. Dan ontstaat de paradox van de MFA: iedereen mag meepraten, maar niemand mag beslissen. Professioneel beheer verzandt zo in eindeloze consensus, terwijl vrijwilligers afhaken omdat het allemaal te bestuurlijk wordt.

Politieke afwegingen

Goede governance vraagt juist om scherpe keuzes. Wie beslist waarover? Welke belangen wegen het zwaarst als ze botsen? En misschien wel de lastigste vraag: wanneer is de maatschappelijke waarde zo groot dat financiële rationaliteit even op de tweede plaats komt – en wie mag dat besluiten? Dat is geen operationele, maar een politieke afweging. Gemeenteraden zouden zich daar actiever mee mogen bemoeien, in plaats van governance weg te delegeren naar 'het veld'.

Belang van samenwerking

Opvallend is dat succesvolle MFA's vaak niet uitblinken in perfecte structuren, maar in duidelijke relaties. Een sterke directeur of beheerder met vertrouwen van gebruikers én gemeente. Transparantie over cijfers, maar ook over dilemma's. En vooral de erkenning dat samenwerking in een MFA geen vanzelfsprekendheid is, maar dagelijks onderhoud vergt.

Governance als leerproces

Misschien moeten we daarom stoppen met de vraag of een MFA 'goed wordt bestuurd'. De betere vraag is: is er voldoende volwassenheid om met onvermijdelijke spanningen om te gaan? Governance is dan geen blauwdruk, maar een leerproces. En dat past eigenlijk verrassend goed bij de multifunctionele gedachte zelf.