

Informe Independiente de los posibles Futuros Modelos de Administración de Mercado para el Mercado de Seven Sisters



Prólogo



Miembros del Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG)

Los mercados pueden ser un componente fundamental de un centro urbano, apoyando las empresas locales e impulsando la creación de empleo. Los mercados brindan muchos beneficios para las comunidades locales y tienen un impacto positivo en el carácter de un área, además de promover la cohesión social y cultural. Aunque la estructura del edificio de Wards Corner necesita una urgente renovación, la cuestión de si existirá un mercado en el sitio ha sido resuelta. La pregunta no es si existirá un mercado, sino qué tipo de mercado será. Esta es la pregunta principal de este informe. Su propósito es explorar varias opciones de modelos de administración disponibles y evaluar cuál sería el más viable, teniendo en consideración tanto la necesidad de renovación como la necesidad de garantizar que los Comerciantes Titulares de Licencia y los propietarios puedan trabajar en colaboración en el futuro del mercado.

El Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner fue creado para examinar los prolongados debates relacionados con la administración del Mercado de Seven Sisters en Wards Corner y establecer un camino a seguir. Este informe responde al compromiso del Concejo Municipal ya que deseamos que el Mercado de Seven Sisters, el cual incluye a la Villa Latina, sea lo mejor posible, y debido a que reconocemos el valor social que el mismo aporta a Haringey.

Nuestro Plan Municipal ha asumido un compromiso respecto a la Creación de Riqueza Comunitaria, y nuestra Promesa de Compromiso Comercial refuerza la manera en que deseamos estar involucrados con nuestras partes interesadas locales en cuestiones esenciales que les preocupan. Por esa razón, aunque el Concejo Municipal no tiene ninguna función ni relacionada con la propiedad ni con la administración del mercado, reconocemos que la situación actual no está funcionando para todas las partes, y estamos comprometidos a trabajar con todas las partes interesadas para encontrar una solución sostenible respecto a la administración y operación futura del mercado que permita que esta importante comunidad comercial prospere en el futuro.

El Grupo Asesor de Políticas desea agradecer a Roger Austin. Este informe independiente se ha beneficiado enormemente de su experiencia y enfoque al ayudar a comenzar a restablecer el apoyo y la confianza de las partes interesadas clave que formaron parte de su fase de participación e involucramiento. Las mismas incluyen a los Comerciantes Titulares de Licencia, Market Asset Management Ltd, Grainger Plc, Transport for London, El Alcalde de Londres, El Miembro de la Asamblea para Enfield y Haringey, funcionarios del Concejo Municipal y concejales. Quisiéramos agradecer a todos por su participación en el desarrollo de este informe.

La recomendación del Grupo Asesor de Políticas es el Modelo de Asociación ya que proporcionará la supervisión adecuada de la gobernanza por parte de todas las partes interesadas clave, que incluyen de manera crucial a los propios comerciantes. Esperamos que esto proporcione un plan estratégico de cómo, independientemente de la forma que adopte el proyecto final de regeneración física, los Comerciantes Titulares de Licencia, los propietarios y las demás partes interesadas pueden trabajar conjuntamente para alcanzar un resultado que funcione para todos.

Presidente y Miembros del Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner

1. Índice

Prólogo	Página 2
2 Resumen del Informe	Página 7
3 Objetivo del Informe	Página 9
3.1 Objetivo del informe y por qué fue encargado	Página 9
3.2 Como deben usar este informe las Partes Interesadas clave	Página 10
4 Contexto	Página 13
4.1 General	Página 13
4.2 Contratos de Arrendamiento	Página 14
4.3 Licencias del Mercado	Página 15
5 Criterios de Evaluación	Página 18
5.1 Criterios de evaluación y por qué fue seleccionado	Página 18
6. Participación de las Partes Interesadas Clave	Página 21
6.1 Con quién hemos hablado y por qué	Página 21
6.2 Sinergias entre las Partes Interesadas clave	Página 23
6.3 Comerciantes Titulares de Licencias	Página 23
6.4 Operador del Mercado	Página 25
6.5 Transport for London	Página 30
6.6 Grainger Plc	Página 33
6.7 La Autoridad Metropolitana de Londres	Página 35
6.8 El Concejo Municipal de Haringey	Página 36
6.9 El Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG)	Página 37
7. Modelos de Administración	Página 40
7.1 Modelos de mayor puntuación y preferencias de las Partes Interesadas clave	Página 40

7.2 Modelo Mutuo	Página 45
7.3 Modelo de Administración de Mercado Recomendado	Página 47
7.4 Consideraciones Adicionales	Página 49
- Modelo Financiero	Página 49
- Estrategia Comercial	Página 49
- Programa	Página 50
- Proceso de Adquisición	Página 52
- Establecimiento de la Junta Directiva	Página 52
- Fórmula para los Comerciantes Titulares de Licencias	Página 54
- Administración de la Junta Directiva	Página 54
7.5 Análisis de los Modelos de Mayor Puntuación	Página 55
- Modelo de Cooperativa	Página 55
- Autoridad Local	Página 55
- Arms-Length	Página 56
- Empresa Social	Página 56
- Operador	Página 57
8. Recomendaciones	Página 59
- Implementado inmediatamente (8.6)	Página 59
- Implementado en los próximos 12 meses (8.7)	Página 61
9. Conclusiones	Página 63
Apéndices	
Apéndice 1: Términos de Referencia	Página 68
Apéndice 2: Criterios de Puntuación del Modelo y Ponderación	Página 72
Apéndice 3: Tabla de Tipos de Modelos de Mercado	Página 75
Apéndice 4: Justificación de la Puntuación del Modelo de Mercado	Página 85
Apéndice 5: Temas Principales de los Comerciantes Titulares de Licencias	Página 100
Apéndice 6: Casos de Estudio (modelos de mayor puntuación)	Página 102

Apéndice 7: Obligaciones Legales con los Comerciantes Titulares de Licencias del Acuerdo s106	Página 106
Apéndice 8: Cuestionario de los Comerciantes Titulares de Licencias	Página 107
Apéndice 9: Calendario de comentarios de las Partes Interesadas clave sobre el Informe Preliminar (17/12/2019) y respuesta del Consultor Independiente	Página 110

2. Resumen del Informe

El objetivo de este informe independiente encargado por el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG) era evaluar los posibles modelos futuros de administración del Mercado de Seven Sisters.

Hubo una sinergia entre todas las partes interesadas clave para garantizar el éxito del mercado, los pequeños negocios que lo componen y las comunidades a las que le brinda servicios. A pesar de que existen diferentes opiniones entre las partes interesadas (incluyendo entre algunos de los comerciantes existentes) sobre dónde debe estar ubicado el Mercado (en el lugar existente o en el sitio reconstruido), este informe no se concentró en esa cuestión, ni en los otros informes que han sido encargados o realizados por El Concejo Municipal durante el año 2019.

Se ha llegado a las recomendaciones de este informe en parte por los criterios acordados por PAG (el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner) al inicio de este trabajo, y mediante la participación de las partes interesadas clave, las cuales tienen un interés en el mercado y en su éxito futuro. Las partes interesadas clave son quienes deberán decidir y acordar qué recomendación de este informe desean desarrollar más y/o implementar.

Aunque el índice de respuestas fue menor de lo que se esperaba en relación a los modelos preferidos por algunos de los Comerciantes Titulares de Licencias, mi opinión es que el Modelo de Asociación recomendado ayudará a proporcionar una amplia gama de beneficios; y sobre todo las garantías que todas las partes interesadas desean, las cuales van desde un proceso de toma de decisiones y de gobernanza transparente, un conjunto de políticas importantes y una estrategia integral para el Mercado, hasta un modelo financiero robusto que garantice que prospere y continúe en décadas futuras. Durante el proceso de revisión del informe se enviaron todos los documentos en inglés y en español, incluyendo algunas de las correspondencias. Además, se proporcionó un intérprete durante la fase de participación para ayudar con los debates con los Comerciantes Titulares de Licencia.

El vehículo administrativo y operativo que se recomienda en este informe para el Mercado de Seven Sisters es el Modelo de Asociación. Este es un modelo híbrido que combina los beneficios de un modelo de Operador de Mercado con un elemento adicional de supervisión por parte de las partes interesadas clave. Debido a la historia reciente y a algunas de las divisiones que han sido creadas por las propuestas de regeneración para el sitio del mercado actual, existe una necesidad real de que todas las partes interesadas clave trabajen conjuntamente y sean parte de la solución en vez de quedarse al margen. Basado en las circunstancias específicas en las que se encuentra el Mercado de Seven Sisters en relación con la propuesta de reurbanización para el sitio del mercado existente, los desafíos legales que han sido presentados contra las decisiones del Permiso de Planificación y la Orden CPO, y las divisiones que esto ha causado entre algunos Comerciantes Titulares de Licencia y algunas Partes Interesadas clave, es de vital importancia que las partes interesadas clave se reúnan y desarrollen más el modelo para que satisfaga sus requerimientos y aspiraciones combinados.

Aparte del Modelo de Operador, el Modelo de Asociación se puede implementar dentro de los plazos de tiempo requeridos, y puede ser aplicado a cualquiera de los posibles lugares para el mercado, incluyendo el sitio actual en Wards Corner. Este híbrido ofrece experiencia y una base de conocimientos y recursos que los operadores con destreza y una buena trayectoria pueden proporcionar. Combinado con la supervisión adicional de la Junta Directiva, esta sería una solución muy efectiva que abordaría la mayoría de las cuestiones, prioridades y aspiraciones de las partes interesadas clave.

Los otros modelos que obtuvieron mayor puntuación podrían desarrollarse si fuesen preferidos por las partes interesadas clave. Este informe está diseñado para proveer una guía sobre un camino a seguir realista y viable, pero reconoce que hay otros modelos que pueden ofrecer beneficios también. No obstante, aunque los mismos no han sido descartados, no parecen ser aplicables basado en los parámetros establecidos al inicio del informe, principalmente los plazos de tiempo para establecerlos e implementarlos. Aparte del modelo de Operador de Mercado, los otros cuatro modelos tardarían 12 meses de planificación antes de que pudiesen comenzar a funcionar.

Junto con el Modelo de Asociación, se han hecho otras recomendaciones como parte de este informe relacionadas con el mercado y su operación actual y en el futuro. Se reconoce que estas recomendaciones requerirán la aprobación de algunas de las partes interesadas clave antes de poder ser ejecutadas.

Por último, se espera que este informe sea aceptado por lo que se propuso lograr; que es encontrar un modelo que apoyara al Mercado y a los Comerciantes Titulares de Licencias al brindar una solución que satisfaga las ambiciones de las partes interesadas clave y de aquellos que dependen del mercado no solo como un lugar de comercio sino también como un espacio social donde las interacciones forman un componente vital de su oferta exclusiva dentro de Inglaterra.

3. Objetivo del Informe

3.1 Descripción del objetivo del informe y por qué fue encargado

- 3.1.1 El informe fue encargado por el Municipio Londinense de Haringey, en representación del Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner para ayudar al Concejo Municipal y a sus partes interesadas clave a entender mejor la gama de posibles modelos futuros de administración para el Mercado de Seven Sisters que podría ser considerada para la operación futura del mercado.
- 3.1.2 El objetivo del informe no es hacer recomendaciones basadas en un edificio específico, sino más bien que estos modelos puedan implementarse en cualquier lugar donde esté ubicado el mercado (Ver Apéndice 1). Sin embargo, los lugares actuales y dos permisos de planificación urbanística (Apex House y 231-259 High Road) han sido utilizados para guiar los debates con las partes interesadas clave.
- 3.1.3 El proceso del informe fue supervisado por el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG). Los Términos de Referencia (ver el apéndice 1) fueron acordados por los Miembros de PAG y publicados en el sitio web del Concejo Municipal junto con otros documentos relacionados con el informe.
- 3.1.4 En el sitio web del Concejo Municipal se publicó una serie de criterios acordados por los Miembros de PAG (ver el apéndice 2). Estos criterios serán utilizados para evaluar la relevancia de la selección de los modelos de administración y para identificar, en parte, qué modelos tienen más validez respecto a las ambiciones de las partes interesadas principales y las oportunidades disponibles a las mismas (los edificios, la financiación, el apoyo, etc.) para ayudar a desarrollarlas y a facilitarlas. La propuesta inicial era crear un conjunto de criterios adicionales (sub-criterios) con las partes interesadas clave, pero se hizo evidente que ese no sería el objetivo de la interacción y que no aportaría ningún otro valor en la determinación y la puntuación de los diferentes tipos de modelos de mercado.
- 3.1.5 El consultor independiente informaba a los miembros de PAG en etapas clave durante este trabajo. No obstante, el proceso de presentación de informes se realizó para ayudarles a entender los resultados de los diferentes debates que se estaban realizando con las partes interesadas clave, y para recibir un informe preliminar que destacara las opciones posibles para la administración futura del mercado de Seven Sisters. El informe preliminar es para que los Miembros de PAG puedan examinar, hacer preguntas y pedirle aclaraciones al consultor independiente referentes al contenido y a las recomendaciones del informe. A todas las partes interesadas clave se les envió el informe preliminar el 17 de diciembre de 2019, y tendrán la misma oportunidad de examinar, cuestionar y solicitar aclaraciones del consultor independiente. Después de la revisión por parte de las partes interesadas, el informe puede ser modificado si el consultor independiente considera que los puntos relevantes adicionales relacionados con los modelos de administración y con las recomendaciones deben ser abordados por el informe. Todas las respuestas al informe preliminar por las partes interesadas

clave han sido apuntadas y adjuntas a este informe final. Las modificaciones del informe o cualquier comentario que el consultor independiente no considere que se debería incluir estarán documentadas en el Apéndice 8. El informe final será publicado en el sitio web del Concejo Municipal dedicado a Wards Corner.

3.1.6 Todas las partes interesadas clave fueron invitadas a participar en esta revisión e informe. Las partes interesadas clave están identificadas en la sección 6 de este informe. Los debates con las partes interesadas clave fueron anotados, pero no se revelarán al público debido a varias cuestiones delicadas respecto al mercado. Esto fue importante para ganar confianza y así poder tener debates más exhaustivos y entender la perspectiva de las partes interesadas clave sobre diversas cuestiones.

3.2 Cómo se ha diseñado este informe para que pueda ser utilizado por las partes interesadas clave y proveer información sobre el camino a seguir y la toma de decisiones.

3.2.1 La intención de este informe y el propósito principal para el cual fue encargado era ayudar a que las partes interesadas clave entendieran las opciones de administración más viables para el Mercado de Seven Sisters. El informe proporciona recomendaciones que pueden ser utilizadas por las partes interesadas clave para desarrollar aún más los modelos, o para ponerlos a prueba, o para su implementación.

3.2.2 Al inicio el tema central de este informe era proveer una lista de opciones pequeña para ser desarrollada por las partes interesadas clave. Esto todavía puede suceder, y la decisión sobre el camino a seguir propuesto la deben tomar las partes interesadas clave. No obstante, el informe ha recomendado un modelo que podría proporcionar los resultados (ver los criterios de puntuación) que desean las partes interesadas clave en plazos de tiempo realistas. Además, es una solución más pragmática que abordará las preocupaciones planteadas por las partes interesadas clave, esencialmente respecto a tener una administración del mercado y gobernanza más transparente y robusta; y la independencia para disminuir los conflictos de interés, y la supervisión de la implementación y la puesta en práctica del modelo, y la estrategia para el mercado.

3.2.3 El consultor independiente está consciente de las complejidades que implica implementar cualquier modelo, especialmente debido al hecho que existen varias limitaciones comerciales y legales que deben ser resueltas antes de que se pueda implementar cualquier modelo. No obstante, esta lista pequeña de modelos ha sido recomendada basado en la voluntad aparente de las partes interesadas clave para encontrar la solución correcta para el Mercado de Seven Sisters.

3.2.4 Para poder desarrollar más cualquier modelo de administración e implementarlo, las partes interesadas clave deben trabajar de un modo sincero, transparente y colaborativo. Esto es esencial para que el proceso proporcione los resultados que la mayoría de las partes interesadas clave desean ver; es decir, un mercado exitoso y próspero bien administrado que brinde servicios a sus comunidades (local y más

amplia). Existe una necesidad apremiante de crear confianza y cooperación para garantizar que se pueda lograr el mejor resultado posible.

- 3.2.5 Para reiterar, estos modelos no están vinculados a ningún proyecto urbanístico específico, más bien sirven para las tres ubicaciones destacadas en los Términos de Referencia (la ubicación existente, la ubicación temporal en Apex House, y la ubicación permanente, la cual sería el sitio de Wards Corner reconstruido si se procede con el proyecto urbanístico). Eso va más allá del objetivo e influencia de este informe. Este informe está diseñado para proveer varias opciones realistas que podrían utilizar las partes interesadas clave, así como también perfeccionar, probar o implementar en el sitio existente o en los sitios futuros. Lo más importante es que las partes interesadas clave decidan cuáles son los modelos preferidos sin tener en mente ningún sitio o lugar específico para obtener mejores resultados. El consultor independiente está consciente de los factores sociales y comerciales y de la pasión que tienen las diferentes partes interesadas clave respecto al Mercado de Seven Sisters, los proyectos de urbanización y las ambiciones de regeneración más amplias para el área de Tottenham. Sin embargo, estos factores no deben afectar las valoraciones referentes a los modelos ni prohibir que ciertos debates no se efectúen entre todas las partes interesadas clave. Esto es esencial si se quiere acordar colectivamente e implementar el mejor modelo de administración para el Mercado de Seven Sisters.
- 3.2.6 Cabe señalar que el tiempo requerido para desarrollar e implementar cualquiera de los modelos destacados en el Apéndice 4, incluyendo el Modelo de Asociación recomendado, tardará al menos ocho meses antes de poder estar funcionando. Solo el Modelo de Operador y el de Asociación podrían implementarse dentro de ocho meses.



4. Contexto

4.1.1 General

Se han hecho varios compromisos con el Mercado de Seven Sisters que reflejan el permiso de planificación urbanística para la regeneración del sitio donde está el mercado actual. Los compromisos del Acuerdo s106 fueron revisados en 2016 para abordar las preocupaciones planteadas principalmente por los Comerciantes Titulares de Licencias para proteger el futuro del mercado. El Acuerdo s106 contribuyó al fortalecimiento de estos compromisos legales y proporcionó más certeza respecto a cuestiones relacionadas con los comerciantes y sus negocios.

4.1.2 Los términos relevantes del Acuerdo s106 relacionados con este informe incluyen (ver Apéndice 7):

- a) Costo de renta fijo para un periodo de cinco años;
- b) Los descuentos adicionales que se aplicarían si se iniciara el proyecto de regeneración. Esto incluye:
 - Tres meses de renta gratis en Apex House (el sitio temporal); y,
 - Un descuento del 30% en los pagos de la renta de los primeros 18 meses (en el sitio permanente)
- c) Grainger pagará por los gastos del traslado, accesorios y equipamientos no desmontables, y por la reubicación e instalación de todos los accesorios y equipamientos desmontables;
- d) El compromiso de Grainger de pagar por un Facilitador de Mercado para apoyar a los Comerciantes Titulares de Licencia con cualquier traslado propuesto para Apex House y para el nuevo sitio permanente de Wards Corner para el mercado; y,
- e) El tamaño de las unidades en términos de la superficie útil será comparable con el tamaño promedio de las unidades actuales en Wards Corner.

4.1.3 Existe un compromiso adicional por parte del Alcalde de Londres de proveer financiación mediante subvenciones a través de Transport for London en su totalidad de £284,500 para la valoración del traslado y el apoyo comercial a los Comerciantes Titulares de Licencia si el proyecto de regeneración de Wards Corner se realiza. Todavía no se han establecido los detalles de cómo se debería gastar esta financiación.

4.1.4 Se han realizado varias revisiones e informes relacionados con el Mercado de Seven Sisters en los últimos 12 meses, los cuales han sido encargados por el Concejo Municipal. Los mismos incluyen:

- a) Una revisión de las condiciones del Acuerdo s106 y la supervisión de las mismas;
- b) Una revisión e informe de las necesidades del papel del facilitador de mercado el cual será encargado y gestionado por Grainger como parte de las obligaciones del Acuerdo s106; y,
Una revisión e informe por el Comité de Control y Supervisión de Regeneración y Vivienda referente a los procesos y decisiones sobre Wards Corner.

Tal vez se hayan realizado otras revisiones e informes o investigaciones de las cuales no se le informó al consultor, pero las que aparecen mencionadas anteriormente son las más relevantes para este informe. No obstante, el objetivo de este informe no era revisar los resultados de esas revisiones o informes, entre otras razones, ya que fueron encargados/presentados durante el mismo periodo. Por consiguiente, la oportunidad para evaluar y digerir las recomendaciones de dichos informes fue limitada. De todos modos, eso no debe tener un impacto en la validez de las recomendaciones indicadas en este informe, debido a que este es un trabajo separado e independiente con un objetivo claramente definido.

- 4.1.5 No obstante, es posible que exista una interrelación entre los cuatro informes y sus recomendaciones lo cual influirá en los próximos pasos con relación al mercado y a su administración futura. El consultor recibió información de las partes interesadas clave sobre evidencia proporcionada en o a esos otros informes. Sin embargo, antes de la publicación el consultor no ha estado al tanto de dichos informes y sus recomendaciones y viceversa. Esto es para garantizar que la probidad y la transparencia de todos los informes no sea comprometida o influenciada por otro.

4.2 Contratos de Arrendamiento

- 4.2.1 El arrendamiento actual entre Market Asset Management (Seven Sisters) Ltd (MAM) y London Underground Limited (LUL) fue acordado en septiembre de 2015. LUL es el propietario absoluto del mercado actual, y LUL es una subsidiaria de propiedad absoluta de Transport for London (TfL). Ha habido correspondencia y debates referentes al Mercado de Seven Sisters con funcionarios de TfL que representan los intereses de LUL. Grainger Seven Sisters Limited, una subsidiaria de propiedad absoluta de Grainger PLC, es el Garante del alquiler y del seguro, la obligación de reparación (limitada por un Conjunto de Condiciones) y las obligaciones de restitución al final del plazo del arrendamiento.
- 4.2.2 El contrato de arrendamiento actual entre LUL y MAM está previsto que termine en septiembre de 2020. Los detalles completos del arrendamiento actual son desconocidos, y no son relevantes para este informe. No obstante, el arrendatario es plenamente responsable de la administración y la operación del mercado actual, incluyendo todos los requerimientos legales referentes a Salud y seguridad y al mantenimiento del sitio, incluyendo las áreas internas y externas del mercado y su 'estacionamiento'. El costo del arrendamiento es de cerca de £68,000 al año.
- 4.2.3 Es relevante destacar que previamente un grupo de comerciantes habló con TfL sobre la posibilidad de convertirse en los arrendatarios en el 2016. Ellos crearon un modelo de negocio que establecía cómo pagarían los costos del arrendamiento, pero LUL acordó renovar el arrendamiento a MAM. TfL explicó las razones de esta decisión, específicamente que en todo su patrimonio, en vez de buscar ingresos especulativos intentan apoyar a los arrendatarios/inquilinos existentes brindándole la oportunidad de que renueven el arrendamiento. TfL explicó además que

cualquier arrendatario o inquilino en cualquiera de sus bienes o propiedades deberá demostrar la situación financiera y operativa requerida.

4.2.4 Los contratos de arrendamiento propuestos para Apex House son desconocidos. Al consultor solo se la ha informado que se ha debatido sobre el proyecto o borrador Términos del Acuerdo entre Grainger y MAM. Sin embargo, Grainger ha confirmado que no se ha concluido ningún acuerdo de arrendamiento para Apex House, ni tampoco se ha tomado ninguna decisión respecto al arrendamiento o al arrendatario para Apex House. Se cree que si el mercado se traslada de Apex House, el arrendatario asegurará el arrendamiento para el mercado permanente si Wards Corner es reconstruida.

4.2.5 El costo del arrendamiento entre el operador del mercado y Grainger para los primeros cinco años tanto para Apex House como para el sitio permanente para el mercado se desconoce. Se asume que el costo del arrendamiento para estos sitios estará basado en el ingreso total combinado que el mercado podría atraer anualmente (menos los descuentos enumerados en el acuerdo s106), menos las deducciones/gastos del operador. Basado en una ocupación del 100%, Grainger ha confirmado que esto se estima en £1,870,730 (excluyendo el IVA, el VAT) durante el periodo de cinco años (es decir, un promedio de £374 mil por año). Grainger ha confirmado que están dispuestos a considerar una renta basada en la facturación para el arrendamiento del operador del mercado del 20% de los ingresos anuales (es decir, cerca de £75 mil por año), como punto de partida para los primeros cinco años de comercio del mercado. Esta suposición se basa en el hecho de que habría muy pocas oportunidades para que el arrendatario pueda obtener ingresos adicionales, además de lo que está contenido en el Acuerdo s106, y debido al tamaño de mercado permitido en ambas ubicaciones. Una vez que los términos del contrato de arrendamiento se hayan negociado y acordado con el operador del mercado, se recomienda que el operador del mercado informe a todos los Comerciantes Titulares de Licencia sobre el mecanismo que adoptarán para cualquier revisión de alquiler o renta después de los primeros cinco años comerciando. Esto permitirá al menos que todos los Comerciantes Titulares de Licencia tengan suficiente tiempo para comenzar a prepararse para cualquier incremento y puedan incorporar eso a sus planes de negocios.

4.2.6 Grainger estima que los costos de acondicionamiento tanto para Apex House como para el lugar permanente están estimados en £110 por pie cuadrado para los espacios de la planta baja, y £65 por pie cuadrado para el nivel mezanine (esto solo se aplica a Apex House). Los costos de acondicionamiento total para ambos lugares, basado en una superficie total de 23,742 pie cuadrados, son de £2.46 millones.

4.3 **Licencias del Mercado**

4.3.1 Actualmente existen 58 unidades (excluyendo el lavado de automóviles en el estacionamiento) las cuales tienen arrendadas 35 Comerciantes Titulares de Licencias. Algunos comerciantes tienen más de una unidad, pero la mayoría ocupa solamente una. Se debe señalar que aunque el Mercado de Seven Sisters se denomine mercado, el mismo no opera bajo la legislación para licencias como otros

mercados interiores y exteriores. MAM le concede a los comerciantes una licencia para ocupar el lugar y comerciar. Esta es una transacción de propiedad en lugar de un acuerdo de licencia.

- 4.3.2 La licencia establece varias condiciones con las cuales los comerciantes tienen que cumplir, similar a las condiciones de una licencia de comercio en la calle. Aunque los comerciantes de las unidades con licencias son en realidad arrendatarios o inquilinos (ellos tienen unidades cerradas que no necesitan quitar o desmantelar fuera de las horas de comercio), ellos no se benefician de la protección que generalmente se le ofrece a los arrendamientos o alquileres que abarca la Ley de Propietario y Arrendamiento de 1954 y/o la legislación sobre los mercados callejeros. Las licencias de los comerciantes son renovadas anualmente, pero el operador se reserva el derecho de renovarla o no. No necesitan dar una razón del porque lo han hecho, y no puede ser cuestionado por el Comerciante Titular de la Licencia.
- 4.3.3 Actualmente no existen costos o precios de renta definidos por unidad o el tamaño de la unidad. Los comerciantes, en dependencia de sus acuerdos de licencia con MAM, pagan diferentes sumas. Parte de esto está relacionado con acuerdos antiguos antes de que MAM se hiciera cargo de la licencia; por ende, regularizarlo puede que sea difícil. No obstante, parece que no existe un precio o tarifa fija o fórmula utilizada para calcular los costos de la renta de las unidades o el arrendamiento de la superficie de suelo en el mercado.
- 4.3.4 MAM le ha pasado varias obligaciones a los Titulares de Licencia. Las mismas incluyen cumplir con los requerimientos de Salud y Seguridad. MAM es responsable de administrar y mantener las áreas comunales y externas (la señalización etc.) del mercado. En algunos casos no está claro que se considera comunal y que se considera comercial (por ejemplo, dentro del área del Comerciante Titular de Licencia).
- 4.3.5 Algunos Comerciantes Titulares de Licencia han subarrendado unidades a arrendatarios que no tienen una licencia directamente de MAM. Según algunos comerciantes, esto está afectando el éxito del mercado al no atraer nuevos arrendatarios que ofrezcan el tipo de productos y servicios que contribuiría a incrementar la variedad y así hacer que se convierta en un destino para hacer compras más deseado. Por tanto, este enfoque puede tener un impacto en la evolución del mercado y su oferta, y en que posibles nuevos comerciantes se pierdan estas oportunidades.
- 4.3.6 La venta de unidades no está permitida como parte de las condiciones de renta. Además, ha habido casos en los que los Comerciantes Titulares de Licencia han vendido sus licencias y unidades sin consultar con MAM. Se ha comentado que en algunas circunstancias las licencias han sido vendidas por miles de libras esterlinas. MAM plantea que en tales circunstancias ellos están en una posición difícil ya que ellos no han estado involucrados en 'la transacción', y adoptan un enfoque pragmático al ofrecerles a los nuevos arrendatarios una licencia. Algunos

comerciantes consideran que esta actividad tiene un efecto negativo en el mercado, y que hay que tener mayor control para prevenir que esto suceda.

5. Criterios de Evaluación

5.1 Criterios de evaluación y por qué fue seleccionado

- 5.1.1 El informe sobre los posibles modelos de mercado para el mercado de Seven Sisters se evaluó de acuerdo con los criterios acordados por el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner. Estos criterios se utilizarán para evaluar la efectividad de los diferentes modelos operativos y de administración para el Mercado de Seven Sisters. Los detalles de estos criterios aparecen adjuntos a este informe (ver el apéndice 2).
- 5.1.2 Los criterios fueron determinados con un 70% atribuido a la efectividad Administrativa y Operativa de los modelos, y un 30% al valor social que los modelos podrían proporcionar. La justificación para determinar el conjunto de criterios basados en dos principios aparece a continuación:

a) Administración y Operación

Para establecer una base sólida para cualquier mercado es esencial utilizar el modelo de administración y operación adecuado, ya que sin ello el mercado no podrá prosperar y alcanzar todo su potencial. Una buena estructura y políticas de administración son la base fundamental del éxito de cualquier mercado. La función principal de un mercado es proveer oportunidades para que los Titulares de Licencia puedan comerciar exitosamente y hacer que sus negocios prosperen, y proporcionar un lugar donde la gente pueda ir y comprar y disfrutar de esa experiencia. Esta es una de las razones por las cuales la ponderación representa el 70% de la puntuación general.

b) Valor Social

Al igual que los espacios públicos, los mercados son lugares que unen a las personas. Si son bien administrados y dirigidos, pueden proveer varios beneficios adicionales además de su función principal. Los beneficios sociales que los mercados pueden proveer, ya sea estimulando el espíritu empresarial, creando oportunidades de capacitación y aprendizaje de habilidades, o un espacio para las actividades de la comunidad, son factores adicionales que hacen que los mercados sean lugares exitosos y destinos interesantes. Los valores sociales y los beneficios adicionales que un mercado puede ofrecer deben ser fomentados siempre que sea posible. Está reconocido que el valor social es más difícil de medir o predecir, especialmente cuando no existe ninguna estrategia definida para apoyarlo. No obstante, el énfasis es que, en el futuro, el mercado debería tratar de proporcionar un valor adicional aparte del valor comercial. Esto parece hacer eco de lo que dicen los propios Comerciantes Titulares de Licencia, y es quizás más importante cuando brinda servicios principalmente, pero no exclusivamente, a un grupo demográfico sudamericano que quizás no esté bien representado en términos de actividad minorista y recreativa en Londres. Esta es la razón por la cual la ponderación representa el 30% de la puntuación general.

- 5.1.3 Se ha empleado un sistema de clasificación que utiliza las luces de semáforo como guía visual para representar la puntuación para cada criterio enumerado en el apéndice 2.

Basado en los criterios acordados, los modelos que obtuvieron dos tercios o más deben ser considerados para un mayor desarrollo por parte de las partes interesadas clave. La justificación de la puntuación detrás de cada puntuación aparece adjunta a este informe. Ver el apéndice 4.



6. Participación de las Partes Interesadas Clave

6.1 Con quién hemos hablado y por qué

- 6.1.1 De acuerdo con los Términos de Referencia, se acordó por parte de los miembros del Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG) que el informe debería dar prioridad a las partes interesadas clave. Las partes interesadas clave se definieron como aquellas partes que tienen un involucramiento o influencia directa en el mercado y en su futuro. Los Miembros de PAG y algunas de las partes interesadas clave sugirieron que el proceso de participación e involucramiento debería incluir a la comunidad local de Seven Sisters y a los clientes/visitantes del mercado, pero debido al objetivo del informe, y a los plazos de tiempo iniciales para la presentación de informes, eso no fue posible. Para que la retroalimentación fuese representativa, se habría necesitado más recursos para publicar el informe. Del mismo modo, el objetivo principal del informe es los modelos futuros de administración, por tanto, es improbable que la comunidad local y los clientes/visitantes tengan una opinión o un interés en este tema específico.
- 6.1.2 La mayor parte de la información relacionada con el origen del mercado de Seven Sisters está al acceso del público. La información obtenida durante las discusiones con las partes interesadas clave es confidencial y debido a razones personales o comerciales no se hará pública como parte de este informe. Este enfoque fue esencial para ganar la confianza de las partes interesadas clave y facilitar que hablasen de manera sincera durante la preparación del informe.
- 6.1.3 Se podría argumentar que una mayor participación con otras partes interesadas, como la comunidad local, los clientes del mercado, etc., podría o debería de haber tenido lugar para entender cómo la comunidad local y la gente que usa el mercado regularmente lo percibe. Sin embargo, debido al objetivo y a los plazos de tiempo iniciales de este informe, eso no fue posible.
- 6.1.4 Las partes interesadas clave incluyen:
1. Los Comerciantes de Seven Sisters – 35 Comerciantes con Licencias
 2. Los Miembros del Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG):
Concejal Charles Adje (Presidente) y Miembro del Gabinete encargado de Finanzas y Regeneración Estratégica
Concejal John Beven, Miembro del Distrito de Northumberland Park
Concejal Makbule Gunes, Miembro del Distrito de Tottenham Green y Miembro del Gabinete para La Mujer y la Igualdad
Concejal Mike Hakata, Miembro del Distrito de St Ann's
Concejal Preston Tabios, Miembro del Distrito de Tottenham Green
 3. Elspeth Miller, Directora de Administración de Bienes de Transport for London:
Propietario absoluto del edificio de Wards Corner incluyendo el mercado

4. Joanna Daly, Gerente Principal de Bienes, Transport for London: como se indicó anteriormente
5. Jonathan Kiddle, Director Principal de Desarrollo, Grainger Plc: Propietario absoluto de Apex House, Socio de Desarrollo (TfL) para el sitio de Wards Corner y Garante del arrendamiento de Market Asset Management
6. Jonathan Owen, Director, Market Asset Management Ltd: Arrendatario actual y operador del Mercado de Seven Sisters
7. James Murray, Teniente de Alcalde responsable de Proyectos Residenciales y de Construcción de Viviendas, Autoridad Metropolitana de Londres
8. Jules Pipe – Teniente de Alcalde responsable de la Planificación y la Regeneración, Autoridad Metropolitana de Londres
9. David Lammy Diputado – Diputado para Tottenham
10. Joanne McCartney – Miembro de la Asamblea de Londres para Enfield y Haringey
11. El Municipio Londinense de Haringey:
 - Peter O’ Brien, Subdirector responsable de Regeneración
 - Toussainte Reba, Gerente responsable del Área de Regeneración (Tottenham)
 - Keith Trotter, Tottenham, Gerente responsable del Crecimiento del Centro Urbano
 - Steve Carr, Subdirector Interino responsable del Desarrollo Económico, el Crecimiento y de Bienes Estratégicos
 - Emma Williamson, Subdirectora de Planificación
 - Fortune Gumbo, Jefe del Equipo, responsable del Cumplimiento de las Normas de Planificación
 - Neil Taylor, Director del Proyecto CPO
 - Joanna Kromidias, Directora Principal de Regeneración y Propiedades, Abogada

6.1.5 El consultor que ha realizado este informe se ha reunido con todas las partes interesadas clave mencionadas anteriormente, excepto con el diputado local de Tottenham y el Miembro de la Asamblea de Londres para Enfield y Haringey. A pesar de que hubiese sido preferible haber podido reunirse con todas las partes interesadas clave, el MP local y el Miembro de la Asamblea quizás estén más interesados en responder al informe preliminar en vez de participar en el informe como tal. Se recibió una respuesta completa de un Miembro de la Asamblea de Londres para Enfield y Haringey, y posteriormente hubo un debate con el consultor independiente respecto al contenido del informe preliminar. (Ver Apéndice 8).

6.1.6 El informe no se concentra en reclamaciones contra ningún individuo u organización dentro del grupo de las partes interesadas clave. Esto se debe a que ninguna reclamación puede ser justificada; el objetivo de este informe no consiste en investigar incidentes específicos entre las partes interesadas clave. Sin embargo, los antecedentes y la historia reciente experimentada por los grupos de partes interesadas son útiles para ayudar a comprender mejor el contexto del modelo de administración actual y su eficacia en general.

6.1.7 Todos los documentos durante el proceso del informe fueron emitidos tanto en inglés como en español, incluyendo algunas de las correspondencias. Además, se

proporcionó un traductor e intérprete durante la fase de participación para ayudar con los debates con los Comerciantes Titulares de Licencias.

6.2 **Sinergias entre las Partes Interesadas**

6.2.1 Se identificaron sinergias entre todas las partes interesadas clave que formaron parte del proceso de participación de este informe. Todas las partes desean que el Mercado de Seven Sisters siga siendo parte de la oferta local de Tottenham, y estuvieron de acuerdo en que es una adición positiva a la oferta existente de la calle principal. Las partes interesadas reconocieron que los Comerciantes Titulares de Licencias y sus negocios contribuyen a la economía del área local. Se reconoció además que el mercado juega un papel importante apoyando a los pequeños negocios a que prosperen. Todas las partes interesadas clave consideraron que el mercado siempre ha sido un lugar importante donde las poblaciones de inmigrantes al Reino Unido han podido establecer sus negocios, ofreciendo productos y servicios que reflejan estas comunidades. Se reconoció que el mercado es un punto clave predominantemente para la comunidad Latinoamericana, y que una administración y promoción efectivas son factores esenciales para su éxito futuro.

6.3 **Comerciantes Titulares de Licencias:**

6.3.1 El consultor invitó a los comerciantes titulares de licencia a que participaran en una entrevista exhaustiva para hablar sobre una amplia gama de temas relacionados con sus negocios, el mercado actual y su administración, su entendimiento respecto a las propuestas presentadas sobre Apex House y sus aspiraciones para el futuro. Se habló sobre el costo estimado de tener una unidad en Apex House para que los Comerciantes Titulares de licencia indicaran si era asequible o no basado en las tarifas o precios actuales. La mayor parte de esta información se mantendrá confidencial, pero los temas principales que surgieron aparecen adjuntos en este informe (ver apéndice 5).

6.3.2 El consultor se reunió con 23 de los 35 Comerciantes Titulares de Licencias y con un comerciante que estaba subarrendando de un Comerciante Titular de licencia. En ocasiones, algunos activistas o profesionales representando a algunos comerciantes asistieron a esas reuniones.

6.3.3 Las entrevistas con los Comerciantes Titulares de Licencias revelaron que existen dos perspectivas diferentes respecto al mercado y al futuro. Hay un grupo optimista y relativamente positivo sobre el posible traslado a Apex House, mientras que el otro grupo ve valor en hacer que el lugar existente sea un éxito. A pesar de que dichas diferencias han causado tensión entre la comunidad de comerciantes, todos comparten una agenda común en hacer que sus negocios y el mercado tengan tanto éxito como sea posible.

- 6.3.4 De los 23 Comerciantes Titulares de Licencias con los que se reunió el consultor, 14 apoyan el traslado a Apex House, mientras que seis no lo apoyan y desean permanecer en el lugar existente, y los tres restantes están indecisos. Estos últimos están dispuestos a mudarse o trasladarse, pero si reciben garantías que incluyen desde garantizar que el mercado sea lo suficientemente promovido y que sus clientes sepan dónde está ubicado el mercado, hasta saber qué unidad recibirían.
- 6.3.5 Las entrevistas revelaron temas comunes entre todos los comerciantes que respondieron. Principalmente, ellos estaban preocupados por el periodo de tiempo y el enfoque del operador actual para resolver algunas cuestiones prolongadas relacionadas con el mantenimiento interno y externo del mercado. Ellos consideran que ha habido una evidente falta de inversión para mejorar el aspecto y la apariencia del mercado actual, y que esto está teniendo un impacto negativo en la clientela. Algunos reconocieron que el arrendatario actual ha invertido para hacer mejoras, específicamente respecto al suministro de electricidad de las unidades de los comerciantes.
- 6.3.6 La mayoría de los comerciantes entrevistados considera que hay una falta de inversión o de administración en el mercado actual. Se debe destacar que el uso del término 'administración' se refiera a cómo se gestionan las cuestiones que surgen y las prioridades y no al personal *in situ* y al equipo encargado de la administración. Existen preocupaciones y frustraciones respecto a la falta de mantenimiento general de las áreas e instalaciones comunales (por ejemplo, en los baños de los comerciantes), falta de promoción y de publicidad del mercado y de su oferta, la gestión de salud y seguridad, y de la seguridad personal general debido al comportamiento antisocial, especialmente en el estacionamiento trasero, y en la parte delantera del edificio.
- 6.3.7 La opinión más notable expresada por los Comerciantes Titulares de Licencias fue el grado de comportamiento antisocial y el sentimiento general respecto a la seguridad. Muchos plantearon que esta era la cuestión primordial que no había sido tratada suficientemente y que estaba afectando el comercio y la impresión del mercado. Se debe destacar que esto fue visto como un problema que existe también afuera del mercado, lo cual no está bajo el control del operador actual del mismo. El estacionamiento se consideró un problema específico, y los comerciantes creen que se necesita una administración proactiva y seguridad para resolver estos problemas.
- 6.3.8 Estas cuestiones han creado la sensación general entre los Comerciantes Titulares de Licencias de que el operador actual está más interesado en ganar dinero con los comerciantes que en invertir en el mercado para que tenga éxito. Se debería señalar que algunos Comerciantes Titulares de Licencias no tenían ningún problema con el personal encargado de la administración del mercado, pero sí con la manera en que el edificio es administrado, mantenido y promovido.
- 6.3.9 Los Comerciantes Titulares de Licencias estuvieron de acuerdo con la sugerencia de crear y diseñar una estrategia comercial dedicada al mercado de Seven Sisters. La

opinión general era que esto faltaba actualmente; y ellos consideran que tener algún tipo de influencia sobre la administración y la operación futura del mercado es importante, especialmente ya que esto tendría un efecto positivo en el éxito del mercado. Los Comerciantes Titulares de Licencias en general consideran que el funcionamiento del mercado y sus negocios se beneficiarían si existiera un enfoque acordado con relación a la administración del mercado, ya que esto ayudaría a eliminar algunos de los problemas por los que han estado pasando los cuales consideran afectan el comercio y la percepción del mercado. Un enfoque acordado para la gestión debe encapsular el desarrollo de una estrategia de mercado dedicada junto a un conjunto de políticas y directrices. Los Comerciantes Titulares de Licencia están dispuestos a ayudar para determinar cómo se debe gestionar el mercado para garantizar que todas las partes se beneficien de esta relación comercial. Por lo tanto, esto incluiría una amplia gama de factores, desde los horarios y los días de apertura, hasta la comercialización, la promoción, una combinación de productos, las condiciones de la licencia, la resolución de disputas, el proceso de terminación y las apelaciones, etc.

6.4 Operador del Mercado

- 6.4.1 Market Asset Management (Seven Sister Ltd (MAM) es el dueño del negocio y el arrendamiento del mercado actual, y son los responsables de toda la operación y la administración del mercado. MAM planteó que compraron el negocio y el arrendamiento del arrendatario anterior con la expectativa de que el edificio actual sería reconstruido, y que ellos y los Comerciantes Titulares de Licencias se trasladarían a Apex House temporalmente. MAM ha adoptado un enfoque a largo plazo (25 años) para el arrendamiento del mercado, y declaró que las obligaciones del Acuerdo s106 establecieron algunas condiciones onerosas que deberían tenerse en cuenta al evaluar la viabilidad futura desde su perspectiva. Esto a pesar de que no existe ninguna garantía de que conseguirían un contrato de arrendamiento para Apex House o Wards Corner si fuese reconstruida. Grainger y MAM han confirmado que aparte de los Términos del Acuerdo que se están discutiendo, no se ha acordado ningún contrato de arrendamiento futuro.
- 6.4.2 El contrato de arrendamiento actual con LUL expira en septiembre de 2020. Este informe estima que los ingresos previstos de los comerciantes existentes con superiores a £250,000 al año, y que el costo de arrendamiento que TfL le cobra a MAM es aproximadamente de £63,000. MAM ha anunciado recientemente un incremento en la tarifa o precio de la renta de los comerciantes. Se debería destacar que no ha habido ningún aumento en el costo de la renta de las unidades desde que MAM se hizo cargo del arrendamiento, y que algunos comerciantes están atrasados por falta de pago de las tarifas o costos de sus licencias. No está claro cuáles son los costos operativos asociados con la administración y la operación del mercado debido a que no fueron proporcionados por MAM.
- 6.4.3 MAM destacó que han comenzado a elaborar propuestas en relación con el diseño y la financiación de cualquier traslado a Apex House y la reubicación permanente en caso de que la reurbanización de Wards Corner se realice. Ellos dijeron que

cumplirán con todas las obligaciones establecidas en el Acuerdo s106 relacionadas con el arrendatario. Ellos confirmaron que solo los Comerciantes Titulares de Licencias que tienen licencias válidas para ocupar una unidad en el Mercado de Seven Sisters serán reubicados en Apex House. Si hay vacantes de unidades posterior a la notificación de seis meses de Grainger sobre la reubicación a Apex House, entonces MAM considerará reubicar a algunos ocupantes o arrendatarios de unidades que actualmente están subarrendando de los Comerciantes Titulares de Licencias.

- 6.4.4 No existe un cálculo estándar de alquiler o una fórmula utilizada por MAM para la licencia de las unidades del mercado. Parte de esto es histórico y las tarifas o precios comerciales entre las dos partes han sido heredadas por el arrendatario anterior. Más recientemente, MAM notificó a todos los Comerciantes de Licencias de un aumento de sus tarifas o precios de las rentas semanales con un aviso de una semana. Esto generó preocupación en algunos de los comerciantes respecto al manejo del aumento, y parece que otras partes interesadas clave han tenido que intervenir para negociar diferentes términos con MAM. Después de discusiones con TfL, La Autoridad Metropolitana de Londres (GLA) y el Concejo Municipal, MAM estuvo de acuerdo en posponer “los aumentos de renta calculados teniendo en cuenta el índice de precios al por menor”, los cuales ellos plantean habrían cubierto incrementos en el costo de los servicios públicos y de su personal. En cambio, MAM ha acordado asumir esos gastos. Desde ese momento MAM ha estado de acuerdo en no implementar ningún incremento de los costos de licencia antes del fin del arrendamiento actual, el cual está previsto expire en septiembre de 2020. MAM plantea que ahora los Comerciantes Titulares de Licencias se benefician de un descuento discrecional del 20% en su tarifa o costo de sus licencias, ya que ellos no han optado por cobrarles el IVA (VAT).
- 6.4.5 MAM señaló varias cuestiones referentes al edificio actual, así como también sobre los acuerdos de licencia con los comerciantes. Ellos destacaron la inversión que han hecho para mejorar el edificio y el mercado, y en particular, con relación a cuestiones de salud y seguridad, ya que esto ha sido una preocupación constante. Ellos plantearon que cuando los Comerciantes Titulares de Licencias no cumplen con las normas se toman medidas. Ellos destacaron que a través de las condiciones de las licencias ellos gestionan el riesgo pasándole la responsabilidad, cuando sea apropiado, a los comerciantes para que resuelvan estas cuestiones conforme a sus obligaciones. Por consiguiente, existe una cadena de responsabilidad de MAM a sus comerciantes.
- 6.4.6 Desde la perspectiva de MAM, la cuestión principal está relacionada con garantizar que se cumplan con las condiciones establecidas en la licencia. MAM plantea que la mayoría de los comerciantes no están cumpliendo con las condiciones de su licencia, ni según las condiciones de la licencia ni según la legislación sobre Salud y Seguridad. MAM ha señalado que hasta la fecha no se ha recibido ninguna certificación de seguridad eléctrica o seguridad contra incendios o pruebas de gestión del agua, y que los subarrendamientos ilegales y el uso no aprobado del entresuelo (mezanine) sobre los puestos o negocios es frecuente, lo que representa

una violación de la legislación de Salud y Seguridad y las condiciones de la licencia. Esto es lo que MAM afirma que son las principales fuentes de disputa entre los propietarios de negocios y algunos de los Comerciantes Titulares de licencias. Existen algunos problemas bien documentados y de larga duración entre algunos de los comerciantes y el equipo administrativo del mercado los cuales están sujetos a investigaciones previas. Aunque estos incidentes específicos no son el objetivo de este informe, parece que existe una falta de transparencia sobre las condiciones con las que tanto los Comerciantes Titulares de Licencias como MAM tienen que cumplir. MAM destacó que hay un conjunto de condiciones estándar para todos los comerciantes, y que se aplican por igual a todos. Ellos afirman que tienen el derecho de suspender o rescindir las licencias de acuerdo con las condiciones de las mismas y las obligaciones legales. Ellos confirman que los equipos del Concejo Municipal encargados de Salud Ambiental y de Licencias "asisten regularmente al sitio y emiten notificaciones de cierre". MAM plantea que estas acciones se toman contra los Comerciantes Titulares de Licencias y no contra ellos, en reconocimiento del esfuerzo continuo de la Compañía (MAM) para remediar tales violaciones.

- 6.4.7 MAM destacó los problemas continuos relacionados con los suministros eléctricos poco seguros, y dijo que los mismos han sido abordados. Ellos heredaron varios problemas relacionados con la salud y la seguridad del mercado del anterior arrendatario, y sostienen que han invertido en rectificarlos para hacer que el mercado sea más seguro para sus inquilinos o arrendatarios y sus clientes. Esto se confirmó en conversaciones con algunos comerciantes que consideran que esta situación ha mejorado mucho. Sin embargo, aparte de estos requisitos legales de salud y seguridad, la opinión general es que la mayoría de las mejoras han sido realizadas por los propios comerciantes. Esto está relacionado principalmente con sus propias unidades, que es lo que uno esperaría, pero las áreas comunes requieren ser mejoradas. MAM ha señalado que, en general, esas obras realizadas por los Comerciantes Titulares de Licencias no han sido autorizados por el propietario del negocio, y que la mayoría son de mala calidad y no cumplen con las normas legales de seguridad eléctrica y contra incendios.
- 6.4.8 Algunos comerciantes también plantearon el problema del mantenimiento deficiente, y el tiempo que tarda MAM en resolver los problemas. Los comerciantes mencionaron que las mejoras del piso en los espacios comunales ha sido el centro del debate por casi tres años. MAM dice que ellos realizan todas las reparaciones relacionadas con Salud y Seguridad sin aumentar las rentas ni pasar estos costos a los Comerciantes Titulares de Licencias. Ellos confirman que para cualquier mejora 'cosmética' le piden una contribución a los Comerciantes Titulares de Licencias para estas obras. No está claro cómo MAM ha facilitado este proceso o si los Comerciantes Titulares de Licencias consideran que es una responsabilidad conjunta cubrir estos costos. Sin embargo, en situaciones similares, a los inquilinos o arrendatarios generalmente se les cobraría una tarifa de servicios que cubriría estos gastos de mantenimiento cíclicos durante el periodo de alquiler de sus unidades.

- 6.4.9 El mantenimiento de las instalaciones como los baños, que a veces son objeto de vandalismo o daños, no se ha rectificado dentro de plazos razonables, según han planteado algunos Comerciantes Titulares de Licencias. Aunque el vandalismo y los daños no deben ser lo único que MAM debe rectificar y resolver, parece que no se ha implementado un proceso para tratar con este tipo de situación. Por ejemplo, los baños son exclusivamente para el uso de los comerciantes y del personal del mercado, sin embargo, los comerciantes han dicho que el código para acceder a las instalaciones es conocido y utilizado por personas que no son comerciantes durante el horario laborable. Los Comerciantes Titulares de Licencias sospechan que las personas que no son comerciantes son los que están causando el vandalismo, pero MAM no está tomando medidas para impedirlo. Algunos comerciantes han dicho que prefieren usar las instalaciones afuera del mercado y, por lo tanto, sienten que están pagando por un servicio que ofrece pocos beneficios. MAM afirma que existen contratos de servicios en vigor para los servicios de limpieza, eliminación de desechos, control de plagas, mantenimiento de alarmas contra incendios y el suministro de extintores.
- 6.4.10 Algunos Comerciantes Titulares de Licencias expresaron la preocupación de que el subarriendo de las unidades parece tener lugar sin que MAM haga nada, o muy poco, para prevenirlo, aunque eso no está permitido. MAM estima que, de los 37 Titulares de Licencias legítimos, 12 han subarrendado ilegalmente su planta baja o el entrepiso (mezanine) a inquilinos. Eso representa un estimado de 18 unidades de las 58 que ellos afirman están ocupadas ilegalmente. MAM informó recientemente que se le ha informado a TfL sobre todos los casos sospechosos de subarriendo ilegal. MAM está obligada, de acuerdo con los términos de su contrato de arrendamiento con London Underground Limited (LUL), a notificar a TfL y resolver cualquier incumplimiento de los términos del contrato de arrendamiento que incluya subarrendamientos ilegales. TfL le pidió a MAM que idease un plan para solucionar los problemas identificados relacionados con los subarrendamientos, y que indicaran cómo se debería abordar los mismos. (ej. correspondencia preliminar, un plan de acción estructurado, y un programa de implementación). TfL confirmó, cuando este informe fue publicado (en enero de 2020), que no se había recibido nada de MAM.
- 6.4.11 Aparentemente, existen problemas relacionados con la accesibilidad de los entrepisos (mezanine) en términos de normas y reglamentos de construcción. MAM informó que el uso de los entrepisos (mezanine) está autorizado solo para almacenamiento en seco, y que dicho uso está incluido en la renta que se paga por la unidad. MAM dijo que muchos de esos entrepisos (mezanines) eran alteraciones al mercado no aprobadas realizadas por algunos Comerciantes Titulares de Licencia (existentes o previos) cuando dirigía el mercado el arrendatario anterior, y que están ejecutando varios procedimientos para garantizar el cumplimiento de las normas. MAM estima que 30 de los entrepisos se están utilizando para otros fines en vez de para almacenamiento, y que algunos de ellos están ocupados por subarrendamientos ilegales, y otros por titulares de licencias legales, en violación de los términos de sus licencias. Desde que MAMSSL adquirió el negocio en septiembre de 2015, a algunos Comerciantes Titulares de Licencias se les ha

enviado recordatorios y notificaciones individuales indicándoles que el subarrendamiento, las alteraciones no autorizadas y el uso del entrepiso están prohibidos. A pesar de esto, los comerciantes no mencionaron que ese fuese un problema inminente que afrontaban; y aparentemente, continúan pagándole a MAM. Parece que no hay mucho que pueda hacerse para que estos espacios sean seguros y puedan ser utilizados tanto por los inquilinos/arrendatarios como por los clientes, debido a la estructura del edificio (por ejemplo, las alturas del techo).

6.4.12 Ha habido algunas ocasiones en que los Comerciantes Titulares de Licencias han vendido sus unidades sin el consentimiento de MAM. Esta actividad está prohibida, pero MAM dijo que generalmente acomodan estos "nuevos inquilinos" si el "comprador" tiene una "buena reputación" y no cambia el uso minorista aprobado para la unidad. No está claro cómo ellos determinan si los Comerciantes Titulares de Licencias tienen una "buena reputación", pero este enfoque ha frustrado a algunos Comerciantes Titulares de Licencias.

6.4.13 Con respecto al comportamiento antisocial (ASB) es importante reconocer que la administración actual ha tomado medidas como la instalación de cámaras de televisión por circuito cerrado (CCTV) por parte de MAM. Sin embargo, la mayoría de los comerciantes entrevistados consideran que se debería de hacer más y tener control para mejorar las situaciones (por ejemplo, en el terreno privado, así como también en el de la parte interior del mercado y en el estacionamiento). No está claro que tipo de ayuda ha recibido el operador existente de organizaciones como la policía y el Concejo Municipal para apoyar sus esfuerzos y reducir el comportamiento antisocial (ASB), pero su declaración al Comité de Control de Regeneración y Vivienda no señaló que esto fuese un problema específico, ni tampoco fue una cuestión planteada en las discusiones entre MAM y el consultor independiente que realizó este informe. Es evidente de las discusiones con otras partes interesadas clave que este es un problema permanente que quizás requiera un enfoque de todas las partes interesadas para resolverlo o impedir dicha actividad en o alrededor del mercado. Sin embargo, MAM plantea que el comportamiento antisocial (en varias formas) ha sido reducido considerablemente al tener mejores luces de seguridad, un circuito cerrado de televisión y puertas en el estacionamiento. Ellos también han mencionado que le envían la evidencia a la Policía Metropolitana (Met Police).

6.4.14 Hubo una visión unificada de los comerciantes de que se debería hacer más para promover el mercado. Esta opinión general era que la señalización de afuera del mercado debería ser mejorada considerablemente para que el mercado fuese más visible y acogedor. Si uno estuviese pasando por el mercado, o saliendo de la estación del metro (de las dos entradas frente al mercado), sería muy fácil no verlo. El cartel o anuncio que ha sido decorado con el logotipo del mercado lo pintaron con grafiti y adhesivos, y no ha sido limpiado ni mantenido en buen estado. Además, el sitio web del mercado es muy básico, y no está actualizado ni muestra a ninguno de los comerciantes que están ubicados en el mismo. Esto parece ser una buena oportunidad perdida; y los comerciantes han comentado que cuestiones como esta dan la impresión de que el mercado o está cerrado o no vale la pena visitarlo.

Parecería razonable que en un momento en el que el mercado está atravesando por cierto grado de confusión e incertidumbre, debido a la posible reurbanización del edificio y al reciente desafío legal en el Tribunal Supremo contra la Orden de Expropiación (CPO), promover el mercado sería algo esencial. A diferencia de invertir en el edificio, el cual al final quizás sea demolido, invertir en la promoción del mercado y su oferta es algo que lo beneficiaría, independientemente de si el mercado permanece en su lugar actual o si es trasladado temporalmente a Apex House. Se podría argumentar que, debido a la situación actual en la que se encuentra el mercado, invertir en la publicidad y la promoción a través de mejor señalización en la calle, una mejora modesta y mejores redes sociales y un sitio web mejor y más informativo, sería algo comercialmente astuto. MAM ha indicado que las propuestas para promover mejor el mercado se planteaban regularmente en las reuniones del Grupo Directivo, pero que eran rechazadas por los representantes de los comerciantes.

6.5 Transport for London

- 6.5.1 London Underground Limited (LUL) es el propietario absoluto del edificio del mercado actual. LUL es una subsidiaria de propiedad absoluta de Transport for London (TfL). Su conexión con propiedades del área está principalmente relacionada con el Metro, ya que la estación de Seven Sisters está ubicada debajo del mercado, y dos de sus entradas principales están en la acera adyacente al edificio de Wards Corner. Ha habido correspondencia y debate relacionadas con el Mercado de Seven Sisters con funcionarios de TfL que representan los intereses de LUL.
- 6.5.2 En septiembre de 2015 TfL arrendó parte del edificio (incluyendo el mercado) a Market Asset Management (Seven Sisters) Ltd (MAM). MAM había adquirido un interés en el arrendamiento previo del arrendatario anterior. Como el arrendatario anterior, MAM es un negocio minorista de propiedad privada que administra y dirige el mercado. Grainger Seven Sisters Limited, una subsidiaria de propiedad absoluta de Grainger PLC, es el garante del cumplimiento de algunos de los acuerdos de MAM relacionados con el contrato de arrendamiento con TfL.
- 6.5.3 Como cualquier otro arrendatario en la cartera de TfL, los arrendatarios anteriores y actualmente MAM, pueden dirigir sus negocios como consideren apropiado. Al adquirir el contrato de arrendamiento, MAM le indicó a TfL la necesidad de 'regular muchas situaciones', incluyendo cuestiones de salud y seguridad en el mercado. TfL aceptó esto como parte del papel que MAM quería jugar. TfL además reconoció que en algunos casos las relaciones entre algunos comerciantes y MAM estaban tensas. MAM ha reclutado personal adicional (incluyendo empleados hispanohablantes), lo cual ha ayudado a mejorar las relaciones en el mercado.
- 6.5.4 TfL no le ha encargado a MAM que administre un mercado en su representación. No existe ningún contrato de servicios entre MAM y TfL – administrar mercados no

forma parte de la función principal de TfL. La responsabilidad de administrar el mercado es enteramente de MAM.

- 6.5.5 Un grupo pequeño de Comerciantes Titulares de Licencias le envió una propuesta a TfL referente a hacerse cargo del arrendamiento del mercado. Los comerciantes confirman que le ofrecieron a TfL una cifra mayor por el arrendamiento (cerca de £100 mil) comparado con el precio ofrecido de £60K). TfL rechazó esta opción, principalmente ya que MAM era un arrendatario en espera (al haber comprado su interés del arrendatario anterior en una negociación privada). TfL ha explicado que, en todos sus bienes y patrimonio, en vez de buscar ingresos especulativos, trata de apoyar a los arrendatarios existentes dándole la oportunidad de que renueven su contrato de arrendamiento. TfL explicó además que cualquier arrendatario en sus bienes y propiedades debe demostrar también su posición operativa y financiera. Esta pudo haber sido una oportunidad para establecer una mejor relación entre TfL y los Comerciantes Titulares de Licencias, y el potencial de un acuerdo de arrendamiento futuro, ya sea en el edificio existente o en otro. Sin embargo, TfL tomó la decisión de mantener la continuidad del negocio y respetar el compromiso que MAM había hecho al adquirir el arrendamiento del arrendatario anterior.
- 6.5.6 Han habido incidentes bien documentados entre los Directores de MAM y algunos de los Comerciantes Titulares de Licencias. TfL los ha investigado, y aunque en una ocasión se concluyó que hubo irregularidades o un acto indebido, los Comerciantes Titulares de Licencias afectados no consideraron que la medida tomada por TfL para remediarlo fue la adecuada. TfL opina que muchas de las cuestiones planteadas eran asuntos contractuales entre MAM y los Comerciantes Titulares de Licencias. TfL plantea que ha evaluado las cuestiones objetivamente y compartido el resultado de sus investigaciones. El hecho es que la medida tomada ha causado, en parte, que las divisiones entre las tres partes se agudicen.
- 6.5.7 TfL ha manifestado públicamente que el edificio de Wards Corner (propiedad absoluta de LUL) ha llegado al fin de su vida económica, lo que significa que no sería financieramente viable para TfL invertir para restaurar el mercado o los edificios circundantes que posee basado en un posible rendimiento. Aunque no se haya indicado, en términos del uso del terreno y del espacio aéreo, el edificio actual no es eficiente; por consiguiente, existe una oportunidad para densificar el sitio e incrementar su potencial. TfL planteó que apoyaban la regeneración social y económica y las ambiciones más amplias del Concejo Municipal relacionadas con Tottenham.
- 6.5.8 TfL ha planteado que, aunque encontrar una solución para el sitio y el mercado es claramente importante, su interés principal es proteger sus bienes y patrimonio estratégico, que es la línea del metro Victoria Line y la Estación del Metro de Seven Sisters que se encuentran debajo del Edificio Wards Corner. TfL mencionó que Grainger Plc era una compañía promotora con experiencia que había sido

nombrada arrendatario a largo plazo para realizar un nuevo proyecto minorista y urbanístico (incluyendo un lugar para el mercado) en el sitio. Seven Sisters Regeneration Limited (subsidiaria de Grainger Plc) ha firmado un Acuerdo de Desarrollo Urbanístico con LUL. TfL fue clara y explicó que su papel principal era proteger su infraestructura y garantizar el mejor valor en la gestión de su patrimonio. Teniendo esto en cuenta, TfL ha acordado – sujeto a que se cumplan ciertas condiciones – venderle el edificio a Grainger en un contrato de arrendamiento a largo plazo de 250 años. En este contrato de arrendamiento Grainger se ha comprometido a diseñar y construir el nuevo mercado con normas estrictas que protejan la estación debajo.

6.5.9 TfL indicó que no había ‘Plan B’ ya que su solución preferida era la relacionada con el proyecto de Grainger. La razón expuesta por TfL fue la existencia de la Orden de Expropiación (CPO), y la promoción del Concejo Municipal del mismo. TfL confirmó que estaba consciente de la solicitud de planificación del Plan Comunitario, y dijo que consideraría su posición si Grainger decidía no continuar con el proyecto aprobado.

6.5.10 Una de las preocupaciones principales planteadas por TfL es el grado de comportamiento antisocial (ASB) que tiene lugar en el mercado y en sus alrededores. Al igual que los Comerciantes Titulares de Licencia, TfL reconoce que el mercado y el área circundante parecen ser el objetivo de dicha actividad. TfL considera que es un problema difícil de resolver al menos que se haga una inversión considerable, incluyendo en la seguridad del sitio. Es evidente que esto es un problema ya que muchos Comerciantes Titulares de Licencias indicaron que una de sus prioridades era tener mejor seguridad para reducir el comportamiento antisocial (ASB) en el edificio donde está el mercado, en el estacionamiento y en la parte de atrás, que está operado por MAM pero que no es parte de la propiedad de TfL.

6.6 Grainger Plc

6.6.1 Grainger Plc es el propietario a largo plazo de Apex House, que le compraron al Concejo Municipal en septiembre de 2016 en un contrato de arrendamiento de 250 años. Grainger también es el propietario mayoritario para el sitio de Wards Corner, y London Underground Limited (LUL) es el propietario absoluto de la propiedad, la cual es la ubicación actual del mercado existente. Grainger tiene un contrato preparado para adquirir un arrendamiento a largo plazo de 250 años de London Underground Limited (LUL). Si el proyecto de reurbanización del sitio se realiza, Grainger tienen como objetivo proporcionar un hogar permanente para el mercado, nuevos espacios de comercio minorista y viviendas. El Concejo Municipal del Municipio Londinense de Haringey le otorgó a Grainger el contrato para el proyecto de reurbanización en el 2004, y Grainger firmó un Acuerdo de Desarrollo Condicional con el Concejo Municipal en 2007.

- 6.6.2 Grainger expresó que están comprometidos a proporcionar un mercado nuevo y dinámico, y a trabajar con los Comerciantes Titulares de Licencias existentes. Se debe destacar que, aunque ellos son el Garante del contrato de arrendamiento de Market Asset Management con London Underground Limited (LUL), ellos no tienen ningún involucramiento en la administración del mercado existente. Ellos no están involucrados ni en la dirección operativa ni estratégica del mercado actual, ya que la reurbanización del sitio está, y ha estado suspendida, en espera del resultado del proceso legal relacionado con la Orden de Expropiación (CPO).
- 6.6.3 Grainger ha planteado que no quieren estar activamente involucrados en los acuerdos de administración futuros debido a que no tienen experiencia en administración de mercados. Por el contrario, les gustaría ofrecer un contrato de arrendamiento de hasta 25 años a una empresa u organización que garantizara un mercado exitoso trabajando en estrecha colaboración con los Comerciantes Titulares de Licencias. Esta posición no es inusual para un propietario inmobiliario grande; y es importante destacar que Grainger ha tratado de involucrar a tantos comerciantes como sea posible para que participen en las discusiones. Hay un grupo de Comerciantes Titulares de Licencias que apoyan las propuestas y han estado trabajando con Grainger para resaltar (principalmente a través de las redes sociales) los beneficios que esto proporcionará tanto para el mercado como para los negocios.
- 6.6.4 Grainger creó y dirigió el Grupo Directivo para el Futuro de Seven Sisters, el cual incluía al Concejo Municipal, al operador actual y a representantes que son Comerciantes Titulares de Licencias. Estos comerciantes reflejaban los comerciantes que estaban a favor y los que estaban en contra del proyecto de reurbanización del sitio existente. El grupo fue creado para debatir sobre asuntos operativos y estratégicos relacionados con el mercado existente, y las ubicaciones futuras del mercado temporal y del mercado permanente. Sin embargo, la última reunión del Grupo Directivo se realizó en diciembre de 2018. Los Términos de Referencia fueron presentados en la primera reunión del Grupo Directivo y sus objetivos principales son los siguientes:
- a) Establecer una relación conductiva entre Grainger y los representantes del mercado;
 - b) Proporcionar una oportunidad para que los representantes de los comerciantes del mercado aporten de forma colectiva al proceso de reubicación temporal en representación de **todos** los comerciantes del Mercado interior de Seven Sisters;
 - c) Proporcionar una oportunidad a los representantes de los comerciantes del mercado para acordar asuntos colectivamente y para que puedan presentar su aportación al diseño del nuevo mercado en representación de **todos** los comerciantes del mercado en un foro abierto y transparente;

- d) Informar (Grainger) sobre el progreso del proyecto de regeneración de Seven Sisters a los representantes del mercado, y consultar sobre temas relacionados con el mercado según sea apropiado;
- e) Proporcionar una oportunidad para que los representantes de los comerciantes del mercado puedan discutir sobre cuestiones relacionadas con el mantenimiento y la administración del mercado

6.6.5 Como parte de su permiso de planificación urbanística, Grainger tiene varias obligaciones estipuladas en el documento del Acuerdo s106. Estas obligaciones se incrementaron, y se establecieron más condiciones para el mercado después que el segundo permiso de planificación urbanística fue otorgado. El primer permiso de planificación urbanística fue revocado por la Revisión Judicial después del exitoso desafío legal en 2009. Estas disposiciones adicionales están diseñadas para proteger el mercado, su futuro y el de los Comerciantes Titulares de Licencias existentes. En 2017 se acordaron garantías adicionales en una modificación del Acuerdo s106 (permiso de planificación urbanística actual). El Acuerdo s106 aseguró que el costo de las rentas de las unidades esté fijo (o con un límite) durante cinco años. A pesar de esto, todavía existen preocupaciones entre algunos Comerciantes Titulares de Licencias quienes temen que después de este periodo los costos del alquiler o de la renta podrían aumentar, haciendo que sea difícil o inasequible permanecer comerciando en el mercado.

6.6.6 Grainger ha transmitido que esperan que el ingreso acumulado de cinco años de alquiler con una ocupación del 90% sea de £1.68 millones, y con una ocupación del 100% de £1.87 millones. Esto permite los descuentos establecidos en el Acuerdo s106, incluyendo los primeros tres meses de renta gratuita en Apex House, y un descuento del 30% durante los primeros 18 meses en la ubicación permanente del mercado si se realiza la reurbanización. También estiman que los costos de acondicionamiento serán de aproximadamente £110 por pie cuadrado (23,742 pies cuadrados), lo que significa un costo de capital total de aproximadamente £2.46 millones para el sitio temporal y el permanente. Grainger está dispuesta a considerar una renta basada en la facturación o el volumen de ventas, así como otras opciones durante los primeros cinco años. Es importante probar esto en el mercado con los comerciantes para garantizar la asequibilidad y el atractivo del paquete total que se ofrece.

6.6.7 Después de los cinco años y del límite del alquiler o renta de las unidades, Grainger ha planteado que no es de su interés aumentar el costo del arrendamiento hasta el punto en que el mercado sufriría y, por lo tanto, los negocios y empresas de los comerciantes. Si Grainger pudiera proveer mayor certeza y visibilidad sobre los acuerdos de arrendamiento, incluyendo el mecanismo de revisión del arrendamiento después de los primeros cinco años, esto brindaría una oportunidad para que los Comerciantes Titulares de Licencias puedan comprender mejor las obligaciones a plazo medio para las que deberán planificar. Comprensiblemente,

puede que sea difícil para Grainger proporcionar esto en este momento, pero indudablemente algunos escenarios posibles serían útiles.

- 6.6.8 Grainger es responsable de la adjudicación del contrato para el cargo de Facilitador del Mercado. Estaban progresando para nombrarlo, pero se les pidió que lo suspendieran para permitir que el Concejo Municipal emprendiera una revisión e informe de las obligaciones del Acuerdo s106, incluyendo la relacionada con el Facilitador del Mercado. El Concejo Municipal se puso en contacto con los Comerciantes Titulares de Licencias para comprender si se cumplían plenamente sus requisitos respecto a las instrucciones y al objetivo de este contrato. El Concejo Municipal emitió un cuestionario y se reunió con los Comerciantes Titulares de Licencias para comprender mejor sus puntos de vista. El resultado y las recomendaciones de este informe no se han compartido con el consultor, ni cómo esto ha influido en la especificación final para la contratación de un Facilitador del Mercado.
- 6.6.9 A pesar de su inversión, parece que la comunicación con varios Comerciantes Titulares de Licencias no ha sido tan efectiva. Cuando se entrevistó a los Comerciantes Titulares de Licencias, como parte de la fase de participación del informe, varios plantearon que no estaban informados de algunos detalles importantes sobre los costos fijos de alquiler o renta, los descuentos y las obligaciones relacionadas con la reubicación. Parece que la efectividad del Grupo Directivo, y la comunicación fuera del mismo, no fue tan clara o efectiva como podría haber sido para ayudar a algunos de los Comerciantes Titulares de Licencias a comprender los parámetros de lo acordado.
- 6.6.10 Grainger ha planteado que no están preparados para cubrir ningún costo adicional excepto los establecidos en las obligaciones del Acuerdo s106. También han indicado que los niveles de entresuelo (mezanine) que tienen muchas de las unidades actualmente no serán proporcionados, pero que el espacio en la planta baja será el mismo que el de las unidades existentes. Los Comerciantes Titulares de Licencias han expresado su preocupación al respecto, especialmente debido a que este espacio se usa actualmente como parte de su operación o actividad comercial (es decir, como espacio de almacenamiento, para la preparación o de oficina interna). Sin embargo, es importante destacar aquí que los entresuelos (mezanines) fueron construidos sin la aprobación de las normas de construcción ni el consentimiento del propietario.

6.7 La Autoridad Metropolitana de Londres

- 6.7.1 La Autoridad Metropolitana de Londres (GLA) declaró que desean apoyar el mercado y las partes interesadas clave para encontrar una solución, pero ven su papel desde los márgenes en vez de estar activamente involucrados. Ellos expresaron la importancia y la función que tienen los mercados al apoyar a los

pequeños negocios, comunidades locales y las calles principales. Ellos además hicieron referencia a los estudios que han encargado que resaltan los diferentes enfoques que se han adoptado respecto a la administración de mercados a través de Londres.

- 6.7.2 La Autoridad Metropolitana de Londres (GLA) indicó que apoyarían una solución de administración que involucrase al Concejo Municipal, o una que permitiría que los comerciantes tuviesen mayor participación en la toma de decisiones referente al mercado. El consultor explicó que se estaban considerando otros modelos de administración, y que era importante evaluar todas las opciones aplicables. La Autoridad Metropolitana de Londres (GLA) estuvo de acuerdo con este enfoque, pero considera un mercado dirigido por el Concejo Municipal como una de sus opciones preferidas.
- 6.7.3 La Autoridad Metropolitana de Londres (GLA) GLA dijo que deseaban ver las recomendaciones de este informe y cómo su apoyo contribuiría a proveerlas, especialmente respecto a la financiación del Alcalde asignada al mercado de (£284.5 mil). Esta financiación sería a través de TfL, y debe ser utilizada para un estudio de viabilidad sobre la posible reubicación (£55 mil) y un programa de apoyo comercial y de ayuda financiera adecuado para los Comerciantes Titulares de Licencias (£229.5 mil), pero esta financiación está condicionada a la reurbanización del sitio actual de Wards Corner.
- 6.7.4 La Autoridad Metropolitana de Londres (GLA) desea que el mercado siga siendo un lugar social y para compras dinámico y animado y no apoyaría a que se convirtiera en una oferta de grandes cadenas comerciales. Para ellos es importante mantener los comerciantes independientes ya que esto es lo que hace que la oferta de Londres sea tan especial. Sus dos prioridades incluyen la necesidad de tener ‘una hoja de ruta’ para lograr una solución viable en la que los Comerciantes Titulares de Licencias pueden confiar, y que todo lo acordado se realice y no se diluya más adelante.

6.8 El Concejo Municipal de Haringey

- 6.8.1 El consultor se reunió con varios funcionarios responsables de Planificación, Cumplimiento de las Normas de Planificación, Patrimonio, Regeneración, y aspectos Legales y Financieros para poder entender los antecedentes relacionados con el mercado desde la perspectiva del Concejo Municipal, así como también algunas de las decisiones tomadas en el pasado. Los funcionarios fueron claros respecto a sus obligaciones relacionadas con este informe, y reiteraron que este informe fue encargado por el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG), y que su participación era para ayudar con cualquier pregunta.
- 6.8.2 La mayoría de las reuniones proporcionaron un contexto útil y aclaraciones sobre las decisiones tomadas en el pasado o información legal relevante referente a este informe (por ejemplo, sobre el Acuerdo s106). La mayoría de las interacciones con los funcionarios fueron para proveer actualizaciones sobre el informe. Los

funcionarios respetaron el requerimiento de que el informe debería permanecer independiente e imparcial.

- 6.8.3 El Director de Planificación confirmó que el mercado estaba protegido ya que figuraba como un Activo de Valor Comunitario. Aunque esto solo proporciona una protección limitada si el activo se vendiera (lo cual es poco probable debido a su conexión con la infraestructura de transporte estratégico de la línea del metro Victoria Line), el funcionario confirmó que cualquier cambio de uso del mercado a otro uso requeriría un permiso de planificación. Como el mercado está clasificado como *sui generis*, un cambio de uso a otra clase de uso tendría que demostrar, como parte de la evidencia de una solicitud de planificación, entre otras cosas, que el mercado ya no era viable debido a la falta de demanda, en vez del costo del espacio o los valores de la tierra. Esto en sí mismo brinda protección para este uso, y cierto grado de garantía para los Comerciantes Titulares de Licencias.

6.9 El Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG)

- 6.9.1 Este informe fue encargado y supervisado por el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG), el cual consistía inicialmente de seis concejales y después de cinco. Los cinco concejales enumerados en la sección 6.1.4 han estado involucrados durante los últimos ocho meses. En las reuniones que se han realizado solo han participado concejales y el consultor. El consultor le proporcionó actualizaciones sobre el progreso del informe y los debates con las partes interesadas clave a los Miembros del Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG).
- 6.9.2 Este informe será aprobado por los Miembros del Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG). Al igual que con todas las partes interesadas clave, cuando no estén de acuerdo con alguna recomendación la misma será documentada y el consultor proveerá una respuesta. El calendario de respuestas se adjunta a este informe, y proporciona una auditoría.
- 6.9.3 Todos los Miembros del Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG) desean la mejor solución posible para el mercado. Aunque los Miembros del Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner han discutido las ventajas y las desventajas de los modelos, así como también sus soluciones preferidas para el mercado, no fueron capaces de llegar a un consenso firme sobre ninguno de ellos. Dos de los tres miembros consideraron que el Concejo Municipal debería apoyar al mercado, pero que no son los más apropiados para dirigirlo y administrarlo. Esto se basa en su experiencia en la gestión actual y pasada de la cartera de propiedades del Concejo Municipal, y en el hecho de que Haringey actualmente otorga licencias, pero no dirige ni administra ningún mercado. Basado en estos dos factores, ellos consideran que el Concejo Municipal debe continuar negociando una solución, pero no ser parte de la misma. Los tres miembros restantes del PAG opinaron que el Concejo Municipal debería desempeñar un papel más práctico o directo en el futuro del mercado. Esto incluye el apoyo para ser parte de la solución, ya sea asumiendo el contrato de arrendamiento o apoyando a los Comerciantes Titulares de Licencias a que se desarrollen hasta que puedan hacerse cargo del contrato de arrendamiento

y administrar el mercado (por ejemplo, el Modelo de Cooperativa). Esto podría lograrse a través de una transición desde un mercado administrado por el Concejo Municipal inicialmente (a corto plazo) a un mercado administrado por los comerciantes (a mediano y largo plazo), a través del apoyo y la capacitación empresarial.

- 6.9.4 Los Miembros del Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG) estaban interesados en organizar visitas a otros mercados en Londres para presenciar cómo funcionan. Estaban interesados en comprender mejor lo que hacen otras autoridades locales y operadores de mercado para apoyar a sus mercados y a los comerciantes, así como también escuchar las opiniones de quienes administran mercados de empresas sociales como el de Brixton Station Road, el cual es administrado y dirigido por sus comerciantes.



7. Modelos de Administración

7.1.1 Un total de 12 posibles modelos de administración de mercado para el mercado de Seven Sisters se evaluaron y se les dio una puntuación de acuerdo con los criterios acordados por el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner. La puntuación de estos modelos, y la justificación de la puntuación, aparece adjunta a este informe (ver apéndice 4).

7.1.2 Basado en la evaluación, un total de seis modelos obtuvieron más de dos tercios de la puntuación ponderada total. Basado en los criterios acordados, cualquier modelo que obtuviese dos tercios o más debería ser considerado para su posterior desarrollo por las partes interesadas principales. La tabla que aparece a continuación destaca los seis modelos que obtuvieron mayor puntuación.

Modelos	Administración y Operación			Punt. Total	Punt. Ponderada	Valor Social			Punt. Total	Punt. Ponderada	Punt. Ponderada Total
	40%	40%	20%			40%	30%	30%			
Total	40%	40%	20%	100%	70%	40%	30%	30%	100%	30%	100%
Empresa Social	30%	35%	15%	80%	56%	35%	25%	25%	85%	26%	82%
Cooperativa	35%	30%	10%	75%	53%	35%	25%	25%	85%	26%	78%
Asociación	20%	35%	20%	75%	53%	35%	25%	25%	85%	26%	78%
Operador de Mercado	20%	30%	20%	70%	49%	25%	15%	25%	65%	20%	69%
Arms-Length	20%	30%	15%	65%	46%	30%	20%	25%	75%	23%	68%
Autoridad Local	30%	30%	10%	70%	49%	20%	20%	20%	60%	18%	67%

7.1.3 Los modelos de administración de mercado con mejor puntuación se probaron con las partes interesadas clave durante septiembre y octubre de 2019. Se les pidió a las partes interesadas clave que revisaran la puntuación y en qué se fundamentó, y que seleccionaran el modelo(s) que preferían independientemente de la ubicación del mercado, ya que todos los modelos podrían aplicarse a cualquier ubicación. A la única parte interesada clave que no se le pidió que respondiera en esta etapa del informe fue al operador actual debido al posible conflicto de intereses. Ni el diputado local ni el miembro de la Asamblea de Londres participaron en el informe. Sin embargo, la oficina del Diputado (MP) local proporcionó una copia de una declaración emitida al Panel de Control de Regeneración y Vivienda referente al informe sobre Wards Corner.

7.1.4 La siguiente tabla ilustra los modelos preferidos seleccionados por las partes interesadas clave. Estos se basan en la tabla anterior. Se debe señalar que dos Comerciantes Titulares de Licencias indicaron que su modelo preferido era uno Mutuo (ver sección 7.2), pero este modelo no formó parte de la evaluación general por las razones descritas en la sección 7.2.4 y 7.2.5.

7.1.5 A las partes interesadas clave se les dijo que usaran la puntuación únicamente como guía, y que podían seleccionar cualquiera de los seis modelos principales. Algunas partes interesadas calificaron sus preferencias en orden de prioridad, mientras que otras seleccionaron un modelo, pero no eligieron priorizarlo. Esto fue debido a que para algunos grupos no hubo un consenso general, por tanto, les resultó difícil establecer prioridades.

Parte Interesada Clave	Modelo(s) Preferido
Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG) (compuesto por cinco concejales) – El grupo seleccionó cuatro modelos en los que estaban interesados, pero no los priorizó	Empresa Social Cooperativa Asociación Autoridad Local
Grainger	1. Operador 2. Asociación 3. Empresa Social
Transport for London	Asociación
Autoridad Metropolitana de Londres	Ver 7.16
Comerciantes Titulares de Licencias	<ul style="list-style-type: none"> • Siete votaron por el Modelo de Asociación • Uno votó por el Modelo de Autoridad Local • Tres votaron por el Modelo Mutuo (ver 7.2)
Market Asset Management	n/a (ver 7.1.3)

7.1.6 La respuesta de la Autoridad Metropolitana de Londres (GLA) sobre su modelo de administración preferido es:

El Alcalde se compromete a hacer todo lo posible para apoyar un mercado vibrante y próspero en Seven Sisters, y apoyar a los mercados de Londres más ampliamente. Garantizar que exista un liderazgo sólido y efectivo de todas las partes es vital para garantizar que el mercado continúe teniendo éxito. Por lo tanto, el modelo de administración preferido debe contar con un amplio apoyo de las partes interesadas, y una gobernanza sólida para tener éxito. La Autoridad Metropolitana de Londres (GLA) apoyará la transición al modelo preferido, trabajando conjuntamente con todas las partes interesadas para garantizar que satisfaga las distintas necesidades de los barrios de Londres.

- 7.1.7 Por consiguiente, la Autoridad Metropolitana de Londres (GLA) no tiene una preferencia específica, y considera que las otras partes interesadas clave son las que deben establecer su modelo preferido para Seven Sisters Mercado. La Autoridad Metropolitana de Londres (GLA) apoyará este proceso de transición colaborando con las demás partes interesadas clave. Se le preguntó a la Autoridad Metropolitana de Londres (GLA) que explicara cómo podría apoyar el proceso una vez que las otras partes interesadas hayan elegido su modelo preferido. Su respuesta fue que cualquier tipo de apoyo estaría influenciado por varios factores, los cuales se determinarían una vez que las partes interesadas clave hayan seleccionado el modelo preferido de administración.
- 7.1.8 Los modelos fueron presentados ante funcionarios del Concejo Municipal solo a modo de información, debido a que no podían influir en el proceso seleccionando sus modelos preferidos. Su papel en este informe es comprender los resultados y las recomendaciones relacionadas con los modelos de administración futuros para el Mercado de Seven Sisters. Se entiende que los funcionarios del Concejo Municipal realizaron una modelización financiera de alto nivel referente al modelo dirigido por la Autoridad Local.
- 7.1.9 TfL respondió que su modelo preferido era el Modelo de Asociación. Existía la preocupación de que establecer las opciones presentadas requeriría un tiempo considerable. Sin embargo, consideraron que el Modelo de Asociación proporcionaría la base para un liderazgo eficaz y sólido de todas las partes involucradas para garantizar que el mercado continúe teniendo éxito. Consideraron que este modelo sería el más apropiado para avanzar hacia el futuro, ya que brinda la oportunidad de establecer una estructura de gobernanza y a su vez permite que los Comerciantes Titulares de Licencias sean una parte integral en la formulación de sus objetivos. TfL planteó que el contrato de arrendamiento actual expira en septiembre de 2020, por consiguiente, la implementación de una opción preferida debe comenzar tan pronto como sea posible para evitar cualquier periodo de transición innecesario. En relación con la posible reurbanización de Wards Corner, TfL indicó que harían todo lo posible para apoyar la transición al modelo preferido y trabajar en colaboración con todas las partes interesadas clave para garantizar que el mercado siga siendo un lugar seguro e inclusivo para toda la comunidad.
- 7.1.10 Grainger planteó que su modelo preferido era el Modelo de Operador. Al ser un modelo ya establecido y con una trayectoria demostrada, consideran que el mismo proporcionará el mayor grado de seguridad tanto para el mercado como para los Comerciantes Titulares de Licencias. Además, consideraron que, desde su perspectiva, es probable que sea el más seguro financieramente respecto a cualquier acuerdo de arrendamiento. No obstante, reconocieron que el Modelo de Asociación, a pesar de no haber sido probado, proveerá una oportunidad para utilizar su preferencia (un operador de mercado) pero brinda un elemento adicional de supervisión y gobernanza el cual consideran relevante para el Mercado de Seven Sisters. Su preocupación era si este tipo de acuerdo sería atractivo para los operadores potenciales si se presentaba una oferta de licitación. Para finalizar, ellos también estaban interesados en el Modelo de Empresa Social, pero querían

entender mejor cómo esto funcionaría. Reconocieron que crear y establecer este modelo tardaría más tiempo, y señalaron que esta opción no estaba tan difundida como los modelos dirigidos por el operador o por la autoridad local.

- 7.1.11 El Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner no fue capaz de seleccionar un modelo preferido. Algunos miembros estaban más interesados en los modelos de Cooperativa y Empresa Social, ya que consideran que estos brindarían más oportunidades para que los Comerciantes Titulares de Licencias puedan dirigir y administrar el mercado, lo cual consideran una proposición atractiva. Uno de sus miembros consideró que el Concejo Municipal debería estar más involucrado en la administración del mercado, mientras que dos de sus miembros opinaron que el Concejo Municipal no tenía la experiencia ni la trayectoria para administrar un mercado de modo exitoso, especialmente debido a que no administran ninguno en el municipio. En general, los miembros estaban interesados en las posibilidades que el Modelo de Asociación podría ofrecer para el mercado y sus Comerciantes Titulares de Licencias. Ellos consideraron que esta era una mejor opción que el mercado dirigido por el operador, ya que a través de sus acuerdos de gobernanza y supervisión proporcionaría más seguridad para los Comerciantes Titulares de Licencias. Como resultado, ellos seleccionaron cuatro de los seis modelos de mayor puntuación, y han declarado que puede que refinen su elección una vez que hayan comprendido mejor las recomendaciones del informe preliminar y los comentarios de las otras partes interesadas clave.
- 7.1.12 Tres Comerciantes Titulares de Licencias plantearon que su modelo preferido era la opción Mutua, la cual no fue evaluada o presentada a las otras partes interesadas clave (para más información consulte la sección 7.2). Siete Comerciantes Titulares de Licencias declararon que el Modelo de Asociación era su modelo preferido, ya que proporcionaba un elemento adicional de supervisión en todos los aspectos de la administración del mercado y permitía que los comerciantes estuviesen representados adecuadamente en la Junta Directiva. Ellos consideraron que era importante que los comerciantes tuvieran voz y derechos de voto de ahora en adelante (Ver 7.4.12). Actualmente los comerciantes no tienen derechos de voto. Al inicio, algunos estaban interesados en el Modelo de Cooperativa, ya que la idea de que todos los Comerciantes Titulares de Licencias tuviesen participación en la administración del mercado les resultaba atractiva. Sin embargo, consideraron que tal vez existían demasiados conflictos de intereses que podrían conllevar a que este modelo no fuese factible, por lo tanto, lo descartaron. Para finalizar, un Comerciante Titular de Licencia apoyó el Modelo de Autoridad Local, ya que considera que el Concejo Municipal es una organización abierta a un mayor control y escrutinio y en la que podían confiar para dirigir y administrar el mercado en el mejor interés de todos los comerciantes.
- 7.1.13 El índice de respuesta de los Comerciantes Titulares de Licencias sobre sus modelos preferidos fue menor de lo que se esperaba. Es posible que los comerciantes se hayan sentido un poco abrumados por la cantidad de detalles que se les proporciona en los modelos con mejor puntuación (ver apéndice 3), pero quizás este no sea el momento adecuado para que ellos tomen esa decisión,

especialmente cuando no se sabe lo que el futuro aguarda a corto plazo con respecto al mercado y su ubicación, y mucho menos a mediano plazo (5 años) y a largo plazo (más de 5 años). Posiblemente, en esta etapa, algunos Comerciantes Titulares de Licencias necesiten más respuestas o claridad sobre algunas de las preguntas fundamentales pendientes antes de decidir qué modelo sería el más adecuado para sus necesidades en el futuro. Estas preguntas incluyen:

- a) ¿Dónde se ubicará el mercado, en su ubicación actual o en Apex House?
- b) ¿Cuál sería el proceso para seleccionar las unidades si los comerciantes tuviesen que trasladarse a Apex House?
- c) ¿Qué otros costos tendrían que pagar para cualquier traslado o mudanza aparte de los detallados en el Acuerdo s106, por ejemplo, tendrían que comprar nuevos equipos operativos?
- d) ¿Qué pasará después de los cinco años cuando quiten las 'garantías' sobre el costo de la renta?

7.1.14 Todos los comerciantes plantearon que querían participar en la creación de una estrategia para el Mercado de Seven Sisters, ya que consideran apropiado que ellos sean los que creen y desarrollen varias soluciones debido a su experiencia. Por consiguiente, tal vez algunos Comerciantes Titulares de Licencias deseen primero identificar y acordar las prioridades para el Mercado de Seven Sisters y posteriormente poder decidir con qué modelo de administración se podrían lograr mejor estas ambiciones. Por lo tanto, en esta etapa pueden estar menos interesados en el modelo (el mecanismo) y más interesados en garantizar tener un mercado y un negocio exitoso (el resultado). De modo que, para algunos comerciantes, seleccionar un modelo antes de crear y establecer una estrategia acordada para el mercado es la forma incorrecta de progresar; y esta podría ser una de las razones por las cuales ha habido un índice de respuesta más bajo en comparación con el número de comerciantes que fueron entrevistados durante la etapa de investigación de este informe.

7.1.15 Además, se han realizado varios informes sobre diferentes asuntos y cuestiones relacionadas con el mercado y sobre decisiones pasadas y recientes de la Autoridad de Planificación Local y del Secretario de Estado. Por tanto, se hizo evidente que algunos Comerciantes Titulares de Licencias estaban comprensiblemente confundidos por todos los informes que se estaban realizando paralelamente sobre cuestiones específicas relacionadas con el mercado. Aunque el cometido y los objetivos de cada informe eran diferentes, quizás algunos comerciantes estaban fatigados por el extenso proceso de participación y consulta que se estaba llevando a cabo durante este periodo y, por ende, estaban renuentes a participar de manera proactiva.

7.1.16 Muchas de estas preguntas serán respondidas una vez que Grainger nombre al facilitador del mercado, pero parece que algunos de estos aspectos fundamentales deberían haberse aclarado para que pudieran haber sido debatidos y probados con

los comerciantes para que ellos hubiesen podido identificar los modelos más apropiados para sus necesidades y las del mercado.

7.2 Modelo Mutuo

7.2.1 Posteriormente a la evaluación de los 12 modelos, dos fideicomisarios del Fondo de Desarrollo West Green Road y Seven Sisters Development Trust, propusieron el Modelo Mutuo, el cual fue promovido después por tres miembros de la Asociación de Comerciantes, dos de los cuales eran los mismos dos fideicomisarios. El Modelo Mutuo propuesto es sin fines de lucro, y podría financiarse de diversas formas, incluyendo a través de financiación colectiva (crowdfunding), acciones comunitarias, inversionistas sociales, bonos, donaciones, préstamos y operaciones comerciales o incluso una combinación de ellos.

7.2.2 La Asociación de Comerciantes se reunió el 26 de septiembre para debatir sobre el Modelo Mutuo, y expresaron las siguientes aspiraciones. No está claro cuántos Comerciantes Titulares de Licencias expresaron estas opiniones, y se les pidió clarificación a los dos fideicomisarios:

a) Una organización democrática que también incorpore a residentes, proveedores, clientes, vecinos, etc., siguiendo los principios de la Alianza Cooperativa Internacional;

b) Un organismo administrativo para que todos los comerciantes puedan tomar decisiones, implementarlas e invertir en el mercado con el control total de todos los asuntos;

c) Retomar el control de la situación [en el mercado] y no depender de Operadores de Mercado transitorios y de Propietarios Públicos o Privados.

7.2.3 Se destacó que existen similitudes entre el Modelo Mutuo y el Modelo de Cooperativa, y que el Modelo Mutuo podría brindar los beneficios que algunos de los Comerciantes Titulares de Licencias desean, como la autoadministración, la elección democrática, los derechos de voto similares (un miembro, un voto), y la reinversión de cualquier ganancia en el mercado y en proyectos comunitarios.

7.2.4 Ellos plantean “que los comerciantes no están interesados solo en administrar o operar un mercado. Recuperar el control significa que los comerciantes lo tienen como algo propio, sin limitaciones o impedimentos.” Ellos consideran la tenencia de la tierra y la propiedad del mercado como dos adquisiciones separadas. El objetivo de un Modelo Mutuo es proporcionar una oportunidad a una comunidad para que asuma el control, generalmente a través de la compra o adquisición de un bien o un activo que está bajo amenaza. El ejemplo dado fue el de una comunidad en Plymouth comprando un establecimiento de bebidas que estaba bajo amenaza de cierre. Ni el mercado está bajo amenaza de cierre, ni el derecho de propiedad absoluta está a la venta. Se podría comprar un contrato de arrendamiento de larga duración para cualquiera de las posibles ubicaciones del mercado, incluyendo la actual, pero esto sería una oportunidad de licitación. Los propietarios son los que

deben decidir qué modelo desearían adoptar para el acuerdo de arrendamiento para el mercado, y hasta ahora ellos han indicado que los modelos similares a los de una Cooperativa (por lo tanto, se puede asumir un Modelo Mutuo) no se considerarían su preferencia para el Mercado de Seven Sisters.

- 7.2.5 Actualmente los tres Comerciantes Titulares de Licencias que prefieren el Modelo Mutuo apoyan también el Plan Comunitario; por consiguiente, estos dos pueden estar intrínsecamente vinculados; mientras que los modelos que obtuvieron mayor puntuación pueden aplicarse e implementarse en cualquier escenario basado en un edificio o construcción. Además, el énfasis de promover un Modelo Mutuo parece estar basado en la ambición de algunos Comerciantes Titulares de Licencias y de la comunidad local de recuperar el control y; esencialmente, conseguir la propiedad absoluta, o al menos, el arrendamiento a largo plazo de todo el edificio, incluyendo el mercado. Por ende, esto dependería de que el actual propietario absoluto (TfL) celebre este acuerdo. Sin embargo, su enfoque es que la construcción actual ha llegado al "final de su vida económica". Como resultado, ellos afirman que la viabilidad de cualquier inversión futura de TfL en el edificio actual es poco probable, ya que no puede justificarse financieramente. No está claro a qué periodo de tiempo esto se refiere, pero su posición respecto a este asunto no ha cambiado desde el inicio de los desafíos legales, y se puede suponer que seguirá siendo igual.
- 7.2.6 Aunque el objetivo de este informe no es, ni está influenciado por, los permisos de planificación urbanística actuales (para ambos proyectos) o por la regeneración, está consciente de la declaración que TfL ha hecho a los Comerciantes Titulares de Licencias y a otras partes interesadas clave. Como el propósito del informe es proponer los modelos que pueden implementarse independientemente de la ubicación (según los criterios acordados), parece que *por ahora* el Modelo Mutuo no es aplicable a todas las ubicaciones posibles del mercado descritas en los Términos de Referencia.
- 7.2.7 También se considera que, con las divisiones actuales entre algunos de los Comerciantes Titulares de Licencias, cualquier modelo en este momento debería concentrarse en ofrecer beneficios para los comerciantes y sus negocios para garantizar tener un mercado exitoso. Teniendo en cuenta algunas de las mejoras que los Comerciantes Titulares de Licencias desean ver en el mercado, es esencial crear una buena base antes de intentar lograr objetivos más amplios. Un modelo que brinde una oportunidad para que varios intereses participen en la gobernanza y la administración del mercado, como propone un Modelo Mutuo, significaría que los derechos de voto se extenderían más allá de los comerciantes y las partes interesadas clave, y esto podría complicar las cosas. Esto significaría que varios puntos de vista adicionales, ambiciones y agendas potencialmente conflictivas podrían entrar en juego en lo que ya es una cuestión controvertida entre algunos Comerciantes Titulares de Licencias.
- 7.2.8 Debido a la compleja naturaleza de la situación actual, la incertidumbre respecto a la financiación de este modelo, y el hecho de que le daría la oportunidad a otras

personas, en este momento el consultor no podría recomendar que un Modelo Mutuo sea preseleccionado para que fuese considerado más a fondo. Esto no significa que no tiene validez, sino que es improbable que algunos de los Comerciantes Titulares de Licencias lo apoyen por diferentes razones. En caso de que la reurbanización de Wards Corner no proceda, debido al éxito del desafío legal a la Orden de Expropiación (CPO), entonces podría surgir una oportunidad que haría que este modelo fuese viable.

7.3 Modelo de Administración de Mercado Recomendado

7.3.1 El objetivo inicial de este informe era identificar los modelos de mayor puntuación basado en criterios acordados por el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG). Se anticipó al inicio que el informe identificaría dos o tres posibles modelos que podrían ser explorados, desarrollados y diseñados con las partes interesadas clave para que finalmente uno pudiese ser implementado. El desarrollo del mismo estaría apoyado por un Facilitador de Mercado nombrado por Grainger.

7.3.2 Sin embargo, casi al final del informe se hizo evidente que algunos Comerciantes Titulares de Licencias no fueron capaces de seleccionar su modelo preferido. Quizás esto sea debido a que algunos Comerciantes Titulares de Licencias están fatigados debido a la duración de la incertidumbre que existe sobre el mercado y su ubicación futura. El futuro del edificio actual y de la ubicación futura del mercado todavía es desconocido, ya que puede haber una apelación contra la decisión reciente del Tribunal Supremo. Por consiguiente, se puede argumentar que es improbable que algunos Comerciantes Titulares de Licencias participen en cualquier toma de decisiones relacionada con los futuros modelos de administración hasta que el proceso legal haya seguido su curso.

7.3.3 He basado mi recomendación en la retroalimentación y en las aspiraciones de todas las partes interesadas clave durante las fases del informe relacionadas con la participación y la selección del modelo, así como también en la puntuación, la cual refleja los criterios acordados por el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner (PAG), y en los aspectos prácticos que implica implementar un modelo en los plazos establecidos en los Términos de Referencia. Los plazos incluidos son:

- a) Antes de agosto de 2020 en la ubicación actual – aunque esto podría extenderse dependiendo del proceso legal y/o las decisiones relacionadas con el acuerdo del proyecto urbanístico;
- b) A partir de agosto de 2020 que es la fecha prevista para la finalización de Apex House y la reubicación del mercado temporal;
- c) A partir de 2023, dependiendo de si se terminó el proyecto de reurbanización de Wards Corner y de cuándo se terminó.

- 7.3.4 Para reiterar, este informe siempre se basó en el hecho de que un modelo podía aplicarse en cualquier ubicación o lugar, independientemente de las circunstancias. Este informe y sus recomendaciones no es para promover ningún edificio o construcción específica o propuesta de proyecto de desarrollo urbanístico, sino para encontrar una solución correcta que sea pragmática, financieramente sostenible, y que pueda implementarse en los plazos de tiempo indicados.
- 7.3.5 Mi recomendación para el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner y para las otras partes interesadas clave es que el Modelo de Asociación sería el modelo más apropiado que se debería implementar al menos en el corto a mediano plazo. Las partes interesadas clave deben comenzar a prepararse ahora para establecer un programa y así permitir que comience el proceso de licitación y que se establezca un nuevo contrato de arrendamiento a tiempo tanto para una mudanza o traslado para Apex House (en agosto de 2020) o para la expiración o terminación del contrato de arrendamiento existente (en septiembre de 2020). Las siete justificaciones que aparecen a continuación deben ser consideradas por las partes interesadas clave, y si se implementa, deben adoptarse al menos para las ubicaciones del mercado actual y del temporal:
- 7.3.6 Las razones de esta recomendación son:
- i) Se nutre de la vasta experiencia que tienen los operadores de mercado en dirigir y administrar mercados exitosos lo cual beneficiará a los Comerciantes Titulares de Licencias, al propietario absoluto, a otros arrendatarios, a la autoridad local y a los visitantes y clientes del Mercado de Seven Sisters;
 - ii) Provee un elemento adicional de gobernanza y responsabilidad, y garantiza que todas las partes interesadas clave adopten un papel más proactivo en la supervisión del mercado y de su administración para garantizar su éxito. Esto es algo que actualmente falta en el mercado, por tanto, muchas partes interesadas dependen de otros para resolver cuestiones y encontrar soluciones a algunos problemas y aspectos que llevan tiempo pendientes y que están teniendo un impacto en el éxito del mercado y en los negocios de los comerciantes;
 - iii) Permite que los Comerciantes Titulares de Licencias puedan influir en las decisiones a través de los derechos de voto sobre cuestiones que tienen un impacto o afectan al mercado y a los negocios que operan desde su interior;
 - iv) Proporciona independencia y reduce cualquier conflicto de intereses entre todas las partes interesadas clave;
 - v) Se beneficiará de la capacidad inmediata y los recursos que tiene un operador de mercado para lograr los resultados y los objetivos finales acordados colectivamente por las partes interesadas clave durante el desarrollo de una estrategia específica para el Mercado de Seven Sisters;

- vi) Es probable que sea más viable financieramente y tenga mayor acceso a la financiación que se requerirá tanto para la ubicación existente como para cualquier otra ubicación futura;
- vii) Puede implementarse en los plazos de tiempo establecidos en los Términos de Referencia acordados por el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner.

7.4 Consideraciones Adicionales

7.4.1 A continuación se incluye una lista de consideraciones adicionales que deben ser entendidas y desarrolladas referentes a la recomendación propuesta por este informe independiente.

7.4.2 Modelo Financiero

Aunque es probable que los modelos financieros sean diferentes para el mercado actual y el permanente, posiblemente se requiera apoyo financiero de Transport for London, ya que es el propietario absoluto del sitio del mercado actual, si el mercado tuviese que ser mantenido sujeto a un recurso legal. Debe tenerse en cuenta que esto precede al arrendatario y al operador actual.

7.4.3 Del mismo modo, si el mercado tuviese que ser trasladado para Apex House por un periodo temporal (hasta tres años), entonces la financiación para el acondicionamiento del mercado, aparte de las condiciones establecidas en el Acuerdo s106, probablemente requiera apoyo financiero adicional de Grainger. Los costos de acondicionamiento se estiman en £1.2 millones para Apex House, y esto expondría a cualquier pequeña y mediana empresa a riesgos financieros que no podrían recuperarse debido a los límites de alquiler o renta a los que está sujeto el arrendatario. En resumen, los gastos capitales son demasiado altos para un periodo de tiempo tan corto, y es poco probable que se recupere por completo la inversión durante muchos años después que se elimine el límite de alquiler o renta establecido en el Acuerdo s106. Esta situación tendría un impacto en todos los modelos y; por consiguiente, en cualquier organización o compañía que se haga cargo de la administración del mercado.

7.4.4 Estrategia Comercial

Es esencial que las partes interesadas clave establezcan un conjunto de políticas y normas sólidas y transparentes para el Mercado de Seven Sisters para garantizar la responsabilidad de todas las partes en la futura administración del mercado, independientemente de qué modelo sea acordado y adoptado. Aunque todas las partes interesadas clave afirman que desean encontrar una solución, todas necesitan contribuir activamente para que la responsabilidad se extienda más allá de las relaciones habituales de dos partes cuando se trata de administrar un mercado. Actualmente, esto se divide entre el Operador del Mercado y los Comerciantes Titulares de Licencias, o entre el Operador de Mercado (la operación y la administración diaria) y Transport for London (el acuerdo de arrendamiento). A través del Modelo de Asociación y el establecimiento de una estrategia comercial dedicada al Mercado de Seven Sisters todas las partes interesadas clave formarán parte de la solución.

- 7.4.5 Todos los Comerciantes Titulares de Licencias entrevistados, independientemente de su posición con respecto a la reurbanización, plantearon que existía la necesidad de crear y adoptar una estrategia comercial para garantizar el éxito futuro del mercado. Actualmente no existe ninguna estrategia comercial para el Mercado de Seven Sisters; ni tampoco fue un resultado del papel de Facilitador del Mercado para el cual Quarterbridge fue contratada. Esta decisión dio lugar a un conflicto de interés directo, y es un ejemplo de la mala supervisión y los acuerdos de gobernanza asociados con el Mercado. La creación de una estrategia integral diseñada y elaborada por todas las partes interesadas, incluyendo los Titulares de Licencia individuales, debe ponerse en marcha con urgencia. Esto debe formar parte del objetivo del papel del Facilitador del Mercado que Grainger deberá nombrar.
- 7.4.6 La estrategia ayudaría a identificar las sinergias entre todas las partes interesadas clave, y debe nutrirse de experiencia actual y pasada, y de estudios de caso de otros mercados interiores dirigidos exitosamente como el Mercado de Tooting para desarrollar un conjunto sólido de políticas y directrices y un marco comercial y social que después se usaría para:
- a) Crear la especificación para la oportunidad de licitación para el Modelo de Asociación que busca un operador con experiencia que trabaje con las partes interesadas clave para garantizar que la estrategia sea implementada íntegramente; y,
 - b) Monitorear el éxito de la estrategia y su implementación por parte del Junta Directiva de la Asociación. Los elementos más importantes de la estrategia se deben priorizar, y los restantes deben ser implementados en fases de acuerdo con un programa de objetivos predefinido y acordado por la Junta Directiva de la Asociación en la etapa de adjudicación del Contrato.
- 7.4.7 Cualquier cambio propuesto a la estrategia aprobada necesitaría ser evidenciado para probar que los elementos no estaban funcionando según lo previsto o ya no eran relevantes. Es importante que esto sea probado y acordado por la Junta Directiva de la Asociación antes de hacer cualquier cambio en la estrategia aprobada. Dependiendo de los cambios propuestos y de su impacto, sería necesario realizar consultas con las demás partes interesadas. Esto es vital para garantizar la aceptación continua, la responsabilidad y el apoyo a la estrategia general de las partes interesadas clave, especialmente de los Comerciantes Titulares de Licencias.
- 7.4.8 **Programa**
El plazo de tiempo para la implementación de este modelo depende de varios factores, entre los que se incluyen los acuerdos de arrendamiento existentes con el operador del mercado actual. El mismo debe expirar en septiembre de 2020, y aunque al consultor independiente no está informado de los términos del acuerdo, es probable que ocurra uno de los dos escenarios siguientes:

- a) El contrato de arrendamiento existente expira y el mercado permanece en su ubicación actual, por tanto, Transport for London deberá ofrecer esta oportunidad en una licitación; o,
- b) La reurbanización de Wards Corner se realiza y el mercado se traslada a su ubicación temporal (Apex House), lo que significa que Grainger deberá comercializar o vender un contrato de arrendamiento. Lo más pronto que esto podría estar en funcionamiento sería en agosto de 2020.

7.4.9 Teniendo en cuenta ambos escenarios, y el hecho de que hay aproximadamente ocho a nueve meses disponibles (desde el momento en que se publique este informe en enero de 2020), sería posible obtener y adjudicar el contrato para el Modelo de Asociación dentro de estos plazos con las siguientes condiciones:

1. Que todas las partes interesadas clave estén de acuerdo en implementar este modelo. El Facilitador del Mercado que nombrará Grainger deberá ayudar a obtener mayor apoyo para el Modelo de Asociación durante el desarrollo de la Estrategia de Mercado para Seven Sisters;
2. Que se acuerde un proceso de selección y el establecimiento de una Junta Directiva de la Asociación antes de mayo de 2020. La organización o grupo individual (ej. los Comerciantes Titulares de Licencia) decidirá la selección de quién representa a cada grupo de partes interesadas clave. El Facilitador del Mercado podría facilitar la selección de los representantes de los Comerciantes que forman parte de la Junta Directiva de la Asociación a través de un proceso de votación (Ver 7.4.16);
3. Que se permitan tres meses para el desarrollo y la aprobación de una estrategia comercial para el Mercado de Seven Sisters antes de comenzar el proceso de adquisición o contratación;
4. Que los documentos de licitación (Los términos del Arrendamiento, las Instrucciones para Licitar) para la adquisición de un operador sean preparados y acordados paralelamente al desarrollo de la estrategia comercial del mercado;
5. Que el anuncio del contrato y el proceso formal comience en abril y dure máximo tres meses, incluyendo la Adjudicación del Contrato
6. Que cualquier problema de mantenimiento, salud y seguridad (en la ubicación actual) sea identificado para establecer y acordar un plan de acción con costos detallados y un programa para su implementación. Con el segundo escenario, cualquier condicionamiento para Apex House deberá ser gestionado, implementado y financiado por Grainger, posterior a la conclusión y a la aprobación de la estrategia del mercado.
7. Que el proceso de selección para todas las unidades para todos los Comerciantes Titulares de Licencias que deseen trasladarse a Apex House sea acordado, y que la notificación para la reubicación sea emitida dentro de los plazos legales si la reurbanización se realiza; y,
8. Que la activación del contrato del nuevo operador/arrendatario no tarde más de dos meses – esto podría estar estipulado en los términos del contrato en la fase de contratación.

7.4.10 **Proceso de Adquisición**

Todas las etapas del proceso de adquisición y contratación, incluyendo cualquier etapa de precalificación, deben ser abiertas y transparentes e involucrar a la Junta Directiva de la Asociación. La Junta de la Asociación debe analizar y acordar una selección de posibles operadores antes de emitir el Anuncio del Contrato. Esto sería una lista extensa de operadores que pueden ser investigados y examinados antes del comienzo del proceso formal, y debe permitir que todas las partes interesadas, incluyendo los Comerciantes Titulares de Licencias, puedan participar y estar involucrados en el proceso de preselección.

7.4.11 Este enfoque no es inusual y se utiliza en muchos tipos de proyectos liderados por el sector público y privado donde existe un gran interés en encontrar una solución, y donde hay un historial de desconfianza en la manera en que se han manejado o realizado algunos proyectos y procesos anteriormente. Por consiguiente, sería importante involucrar a toda la gama de partes interesadas clave (excluyendo al operador actual debido a un conflicto de interés y a las normas de competencia) en esta etapa del proyecto. Esto también ayudará a promover una mayor comprensión y apreciación de las perspectivas de los demás en esta fase temprana pero crucial, ya que permitirá establecer parámetros y expectativas, así como encontrar soluciones a cuestiones que deberán contribuir al logro del mejor resultado posible del proceso de adquisición y contratación.

7.4.12 **Establecimiento de la Junta Directiva**

7.4.13 La Junta Directiva de la Asociación se debe establecer y tener representación de todas las partes interesadas clave. El Operador del Mercado no es una parte interesada clave, sino el agente de entrega o ejecución que le informa a la Junta Directiva sobre el progreso relacionado con la estrategia de mercado aprobada y acordada por todas las partes interesadas clave antes de que se ofrezca la oportunidad de arrendamiento.

7.4.14 La función de los Operadores de Mercado es garantizar que se cumpla con la estrategia de mercado acordada y desarrollada por las partes interesadas clave. Se les pedirá que le informen a la Junta Directiva sobre el progreso realizado en relación con la implementación de la estrategia y los resultados que promueve. Sin embargo, su función como "experto del mercado" es informar y asesorar a la Junta de cualquier cambio que consideren necesario para la estrategia, las políticas y las directrices acordadas, y proporcionar los fundamentos y las justificaciones para ello. Es importante tener en cuenta que la estrategia de mercado no será un documento estático, sino que deberá evolucionar y cambiar para abordar de manera efectiva los problemas y desafíos imprevistos, algunos de los cuales pueden ser influencias externas (por ejemplo, la reducción de la clientela de la calle principal, los cambios en los hábitos de los consumidores, las compras en línea (online) etc.) Por consiguiente, el Operador del Mercado desempeñará un papel estratégico en el asesoramiento de la Junta Directiva y, aunque se clasifican como 'Agentes de Entrega o Ejecución', esto no debe confundirse con el hecho de que desempeñarán un papel fundamental para garantizar el éxito futuro del mercado junto con los Comerciantes Titulares de Licencia. Por ende, tendrán un papel estratégico, pero en términos de gobernanza transparente, los

miembros de la Junta Directiva serán los que aprobarán cualquier cambio de la estrategia, etc., considerando el asesoramiento y la evidencia presentada por el Operador del Mercado. El apoyo que la Junta Directiva le brindará al Operador del Mercado, y viceversa, es una de las ventajas del Modelo de Asociación.

7.4.15 Es vital que la estrategia de mercado, las políticas y las directrices sobre cuestiones como la resolución de disputas y el control de cambios sean aprobadas por las partes interesadas clave y formen parte de los documentos de la licitación y del contrato final con el operador del mercado.

7.4.16 El Modelo de Asociación consiste en una relación contractual entre el Propietario Absoluto y el arrendatario (en este caso, un Operador de Mercado) con la supervisión de una Junta Directiva de la Asociación compuesta por las partes interesadas clave. La función de la Junta es garantizar que se cumpla con las estrategias, directrices y políticas de mercado acordadas. Aparte del Propietario Absoluto, los miembros de la Junta de la Asociación no tienen ningún involucramiento en los acuerdos de arrendamiento entre el Propietario Absoluto el Operador del Mercado. Por consiguiente, la transacción de propiedad y los términos del contrato de arrendamiento no forman parte del objetivo ni del papel de la Junta de la Asociación.

7.4.17 El estatus legal del Modelo de Asociación se definirá solo por los acuerdos contractuales (la especificación) entre el Propietario Absoluto y el Arrendatario (el Operador del Mercado). Esto incluiría hacer que se cumpla con la especificación acordada según lo definido por la estrategia de mercado y por las políticas y las directrices acordadas por las partes interesadas clave. La Junta de la Asociación, compuesta por las partes interesadas clave, se encargará de la supervisión para garantizar que se cumpla con los objetivos y se proporcionen los resultados relevantes (descritos en la especificación) para la administración diaria y la estratégica del mercado. Los miembros de la Junta, excepto el Propietario Absoluto, no tendrían ninguna responsabilidad financiera o legal en relación con el arrendamiento y los acuerdos contractuales entre el Propietario Absoluto y el Arrendatario.

7.4.18 El propietario absoluto debe garantizar que los acuerdos de arrendamiento apoyen la ejecución de la estrategia de mercado, y que tanto el arrendamiento como el contrato para el operador del mercado sean complementarios y sin obligaciones legales conflictivas. Ambos documentos deben ser revisados para garantizar que uno no tenga precedencia sobre el otro, ya que esto podría perjudicar el éxito del mercado y que el operador no pueda cumplir con todas sus obligaciones.

7.4.19 Respecto a la composición de la Junta Directiva se recomienda:

Parte Interesada	No. De Representantes
Grainger Propietario y/o Arrendatario	2 representantes
Transport for London Propietario	1 representante

Parte Interesada	No. De Representantes
Autoridad Metropolitana de Londres	1 representante
Concejo Municipal de Haringey	2 representantes 1 funcionario de alto directivo y 1 Concejal (un concejal del distrito local o un Miembro del Gabinete relevante)
Comerciantes Titulares de Licencias	3 representantes Ver fórmula a continuación

7.4.20 Fórmula para los Comerciantes Titulares de Licencias

Todos los representantes deben ser elegidos por los 35 Comerciantes Titulares de Licencias. Esto debe hacerse como parte de una votación secreta supervisada y verificada por un organismo independiente. Los Comerciantes Titulares de Licencias que estén interesados en este cargo deben plantearlo y explicar por qué deberían ser elegidos para representar a todos los comerciantes del Mercado de Seven Sisters. Se debe crear un modelo estándar para las nominaciones.

7.4.21 La fórmula para los representantes de los comerciantes está basada en un representante para cada 10 Comerciantes Titulares de Licencias. El nivel de representación de comerciantes en la Junta Directiva no debe ser menos de tres.

7.4.22 Administración de la Junta Directiva

Se sugiere que, como en la mayoría de las Juntas Directivas, la Junta de la Asociación se reúna cada tres meses una vez que esté completamente establecida. Tal vez sea necesario reunirse con mayor frecuencia en las primeras etapas, pero esto no debería ser más de cada ocho semanas.

7.3.29 El operador administra la junta y proporciona todos los documentos necesarios basados en los puntos de la agenda acordados. Ellos deben crear un tablero de información que les proporcione a las partes interesadas clave la información que desean medir y monitorear. Esto podría ser sobre la afluencia de clientes, la actividad promocional y los perfiles de los compradores o clientes, etc. Cualquier medición que se utilice debe estar relacionada con la estrategia de mercado aprobada y no debe ser demasiado onerosa ni requerir mucho tiempo para que el operador pueda monitorear y registrar la información. Además, debe haber puntos de la agenda relacionados con la estrategia de inversión e informes financieros para que la junta directiva esté informada del rendimiento financiero del operador, lo cual indicaría si hay algún problema con la capacidad de recuperación del mercado y su oferta. La Junta tal vez desee acordar un conjunto de objetivos para obtener valores sociales que el mercado debe priorizar, los cuales deberán ser establecidos antes de la licitación del contrato de arrendamiento, o proveer el marco para incluirlos una vez que el arrendamiento esté vigente.

7.4.23 Todos los documentos y notas de la junta directiva, y las medidas y resoluciones de las reuniones deben compartirse con todas las partes interesadas, antes de y/o después de las reuniones trimestrales.

7.5 **Análisis de los Modelos de Mayor Puntuación**

Para más detalles sobre la justificación de la puntuación consulte el apéndice 4.

7.5.2 **Modelo de Cooperativa**

Aunque un Modelo de Cooperativa brindará a los comerciantes mayor control e influencia sobre la administración del mercado, en el presente esta opción no parece una solución viable. Debido a las divisiones entre algunos de los comerciantes sobre la ubicación futura del mercado, y el sentimiento de otros de que existen demasiado intereses opuestos en juego, crear y establecer una cooperativa sería problemático. El objetivo principal de los comerciantes es administrar sus negocios, y los recursos que quizás sean requeridos para establecer y administrar una cooperativa pueden distraerlos de esa labor. Además, quizás la experiencia necesaria para apoyar esta ambición no esté disponible en este momento. Sin embargo, existe un potencial real para desarrollar este modelo con los Comerciantes Titulares de Licencias en los próximos 12 a 36 meses. Esto daría suficiente tiempo para que las partes interesadas clave puedan planificar y prepararse para su implementación si este fuese un modelo que estarían interesados en explorar más a fondo.

7.5.3 **Autoridad Local**

El Concejo Municipal actualmente no reúne las condiciones para dirigir y administrar mercados, ya que para hacerlo necesitarían reclutar un equipo de profesionales con experiencia en mercados para que ayuden a establecer un equipo que sería específicamente el responsable del Mercado de Seven Sisters. Los Concejos Municipales que dirigen mercados lo hacen con resultados más o menos satisfactorios. Muchos se concentran en su función regulatoria, en vez de en el desarrollo del mercado. Debido a su historia, habría que concentrarse más tanto en los aspectos regulatorios como en los de desarrollo para resolver algunos de los problemas que están experimentando los Comerciantes Titulares de Licencias.

Los plazos para reclutar un equipo, en el mejor de los casos, tardarían hasta seis meses; y los Concejos Municipales son notoriamente burocráticos a la hora de reclutar y establecer nuevos equipos. Este proceso por sí solo crearía riesgos significativos en relación con el calendario descrito en los Términos de Referencia (ver apéndice 1). Además, la Junta Directiva de Mercados de Londres reconoce el papel positivo que los Concejos Municipales pueden desempeñar en la administración de los mercados, pero se piensa que, aunque algunos lo hacen bien, otros simplemente no están lo suficientemente equipados o no cuentan con los recursos necesarios para apoyar a los mercados y a los comerciantes de la forma en que un operador de mercado puede hacerlo.

Esto no quiere decir que el Concejo Municipal no pueda cambiar esa tendencia y dirigir o administrar un mercado exitosamente con una planificación y un reclutamiento adecuado, pero esto requeriría un largo proceso de aprobación que

podría ser examinado y cuestionado. Junto con el proceso legal y de traspaso de propiedad, es más que probable que se necesite de más tiempo del disponible para implementar este modelo. Cabe señalar que, en el pasado reciente, los concejales han expresado su interés en hacerse cargo de la administración del mercado, y que esta declaración fue apoyada por la Autoridad Metropolitana de Londres (GLA).

7.5.4 **Arms-Length**

Por razones similares a las mencionadas anteriormente, el Modelo Arms-Length no podría establecerse y estar ya operando en agosto o en septiembre de 2020. Es probable que establecer este modelo tarde más que el modelo dirigido por la Autoridad Local, pero entre estos dos, este debe ser el preferido debido a los recursos que proporcionará que contribuirán al logro de más beneficios para los Comerciantes Titulares de Licencias, la comunidad que usa el mercado y el propietario. Como este modelo sería propiedad del Concejo Municipal, brindaría mayor seguridad financiera para el propietario. Esto significa que, en teoría, tiene una estructura financiera sólida que probablemente sea atractiva para cualquier propietario que desee otorgar un contrato de arrendamiento de 25 años. Esto, combinado con los recursos especiales, lo convierte en un fuerte contendiente, pero no se sabe si el Concejo Municipal está dispuesto a crear una nueva empresa.

7.5.5 **Empresa Social**

Aunque este fue el modelo que obtuvo la mayor puntuación, la mayoría de los mercados de empresas sociales operan semanal o mensualmente. No obstante, existen algunas empresas sociales exitosas (o Compañías de Interés Comunitario) que dirigen mercados los siete días de la semana, como el Mercado de Brixton Station Road. Este modelo tiene muchos beneficios, incluyendo la reinversión de las ganancias, y generalmente tiene un fuerte énfasis en el valor social. El modelo de valor social también es uno que probablemente se centre en los comerciantes, ya que, en definitiva, ellos son los que determinarán el éxito del mercado.

Este modelo, al igual que el de la cooperativa, tienden a tener el mismo enfoque comercial (es decir, sin fines de lucro), pero los dos aspectos que hacen que la empresa social sea más atractiva son su mayor énfasis en el valor social y en proporcionar resultados de esta índole, además de ser operativamente independiente de sus comerciantes, lo cual significa que es probable que surjan menos conflictos de intereses. La otra ventaja es que, por lo general, este modelo puede recaudar fondos con mayor facilidad que las cooperativas, ya que tiende a centrarse más en proporcionar resultados, probablemente debido al hecho de que hay un menor número de empleados (1,4 millones en vez de 17 millones). Esto concuerda con las estadísticas que demuestran que existen 100,000 empresas sociales en el Reino Unido, mientras que solo hay 7,000 cooperativas registradas.

Aunque la Empresa Social podría proporcionar una amplia gama de beneficios para el mercado y las comunidades a las que sirve, como con algunos de los otros modelos, establecer este modelo llevaría tiempo, de modo que es poco probable que el mismo pueda estar operando ya a finales del verano de 2020. A pesar de esto, indudablemente este modelo tiene validez; y si hubiera más tiempo disponible, este

informe hubiese recomendado este modelo junto con el Modelo de Asociación para que las partes interesadas clave lo considerarán minuciosamente.

7.5.6 **Operador**

El Modelo de Operador es el modelo más exitoso y actualmente quizás sea el más prevalente de todos en Inglaterra. Sin embargo, la mayoría de los mercados probablemente están todavía dirigidos y administrados por las autoridades locales, pero esto está cambiando, y con los cortes en los servicios de los concejos municipales, muchos mercados nuevos están dirigidos por operadores. La calidad de los operadores en relación con la administración y el desarrollo de mercados puede variar.

Este modelo sería el más fácil de implementar basado en el tiempo disponible y la base de conocimiento y experiencia de este sector. Sin embargo, debido a las cuestiones planteadas por los Comerciantes Titulares de Licencias en particular, es poco probable que este modelo por sí solo reciba o proporcione las garantías que desean algunos comerciantes y partes interesadas; por consiguiente, este modelo no sería adecuado para estas circunstancias específicas, y por tanto, no sería apropiado en el momento actual.

Los beneficios adicionales del Modelo de Asociación comparado con el Modelo de Operador es el nivel de gobernanza y supervisión que es tan importante basado en el proceso de participación con los Comerciantes Titulares de Licencias y algunas de las demás partes interesadas clave. Además, es más que probable que el Modelo de Asociación busque y proporcione las prioridades de valor social que las partes interesadas clave deseen implementar debido a su participación en la administración del mercado.



8 Recomendaciones

8.1 Esta sección describe las propuestas de recomendaciones que se han desarrollado después de la conclusión de las fases de participación e investigación de este informe. Las partes interesadas clave deberán decidir y acordar cuáles son las recomendaciones de este informe que desean desarrollar e implementar. Idealmente, todas las recomendaciones deberían desarrollarse, pero debido a los diferentes intereses de las partes interesadas clave, tal vez esto no sea posible. Por ende, se han priorizado para ayudar a que las partes interesadas clave se puedan concentrar en los elementos más importantes que brindarán los mejores resultados durante la siguiente etapa del proceso.

8.2 Corresponderá a las Partes Interesadas clave considerar las recomendaciones y acordar cuáles desean desarrollar y llevar adelante. Una vez que esto se sepa, será necesario identificar la Parte o Partes Interesadas clave que estén mejor posicionadas para liderar cada recomendación. Es importante que cualquier parte que esté liderando colabore activamente y consulte a las demás partes interesadas clave antes de tomar cualquier decisión.

8.3 El programa es exigente y requerirá que las partes interesadas clave decidan con qué elementos de las recomendaciones (relacionadas con el programa) desean proceder. Una vez que esto se haya establecido, las Partes Interesadas clave deben asignar una persona para liderar y dirigir cada recomendación, aunque se prevé que el Facilitador del Mercado, en colaboración con las partes interesadas clave, gestionará y será el responsable de la mayoría de ellas.

8.4 Market Asset Management (MAM), el operador actual, se considera una parte interesada clave. Respecto a la implementación de cualquiera de los modelos de administración, se recomienda que las otras partes interesadas trabajen conjuntamente para desarrollar aún más el que más les atraiga. La razón de esto es que los operadores de mercado tienen sus propios parámetros organizativos y comerciales, y esto varía de un operador a otro. Además, involucrar a MAM en esta etapa podría crear un conflicto de intereses si el modelo que se implementase fuese o el de Asociación o el dirigido por un Operador.

8.5 Se recomienda que las partes interesadas clave busquen la experiencia de diferentes fuentes para que las asesoren y guíen durante este proceso. Esta función puede ser desempeñada por el Facilitador del Mercado; y las partes interesadas tienen una oportunidad única de utilizar este recurso para apoyar el proceso en el futuro.

8.6 Las recomendaciones que deberían implementarse de inmediato incluyen:

- a) Redefinir la lista de partes interesadas clave relacionadas con el Mercado de Seven Sisters e incluir solo a: los Comerciantes Titulares de Licencias, el Concejo Municipal, los propietarios absolutos (Grainger y Transport for London) y la Autoridad Metropolitana de Londres. Este informe recomienda que el operador del mercado actual no se defina como parte interesada clave y que se clasifique como un agente de entrega o ejecución. Como tal, el Agente de Entrega o Ejecución no debe estar

involucrado en las discusiones futuras referentes a la creación de los modelos de administración del mercado debido a:

- Un conflicto de intereses para cualquier acuerdo de arrendamiento futuro; y,
 - Poseer información que pueda colocarlos en una posición más ventajosa para cualquier acuerdo de arrendamiento o negociación futura con Transport for London y/o Grainger.
- b) Redactar y aprobar un Memorando de Entendimiento / Estatutos entre las Partes Interesadas clave que establezca los compromisos y quién los cumplirá. Las Partes Interesadas clave deberán establecer un Memorando de Entendimiento y destacar su compromiso para trabajar en colaboración para el mejor interés del mercado. El Facilitador del Mercado debe apoyar este proceso y actuar como árbitro y consultor independiente (si fuese requerido) para garantizar que se establezca un conjunto de compromisos realistas en todos los grupos y organizaciones de partes interesadas (ej. Los Comerciantes Titulares de Licencia).
- c) Idealmente, buscar el apoyo de más de la mitad (18) de los Comerciantes Titulares de Licencia para el Modelo de Asociación y avanzar con su desarrollo. Esta ambición no deberá atrasar el nombramiento del Facilitador del Mercado si las Partes Interesadas clave acuerdan desarrollar e implementar el Modelo de Asociación.
- d) Que se inicien las conversaciones con Transport for London y con Grainger para garantizar su apoyo y compromiso de trabajar con las partes interesadas clave para implementar el Modelo de Asociación, independientemente de la ubicación del mercado.
- e) Un compromiso para resolver los problemas del mercado actual, incluyendo un plan de acción para resolver las cuestiones pendientes relacionadas con el mantenimiento, la promoción y la publicidad, la seguridad y el comportamiento antisocial, y cualquier cuestión de salud y seguridad pendiente para garantizar que sean resueltas.
- f) Nombrar el Facilitador del Mercado (financiado por Grainger como parte de las obligaciones del Acuerdo s106) para apoyar el desarrollo del Modelo de Asociación. Su papel y misión deben estar claramente definidos en la especificación del contrato, y esto debe ser acordado por todas las partes interesadas clave antes de ponerlo en servicio. La función del facilitador es negociar o mediar la colaboración entre las partes interesadas clave y permanecer independiente.
- g) Un panel de partes interesadas clave, incluyendo los Comerciantes Titulares de Licencia, debe participar en la evaluación y la selección del Facilitador del Mercado para garantizar la máxima aceptación y el apoyo del proceso. Aunque el objetivo de este informe es proporcionar varias recomendaciones sobre los futuros modelos de administración para el Mercado de Seven Sisters, tanto el modelo de administración como el nombramiento del Facilitador del Mercado están interrelacionados, especialmente durante la fase de desarrollo (antes de la licitación del nuevo arrendamiento). Existe una oportunidad real para garantizar que el nombramiento del Facilitador del Mercado apoye la transición sin dificultades a un Modelo de Asociación y proporcione los resultados que las partes interesadas clave desean alcanzar.
- h) Que Grainger se comunique por escrito con todos los comerciantes y describa las obligaciones relevantes del Acuerdo s106 relacionadas con cualquier posible traslado a

Apex House, así como también cualquier apoyo adicional que puedan proporcionar, pero que no están legalmente obligados a proveer.

- i) Que la información sobre el mercado se comunique de modo claro a todas las partes interesadas al mismo tiempo, reconociendo los requerimientos culturales y del lenguaje de algunos de ellos. Algunos Comerciantes Titulares de Licencias plantearon que parte de la información era difícil de digerir y confusa.
- j) Grainger debe solicitar la opinión de los operadores de mercado sobre la asequibilidad y el atractivo del arrendamiento y el paquete total que se ofrece, incluyendo cualquier otra oferta comercial, por ejemplo, la renta basada en la facturación o el volumen de ventas para los próximos cinco años.
- k) Que el Grupo Asesor de Políticas de Wards Corner continúe recibiendo actualizaciones del Facilitador de Mercado nombrado, y los desafíos cuando sea necesario. Es necesario que exista supervisión continua hasta que el nuevo modelo esté funcionando, y la Junta Directiva del Modelo de Asociación esté establecida.
- l) Que se organicen varios seminarios para prepararse para la creación de una estrategia integral de mercado para el Mercado de Seven Sisters (ver 8.5a).
- m) Explorar la opción de un arrendamiento de valor social para el mercado después de los primeros cinco años. Esto requerirá el apoyo de Grainger y/o Transport for London, y podría ser promovido por el Concejo Municipal y la Autoridad Metropolitana de Londres (GLA).
- n) La venta o el subarrendamiento de las unidades no está permitida.

8.7 Las siguientes recomendaciones deberían llevarse a cabo e implementarse en los próximos 12 meses:

- a) Que la estrategia de mercado para el Mercado de Seven Sisters esté completamente desarrollada, consultada y acordada por las partes interesadas clave (incluyendo al menos dos tercios de los Comerciantes Titulares de Licencias) a más tardar a finales de abril de 2020. Esto debe incluir un conjunto sólido y transparente de políticas y directrices, así como una descripción detallada de los mecanismos de administración de mercado y los resultados que las partes interesadas clave esperan del Modelo de Asociación y de su agente de entrega o ejecución (un operador).
- b) Que TfL y Grainger Plc involucren a todas las partes interesadas clave en la precalificación, evaluación y selección del operador para el Modelo de Asociación.
- c) Que se ofrezca en un proceso de licitación un nuevo contrato de arrendamiento para la ubicación actual si es probable que se extienda más allá de la fecha de vencimiento actual (septiembre de 2020). Este proceso debe comenzar tan pronto como se conozca el resultado de cualquier proceso legal.
- d) Que el contrato de arrendamiento de Apex House se ofrezca en un proceso de licitación, y que se adopte el Modelo de Asociación como modelo de administración para el Mercado de Seven Sisters si la reubicación procede.
- e) Que los Comerciantes Titulares de Licencia establezcan una asociación de comerciantes que esté abierta a todos los comerciantes, independientemente de su posición respecto a las opciones para los sitios de mercado existentes o propuestos. Se recomienda que se establezcan y acuerden términos de referencia claros. Es importante que haya un proceso a través del cual los representantes puedan actualizar a todos los Comerciantes Titulares de Licencia respecto a cualquier resultado /

resolución de la Junta Directiva, así como también una oportunidad para que los Comerciantes Titulares de Licencia puedan plantear, debatir y acordar las cuestiones que deberán ser referidas a la Junta Directiva para su debida consideración.

- f) Facilitar de manera proactiva el debate sobre el *posible* traslado a Apex House, incluyendo la logística relacionada con cualquier reubicación, los criterios para la selección de las unidades, y los costos de renta de las unidades confirmados durante el periodo de cinco años basados en el tamaño de la unidad. Los Comerciantes Titulares de Licencias requieren esta información para poder planificar, invertir y hacer crecer sus negocios.
- g) Que Grainger indique el periodo de revisión del alquiler o renta y el mecanismo de arrendamiento después del quinto año (hasta 25 años) para debatir sobre este tema con las partes interesadas clave. Se recomienda que esto quede determinado o sea mejorado a través de negociación, y de este modo los Comerciantes Titulares de Licencias tengan un poco de certeza y puedan planificar sus negocios. El valor económico y social que tienen los mercados proporciona justificaciones sólidas para que Grainger adopte un enfoque de arrendamiento diferente.
- h) Que Grainger describa el modelo financiero para Apex House y para la ubicación permanente del mercado, incluyendo cómo se cubrirán los costos estimados de £2.4 millones. Esto debe aclarársele a los Comerciantes Titulares de Licencia, incluyendo las posibles implicaciones de cómo y quién cubrirá estos costos a mediano plazo (en los primeros cinco años), y luego después de cinco años, especialmente si es probable que estos costos se recuperen a través de futuros precios o costos de renta a los Comerciantes Titulares de Licencia. Los negocios o empresas necesitan saber y entender cualquier implicación de costos futuros y así poder planificar y prepararse para los mismos.
- i) Que las licencias de los comerciantes reflejen los términos de las renovaciones de arrendamiento; y por ende, que sean otorgadas por más de un año. Actualmente, el arrendatario puede rescindir o terminar las licencias con solo una notificación de 28 días y sin ninguna razón o motivo específico, lo cual significa que los Comerciantes Titulares de Licencias no disfrutan de ninguna seguridad de tenencia.
- j) Que la financiación del Alcalde de Londres por un total de £284.5 mil libras esterlinas sea reservada para iniciativas de apoyo empresarial, o para oportunidades de financiación mediante subvenciones para apoyar a los Comerciantes Titulares de Licencias actuales y futuros, incluyendo el apoyo financiero para bienes de capital, principalmente para equipos. La descripción del gasto y los términos detallados deben elaborarse en los próximos seis meses, y estos debates deben estar dirigidos por el Facilitador del Mercado en consulta con la Autoridad Metropolitana de Londres (GLA).
- k) Que se establezcan medidas para solucionar adecuadamente las preocupaciones de los Comerciantes Titulares de Licencias, mejorando la seguridad y reduciendo el comportamiento antisocial dentro del mercado.
- l) Recuperar la confianza entre las partes interesadas clave para que se pueda establecer una relación de trabajo más colaborativa. Quizás se requiera de mediación entre los propios comerciantes para ayudar a reparar las relaciones.

9 Conclusiones

- 9.1 A pesar del bajo número de respuestas de los Comerciantes Titulares de Licencias respecto a su modelo preferido, el objetivo del informe no era necesariamente determinar un modelo favorito entre todas las partes interesadas clave. Esto se debió a varias razones, y este resultado no era la única intención del informe. El objetivo del informe era identificar y preseleccionar los modelos más viables que pudiesen ser desarrollados por las partes interesadas clave. Esto se ha logrado, y se ha proporcionado un marco y una estrategia para avanzar hacia la próxima etapa.
- 9.2 El informe de los posibles modelos de administración para el Mercado de Seven Sisters concluyó que había seis modelos que tenían validez y podrían desarrollarse aún más para su implementación, independientemente de la ubicación del mercado. Además, tres Comerciantes Titulares de Licencias propusieron un modelo alternativo (el Modelo Mutuo), ya que consideran que así estarían en una posición mejor para "recuperar el control" del mercado. Aunque esta ambición no es sorprendente, dada la campaña que estos comerciantes han liderado contra la reurbanización del edificio de Wards Corner, es poco probable que este modelo sea apoyado por algunas de las partes interesadas clave, incluyendo un grupo de Comerciantes Titulares de Licencias existentes. Además, esta propuesta parece estar relacionada solamente con la ubicación actual, y no con los demás lugares o ubicaciones que cubre este informe.
- 9.3 De los seis modelos que obtuvieron mayor puntuación, mi recomendación sería que el Modelo de Asociación fuese desarrollado e implementado por las partes interesadas clave. La razón de esto es que es una solución pragmática que ofrecerá una amplia gama de beneficios, así como varias garantías principalmente para los Comerciantes Titulares de Licencias. En esencia, todas las partes interesadas clave desean que el mercado tenga éxito, pero los Comerciantes Titulares de Licencias son los que más se beneficiarán con la implementación del modelo más adecuado a sus requerimientos y aspiraciones. Ambos factores variarán, y debido al bajo índice de respuesta de los comerciantes referente a su modelo preferido, esto requeriría un análisis posterior durante la fase de desarrollo. No obstante, estoy convencido que más comerciantes apreciarán los beneficios que proporcionará un Modelo de Asociación para el mercado y sus negocios.
- 9.4 La recomendación se basa en los recursos existentes de las Partes Interesadas clave, el proceso de participación, la necesidad de proporcionar una solución de administración que pueda ser implementada tanto a corto como a largo plazo, la necesidad de acuerdos de gobernanza robustos para proteger la amplia gama de intereses, incluyendo a los Comerciantes Titulares de Licencias, y la utilización de parte de un modelo ya probado (el del operador) para proporcionar una serie de resultados especificados por las partes interesadas clave; ese es el fundamento para promover este modelo para el Mercado de Seven Sisters.
- 9.5 Algunas de las partes interesadas clave desean implementar un nuevo modelo de administración para el Mercado de Seven Sisters, o antes del traslado para Apex House (en agosto de 2020), o una vez que expire el contrato de arrendamiento actual (en septiembre de 2020). La planificación, el desarrollo y la implementación de este modelo podría lograrse

dentro de estos plazos. Si hubiese más tiempo disponible, quizás hubiese habido una oportunidad para desarrollar y considerar otro modelo, como el modelo de Empresa Social o el de la Cooperativa. Cualquiera de estos (o el Modelo Mutuo) podría considerarse más adelante en el futuro si las partes interesadas clave se reúnen y acuerdan que uno de estos sería una opción válida para explorar más a fondo. Uno de los factores principales que podría prevenir que se considerase otro modelo en el futuro es el costo de capital para el acondicionamiento que el arrendatario deberá tener en consideración respecto a la ubicación en cualquier lugar. Ambas pueden tener un costo exorbitante y; por consiguiente, cualquier modelo que se implemente deberá permanecer en vigencia durante al menos 8 años para recuperar los gastos de capital.

9.6 Aunque el Modelo de Asociación no ha sido probado, un enfoque similar fue promovido en un estudio realizado por la Asociación Cross River Partnership y en el estudio Mercados Urbanos Sostenibles (Sustainable Urban Markets). No obstante, es efectivamente un híbrido del modelo dirigido por el operador, pero con un elemento adicional de gobernanza que provee más responsabilidad en todo el grupo de partes interesadas clave, las cuales han planteado que desean que el mercado sea un éxito para los comerciantes, la comunidad a la que sirve, además de ser una parte integral de la oferta de la calle principal (High Street) de Tottenham. Este elemento adicional de responsabilidad también debe proporcionarle tranquilidad al operador; y es probable que esta oportunidad sea una propuesta atractiva para un operador establecido de gran reputación y con una trayectoria sólida en la dirección y la administración de mercados exitosos.

9.7 Por último, se hizo evidente que hay dos cuestiones fundamentales que podrían impedir el éxito futuro del Mercado de Seven Sisters:

- a) La primera cuestión es la diferencia de opinión entre los Comerciantes Titulares de Licencias sobre el futuro del mercado. Esto está relacionado principalmente con el lugar dónde debería estar ubicado el mercado para garantizar su éxito continuo. Existe un grupo que apoya la mudanza a Apex House y el regreso al sitio de Wards Corner reconstruido, y hay otro grupo de comerciantes que estaban interesados en las posibilidades propuestas por el Plan Comunitario. Esta diferencia de opinión sobre el futuro del mercado y su ubicación parece ser uno de los principales obstáculos para los comerciantes, impidiendo que trabajen conjuntamente para lograr el mejor resultado posible para el mercado y sus negocios. Esto es verdaderamente una pena, especialmente porque me dijeron que antes de 2009 los comerciantes trabajaban conjuntamente para garantizar que sus mejores intereses estuviesen representados. Esperamos que haya un deseo de volver a como era antes, y quizás una vez que la ubicación final para el Mercado de Seven Sisters se haya acordado, las relaciones puedan comenzar a repararse.
- b) La segunda cuestión está relacionada con la ruptura de una relación laboral productiva y colaborativa entre las partes interesadas clave, específicamente entre el propietario absoluto (TfL), el arrendatario a largo plazo (Grainger), el Concejo Municipal y los Comerciantes Titulares de Licencias. Es imprescindible que las partes interesadas principales se unan y colaboren para apoyar el éxito

futuro del mercado. Si no se adopta un enfoque abierto y de colaboración para el mercado, tanto los comerciantes y sus negocios como las comunidades que lo usan y dependen del mismo como un lugar para hacer compras y relacionarse podrían ser afectados. Se espera que el resultado de este informe y la lista seleccionada de opciones de administración contribuyan a fomentar un mejor entendimiento y el deseo de encontrar las soluciones más adecuadas para el mercado, independientemente de la ubicación o del lugar dónde esté el Mercado de Seven Sisters.



Apéndices

- 1) Términos de Referencia
- 2) Criterios de Puntuación del Modelo y Ponderación
- 3) Criterios de Puntuación del Modelo y Ponderación
- 4) Justificación de la Puntuación del Modelo
- 5) Casos de Estudio
- 6) Obligaciones Legales (Acuerdo s106)
- 7) Cuestionario de Operador de Licencia
- 8) Cuestionario de Operador de Licencia
- 9) Lista de comentarios de las Partes Interesadas clave referentes al Informe Preliminar (17/12/2019) y respuesta del Consultor Independiente

Apéndice 1: Términos de Referencia - Grupo de Asesoramiento sobre Normativa de Wards Corner

Propósito / Papel del Grupo

El Grupo de Asesoramiento sobre Normativa ha sido creado para estudiar la política del Consejo Directivo (“Cabinet” en inglés) respecto a la resolución de los numerosos problemas en torno a Wards Corner.

En primer lugar, el propósito del Grupo será:

- 1) Explorar las opciones para la futura gestión del Mercado de Seven Sisters en Wards Corner; y,
- 2) Que el Miembro del Consejo Directivo encargado de la Regeneración Estratégica presente los hallazgos en un informe que se presente ante la Junta de Asesoramiento del Consejo Directivo (en inglés “Cabinet Advisory Board” o CAB).

El informe no es un informe para tomar decisiones y esto debe tenerlo en cuenta el CAB. Se espera que el informe tarde un mínimo de 10 semanas y un máximo de 4 meses en completarse.

El Grupo considerará las opciones de gestión que hay para el Mercado en tres plazos diferentes:

- Corto plazo: a partir de cualquier momento ahora hasta que el mercado se traslade temporalmente a Apex House (esto se espera que ocurra en agosto de 2020);
- Plazo medio: mientras el mercado funciona desde Apex House (esto se anticipa que pase desde agosto de 2020 hasta agosto de 2023); y
- Largo plazo: con el traslado del nuevo edificio del mercado permanente a Wards Corner (se anticipa que esto será a partir de agosto de 2023).

Consideración clave

El Grupo funciona junto con otros procesos varios, y debe mantenerse al margen de asuntos que se estén considerando en otros marcos. Estos asuntos incluyen:

- La Decisión de Expropiación de Wards Corner (CPO en inglés); y,
- La revisión del Panel de Escrutinio de la Vivienda y la Regeneración de Wards Corner, que está teniendo lugar a partir de febrero de 2019.

Afiliación

Los miembros individuales del Grupo deberán considerar los conflictos de intereses que

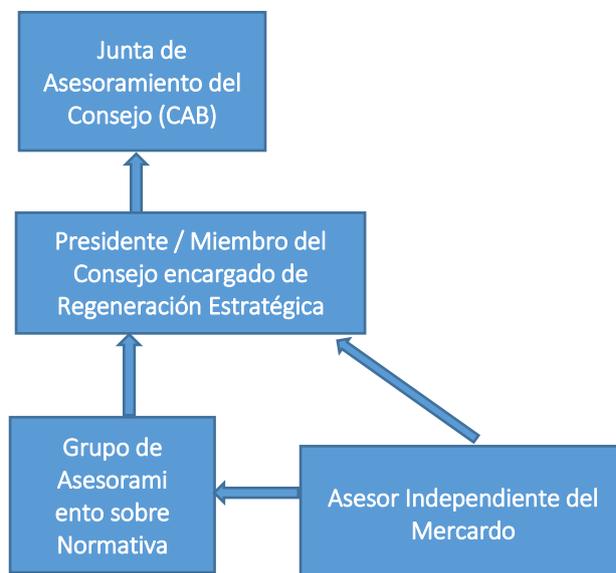
puedan darse y asesorarse legalmente tal y como proceda.

- Concejal Charles Adje, Miembro del Consejo Directivo encargado de Regeneración Estratégica, Presidente
- Concejal John Bevan, Miembro del Distrito de Northumberland Park
- Concejala Makbule Gunes, Miembro del Distrito de Tottenham Green, Miembro Adscrita del Consejo Directivo encargada de Asuntos de Mujeres e Igualdad
- Concejal Mike Hakata, Miembro del Distrito de St Ann's
- Concejal Preston Tabois, Miembro del Distrito de Tottenham Green

Responsabilidades

El Grupo no es un organismo encargado de tomar decisiones. El Grupo realizará recomendaciones sobre las opciones para la futura gestión del Mercado de Seven Sisters, que presentará el Miembro del Consejo Directivo encargado de la Regeneración Estratégica y Presidente del mismo, y el CAB puede considerarlas.

Todas las recomendaciones de decisiones que puedan surgir como consecuencia del informe estarán sujetas a la decisión del Consejo Directivo ("Cabinet" en inglés) y (si es necesario) a la decisión de Todo el Ayuntamiento.



Realización de la revisión

Se encargará a un asesor independiente que apoye al Grupo para evaluar las opciones para la gestión del mercado.

Se contrastarán las opciones con un conjunto de criterios.

El asesor independiente tendrá la tarea de agrupar los criterios que se van a acordar con el Grupo, el Propietario/la Promotora, los Comerciantes del Mercado de Seven Sisters y los departamentos relevantes del Ayuntamiento.

El Grupo considerará los siguientes asuntos para informar sus recomendaciones:

- El valor social del mercado para Haringey;
- El impacto en los comerciantes;
- El funcionamiento y las opciones de gestión;
- Las opciones de propiedad;
- Los costes económicos;
- Las implicaciones legales, incluyendo la claridad sobre la legislación en la que entra el edificio del Mercado de Seven Sisters;
- Las implicaciones en la organización y en los recursos; y,
- La viabilidad del mercado y los riesgos a largo plazo.
- Puede que se faciliten documentos para la revisión, y estos deberán considerarse confidenciales.

Formato del informe

El asesor de mercados independiente presentará un borrador de informe tras una discusión con el Grupo, con funcionarios relevantes y después de tener unas cuantas sesiones de debate en grupo sobre puntos específicos con los Comerciantes y la Promotora (Grainger) como mínimo.

Los Miembros tendrán la oportunidad de revisar el borrador del informe y hacer preguntas al asesor independiente. Se preparará un informe final para la consideración del Presidente, quien escribirá el prólogo.

Método de trabajo / Formas de trabajar

El Grupo estará presidido por el Miembro del Consejo Directivo encargado de la Regeneración Estratégica, que tendrá la responsabilidad definitiva de elaborar el informe y dar parte al CAB.

La gran parte de la revisión la llevará a cabo el asesor independiente.

El asesor independiente revisará todas las exposiciones informativas que se necesiten para el desarrollo de las opciones de gestión para Ward Corner.

Reuniones

El Presidente celebrará las reuniones del Grupo. El Presidente, con la asistencia del Asesor de

Mercados Independiente revisará las agendas los miembros del grupo y acordará la frecuencia de las reuniones, que programará el Asesor Independiente tras acordarlo con el Presidente.

Intercambio de información y recursos (incluyendo el material confidencial)

Puede que se requieran bastantes aportaciones de los servicios Jurídicos, Medioambientales, Inmobiliarios, de Control de Edificios y Regeneración principalmente, y también de los servicios Democráticos.

Toda la información que se compartió con el Grupo es únicamente para que el Grupo haga sus recomendaciones.

El informe preliminar y todas las recomendaciones se enviarán al Miembro del Consejo Directivo encargado de la Regeneración Estratégica y al Grupo de Asesoramiento sobre Normativa para que las consideren.

El informe también se enviará a los interesados clave en formato borrador para su consideración y comentarios. Después, el informe se terminará y se hará público. El Miembro del Consejo Directivo encargado de la Regeneración Estratégica presentará entonces el informe al CAB para su consideración.

Apéndice 2: Criterios de Puntuación del Modelo y Ponderación

A continuación figura el borrador del criterio de evaluación de varios modelos de mercados para la gestión y operación del Mercado Seven Sisters.

Ponderación de la Justificación

A continuación se detalla la justificación para la ponderación de los dos grupos de criterios de principios que serán empleados para evaluar la efectividad de los diferentes modelos de gestión y operación para el Mercado Seven Sisters.

Gestión y Operación

En aras de establecer una base fuerte que permita al mercado florecer y tener éxito, resulta esencial poner en marcha una gestión y modelo de operación correctos que permitan que lo anterior suceda. Sin esto, el mercado encontrará dificultades para desarrollar y crecer hasta su potencial completo. Estos dos elementos son el cimiento de cualquier buen mercado. Éste es el motivo por el cuál la ponderación se contabiliza como dos tercios de la puntuación general.

Valor Social

De forma similar a los espacios públicos, los mercados son lugares que atraen la congregación de gente. Si se gestionan y operan de forma correcta, los mercados pueden facilitar una serie de beneficios adicionales más allá y por encima de su función central. Los beneficios sociales que pueden facilitar los mercados, consisten en alentar la iniciativa a la empresa, creación de oportunidades de formación y habilidades, los cuáles son factores adicionales que hacen que los mercados se conviertan en lugares con éxito y destinos interesantes. El valor social y los amplios beneficios que un mercado puede proporcionar, deberían de ser alentados en la medida de lo posible. Éste es el motivo por el que en la ponderación, se contabiliza como casi un tercio de la puntuación general.

A) Gestión y Operación Ponderación Total 70%		
Criterio	Descripción	Puntuación total
1. Un modelo que resulta asequible y que se autofinancia.	El modelo debe ser asequible tanto para el arrendatario como para los comerciantes con licencia. No debería depender de subsidios o apoyo, por consiguiente, debe autofinanciarse para cubrir todos los gastos asociados con la administración y con la operación del mercado.	40%
2. Un modelo que cuenta en su núcleo con una estructura de gestión y operación efectivos, con un gobierno	El modelo debe demostrar que tiene una estructura de administración y operación sólida para poder apoyar al mercado y a sus Comerciantes Titulares de Licencias. Debe contar con los	40%

robusto y una toma de decisiones transparente.	recursos necesarios para que sea eficaz y tenga acuerdos de gobernanza claramente definidos, incluyendo un proceso de toma de decisiones que sea transparente y responsable y pueda justificarse.	
3. Un modelo que puede ser puesto en práctica dentro de los plazos específicos, en base a los recursos y capacidad disponibles.	Un modelo debe ser práctico con respecto a su implementación y debe cumplir con los requisitos legales o legislativos. El equipo debe constar con los recursos y la capacidad y la experiencia para que el modelo pueda proporcionar resultados exitosos para el arrendatario y para sus Comerciantes Titulares de Licencias.	20%
B) Valor Social <i>Ponderación Total 30%</i>		
Criterio	Descripción	Puntuación total
4. Un modelo que facilita la iniciativa empresarial, el apoyo a la empresa y el crecimiento.	El modelo debe demostrar que puede apoyar el emprendimiento y promover y facilitar el apoyo comercial a los comerciantes para ayudar a que sus negocios prosperen y tengan más éxito. Algunos tipos de modelos se prestan más naturalmente a esto que otros, pero la mayoría de los modelos pueden adaptarse para proporcionar estos resultados.	40%
5. Un modelo que apoye el valor social por medio de la aportación de oportunidades para la gente local.	Algunos modelos se concentrarán más que otros en proporcionar beneficios sociales para las comunidades locales. Esto tiene que ver en gran medida con cómo se han establecido y regido. No todos los modelos serán capaces de facilitar oportunidades, pero aquellos que puedan hacerlo requerirán normas sólidas de gobernanza y monitoreo para garantizar que cualquier objetivo de la comunidad que se establezca sea realista y que se cumpla con el mismo.	30%
6. Un modelo que apoye y contribuya de forma positiva al lugar y a su oferta.	El valor social de los mercados está ampliamente documentado, pero algunos mercados están más orientados hacia el exterior. Los modelos que ayudan a integrar mejor	30%

	<p>las comunidades y que apoyan la oferta local, así como también los que están bien dirigidos y administrados, ayudarán a contribuir positivamente y a mejorar un lugar. Es más probable que los valores y las estructuras de administración de algunos modelos conlleven a que adopten este enfoque, reconociendo la fuerza que se puede obtener al crear un mercado que tenga conexiones locales sólidas y una comunidad leal de clientes.</p>	
--	---	--

Una graduación a modo de semáforo será empleada como guía virtual para representar la puntuación de cada criterio enumerado anteriormente. La puntuación que se indica bajo cada graduación de color, se pondrá a disposición de las partes interesadas que resulten clave, de forma que puedan comprender al completo cómo se alcanzó la misma.

Color	Grado	Descripción
Verde	Suficiente	<i>Un grado suficiente resultará en una puntuación que sea más de dos tercios de la puntuación total para cada criterio.</i>
Ambar	Satisfactorio	<i>Un grado satisfactorio resultará en una puntuación que sea mayor de un tercio y menor de dos tercios de la puntuación total para cada criterio.</i>
Rojo	Deficiente	<i>Un grado deficiente resultará en una puntuación que sea menor a un tercio de la puntuación total para cada criterio.</i>

Apéndice 3: Modelos de Administración de Mercado

A continuación se muestra una lista de 12 modelos de administración diferentes que se han considerado para el Mercado de Seven Sisters. Todos los modelos tienen sus ventajas y sus desventajas, que se evalúan en la tabla de abajo. La puntuación de los modelos se ha basado en los criterios predefinidos para esta revisión e informe en el próximo capítulo. Los modelos que han obtenido mayor puntuación se consideran los modelos más viables para el Mercado de Seven Sisters, y se recomienda que las partes interesadas clave los estudien más a fondo. Puede que haya otros modelos que se apliquen, debido a la singular situación del Mercado de Seven Sisters. El hecho de que está definido como mercado, pero comercia fuera de un sistema reglamentario de licencias, quiere decir que puede que haya otros modelos de mercado o modelos de propiedad que se puedan considerar. No obstante, se considera que estos modelos se pueden aplicar a ambas situaciones (es decir, a los acuerdos con licencia y a los acuerdos de arrendamiento) para seguir adelante, y que se aplican a todos los escenarios de propiedad (es decir, a los existentes y a los propuestos).

Tipo de Modelo	Ventajas	Desventajas
<p>Autoridad Local</p> <p><i>Es el más común de todos los modelos de mercado y operaciones en UK, especialmente para mercados diarios. Los mercados administrados por el Concejo Municipal pueden sufrir la falta de enfoque relacionado con su desarrollo y oferta a favor de un mayor control regulatorio. Sin embargo, los mercados administrados por el Concejo Municipal tienden a ser más asequibles para el usuario (el comerciante) comparados con la mayoría de los otros modelos, y apoyan objetivos de políticas más amplias como la creación y mejora de los lugares y de la salud pública.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Genera flujo de ingresos para la autoridad local • Sin fines de lucro y costo neutral • Todas las ganancias generadas se reinvierten en la operación del mercado • Rendición de Cuentas • Capaz de vincularse con políticas más amplias / objetivos estratégicos para Seven Sisters/Tottenham • Más probable que obtenga financiación externa a través de subvenciones para apoyar las oportunidades futuras • Un proceso de rendición de cuentas y de toma de decisiones más transparente – tanto a nivel oficial como del Comité/Concejo • Administración y operación estable • Licencias/arrendamientos o tenencias seguras para los comerciantes y el propietario absoluto • Apoyo de algunos comerciantes para que el Concejo Municipal asuma la administración del mercado, especialmente ya que 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones burocráticas y alargadas • En general, las autoridades locales adoptan un enfoque regulatorio de los mercados en vez de un enfoque de desarrollo de los mercados para apoyar a los comerciantes y la vitalidad del lugar • Falta de capital para invertir/prioridades competitivas para las ofertas/licitaciones y la financiación de servicios • Haringey actualmente no dirige ni administra ningún mercado • Se requeriría una política de mercado y el desarrollo de una estrategia de mercado robusta y realista para Seven Sisters • La relación y la confianza deberán ser reconstruidas entre el Concejo Municipal y algunos comerciantes • El Concejo no tiene derecho legal o estatutario para asumir la administración del

	sería un organismo independiente	mercado. Esto requerirá negociaciones con el propietario absoluto (Grainger)
<p>Operador de Mercado</p> <p><i>Es el segundo modelo más común para operaciones de mercados en UK. La mayoría de estos mercados no son diarios, y tienden a comerciar en las horas pico de la semana y en áreas de mucha afluencia y consumo/gasto. El beneficio de un modelo de operador de mercado es generalmente tener un equipo de expertos dedicados e impulsados a hacer del mercado un éxito comercial para los comerciantes y sus negocios</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia reducida y toma de decisiones simplificada • Enfocado en el negocio principal de promover el mercado e incrementar la afluencia/clientela y atraer a los comerciantes • Los operadores adecuados aportan experiencia relevante en la dirección y gestión de mercados • Acceso a inversión de capital e inversores/inversionistas • Orientado al éxito para incrementar las ganancias del operador y de los titulares de licencias/inquilinos • Mayor flexibilidad para reinvertir las ganancias en el mercado • Capacidad para hacer crecer la operación dependiendo de los requerimientos futuros • Bien dirigido y administrado • Generalmente adopta un enfoque de mediano a largo plazo para crecer y establecer el mercado como parte de un plan de negocios de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos responsabilidad y/o toma de decisiones transparentes • Impulsado por las ganancias, entonces puede que exista falta de interés o coordinación relacionadas con cuestiones sociales / y políticas más amplias • Menos seguridad y garantías para los comerciantes • El costo para el usuario final (el comerciante) tiende a ser mayor que el de los otros modelos • Menos seguridad si el modelo del negocio fracasa para los comerciantes y el área local • Las ganancias a veces determinan los niveles de servicio y la oferta, y esto puede generar desconfianza entre los comerciantes y el operador • Los mercados pueden perder su carácter y ambiente, los cuales los habían hecho populares con los residentes y los compradores/clientes locales.
<p>Administrado por los Comerciantes</p> <p><i>El modelo menos común en el Reino Unido. No obstante, hay muchos mercados comerciando con éxito</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se reduce la burocracia • Es económico, especialmente para gastos de funcionamiento • Si se adopta, puede administrarse y aplicarse democráticamente • Los comerciantes se centran en la actividad principal para 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de toma de decisiones independiente puede ocasionar conflicto de intereses y desconfianza entre los comerciantes • Falta de inversión de capital o acceso a inversión de capital

<p><i>administrados por los comerciantes, aunque la longevidad puede ser un problema. Este modelo puede ser sumamente económico para los comerciantes y aportar más ganancias si se administra con eficacia.</i></p>	<p>incrementar la demanda y la rentabilidad de sus negocios, que a su vez beneficia al marcador</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Puede proporcionar una plataforma para un mayor sentido de propiedad comunitaria y voluntad para ir a más y convertir el mercado en un éxito ● Por lo general asegurará una buena variedad de productos y no incrementará la competencia innecesariamente 	<ul style="list-style-type: none"> ● A veces le falta proceso y procedimientos de gobernanza sólidos ● Tiende a ser un modelo poco común, ya que está plagado de dificultades de montaje, administración y gobernanza ● A menudo los comerciantes pueden carecer de tiempo y aptitudes de administración más amplias para administrar el mercado con eficacia al mismo tiempo que sus propios negocios ● A menudo le falta garante, y por tanto no son modelos atractivos para los propietarios absolutos ● Puede carecer de interés, tiempo, experiencia o coordinación en temas sociales/de políticas más amplios
<p>Administrado por el Propietario</p> <p><i>Este no es un modelo común, pero debido a las circunstancias particulares, no debe descartarse. Este modelo tiene el potencial de aportar ventajas locales y beneficios más amplios a todos los interesados clave, ya que el propietario absoluto es un financiero importante y adopta un planteamiento a largo plazo para sus inversiones, la creación de un lugar y la</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a capital y financiación de ingresos ● Control total de los activos y la mezcla de arrendatarios, así que se puede organizar toda la oferta ● Inversión en la zona, así que es un benefactor clave para asegurar el futuro éxito del mercado y de sus comerciantes ● Muchos propietarios absolutos administran sus patrimonios y tenencias seguras basándose en objetivos comerciales globales que suelen estar encuadrados según el mercado y los requisitos de la zona ● Propiedad en lugar de acuerdo de licencia, así que tendrán bastante experiencia para tratar con los arrendatarios, edificios y operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● No es común para un propietario absoluto del sector privado llevar y administrar un mercado, pero tampoco es inusual ● Posible riesgo financiero por las rentas variables si los comerciantes rescinden sus licencias/acuerdos de tenencia ● Posibilidad de conflicto de intereses si no hay una gobernanza clara acordada desde el principio

<p><i>administración de una zona.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliza los acuerdos entre los propietarios absolutos y los comerciantes (por ejemplo, los acuerdos de tenencia) • Desarrolla una relación con los comerciantes, con la comunidad local, y con interesados clave, como la autoridad local, la Autoridad Global de Londres y TfL • Dispone de buenos recursos y podría traer expertos internos para que apoyen a la administración y el funcionamiento del mercado • Gran influencia promocional y de <i>marketing</i> y presupuesto dedicado específicamente para la zona, para atraer flujo de clientes, ventas residenciales e inquilinos a la zona 	
<p>Cooperativa</p> <p><i>No es un modelo muy común en el Reino Unido pero adopta el espíritu más reciente sobre la creación de riqueza comunitaria, y tiene la ventaja de poder participar en la administración y la operación del mercado. El mercado sería propiedad y estaría administrado por los comerciantes del mercado, principalmente para su beneficio colectivo. La esencia de este modelo consiste en agregar valor a través de la gama de productos y así contribuir a la economía local, y</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa puede involucrar a las partes interesadas con el objetivo de hacer que el mercado sea un éxito, incluyendo los comerciantes, el propietario absoluto y el Concejo Municipal. • Generalmente sin fines de lucro. Cualquier ganancia se reinvierte en el mercado o en otras iniciativas de valor social como la capacitación y la tutoría, etc • Un enfoque innovador que posiblemente atrae mucha atención y potencial para ser una guía o referencia para otros mercados • Un modelo diseñado para que todas las partes interesadas que forman la cooperativa inviertan en hacer que el mercado sea un éxito • Uno de los modelos que probablemente proporcione más beneficios sociales para 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay muchos modelos de cooperativas para la administración de mercados en funcionamiento, se desconoce la cantidad • Crearlo y establecerlo puede llevar tiempo debido a que la gobernanza y los aspectos legales de la cooperativa deben ser acordados por diferentes partes • El acceso a la inversión de capital puede ser más difícil de asegurar en comparación con otros modelos • Requiere gobernanza o dirección robusta desde el inicio, y tal vez necesite ser revisado y actualizado de vez en cuando para garantizar que el modelo y las partes interesadas sigan interesados en hacer que el modelo funcione • El modelo es más susceptible a fracasar si los miembros de

<p><i>trabajar con otras agencias locales.</i></p>	<p>las partes interesadas y otros, ej. la comunidad local</p>	<p>la cooperativa disminuyen o se van</p>
<p>Arms-Length</p> <p><i>Consiste en la subcontratación de servicios a una empresa que es propiedad exclusiva de otra organización o empresa matriz. En este acuerdo la empresa (Arms-Length) se encarga de ejecutar el servicio y es el agente executor de la organización o empresa matriz. Esto le permite a las autoridades locales tener mayor flexibilidad, generar más ingresos y ganancias para apoyar y sostener de manera efectiva un servicio relacionado con cualquier demanda en evolución.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buen modelo si no hay experiencia interna, pero el Concejo Municipal y el propietario absoluto quieren mantener el control estratégico y operativo del mercado • Menos burocracia, un proceso más simplificado, y toma de decisiones responsables y transparentes • El Modelo está enfocado en el negocio principal y sus benefactores, ej. los comerciantes • Acceso a capital público y privado e ingresos para los gastos iniciales para su creación • Es probable que sea más rentable ya que debe obtener una ganancia o al menos cubrir los gastos en su totalidad • Reinvierte las ganancias nuevamente en el mercado y no en otra parte • Es una organización autónoma e independiente que tiene menos interferencia de la organización o empresa matriz • Flexible en términos de operación y adaptación a las influencias externas 	<ul style="list-style-type: none"> • La subcontratación de servicios a una empresa (<i>Arms-Length</i>) puede llevar tiempo y ser un proceso costoso de establecer • La interferencia política podría afectar la efectividad de este modelo, por tanto, se necesitan acuerdos de gobernanza sólidos • La percepción de que este modelo no es verdaderamente independiente ya que está asociado con una organización matriz • Si no existen acuerdos de gobernanza o dirección sólidos desde el inicio, las partes interesadas, ej. los comerciantes podrían cuestionar la responsabilidad y la transparencia de la toma de decisiones
<p>Asociación</p> <p><i>Este modelo promueve la gestión diaria del mercado a una tercera parte. Sin embargo, la gestión estratégica y la supervisión del mercado se delegan a una Junta Directiva de múltiples partes interesadas que</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las partes interesadas pueden determinar su nivel de participación desde el inicio. • La responsabilidad y la rendición de cuentas de la administración y el éxito del mercado está distribuida entre varios grupos y organizaciones • Democrático en términos de igualdad de derechos de voto en todas las decisiones estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Un modelo no probado y puede ser el primero de su tipo en el Reino Unido • Requiere que todas las partes interesadas participen activamente • La combinación de partes interesadas en la Junta Directiva podría conducir a desacuerdos y a una falta de consenso que

<p><i>podría comprender el Concejo Municipal, el propietario absoluto, el arrendatario/inquilino, un operador como tercera parte, los comerciantes y representantes de la comunidad. Requiere una dirección o gobernanza y una estrategia de mercado acordada sólida desde el inicio. Es un modelo único que no ha sido probado en el Reino Unido, pero que tiene potencial para agregar valor y resolver situaciones delicadas democráticamente.</i></p>	<p>que afectan la operación, la administración y el éxito del mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los intereses de los comerciantes están representados en la Junta Directiva, por tanto, tienen mayor nivel de propiedad/participación • Es más probable que se vincule con la amplia comunidad y con las ambiciones locales y las estrategias para el centro urbano • Reunión General Anual e informes trimestrales a la Junta Directiva • Monitoreo de los indicadores de rendimiento/funcionamiento basado en la estrategia de mercado acordada • No es demasiado arduo ni consume tanto tiempo para las partes interesadas • Acuerdo a nivel de la Junta Directiva sobre cómo se deben reinvertir las ganancias • Un modelo capaz de brindar beneficios sociales • Oportunidades para acceder a una variedad de fondos diferentes • Los sólidos acuerdos de gobernanza/dirección garantizarán el éxito del modelo • Un método nuevo e innovador de administrar un mercado de Londres 	<p>asfixiaría/afectaría la efectividad del modelo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podría haber un número reducido de solicitantes potenciales dispuestos a ser un operador externo (como tercera parte), ya que el potencial para optimizar o incrementar sus ganancias podría estar reducido • Establecerlo podría ser burocrático y llevar tiempo • La interferencia política es una posibilidad, pero esto debería ser gestionado por normas de dirección o gobernanza sólidas acordadas por todas las partes interesadas
<p>Empresa Conjunta</p> <p><i>Este modelo se basa en una organización, como por ejemplo una autoridad local, que retiene el control estratégico de un</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buen modelo si no hay expertos internos, pero el Concejo o el propietario absoluto quieren retener el control estratégico del mercado • Potencial para mejorar la capacidad de administración del 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede llevar tiempo establecer el modelo y resultar caro • Los costos se transfieren y se requieren ganancias para sostener el modelo. Esto podría tener como

<p><i>mercado, pero contrata a un socio del sector privado para que lleven la administración operativa. Este modelo normalmente se adopta cuando la autoridad local carece de la capacidad y la experiencia internas para administrar de forma efectiva un mercado, y en los casos en que es posible que se requiera una inversión de capital.</i></p>	<p>funcionamiento con organizaciones externas que tengan la experiencia y los recursos dedicados especialmente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este modelo puede dar como resultado economías de escala si se establece adecuadamente con la gobernanza claramente definida • Oportunidad para vincular mejor a la empresa con los proveedores locales para obtener resultados • Acceso a capital público y privado e ingresos 	<p>consecuencia que sea más caro para los usuarios finales, es decir, los comerciantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fusión de los requisitos de los sectores privado y público puede ser más difícil, alargando el proceso de montaje y sumando costos. • La interferencia política puede reducir la efectividad de este modelo. Se necesitan acuerdos de gobernanza sólidos • Como todo contrato de servicios, pueden ser inflexibles si se requieren adaptaciones, potencialmente suponiendo más costos para los usuarios finales
<p>Empresa Social</p> <p><i>Este modelo dirige el mercado como un negocio, pero con un enfoque ético específico. No obstante, este es solo uno de los beneficios que ofrece este modelo, en oposición al propósito principal del negocio. Por lo general, se establecería una Compañía de Interés Comunitario (CIC) para este tipo de modelo. Este modelo es especialmente adecuado cuando hay un mercado integrado en una localidad o comunidad específica. Es adecuado para mercados que no generan grandes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un modelo sin fines de lucro, lo que significa que cualquier ingreso excedente es reinvertido en el mercado, o en proporcionar beneficios sociales acordados para las partes interesadas • El éxito no está solo impulsado o determinado por las ganancias de las partes interesadas/los accionistas, sino a través del proporcionar un valor no monetario más amplio • Un compromiso general de comerciar éticamente y generar beneficios sociales más amplios a través de la actividad comercial • Rentable para el usuario final (el comerciante) • Es más probable que este modelo esté integrado a la comunidad local y contribuya a satisfacer las aspiraciones de un área 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede carecer de experiencia y habilidad en la administración de portafolios de mercados complejos con varias partes interesadas, ej. el propietario absoluto, la autoridad local, etc. • Puede tener dificultad para atraer capital e ingresos para crear y establecer el negocio • Solo hay pocos mercados que utilizan este modelo • Riesgo potencialmente alto para el propietario absoluto en términos de garantías financieras • Se requiere una gobernanza o dirección sólida para garantizar que el marco de este modelo no se vea comprometido

<p><i>ganancias, pero que sí desean agregar valor a través de la optimización de los beneficios económicos, sociales y ambientales locales para las comunidades.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso a capital e ingresos públicos y privados ● Capacidad para establecer acuerdos de monitoreo acorde a varios Indicadores Clave de Rendimiento o Desempeño en relación con la financiación. Esto podría ser monitoreado y evaluado por la autoridad local, y/o el propietario absoluto, u otra organización independiente financiada por la Compañía de Interés Comunitario (CIC), el propietario absoluto y la autoridad local ● Puede ser más flexible y adaptarse a presiones externas/personas con influencia, y así mantener la viabilidad del mercado 	
<p>Empresa Comunitaria</p> <p><i>Este modelo es un modelo en el que el negocio del mercado sería propiedad, responsabilidad de la comunidad local, y estaría administrado por ellos. Su principal foco es beneficiar a la comunidad local. Con este compromiso local, se añade valor por medio de los resultados económicos, sociales y ambientales, lo cual se considera central para el funcionamiento del negocio, junto con el comercio rentable.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Podrían vincular a la comunidad y con todo Plan de Barrio que surgiera para Wards Corner y la zona ● Un modelo que beneficiaría a la comunidad local, crearía un sentimiento de propiedad y un grupo de clientes locales principales ● Potencial para aportar un valor social más amplio, así como un valor económico mayor para una zona y para su comunidad ● Por lo general no tienen fines de lucro, así que son más económicos para los usuarios finales (es decir, los comerciantes, y luego la comunidad local) ● Reinvertir las ganancias en el mercado o en proyectos acordados para la comunidad, por ejemplo, en un club para jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Requiere un grupo de representantes de la comunidad dedicados que se movilizan, para supervisar y administrar el modelo ● La comunidad y los comerciantes pueden estar en desacuerdo sobre la estrategia para el mercado, lo cual podría crear conflictos, por ejemplo, entre una comunidad centrada en el valor social, y los comerciantes, centrados en el aspecto comercial ● No es un modelo común para este tipo de mercado, o uno que esté abierto al menos seis días de la semana ● Mayormente no ha sido probado, y por tanto su fortaleza económica es cuestionable ● Poco probable que tenga acceso a capital y

		financiación estatal, especialmente en las fases iniciales
<p>Sector Voluntario</p> <p><i>Un modelo que por lo general se suele aplicar a los mercados que son temporales o de eventos concretos. Requiere planificación y apoyo dedicado de voluntarios locales, pero si se gestiona adecuadamente, puede ser muy efectivo y exitoso para proporcionar beneficios a las comunidades locales y a los comerciantes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Económico, ya que no tiene fines de lucro y los costos de operatividad son menores, ya que no hay empleados asalariados • Crea vínculos más sólidos entre la comunidad local y el mercado, con un sentimiento de propiedad de la comunidad • Es más probable que este modelo incluya oportunidades de valor social para formación de la comunidad, tutorías, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de voluntarios que lleven y administren el funcionamiento del mercado, lo cual puede llevar mucho tiempo • Es probable que el grupo de voluntarios carezca de experiencia o capacidad para coordinar • Falta de oportunidades de inversión • Mayor riesgo operativo para el propietario absoluto y para los comerciantes • Suele ser un modelo que se utiliza para mercados poco frecuentes o concretos, eventos de mercado comunitarios de pequeña escala
<p>Administración Compartida</p> <p><i>Este modelo es un modelo en el que una autoridad pública contrata o se asocia a otra para proporcionar un servicio. Ofrece la oportunidad de aportar economías de escala al facilitar la adquisición de productos y servicios relevantes, como la administración, la operatividad, y la oferta, también aporta más rentabilidad.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este modelo facilita un planteamiento compartido para la prestación de servicios que producen más rentabilidad y sirven para cubrir el hueco de la falta de experiencia y/o recursos, incluyendo la mejor práctica y mejorando el nivel de servicios • Potencial para ahorrar, por tener unos costos de operatividad reducidos • Sistemas de oficinas, administración y apoyo a la dirección compartidos • Recursos compartidos para facilitar programas de formación y apoyo conjuntos para los comerciantes y los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de que una autoridad está pasando la responsabilidad a otra. Para los proyectos delicados puede que se considere como un modelo que reduzca la responsabilidad de la autoridad local • Puede resultar difícil asegurar la participación de una autoridad o un sector local que se haga cargo de proyectos delicados • El montaje del modelo implica mucha burocracia y lleva mucho tiempo • Inferencias políticas en una o en las dos autoridades públicas podrían impactar en la efectividad de este modelo

	<ul style="list-style-type: none">• Potencial para compartir y atraer a nuevos comerciantes• Acceso a capital público y privado e ingresos• Nuevo comienzo con una autoridad pública con mayor experiencia y con un buen historial podría instaurar la confianza en los comerciantes	
--	--	--

Apéndice 4: Justificación de la Puntuación del Modelo

Evaluación de los Modelos de Mercado

Las tablas que aparecen a continuación destacan la evaluación de la puntuación utilizando los criterios acordados para los diferentes modelos de operación y administración para el Mercado de Seven Sisters. La explicación y la justificación de la puntuación aparecen en las notas siguientes, y la puntuación se basa en las funciones principales de varios modelos y cómo se relacionan con este mercado específicamente.

Modelos de Mercado

Se evaluaron en total 12 modelos de administración de mercado, y se les dio la puntuación basado en los criterios acordados (ver apéndice 2). La evaluación reveló que seis modelos obtuvieron más del 66% de la puntuación ponderada combinada; y estos fueron presentados a las partes interesadas para su retroalimentación. A cada una se les pidió que proporcionaran información sobre su modelo(s) preferido para el Mercado de Seven Sisters.

Modelos	Administración y Operación			Punt. Total	Punt. Ponderada	Valor Social			Punt. Total	Punt. Ponderada	Punt. Ponderada Total	RAV
	40%	40%	20%			40%	30%	30%				
Total	40%	40%	20%	100%	70%	40%	30%	30%	100%	30%	100%	n/a
Empresa Social	30%	35%	15%	80%	56%	35%	25%	25%	85%	26%	82%	Verde
Cooperativa	35%	30%	10%	75%	53%	35%	25%	25%	85%	26%	78%	Verde
Asociación	20%	35%	20%	75%	53%	35%	25%	25%	85%	26%	78%	Verde
Operador de Mercado	20%	30%	20%	70%	49%	25%	15%	25%	65%	20%	69%	Verde
Arms-Length	20%	30%	15%	65%	46%	30%	20%	25%	75%	23%	68%	Verde
Autoridad Local	30%	30%	10%	70%	49%	20%	20%	20%	60%	18%	67%	Verde
Empresa Conjunta	20%	30%	10%	60%	42%	15%	15%	20%	50%	15%	57%	Ámbar
Administrado por el Propietario	30%	25%	10%	65%	46%	20%	5%	10%	35%	11%	56%	Ámbar
Administración Compartida	20%	30%	10%	60%	42%	20%	10%	10%	40%	12%	54%	Ámbar
Empresa Comunitaria	15%	20%	10%	45%	32%	20%	30%	25%	75%	23%	54%	Ámbar
Administrado por los Comerciantes	30%	15%	5%	50%	35%	20%	10%	20%	50%	15%	50%	Ámbar
Sector Voluntario	5%	5%	5%	15%	11%	10%	5%	10%	25%	8%	18%	Red

Notas sobre la Puntuación

Todos los modelos se pueden adaptar a una situación específica; por consiguiente, la mayoría tienen validez. Sin embargo, la puntuación y el análisis a continuación ayudan a establecer los modelos que tal vez puedan ser más aplicables al Mercado de Seven Sisters y a la situación única en la que se encuentra.

Autoridad Local	Mercado y Operación <ol style="list-style-type: none">1) El Municipio Londinense de Haringey no tiene actualmente presupuesto para apoyar la administración del Mercado de Seven Sisters. Tendrían que realizar una modelización financiera de los costos del arrendamiento y de sus costos operativos para poder entender si esto es asequible para el negocio. Según la legislación sobre licencias, las autoridades locales no pueden obtener ganancias en los mercados. En el caso de Seven Sisters, el cual no opera actualmente bajo la legislación de licencias, el propietario absoluto puede realizar una revisión del alquiler cada cinco años. Cualquier incremento del costo del arrendamiento tendría que pasar a los Comerciantes con Licencias o ser absorbido por el Concejo Municipal.2) Hay acuerdos transparentes de gobernanza para las decisiones de los miembros y de los funcionarios. Sin embargo, no existe ninguna estructura actual para los mercados, ya que el Concejo Municipal no gestiona ni administra ningún mercado actualmente. Sí provee licencias para mercados, pero los mismos son administrados por operadores privados y no por el Concejo Municipal como tal. Existe experiencia regulatoria dentro del Concejo Municipal, pero no tiene ningún departamento especializado en el Desarrollo de Mercados o Minorista que pueda ayudar a establecer, administrar y dirigir el mercado.3) El Municipio Londinense de Haringey carece de un equipo dedicado a mercados, por tanto, no tiene actualmente la experiencia interna para asumir la administración del mercado. El Concejo Municipal si consta con un Equipo encargado de Regeneración y de Propiedades/Viviendas, el cual podría ayudar a establecer un equipo que administrase y dirigiese el mercado. El periodo de tiempo que se requeriría para crear y establecer un equipo para dirigir y administrar el mercado tardaría, al menos, 12 meses, antes de que pudiese asumir la operación del mercado – y esto no incluye el tiempo que se requeriría para el traspaso de propiedad para llegar a un acuerdo respecto al arrendamiento. Valor Social <ol style="list-style-type: none">4) Tradicionalmente, los mercados administrados por las Autoridades Locales no se han concentrado en iniciativas de desarrollo de mercados, tendiendo a concentrarse más en la función reguladora y estatutaria. Sin embargo, el Municipio Londinense de Haringey se beneficiará de contar con recursos que se especializan en apoyo a los negocios y a la administración del centro urbano. No
------------------------	--

	<p>obstante, a pesar de contar con estos recursos, generalmente se distribuyen en una gama de proyectos y objetivos del Concejo Municipal, en vez de ser utilizados para apoyar al mercado.</p> <p>5) El Municipio Londinense de Haringey podría vincular empleo, programas de formación y oportunidades para crear nuevas empresas para la gente local a través de su estructura de administración de mercados y la promoción de cualquier nueva vacante, dándole prioridad a los residentes locales cuando las unidades estén disponibles.</p> <p>6) El Municipio Londinense de Haringey está en una buena posición respecto a sus normas y a su más amplia estrategia para Tottenham y Seven Sisters, y así poder garantizar que el mercado y otras oportunidades de inversión sean complementarias; y en algunos casos, puedan estar relacionadas/integradas; por ejemplo, viviendas sociales adicionales y la necesidad de buenos alimentos de buena calidad para familias de bajos ingresos proporcionada por los comerciantes del mercado.</p>
<p>Operador de Mercado</p>	<p>Administración y Operación</p> <p>1) Cualquier operador tendría que cubrir los gastos del arrendamiento, la administración (los empleados) y todos los gastos operativos. Además, se requiere que la mayoría de los operadores tengan una ganancia para reinvertirla en el negocio o pagar a los accionistas o partes interesadas. Aparte de los primeros cinco años, no existe ninguna medida de control vigente que impida que un operador aumente el costo de la licencia/tenencia o arrendamiento, lo cual implicaría que eso podría ser inasequible para algunos Comerciantes Titulares de Licencias existentes. Similarmente, si el Propietario Absoluto decide incrementar el costo del arrendamiento en periodos de revisión de renta o alquiler estipulados, dichos costos serían muy probablemente pasados a los Comerciantes Titulares de Licencias por el operador.</p> <p>2) En general, los operadores de mercados tienen estructuras de administración eficaces para dirigir y administrar mercados. A diferencia de las autoridades locales, tienden a ser impulsados comercialmente, por lo tanto, garantizarían que cualquier inversión incrementa la clientela y el consumo y gasto en el mercado. Los operadores tienden a administrar operaciones bien ejecutadas debido a que esto tiende a atraer comentarios positivos, y a su vez, eleva el perfil del mercado. Los operadores establecen sus propios acuerdos de gobernanza. En general, como en la mayoría de las compañías del sector privado, estas no están reguladas ni auditadas. Dependiendo de cómo los operadores establezcan y administren sus negocios, tal vez no exista ningún requerimiento de consultar con los comerciantes sobre las decisiones relacionadas con la administración y la operación del mercado.</p>

	<p>3) En general, los operadores tienen experiencia y son capaces de administrar mercados con los equipos existentes. Como la administración de los mercados es el negocio principal de cualquier operador, ellos por lo general pueden movilizarse rápidamente para comenzar la planificación, los recursos y la operación del mercado, ya sea nuevo o existente. Debido a las sensibilidades en el mercado, que un operador asumiese el arrendamiento del mercado podría ser un riesgo considerable, especialmente debido al estado del edificio actual y los valores de arrendamiento desconocidos de los lugares o ubicaciones futuras del mercado.</p> <p>Valor Social</p> <p>4) Los operadores pueden dar el mejor apoyo a los comerciantes y contribuir a aumentar la rentabilidad/el lucro de sus negocios ya que, generalmente, ellos han sido comerciantes o han trabajado dentro del sector. Un operador necesita comerciantes eficientes para ayudar a atraer clientela y consumo/gasto en el mercado, y sería de su propio interés que apoyasen a los comerciantes existentes, así como también a atraer más comerciantes para el mercado para preservar su relevancia. Para que una operación comercial sea rentable, es necesario que los operadores y los comerciantes trabajen conjuntamente para ayudar a que el mercado crezca y genere ganancias.</p> <p>5) Los operadores pueden proporcionar y facilitar beneficios sociales para la gente local. En general, se considera que los mercados proporcionan algún tipo de beneficio social para las comunidades donde están ubicados. Existen varios operadores que facilitan y apoyan programas de eventos para la comunidad; no obstante, el objetivo principal de un operador es obtener ganancias. Por consiguiente, sus recursos serán destinados a garantizar que esto suceda. Proporcionar oportunidades específicas para la gente local, más allá de tener un mercado exitoso, puede que sea más retador para un operador.</p> <p>6) Un mercado bien administrado que atiende a las necesidades de la comunidad local en términos de la oferta contribuirá de modo positivo al área local. Existen numerosos ejemplos en los que los mercados administrados de modo privado son vistos como un punto central para una calle principal o un centro urbano. Sin embargo, uno que no sea bien administrado podría tener un impacto negativo en las percepciones sobre el área.</p>
<p>Administrado por los Comerciantes</p>	<p>Administración y Operación</p> <p>1) Es probable que los mercados operados por comerciantes deseen mantener bajos todos los costos de funcionamiento asociados con la administración y operación del mercado. Este modelo se beneficiará de una ambición compartida de dirigir y administrar el mercado como un negocio y tratar de alcanzar las mejores ganancias. Los comerciantes generalmente trabajarán juntos en el</p>

	<p>mejor interés del mercado y, siempre que sea posible, es poco probable que se transfieran los costos de funcionamiento a sus propios negocios.</p> <p>2) Los comerciantes pueden colaborar y a menudo lo hacen. Pero no es atípico que haya diferencias de opinión entre los comerciantes sobre cómo se debe administrar y operar un mercado. Por lo tanto, se requieren acuerdos de gobernanza sólidos para evitar cualquier ambigüedad. Sin embargo, incluso cuando esto está en vigor, encontrar soluciones en relación con disputas puede ser difícil, y esto puede causar desconfianza entre los comerciantes. Pueden surgir conflictos de intereses, por consiguiente, puede que se requiera de una asociación de comerciantes para que supervise la toma de decisiones cuando no se pueda cumplir con los acuerdos.</p> <p>3) Por lo general, esto requiere de la creación de una asociación de comerciantes sin fines de lucro que debería estar legalmente constituida debido a los acuerdos de arrendamiento que probablemente exija cualquier propietario o arrendatario. Esto requeriría al menos de seis a 12 meses para quedar establecida. Sería necesario proporcionar confianza sobre la situación financiera a un arrendatario/propietario de que esta es una asociación confiable y sólida con procesos rigurosos para administrar la operación del mercado.</p> <p>Valor Social</p> <p>4) Este modelo podría facilitar que los comerciantes se apoyen mutuamente y fomenten el espíritu empresarial. Es más probable que los comerciantes se concentren en hacer crecer sus negocios para garantizar que sea rentable. Además, posiblemente se requiera de tiempo y esfuerzo para la promoción del mercado y así atraer más clientes y que los mismos gasten en el mercado. Tradicionalmente, la mayoría de los comerciantes carecen de la habilidad y experiencia para poder hacerle publicidad y promoción a sus negocios, pero esto se puede aprender y adoptar fácilmente.</p> <p>5) El uso de recursos para establecer estructuras y brindar beneficios sociales consume mucho tiempo, y es probable que sea limitado debido a su función principal, es decir, administrar el mercado y su propio negocio. Es poco probable que este modelo ofrezca beneficios sociales más amplios aparte del empleo. Sin embargo, los mercados más pequeños de este tamaño y naturaleza tienden a generar muy pocas oportunidades de empleo adicionales, ya que los costos operativos se reducen siempre que sea posible.</p> <p>6) Es probable que los mercados administrados por comerciantes deseen integrarse mejor con el área local para atraer clientes fijos. Sin embargo, los mercados dirigidos y administrados por comerciantes tendrán menos recursos para iniciativas más amplias, por lo tanto, excepto proporcionar un buen mercado local, la contribución general puede ser limitada.</p>
--	--

<p>Administrado por el Propietario</p>	<p>Administración y Operación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) De todas las partes interesadas, el propietario absoluto es el que tiene el mayor control financiero para determinar el valor de arrendamiento del mercado. Aunque esto se calculará basado en su inversión de capital, ellos adoptarán una visión a largo plazo en relación con el rendimiento de su inversión. Esto significa que pueden tener una mayor flexibilidad al ser los dueños del activo de capital y el arrendatario inquilino. Sin embargo, este no es un acuerdo habitual, pero no se debe descartar solo por este factor. 2) La gestión y operación de un mercado por parte de un propietario absoluto no es común. A pesar de que ellos tendrán la capacidad de administrar y mantener el edificio basado en su función principal como empresa inmobiliaria, deberán establecer estructuras para la gobernanza y la toma de decisiones. La gobernanza y la toma de decisiones pueden ser menos transparentes y estar más propensas a ser impulsadas por intereses comerciales. Debido al tamaño del Mercado de Seven Sisters y al ingreso anual asociado, es improbable que un propietario absoluto opte por administrar el mercado. Por el contrario, subcontratarían esta responsabilidad a un agente administrativo o a un tercero con conocimiento y experiencia en administración minorista o de mercado. Es probable que deseen que los acuerdos de administración consten con buenos recursos, especialmente si el mercado es parte de la oferta de una urbanización de usos múltiples. 3) Posiblemente este modelo requiera el reclutamiento y/o la formación de un equipo para supervisar el desarrollo y la administración del mercado. Quizás un propietario absoluto opte por subcontratar algunos o todos los servicios a un proveedor especializado. Es probable que este proceso tarde entre ocho y 12 meses antes de que el mercado pueda comenzar a operar. <p>Valor Social</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Es probable que este modelo se concentre en apoyar el crecimiento y la fortaleza del mercado. Al existir diferentes enfoques para fomentar el emprendimiento por parte de los propietarios absolutos, esto significa que algunos pueden proporcionar más apoyo empresarial. Grainger, como parte del Acuerdo S106, cubrirá los costos de un facilitador del mercado, cuya función será apoyar a los Comerciantes Titulares de Licencia y proporcionar habilidades comerciales adicionales. Además de esto, no está claro si habría más apoyo para los comerciantes, pero es del mayor interés del propietario absoluto garantizar que haya un ingreso constante y que el valor de su activo se mantenga. 5) Este modelo puede ofrecer menos beneficios sociales para la comunidad local, especialmente después de la reurbanización de
---	---

	<p>ambos sitios. Sin duda, la regeneración puede proporcionar beneficios locales para la comunidad como más instalaciones y/o diversidad minorista, pero es poco probable que los propietarios absolutos mantengan un enfoque de valor social coordinado después de la reurbanización de los sitios. Sin embargo, el mercado puede brindarle al propietario la oportunidad de proveer más beneficios sociales que aquellos tradicionalmente asociados con proyectos urbanísticos y de regeneración, es decir, trabajos de construcción.</p> <p>6) Los propietarios absolutos, en dependencia de su enfoque comercial y sus valores, pueden jugar un papel fundamental al ayudar a darle forma a un lugar que apoye y beneficie las comunidades. La inversión en el mercado por parte de un propietario absoluto, si es sostenida, podría tener una gran influencia en las percepciones de un área y ayudar a crear un nuevo punto central para los centros urbanos si se administra adecuadamente y en colaboración con los Comerciantes Titulares de Licencia.</p>
<p>Cooperativa</p>	<p>Administración y Operación</p> <p>1) Este modelo está diseñado específicamente para que los comerciantes compartan el éxito que podría proporcionar un mercado rentable. Al igual que con el Modelo de los Comerciantes, es probable que los comerciantes mantengan los gastos o costos bajos para así incrementar las ganancias. Como los miembros serían también los dueños o los propietarios, tendrían un interés personal en hacer que la cooperativa sea un éxito. No obstante, la cooperativa podría involucrar a otras partes interesadas clave que podrían apoyar a la administración y la operación del mercado. Esto podría ser en capacidad de asesoramiento o financiera o ambas.</p> <p>2) Los miembros de la cooperativa están facultados para tener una participación de control en el negocio. Existen muchos modelos de cooperativas de trabajadores exitosos. Se requieren acuerdos de gobernanza sólidos desde el inicio, y las cooperativas deben estar legalmente constituidas. La administración democrática es uno de los principios fundamentales de las cooperativas. Para crear y establecer esto, los comerciantes necesitan garantizar que se cumplan con acuerdos legales justos, transparentes y sólidos. Esto podría llevar algún tiempo ya que tendrían que establecerse niveles de confianza, y posiblemente se necesitaría que este proceso fuese facilitado inicialmente por una entidad u organismo independiente para así obtener al apoyo de todos los comerciantes actuales.</p> <p>3) El punto fuerte de una Cooperativa es la formación de un colectivo de miembros con el mismo interés. En el caso del Mercado de Seven Sisters, esto debe ser todos los Comerciantes Titulares de</p>

	<p>Licencias. Debido a la situación actual, esto puede tardar tiempo en establecerse ya que el grado de confianza entre algunos comerciantes ha disminuido. Posiblemente este proceso necesitaría ser facilitado inicialmente por un organismo independiente para obtener el apoyo de todos los comerciantes actuales.</p> <p>Valor Social</p> <p>4) Las cooperativas son un conjunto de personas con un objetivo común, generalmente centradas en la aspiración de poseer y controlar conjuntamente un negocio de forma democrática. Hacer crecer el negocio será un factor importante para los miembros de la cooperativa, y como otras empresas con enfoque social, tienden a centrarse en brindar más apoyo y oportunidades para el emprendimiento o las iniciativas empresariales. Los miembros de una cooperativa trabajan conjuntamente, en vez de competir entre sí.</p> <p>5) Las cooperativas pueden reservar algunos de sus recursos para apoyar a las comunidades locales. En general, los miembros acordarían y votarían sobre cualquier otra actividad que no constituyese parte del negocio principal y que desean apoyar. Por tanto, los comerciantes podrían considerar patrocinar algunas de las actividades que brindan bienestar y apoyo a la comunidad Latinoamericana en Haringey, o proveer guarderías/jardines infantiles o un espacio o instalaciones para los comerciantes y sus familias.</p> <p>6) Las cooperativas, debido a su ética y valores, tienden a mirar hacia afuera. El éxito de cualquier mercado depende en gran medida de su oferta, y de cuán atrayente es para la población local. Por tanto, no existe ninguna razón para que un mercado administrado y dirigido por una cooperativa no contribuya de modo positivo a la comunidad local de Haringey.</p>
Arms-Length	<p>Administración y Operación</p> <p>1) Es probable que este modelo sea más asequible si el costo del arrendamiento <i>solo</i> se transfiere del titular o propietario absoluto o del organismo o entidad pública a la empresa <i>arms-Length</i>. Si se transfieren los costos adicionales, entonces sería más costoso ejecutar y operar este modelo. Esto tendría un efecto colateral en la asequibilidad y la sostenibilidad del modelo. Sin embargo, establecer servicios de subcontratación a empresas <i>arms-Length</i> puede llevar mucho tiempo y ser costoso. Este modelo permitiría que un organismo o una entidad pública pudiese obtener ganancias que podrían reinvertirse en el mercado.</p> <p>2) Dependiendo de cómo fue creada la empresa <i>arms-Length</i>, y del acuerdo con la empresa u organización matriz, esto podría fomentar varios acuerdos transparentes referentes a la toma de</p>

	<p>decisiones respecto a la gobernanza de la empresa. Se podría establecer una junta directiva y una AGM (Una Reunión General Anual) donde se tomen las decisiones importantes y se les informe de las mismas a las partes interesadas relevantes y de ese modo las vinculen a la política de la compañía. Sería necesario establecer un conjunto de políticas y normas para dicho modelo y así garantizar que no haya ambigüedad respecto a la toma de decisiones.</p> <p>3) Aunque establecer una empresa <i>arms-Length</i> puede llevar tiempo, ayuda a separar las organizaciones interesadas y garantizar el éxito del mercado. Esto significa que se dedicarían recursos específicos para apoyar al mercado y su funcionamiento, en vez de utilizarlos en varios proyectos. El beneficio adicional de una empresa <i>arms-Length</i> es que se requieren medidas de cumplimiento menos burocráticas para tomar decisiones y pueden operar de manera más flexible que los organismos públicos.</p> <p>Valor Social</p> <p>4) Existe una oportunidad real de incorporar los valores sociales de la autoridad local en una empresa <i>arms-length</i>. El beneficio adicional de este modelo es que podría haber recursos dedicados a promover este objetivo. A diferencia del modelo de autoridad local, este modelo puede usar sus recursos para trabajar con los comerciantes para crear programas de apoyo a los negocios para ayudar a que los mismos crezcan. Además, podría tener una política para apoyar y fomentar nuevas empresas o negocios.</p> <p>5) Este modelo podría garantizar que, como parte de sus objetivos, se entienda cuáles son las necesidades locales y se creen oportunidades que respondan y estén dirigidas a resolver dichas necesidades. Tradicionalmente, los mercados son buenos empleadores locales. La creación de una empresa <i>arms-Length</i> podría centrarse en emplear a personal local para que dirijan y administren el mercado, además de darle prioridad a los residentes locales para cualquier unidad que esté disponible en el futuro.</p> <p>6) Este modelo podría ayudar a integrar mejor el mercado con la oferta local de Haringey/Seven Sisters. Es más probable que responda a las necesidades y a las tendencias futuras de la comunidad respecto a ir de compras y a disfrutar del tiempo libre, y que contribuya a entender mejor las necesidades y los requerimientos de la clientela local, y así poder proporcionar servicios e instalaciones que sean relevantes a la comunidad.</p>
Asociación	<p>Administración y Operación</p> <p>1) El Modelo de Asociación generalmente designaría un operador de mercado o una organización encargada de administrar las operaciones. Sin embargo, este modelo se puede adaptar y podría</p>

	<p>haber otros socios encargados de dicha función que sean más adecuados para un mercado individual y sus requerimientos. No obstante, en el caso del Mercado de Seven Sisters, y posteriormente a nuestra interacción con los comerciantes, sería más apropiado nombrar un operador que fuese el agente de entrega o ejecución en representación de la Asociación. Crear y establecer una Asociación sería mucho más sencillo y menos costoso que el modelo de una empresa <i>arms-Length</i>. Habría costos adicionales asociados con un operador, y probablemente quieran obtener ganancia. Sin embargo, para un mercado de este tamaño, y debido al hecho de que las unidades no son desmontables, estos costos deberían ser menores que en un mercado tradicional donde la presencia de personal <i>in situ</i> tiende a ser más alta. Los costos asociados con el involucramiento de los otros socios - el propietario absoluto (si no es el operador), el Concejo Municipal y los comerciantes - que forman parte de la junta directiva, deberían ser bastante bajos ya que solo se reunirían una vez cada tres meses para supervisar el funcionamiento y el rendimiento del mercado teniendo en cuenta una estrategia comercial acordada.</p> <p>2) La gobernanza respecto a este modelo es una de las más equitativas y transparentes debido a que todas las partes interesadas clave locales tienen interés en hacer que el mercado sea un éxito, además de los mismos derechos de votación con relación a todas las decisiones y las disputas que tengan un impacto en la operación, la administración y la estrategia en general. Esto también podría extenderse a los representantes de la comunidad local. Se debe establecer y acordar una estrategia comercial y de gobernanza por todas las partes interesadas clave.</p> <p>3) Este modelo podría establecerse e implementarse dentro de 12 meses. Este modelo sería único (no existe ningún mercado en Londres que opere con este modelo); y potencialmente ayudará a abordar y a resolver algunas de las tensiones y los problemas prolongados entre los grupos de partes interesadas. Se necesitarían recursos para crearlo, y inicialmente esto debería ser a través de un asesor o un facilitador independiente, lo cual garantizará que sea un proceso justo y equitativo durante la etapa de desarrollo y antes de ser adoptado e implementado.</p> <p>Valor Social</p> <p>4) Es probable que este modelo promueva y fomente apoyo a los negocios y al crecimiento para los comerciantes, debido a que el usuario final (los comerciantes) son clave para el éxito del mercado, junto con el agente de entrega o ejecución que haya sido nombrado. Este modelo debe beneficiarse más de recursos y asesoramiento de las otras partes interesadas que componen la junta directiva. Esto significa que este modelo podría estar mejor vinculado a las oportunidades externas, tales como las</p>
--	--

	<p>subvenciones o programas de capacitación y empleo dirigidos por el Concejo Municipal y otros.</p> <p>5) Debido a como está formado (por múltiples partes interesadas), este modelo podría establecer un conjunto de objetivos que satisfagan las necesidades de la comunidad local y proporcionar valor social adicional. El cumplimiento de estos objetivos podría ser monitoreado por la Junta Directiva; y hay más oportunidad para obtener apoyo adicional y financiación de las partes interesadas para apoyar proyectos o iniciativas específicas (ej. guarderías, centros comunitarios, etc.).</p> <p>6) Es probable que este modelo quiera entender mejor las necesidades y los requerimientos de la comunidad local. Posiblemente los Comerciantes Titulares de Licencias sean los principales benefactores de cualquier estrategia, por tanto, cualquier estrategia desarrollada por la Asociación que responda a los requerimientos de la comunidad local deberá recibir su apoyo.</p>
<p>Empresa Conjunta y Administración Compartida</p>	<p>Administración y Operación</p> <p>1) La asequibilidad de estos modelos se cuestiona más que la del modelo arms-length. Esto se debe a que, en esencia, estos modelos utilizan la subcontratación en vez de ser propiedad exclusiva de la autoridad local. Por ende, es probable que los costos que se le pasan a los usuarios finales (a los comerciantes) sean más altos, lo que conlleva a que estos modelos sean más inasequibles. Es improbable que el modelo de servicios compartidos genere mayores ganancias financieras para los comerciantes, ya que la mayoría de las autoridades locales no ponen énfasis o recursos en las iniciativas de desarrollo del mercado y tienden a estar más enfocadas en la regulación. Con una empresa conjunta, los costos pueden variar en dependencia del tamaño y los recursos atribuidos a los contactos por el proveedor del sector privado.</p> <p>2) Ambos modelos podrían incorporar acuerdos de gobernanza transparentes para apoyar la toma de decisiones y la gestión y operación efectivas del mercado. Cuando los servicios son subcontratados por las autoridades locales, puede haber información comercialmente sensible que no se puede compartir con las partes interesadas. En general, esto genera una sensación de desconfianza y podría exacerbar las tensiones existentes entre algunas partes interesadas clave.</p> <p>3) Ambos modelos, especialmente el modelo de administración compartida, pueden llevar mucho tiempo en ser creados y establecidos. Debido a la sensibilidad en torno al mercado, y al proceso legal relacionado con la posible reurbanización del sitio existente, es poco probable que haya mucho interés por parte de otras autoridades locales o empresas</p>

	<p>del sector privado. Esto significa que estos modelos tienen un riesgo considerable de ejecución asociado.</p> <p>Valor Social</p> <p>4) Al igual que con el modelo de autoridad local, posiblemente el modelo de administración compartida se concentre más en las funciones de regulación y gestión que en el valor social. Además, la subcontratación de objetivos de valor social de una autoridad local a otra podría ser problemática en términos de ejecución. El modelo de Empresa Conjunta podría apoyar el crecimiento del negocio, pero es probable que atribuyan más costos al valor del contrato a fin de facilitar y ejecutar esto en representación de la autoridad local. Esto se debe a que desearan minimizar los riesgos financieros a través de la fijación de precios del contrato, y por consiguiente, el énfasis en apoyar a los comerciantes quizás sea menos importante.</p> <p>5) Probablemente ambos modelos le den menos importancia al brindar el valor social que apoye a la comunidad local, incluso aunque exista una obligación contractual. El valor social, por su propia naturaleza, es difícil de obtener y de proporcionar a través de contratos de servicio; y es improbable que sea la prioridad de las otras partes interesadas clave, las cuales estarán más interesadas en garantizar que el mercado esté bien administrado y tenga muchos consumidores.</p> <p>6) Es probable que estos modelos contribuyan a la oferta general del lugar. El modelo de Empresa Conjunta probablemente se concentre más en el éxito comercial del mercado como parte de la oferta local, mientras que la función de administración compartida probablemente se concentre más en la administración y la operación del mercado y estará menos orientada al comercio.</p>
<p>Empresa Social</p>	<p>Administración y Operación</p> <p>1) Las Empresas Sociales son organizaciones sin fines de lucro, pero pueden obtener ganancias para reinvertir en el negocio u otras actividades acordadas que generalmente benefician otras organizaciones sin fines de lucro o comunitarias. En general, dichas empresas intentarían de mantener los costos bajos siempre que sea posible, pero a diferencia de una cooperativa, no estarían necesariamente dirigidas o enteramente administradas por los Comerciantes Titulares de Licencias como tal. La ventaja de este modelo comparado con el de la cooperativa es que hay acceso a experiencia disponible para establecer, dirigir y administrar el negocio.</p> <p>2) Los modelos de empresas sociales suelen tener una estructura de gobernanza sólida, y esto no sería diferente en el caso de un mercado. La gobernanza o administración generalmente se acuerda al inicio de la creación de la empresa, y sus políticas y</p>

	<p>procedimientos generalmente se informan a sus partes interesadas para garantizar la transparencia.</p> <p>3) La creación y movilización de una empresa social para dirigir y administrar el mercado llevaría tiempo. Esto se debe principalmente a que sería necesario obtener fondos y financiación antes o poco después de su creación. Si el modelo es financieramente viable, entonces el acceso a fondos puede que no sea tan difícil. Un mercado con un modelo de empresa social que funcione seis días a la semana es probable que atraiga mucha atención de los posibles financiadores o proveedores de subvenciones o fondos los cuales podrían apoyar los costos iniciales de la operación.</p> <p>Valor Social</p> <p>1) El beneficio de este modelo es que está enfocado tanto en los negocios como en la sociedad, lo cual significa que es más probable que proporcione más oportunidades de apoyo para ayudar a los comerciantes con el desarrollo y el crecimiento de sus negocios, y a su vez apoye a otras organizaciones comunitarias y otros proyectos.</p> <p>2) Este modelo podría establecerse de modo que se centre, en parte, en proporcionar oportunidades para la gente local, especialmente ofreciendo empleo y nuevas vacantes a los comerciantes. Además, podría proveer programas adicionales de apoyo y de capacitación o acceso a sus instalaciones para las actividades y el uso de la comunidad.</p> <p>3) Una empresa social a menudo tiene un vínculo o una conexión con la comunidad local donde está ubicada. Como el mercado ha estado en Seven Sisters por más de dos décadas, un mercado dirigido o administrado por una empresa social sin duda contribuirá de modo positivo a la oferta de la calle principal (high street) y del área local.</p>
<p>Empresa Comunitaria</p>	<p>Administración y Operación</p> <p>1) Las Empresas Comunitarias son organizaciones sin fines de lucro. Su función principal es servir a la comunidad local, proporcionando beneficios que satisfagan las necesidades o aspiraciones de la comunidad. Los costos podrían ser más bajos con una empresa comunitaria que con una empresa social, debido a que, aunque funciona como un negocio, puede haber recursos y experiencia proporcionados por la comunidad sin ningún costo para la empresa. El acceso a la financiación para la creación y la administración del mercado utilizando este modelo puede ser más difícil. Es posible que se requiera a alguien con una buena trayectoria en la administración y operación de mercados para convencer a las otras partes interesadas clave, especialmente a los propietarios absolutos, ya que ellos desearan tener garantías sobre los ingresos del arrendamiento.</p>

	<p>2) La estructura administrativa relacionada con la empresa comunitaria probablemente sea más compleja y requiera un buen grado de compromiso y consulta con la comunidad. Puede haber una falta de experiencia en la dirección y administración de mercados, pero la ventaja del Mercado de Seven Sisters es que ya existen vínculos y relaciones de trabajo con algunos miembros de la comunidad local.</p> <p>3) Establecer este modelo puede tardar mucho tiempo. Debido al impulso respecto al Plan Comunitario, la gente local puede movilizarse para establecerlo antes, ayudando a acelerar el proceso. Para que este modelo sea un verdadero éxito y digno de consideración, debe existir un apoyo sólido de la comunidad local. Esto es extremadamente importante y hay que demostrarlo al solicitar financiación a través de subvenciones.</p> <p>Valor Social</p> <p>4) Es poco probable que este modelo sea tan efectivo en el apoyo empresarial, el emprendimiento y el crecimiento económico como una empresa social. No obstante, con el nivel adecuado de recursos y el acceso a experiencia, tal vez este modelo pueda apoyar y fomentar estos objetivos.</p> <p>5) Es probable que este modelo demuestre el mayor grado de valor social para una comunidad local basado en su propósito principal. Su función principal es beneficiar a la comunidad local, por ende, debe tratar de emplear o brindar oportunidades a la población local. Sin embargo, la clave de su éxito es administrar un mercado que pueda generar ingresos adicionales para la comunidad local. Actualmente no existe ninguna empresa comunitaria que administre un mercado por más de dos días a la semana. Por consiguiente, las demandas de recursos y de tiempo de la comunidad probablemente signifiquen que este modelo no es una opción práctica para el Mercado de Seven Sisters.</p> <p>6) Este modelo, basado en su propósito principal, debe proporcionar valor social y beneficios para la comunidad local en la que se encuentra. Sin embargo, este modelo tal vez carezca de los recursos y la experiencia necesarios para tener realmente un gran impacto en el área local. Este modelo deberá demostrar su mérito o utilidad comparado con otras iniciativas comunitarias que podrían ser una prioridad más importante en el área de Tottenham/Seven Sisters, especialmente si todas las iniciativas requieren de algún tipo de apoyo financiero.</p>
Sector Voluntario	<p>Administración y Operación</p> <p>1) Es muy poco probable que este modelo sea adecuado para administrar un mercado de seis días a la semana. Además, este modelo carecería de la estructura financiera necesaria para cubrir</p>

	<p>los costos de arrendamiento del espacio del mercado, y no tendría acceso a fondos o financiamiento si lo requiriera.</p> <p>2) Los voluntarios no serían la solución adecuada para dirigir y administrar el mercado. Desde una perspectiva práctica, esto sería de alto riesgo y no se recomendaría.</p> <p>3) La creación de un mercado dirigido y administrado voluntariamente llevaría mucho tiempo y sería arriesgado. El principal riesgo sería para los comerciantes y sus negocios, pero además sería difícil encontrar suficientes voluntarios con experiencia para dirigir y administrar el mercado.</p> <p>Valor Social</p> <p>4) Es poco probable que un modelo dirigido por voluntarios proporcione resultados positivos en cuanto a apoyo empresarial, emprendimiento y crecimiento. La coordinación de estos resultados a través de un equipo de voluntarios es insostenible e inmanejable.</p> <p>5) Es probable que el modelo del Sector Voluntario le ofrezca oportunidades a la población local. Sin embargo, posiblemente estas sean modestas en relación con su impacto, e inconsistentes en relación con la programación de las actividades.</p> <p>6) Los mercados dirigidos por voluntarios generalmente están integrados en las comunidades de alguna forma, ya que generalmente son administrados y están apoyados por la gente local. Sin embargo, los mercados dirigidos por voluntarios suelen ser ocasionales, por consiguiente, su influencia es limitada.</p>
--	--

Apéndice 5: Comerciantes Titulares de Licencias – Temas Principales

La siguiente tabla describe los temas principales que fueron identificados durante el proceso de participación con los Comerciantes Titulares de Licencias. De los 37 Comerciantes Titulares de Licencias, un total de 23 participó en este informe.

Tema	Explicación
Negocio de los Comerciantes	En general, los Comerciantes Titulares de Licencias dicen que sus negocios van bien. La mayoría de los comerciantes ha creado una base de clientes leal.
Comportamiento Antisocial	Existe una opinión general de que el mercado atrae comportamiento antisocial. Algunos Comerciantes Titulares de Licencias plantearon que esto está impidiendo que clientes potenciales visiten y gasten o consuman en el mercado.
Promoción	En general, la mayoría de los comerciantes considera que la administración actual debería hacer más para promover activamente el mercado. Los Comerciantes Titulares de Licencias expresaron que, debido a la incertidumbre respecto al mercado y a su futura ubicación, hay clientes y miembros de la comunidad latinoamericana que creen que está cerrando.
Inversión	Existe una opinión general de que ha habido falta de inversión en el mercado, y que esto está afectando el comercio y las percepciones sobre el mismo. Hubo un nerviosismo por parte de algunos Comerciantes Titulares de Licencias de que la administración actual se trasladase a Apex House.
Mantenimiento	Muchos Comerciantes Titulares de Licencias consideran que el mantenimiento y la administración existente del mercado no cumplen con el estándar que desean ver o que esperan.
Posible Reubicación	Casi dos tercios (13) de 23 de los Comerciantes Titulares de Licencias que estuvieron involucrados en la fase de participación de este informe apoyaron el traslado a Apex House. Seis no lo apoyaron, y tres estaban indecisos.
Costo de la Renta	No existe ninguna fórmula consistente sobre la renta de las unidades, y hay variaciones en la cantidad de renta que cada Comerciante Titular de Licencia paga.
Costos de la Renta Futuros	La mayoría de los Comerciantes Titulares de Licencias consideraron que podían pagar los costos de renta establecidos en el Acuerdo s106. A los comerciantes les preocupa los costos de renta o alquiler una vez que las obligaciones del Acuerdo s106 cesen (después de 5 años). Esto les dificulta planificar para sus negocios.
Equipos	A algunos Comerciantes Titulares de Licencias les preocupa que tengan que pagar costos adicionales para nuevos equipos que no estén cubiertos en o por el Acuerdo s106.
Comunicación	Varios Comerciantes Titulares de Licencias no parecían estar completamente informados sobre las obligaciones del Acuerdo s106 que los afectan. Actualmente existe una falta de información y de un proceso definido para lidiar con cualquier traslado o mudanza para Apex House, incluyendo los criterios de selección de las unidades.
Almacenamiento	Los comerciantes están preocupados por la falta de almacenamiento en Apex House. Muchos de ellos utilizan actualmente sus entrepisos (mezanine) como almacenamiento.

Alimentos y Bebidas	A los Comerciantes Titulares de Licencias que venden alimentos y bebidas les gustaría tener su propio espacio para comer como el que tienen actualmente, en vez de un comedor o área general para comer que utilizarían todos los clientes que es lo que se está proponiendo para Apex House.
Sistema Administrativo	La mayoría no apoyan que Comerciantes Titulares de Licencias existentes sean los que dirijan y administren el mercado debido a posibles conflictos de intereses. Algunos comerciantes estaban interesados en hacerse cargo de la operación y de la administración del mercado, pero eran la minoría.

Apéndice 6: Casos de estudio

Mercado de Autoridad Local

La gran parte de los mercados generales que comercian la mayoría de los días de la semana y atienden a una variedad de ingresos disponibles suelen estar administrados y gestionados por las autoridades locales. Estos mercados son a menudo el punto focal del centro urbano o de los lugares en los que están ubicados.

Un mercado de estas características es el Mercado de Queens de Green Street, en el distrito londinense de Newham. El mercado es de gran tamaño, tiene más de 160 puestos y está operativo cuatro días a la semana. El Mercado de Queens tiene mucha historia, y lleva más de 110 años siendo un rasgo distintivo de Green Street. Su ubicación actual se concertó a principios de los años 80, cuando se convirtió en un mercado cubierto.

El Mercado de Queens abastece a la población local, que es de origen surasiático predominantemente, pero también tiene una serie de comerciantes de productos comestibles que suministran a los restaurantes de la zona. El mercado también fue señalado para la urbanización en el año 2009, pero este permiso de construcción no progresó. El Plan Local del Distrito Londinense de Newham declara que el mercado es un uso protegido y todo proyecto de re-urbanización del emplazamiento requiere que se provea un mercado. Si bien es un mercado concurrido y está considerado uno de los activos clave de Green Street, el edificio ha tenido una carencia de inversión. El ayuntamiento está estudiando la posibilidad de invertir en la mejora del aspecto, el ambiente y la función del Mercado, y ha recibido fondos de desarrollo del Fondo para el Buen Crecimiento (*Good Growth Fund* en inglés) de la Alcaldía de Londres.

Operador de Mercado

La mayoría de los mercados que no administra la autoridad local están administrados por operadores de mercado. Por tanto, no sorprende que por lo general estén clasificados como los mercados mejor administrados del país. De hecho, la mayoría de los 12 mejores mercados de la clasificación de *Time Out* son mercados administrados por operadores de mercado.

Un mercado que no es de los 12 mejores, pero que probablemente tenga más relevancia para el Mercado de Seven Sisters es el Mercado de Tooting en el sur de Londres. Es un mercado interior, tiene varios pequeños negocios, tiendas caribeñas, pequeños restaurantes y otras tiendas, como establecimientos de reparaciones y alteraciones de ropa, puestos de teléfonos móviles y accesorios, una agencia de viajes y un salón de manicura. El aspecto del mercado está controlado por sus arrendatarios y esto crea una buena diversidad, por lo que respecta a su apariencia y ambiente. El operador ha conseguido una buena variedad de comerciantes que representan a la comunidad local y a sus necesidades. Hay una buena mezcla de nuevos emprendedores y comerciantes más tradicionales.

El mercado ha ganado muchos premios y su dedicado equipo de administración ha ayudado a crear uno de los mercados locales de Londres más queridos. El equipo de administración ha trabajado sin descanso durante años en su organización y desarrollo, trabajando estrechamente con sus comerciantes para asegurar su éxito. Este mercado comenzó con circunstancias similares al Mercado de Seven Sisters, pero el operador ha invertido en el mercado para convertirlo en un exitoso centro para pequeñas empresas, y ahora es una de las principales atracciones del centro urbano de Tooting.



Modelo de Asociación

Actualmente no existen modelos de asociación en Londres. El Mercado de Seven Sisters tiene varias partes interesadas que quieren que el mercado se quede en la zona y sea una de las ofertas de comercio minorista y entretenimiento de la zona. Esto presenta una oportunidad única para hacer algo diferente y utilizar una variedad de experiencia y recursos para desarrollarlo y convertirlo en un modelo operativo viable. Combina elementos de todos los modelos de mayor puntuación y asegura que todos los interesados clave tengan un papel que desempeñar para hacer que el mercado sea un éxito.

Este modelo ayudará a desarrollar y crecer el mercado en interés de los comerciantes y la comunidad local. Si se pone en práctica, sería el primer modelo de su categoría en Londres, y posiblemente en el Reino Unido. Como Seven Sisters se encuentra en una posición poco común, este modelo tiene la oportunidad de reparar y restaurar la confianza entre los interesados clave y asegurar la responsabilidad de las partes para la administración y la operatividad del mercado.

Cooperativa

En Gran Bretaña cada vez hay más mercados tradicionales y especializados administrados por personas que mejor conocen el sector de los mercados. Como los ayuntamientos y operadores tradicionales han abandonado mercados por todo el país, con frecuencia han surgido mercados de cooperativas de trabajadores, administrados y gestionados por los comerciantes de los puestos, para llenar el hueco vacante.

Unos estudios realizados por *Co-operatives UK* ha revelado que casi seis de cada diez personas han comprado algo de un mercado callejero o interior en el pasado año. Si bien en los últimos cinco años la Federación Nacional de Comerciantes de Mercado (NMTF por sus siglas en inglés), que representa a más de 25.000 comerciantes y organizaciones de mercados, ha observado una baja de membresía de un 24 por ciento, los mercados administrados por cooperativas han experimentado un incremento constante.

Este mercado solo está operativo una vez a la semana. Esto se debe principalmente al sitio donde está ubicado; es probable que tenga menor captación y por tanto que no pueda mantenerse abierto más de un día a la semana. Los comerciantes que llevan sus negocios en el Mercado de Seven Sisters han demostrado que es un mercado rentable y con éxito, y por tanto no hay motivo por el que no se pueda establecer un modelo de cooperativa que funcione seis días a la semana.

La Cooperativa de Comerciantes del Mercado de Cottingham en East Yorkshire

Este mercado semanal abre los jueves y tiene capacidad para hasta 20 puestos. Es un mercado general que provee una variedad de productos, incluyendo alimentos, artículos para el hogar y prendas de moda. El concejo del distrito local llevó originalmente la gestión y administración del mercado. Se creó un modelo de cooperativa porque el mercado estaba amenazado con el cierre, debido a la carencia de fondos públicos. Los comerciantes decidieron tomar medidas para salvar el mercado y solicitaron una licencia al Concejo del Distrito de East Riding en Yorkshire. La cooperativa ha llevado y administrado el mercado con éxito desde 1996.

El Mercado de Thame, en Oxfordshire

Un animado mercado semanal establecido por una cooperativa de comerciantes. El mercado ha sido administrado y gestionado por un acuerdo entre los comerciantes y el ayuntamiento desde 1974. Este acuerdo de cooperativa ha tenido como consecuencia la creación de un mercado de éxito con una renta relativamente baja, un buen nivel de tráfico de clientes que gastan dinero en el mercado y una demanda fuerte de nuevos comerciantes. Se ha desarrollado una relación comercial positiva entre la cooperativa de comerciantes y el ayuntamiento, que en última instancia beneficia a ambas partes y al centro urbano.



Empresa Social

Los Mercados de Empresa Social están en alza, debido a la demanda de mercados, y a la reticencia de las autoridades locales de asumir más responsabilidades. Muchos mercados administrados por operadores tienden a estar ubicados en lugares en los que es probable que sean más rentables, o comercian en determinados días de la semana, y esto beneficia a los negocios y a sus comerciantes.

Las empresas sociales no tienen ánimo de lucro, por tanto suelen crecer de una forma más orgánica y sirven a una gran variedad de personas. Si bien las empresas sociales han crecido en todo el Reino Unido, el sector de mercados todavía constituye una pequeña proporción de un cálculo de unos 99.000 que comercian actualmente en el país a día de hoy.

El Mercado de Broadway y el Mercado de Brixton Station Road son dos mercados de empresa social que son conocidos y están en Londres.

El Mercado de Broadway

Este mercado comercia solo los sábados y es sumamente popular, atrae a los compradores locales y a visitantes de una zona de captación mayor. Comenzó a comerciar en el año 2004 y está administrado y operado por una sociedad de interés público formada por los comerciantes del mercado y una sociedad de interés público de la asociación de residentes, *Broadway Market Traders* y *Residents Association Community Interest Company* (CIC en inglés). Todas las ganancias de la Sociedad de Interés Público (CIC) se vuelven a invertir en la comunidad local, incluyendo aportaciones a sociedades benéficas y servicios del sector público, como la escuela primaria que está adyacente al mercado. El colegio también apoya al mercado, permitiendo el uso de su patio escolar para que se instalen hasta 45 puestos.

El Mercado de Brixton Station Road

El mercado de Brixton Station Road es un mercado diario administrado y operado por la sociedad de interés público formada por la federación de comerciantes del mercado de Brixton (*Brixton Market Traders' Federation Community Interest Company* o CIC). Al igual que ocurre con el Mercado de Broadway, todas sus ganancias se vuelven a invertir en proyectos de la comunidad local. Tiene un equipo dedicado de expertos en mercados que lo administran y llevan su funcionamiento. Su estrategia es tener una temática particular unos días para crear un punto de diferencia y atraer mayor audiencia. El mercado tiene más de 80 comerciantes, muchos de ellos llevan años comerciando con éxito. A pesar de estar ubicado en tres calles, la administración organiza muy bien el mercado, con lo cual los visitantes y compradores suelen explorar las tres calles, esto beneficia a los comerciantes, y ayuda a mantener los costos bajos. La administración y los comerciantes son particularmente buenos promocionando el mercado en las plataformas de las redes sociales, y la comercialización de los productos está bien hecha, teniendo en cuenta al cliente.

Modelo Arms-Length

El Ayuntamiento de la Ciudad de Glasgow administra sus mercados de mayoristas y minoristas utilizando un modelo de sociedad independiente tipo "*arms-length*". Crearon una sociedad de responsabilidad limitada, y aunque el ayuntamiento retiene la propiedad de los activos, ha traspasado el arrendamiento a la sociedad independiente. La Junta Directiva de *City Markets* (Glasgow) está formada por concejales electos y funcionarios del ayuntamiento. Por medio de este modelo han podido proporcionar recursos dedicados especialmente a asistir a los mercados y a sus comerciantes, y han podido conseguir capital y financiación por medio de ayudas para apoyar diversas prioridades e iniciativas.

Apéndice 7: Obligaciones Legales (Acuerdo s106)

Poyecto de Urbanización de Wards Corner

Julio de 2012 Sección 106 – Disposiciones Clave

- El derecho para los comerciantes existentes de que se les ofrezca un arrendamiento o licencia en el nuevo mercado;
- Consulta con los comerciantes sobre la distribución del nuevo mercado; y
- Establecimiento de un mercado temporal, con la oferta de un local para los comerciantes existentes en dicho mercado, con un periodo de 3 meses sin pago de alquiler.

Julio de 2017 Sección 106 Escritura de Alteración – Disposiciones Clave Adicionales

- Mercado temporal que se ubicará en Apex House;
- Reubicación gratuita (incluyendo la instalación de todos los accesorios y equipamiento desmontables y no desmontables) para todos los comerciantes que tienen licencia del operador de mercado, y para los comerciantes que estén comerciando cuando Grainger entregue la notificación al Concejo de que el mercado va a cerrar (se dará una notificación con un mínimo de 6 meses de antelación);
- Grainger se asegurará de que el traslado al mercado temporal se anunciará para informar al público de la ubicación propuesta. Grainger se asegurará de que el mercado temporal se anunciará una vez que se abra al público;
- Se dará a todos los comerciantes que estén en el mercado temporal 6 meses de notificación por adelantado del cierre del mercado temporal y de la apertura del nuevo mercado;
- Se ofrecerá un puesto en el nuevo mercado a todos los comerciantes que hayan comerciado continuamente en el mercado temporal durante 3 meses antes de que Grainger presente los detalles del nuevo mercado al Concejo;
- Los primeros tres meses en el mercado temporal tendrán el alquiler gratuito;
- En el nuevo mercado, los honorarios de la licencia tendrán un 30% de descuento de los honorarios de licencia acordados durante los primeros 18 meses;
- Los honorarios de licencia se incrementarán en un 2% al año durante el tiempo que esté en funcionamiento el mercado temporal, y tras los primeros 30 meses en el nuevo mercado; y
- Los honorarios que se deben pagar por la licencia nunca subirán más de una vez al año.

Apéndice 8: Cuestionario de Operador de Licencia

Estas preguntas han sido diseñadas para conocer más acerca de su empresa, manejo de Mercado y la *posible* reubicación a Apex House.

Estas ayudarán al asesor independiente a entender mejor su empresa, sus aspiraciones, preocupaciones y prioridades para el manejo futuro de Sisters Market.

Toda la información es completamente confidencial y no estará públicamente disponible. Sin embargo, su información será guardada como base de evidencia y contribuirá al desarrollo del reporte independiente final en el manejo futuro de los modelos de negocio para Seven Sisters Market.

Se le solicita proporcionar la mayor cantidad posible de información. Estas preguntas se le han enviado con anticipación para ayudarlo a prepararse para nuestra entrevista individual. Habrá un intérprete independiente disponible en caso de ser necesario.

A) Su Empresa

1. ¿Qué tan bien va el negocio y las ventas?

Bien Regular Mal

i) Por favor explique su elección y las razones para hacerlo;

ii) Díganos cómo cree que se puede mejorar esto.

2. ¿De qué manera estima que podría perfeccionarse la actividad comercial en Seven Sisters Market para mejorar aún más las condiciones para los titulares de licencias?

3. ¿Cuáles son sus gastos de renta semanales?

4. ¿Cuáles son sus gastos semanales totales incluyendo salarios?

5. ¿A cuánta gente emplea?

Tiempo completo Medio tiempo Temporal

6. ¿Cuáles cree usted que son los dos elementos principales acerca de su empresa que la hacen exitosa?

7. ¿Opina usted, que el apoyo apropiado, que su negocio podría progresar, es decir, que se vuelva más resistente y rentable? De ser este el caso, ¿qué tipo de apoyo empresarial necesita?

8. ¿Su principal cliente, en quien está enfocado básicamente, es la comunidad latina en Londres?

9. ¿Le gustaría captar a otros clientes que visiten y compren en su tienda? En caso afirmativo, ¿qué cree que se podría hacer para que pase esto?

B) Gestión de Mercado

10. ¿Qué considera usted que está funcionando bien con el modelo de gestión de mercado actual y por qué?

11. ¿Qué ideas tiene usted que podrían mejorar enormemente la gestión de mercado?

12. ¿Cuáles serían sus tres principales prioridades para el futuro régimen de gestión de mercado?

13. ¿Le gustaría que los operadores de licencia tuvieran una mayor participación en el desarrollo y diseño conjunto de la estrategia de mercado para Seven Sisters Market para atraer más afluencia, aumentar el consumo per cápita, mejorar el perfil del mercado, etc.?

14. En su opinión y basado en su experiencia, ¿qué mercado debería tratar de replicar Seven Sisters? Por favor explique sus razones.

C) Reubicación Apex House

15. ¿De manera general se siente usted solidario con la mudanza a Apex House? Por favor explique sus razones únicamente en relación con su empresa.

16. ¿Cuáles son sus dos mayores preocupaciones con relación a una reubicación a Apex House y por qué?

17. ¿Se le ha informado cuánto tendrá que pagar por su licencia por cinco años en caso de que se cambie a Apex House? ¿Cuánto es?

18. Si los costos de arrendamiento serán mayores en Apex House, ¿cree usted que su empresa podrá solventarlos?

Si No

Por favor explique por qué.

19. ¿Le ha confirmado Grainger que sus costos de reubicación y acondicionamiento serán cubiertos por ellos?

20. ¿Le gustaría involucrarse de manera activa en el diseño, planeación y acondicionamiento de sus nuevas instalaciones si elige reubicarse a Apex House?

21. ¿Qué apoyo en su negocio necesita para ayudarlo con cualquier reubicación a Apex House? Por favor explique sus razones y el porqué de esto apoyará a su empresa a realizar la mudanza.

Apéndice 9: Lista de comentarios de las Partes Interesadas clave referentes al Informe Preliminar (17/12/2019) y respuesta del Consultor Independiente

The table below details the Key Stakeholders' responses to the draft report (dated 17th December 2019) into the review of the future management models for Seven Sisters Market. In accordance with the agreed Terms of Reference (see Appendix 1), the independent consultant has considered these comments in light of the scope of the review and has provided a response. Where the draft report has been amended this has been recorded for auditing purposes. Comments regarding the formatting and/or grammatical errors of the draft report have not been detailed in the table below.

Grainger Plc			
Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Executive Summary			
2.1.1	I wonder whether it's 'future' possible management models?	This is correct. The models outlined in the review relate to the future management of the market and not the existing arrangement. The existing lease for the market between Transport for London (TfL) and Market Asset Management (Seven Sisters) Ltd (MAM) is due to expire in September 2020.	Yes
2.1.4	You say the recommended model <i>will</i> help to deliver benefits. This is your opinion. I'm not sure it comes across as being your opinion.	Agree. The report has been updated to now state: '...it is my opinion the recommended model will help to deliver a set of benefits and more importantly assurances that all the stakeholders are seeking'.	Yes
2.1.5	You suggest the divisions in the market have been created by the regeneration. I believe they've always been there.	Based on the interviews with the Licenced Traders, the general view was that divisions between <i>some</i> groups of Licenced Traders have been exacerbated over the last 10 years. From discussions with Licenced Traders they were more united prior to 2009 in wanting to remain at the current Wards Corner site.	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
2.1.5	The use of 'particular circumstances' is rather vague. I appreciate this is the executive summary, but it doesn't explain what the circumstances are.	The report has been updated to elaborate further: 'Based on the particular circumstances Seven Sisters Market finds itself in relating to the redevelopment proposal for the existing market site, the legal challenges that have been brought against the Planning and CPO decisions, and the divisions these have caused between some Licenced Traders and between some key stakeholders, it is vitally important for the key stakeholders to come together and develop the model further to suit their combined requirements and aspirations.'	Yes
2.1.9	Your last word in this section is 'Tottenham'. I think the market is unique to the UK, not just this area of London.	Noted. There is currently a Latin American offer in Elephant and Castle, although this is under threat from development proposals in this part of London. However, I agree the combined offer of Seven Sisters Market is unique and unlike anywhere else in the UK. The text has been updated to reflect this.	No
Scope of the Review			
3.1.1	Commissioned by Members of London Borough of Haringey, rather than just London Borough of Haringey?	Report amended to: 'The review was commissioned by the London Borough of Haringey on behalf of the Wards Corner Policy Advisory Group (see Appendix 1) to assist the council and its key stakeholders to better understand the range of possible management models for Seven Sisters Market that could be considered for the future operation of the market.'	Yes
3.2.3	I don't think 'apparent' is needed. As far as I'm concerned all stakeholders are willing to find the right solution for the market.	Agree to remove the word 'apparent'. During the engagement with all the Key Stakeholders, they all wanted to find the right solution, despite there being some.	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		differences as to what the best solution for the market is in terms of location and management model	
3.2.4	I think the concept of piloting a management model is impractical. What do you revert back to if the pilot doesn't work?	<p>Any preferred model could be piloted if there is a willingness by the key stakeholders to do so. The concept of piloting is not impractical and the risks could be mitigated through the development of a market strategy co-designed by the Key Stakeholders. This along with an agreed set of management model guidelines and policies should form part of the tender opportunity for the lease.</p> <p>The draft report text related to the original view that a shortlist of possible models would be recommended for further development by the Key Stakeholders. The independent consultant is now proposing that the Partnership model is developed and implemented for Seven Sisters Market. This model could still be piloted and, if necessary, amended to address any unforeseen circumstances. If it was to be unsuccessful, the reasons for this would need to be analysed and this should inform the development and implementation of a future management model.</p> <p>The text has been amended to reflect the recommendation in section 7.3 (Recommended Market Management Model) to: 'In order for any management model to be further developed and implemented, the key stakeholders will be required to work together in an open, transparent and collaborative manner.'</p>	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
3.2.5	I disagree that the preferred models need to be worked up with no site in mind. Your report lands on a recommended model. This should be worked up with the move to the temporary market in mind. From what your report says, this is what the majority of traders want to see.	The scope of the review was to understand the range of the management models and how they performed based on the agreed criteria and through engagement with the Key Stakeholders. The review was not designed to select a model for a particular location, though it was conscious of the possible locations (i.e. the existing site and possible future sites). I am confident that the recommended model would be applicable to all these sites and therefore I am proposing no changes to the draft report.	No
Background			
4.1.2 b	Needs to be clear that the 30% discount is at the new market, not temporary market	Agree. Text amended to: <ul style="list-style-type: none"> • three months' rent free at Apex House (<i>temporary site</i>); and, • a 30% discount on the first 18 months' rental payments (<i>permanent site</i>) 	Yes
4.1.2 d	Grainger to meet the costs of the Market Facilitator to support the move to Apex House <i>and back to new market</i> .	Agree. Text amended to: 'The commitment by Grainger to meet the costs of a Market Facilitator to support the Licenced Traders with any proposed move to Apex House and to the permanent new Wards Corner site for market.'	Yes
4.2.1	London Underground Limited, a wholly owned subsidiary of TfL are the landlord of the lease.	Agree. Text amended to: 'The current lease between Market Asset Management (MAM) and London Underground Limited was agreed in September 2015.'	Yes
4.2.1	Your interpretation of the guarantor provisions is not correct. Grainger Seven Sisters guarantees the rent and insurance, the repairing obligation which is limited by a schedule of condition and the reinstatement	Agree. Text amended to: 'Grainger Seven Sisters Limited, a wholly owned subsidiary of Grainger PLC is the Guarantor for the rent and insurance, the	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	obligations at the end of the term. We would have no ongoing responsibilities under the lease to London Underground if MAM no longer had the lease. This must be updated	repairing obligation (limited by a Schedule of Condition) and the reinstatement obligations at the end of the lease term.'	
4.2.2	You say the lease terms are unknown but you've said at 4.2.1. what you think the guarantor provisions are. This appears to be inconsistent.	The complete details of the current lease arrangements, albeit those relating to the period of the lease and the Guarantor terms, are unknown. Text amended to: 'The complete details of the current lease are unknown and are not relevant to this review.'	Yes
4.2.3	London Underground Ltd renewed Market Asset Management (Seven Sisters) Ltd lease. They did not grant them a new licence.	Text amended to: 'They developed a business case that outlined how they would meet the costs of the lease, but LUL agreed to renew the lease to MAM.'	Yes
4.3.6	Perhaps you can define the practice of trading licences as 'key money'.	The report explains the situation adequately around the unauthorised sale of licences by previous Licenced Traders.	No
Evaluation Criteria			
5.1.2 a	You mention two thirds in the last line, but it's 70%.	Agree. Text amended to: 'This is one of the reasons why the weighting accounts 70% of the overall score.' Change also made to 5.1.2 b to ensure consistency: 'This is one of the reasons why the weighting accounts 30% of the overall score.'	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Key Stakeholder Engagement			
6.3.9	I'm not sure I understand what an 'agreed approach to the management of the market' is. It sounds a very idealistic wish. Can you expand on this? Is it simple things like hours of trading, or is more to do with more complex matters such as in what instances licences can be / are terminated for breaches?	Text updated to: 'The agreed approach to management encapsulates the development of a dedicated market strategy that sits alongside a set of policies and guidelines. Licenced Traders are keen to help shape how the market should be run and managed to ensure all parties benefit from this commercial relationship. So it would include a range of factors from opening hours, marketing and promotion, commodity mix, licence conditions, dispute resolution, process for termination, appeals etc.'	Yes
6.4.9	You state that Market Asset Management have not taken measures to prevent vandalism but you mention above that there is a code for the toilets. What else could they do?	Monitoring the situation and changing the access code would be some options. There is on-site management and this is something that requires a solution for the existing site and any future location.	No
6.4.10	You've said that lease terms are unknown at 4.2.2 but here you say Market Asset Management are obliged to do something under the lease.	See 4.2.2 above.	No
6.4.11	The previous leaseholder did not create the mezzanines. The mezzanines were created when they were the leaseholder by licence holders.	Texted updated to: 'MAM stated many of these mezzanines were unapproved alterations to the market done by <i>some of the Licenced Traders (existing or previous)</i> under the previous leaseholder and that they are pursuing a number of ongoing enforcement proceedings.'	Yes
6.4.11	I don't believe that traders do pay Market Asset Management for the upper space. Licence fees are meant to be based on the ground floor only.	The current report text was confirmed in correspondence with Market Asset Management.	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
6.1.4	You say that Market Asset Management have maintained proposals to promote the market were raised at the Steering Group but rejected by the group. This is my recollection.	Confirms report text.	No
6.5.1	Should be LUL not TFL.	Amended text to: 'London Underground Limited (LUL) is the freeholder of the current market building. LUL is wholly owned subsidiary of Transport for London (TfL).'	Yes
6.5.2	The previous tenant was a private individual, not a business.	Removed following text: Like with the previous tenant' so the sentence now reads: 'MAM is a privately-owned retail business which manages and operates the market.'	Yes
6.5.2	Grainger Seven Sisters Limited, a wholly owned subsidiary of Grainger plc is the guarantor.	Amended text to: 'Grainger Seven Sisters Limited, a wholly owned subsidiary of Grainger PLC is the guarantor for the performance of some of MAM's covenants in the lease to TfL.'	Yes
6.5.6	First sentence should say directors of Market Asset Management (MAM), not just MAM.	Text amended to: 'There have been some well documented incidents between the <i>Directors of</i> MAM and some of the Licenced Traders.'	Yes
6.5.6.	Should state: the action taken 'by TfL'.	Text amended to: 'These have been fully investigated by TfL and whilst wrongdoing was found on one occasion, the action taken <i>by TfL</i> to remedy this was not regarded as proportionate by the Licenced Traders who were directly affected.'	Yes
6.5.7	Should state: the Wards Corner building, not just Wards Corner.	Text amended to: 'TfL has publicly stated that Wards Corner <i>building</i> has come to the end of its economic life.'	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
6.5.8	Grainger will be building the whole development and not just the market to exacting standards.	Current draft text explains this reason for the appointment.	No
Management Models			
7.1.12	What issues do traders want voting rights for?	<p>The Licenced Traders representatives that are elected to sit on the Partnership Board would get voting rights like all the other Key</p> <p>Stakeholders that are represented on the board. All Board Members will have rights to vote on any issues that raised with (i.e. Market Operator) or by the Board.</p> <p>Text has been updated to reference paragraph 7.4.12 (Board Arrangements).</p>	Yes
7.2.4	Two separate purchases' – I'm not sure I understand what this means. Can you explain?	The two trustees of the West Green Road and Seven Sisters Development Trust regard the lease of the land and the ownership of the market as being two separate transactions. It is <i>assumed</i> by this they are referring to the possibility of securing the land as part of the Community Plan for development (one purchase) and/or securing the lease of the existing market in relation to the current site (another separate purchase). So they see a set of possible purchasing options going forward.	No
7.2.4	A Mutual model would not be a preferred option for Grainger.	Noted but no change to the text which is in relation to an alternative proposal to the models that were presented to all the Key Stakeholders.	No
7.3.5	I can't see how a partnership model could be taken forward in the short term. Why would MAM sign up to this?	Like with any model, this would require the negotiation and agreement of the relevant Key Stakeholders. However, the text may be somewhat misleading by stating: My recommendation to the Wards Corner Policy Advisory Group	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		and the other key stakeholders is that the Partnership Model would be the most appropriate model to be taken forward in at least the short to medium term (i.e. from <u>now</u> until the initial five-to-six-year period has ended).	
		<p>By ‘now’ it means putting in place a process to allow the tender process to commence and a new lease contract to be in place in time for either a move to Apex House (August 2020) or the expiry of the existing lease (September 2020).</p> <p>Text updated to: ‘My recommendation to the Wards Corner Policy Advisory Group and the other Key Stakeholders is that the Partnership Model would be the most appropriate model to be taken forward in at least the short to medium term. The Key Stakeholders should start preparing now to put in place a programme to allow the tender process to commence and a new lease and contract to be in place in time for either a move to Apex House (August 2020) or the expiry of the existing lease (September 2020).’</p>	
7.4.5	I disagree that there was a conflict of interest with MAM being operator and Quarterbridge being facilitator. How have you reached this conclusion?	This conclusion has been reached based on the fact that there were on-going issues between Market Asset Management and some of the existing Licenced Traders at the time of the appointment and up until late 2018. Grainger terminated the contract with Quarterbridge owing to the level of conflict and disputes between some of the Directors of Quarterbridge and	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		<p>some of the Licenced Traders. The term facilitator states: <i>A facilitator often helps a group of people to understand their common objectives and assists them to plan how to achieve these objectives; in doing so, the facilitator remains "neutral", meaning he/she does not take a particular position in the discussion.</i></p>	No
7.4.5	<p>How do you envisage all stakeholders, including licence holders, developing a strategy? Who writes this / delivers it?</p>	<p>This should form part of the Market Facilitator role that Grainger are responsible for appointing. It should be led by the facilitator and co-designed with the Key Stakeholders.</p> <p>Text updated to (last sentence): ‘The drafting and delivery of the market strategy should form part of the scope for the Market Facilitator role that Grainger are responsible for appointing.’</p>	Yes
7.4.9	<p>Point 1 - you’ll struggle to get two thirds of traders to agree, let alone to an operational model. Gaining their agreement is impractical and will be seen by some as a way to slow down the process. Also, 2/3 isn’t a majority.</p>	<p>Achieving buy-in and support for the Partnership Model from more than two thirds of the Licenced Traders should be the ambition. The Market Facilitator should play a pivotal role in working closely with the Licenced Traders so as to develop further support for this model during the development of the market strategy, guidelines and policies. Removed ‘majority’ reference. However, I note this may not be practical based on the current uncertainties. However, I think this should still be the ambition and I have not amended the recommendation in 8.7.</p> <p>Text updated to:</p>	<p>Yes</p>

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		<p>1. That all the key stakeholders agree to move forward with this model. The appointment of the Market Facilitator by Grainger should help to secure further support for the Partnership Model during the development of the Market Strategy for Seven Sisters.'</p> <p>Note that recommendation 8.6 c has been updated to state:</p> <p>'Ideally seek the support of more than half (18) of Licenced Traders for the Partnership model and progress with its development. This ambition should not delay the appointment of the Market Facilitator if the Key Stakeholders agree to move forward with the development of the Partnership Model.'</p>	
7.4.9	Point 2 -who agrees the selection process?	Text updated to: 'The individual organisation or group (i.e. the Licenced Traders) will decide the selection of who represents each Key Stakeholder group. The Market Facilitator could facilitate the selection of the trader representatives that sit on the Partnership Board through a ballot process.'	Yes
7.4.20	To my mind it makes no sense for the operator to administer the board, if the board is designed to hold them to account. Grainger will be willing to administer the board, but for independence it may be best for the GLA, if they are willing to do so.	The Market Operator will be required to report on a range of operational matters that are of interest to the board. Therefore it makes more sense they administer the board i.e. prepare papers/ reports, take notes, update action tracker, agree agendas etc. However, it will be up to the Key Stakeholders to decide how they want the board to function and be managed/administered.	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Recommendations			
8.4 b (now 8.6)	Who do you envisage drafts this?	Text update to include: 'The Key Stakeholders should develop a Memorandum of Understanding and outline their commitments to work collaboratively in the best interests of the market. The Market Facilitator should support this process and act as an independent advisor and arbiter (if required) to ensure a realistic set of commitments from across the Key Stakeholder organisations and groups (i.e. Licenced Traders) are made.'	Yes
8.4 c (now 8.6)	See my comment above, but what if traders didn't support?	See 7.4.9 above.	No
8.4 g (now 8.6)	Is commenting on the procurement of the Market Facilitator outside of your Terms of Reference?	Text update to include: 'Whilst the scope of the review is to provide a series of recommendations on the future management model(s) for Seven Sisters Market, both the management model and the appointment of the Market Facilitator are interrelated especially during the development phase (pre tendering of the new lease). There is a real opportunity to ensure that the appointment of the Market Facilitator supports the smooth transition to a Partnership model and delivers a set of outcomes that the Key Stakeholders want to see.'	Yes
8.5 b (now 8.7)	TfL aren't involved in the temporary market, so will not be involved in the selection of the operator.	This is in relation to the possibility that the redevelopment of the Wards Corner building may not proceed owing to the owing to the ongoing legal challenge.	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		<p>However, if the market moves to Apex House this would assume that the redevelopment of Wards Corner building will proceed. As LUL are the Freeholder of the market section of the Wards Corner building, they may want to be involved in the process. This will be up to Key Stakeholders to decide and there is a view that TfL should play more of an active role in finding the right solution for the market.</p>	
8.5 e (now 8.7)	I do not believe this is practical within the timescales.	<p>The intention should be for the traders to come together and set up an association or group to ensure their interests are channelled via their representatives who sit on the Partnership Board. It is important that there is a process in which the representatives can update all the Licenced Traders on any outcomes/resolutions from the Board as well as an opportunity for Licenced Traders to raise and debate issues and agree on what should be escalated to the board for consideration.</p> <p>Text updated to include: 'It is important there is a process in which the representatives can update all the Licenced Traders on any outcomes/resolutions from Board as well as an opportunity for Licenced Traders to raise and debate issues and agree on what should be escalated to the Board for consideration.'</p>	Yes
8.5 h (now 8.7)	Are you asking here for Grainger to confirm who pays for fit out?	<p>Yes. Text has been updated to include: 'This should be made clear to Licenced Traders, including the possible implications of how and whom will meet these costs in the medium term (first five years) and then after five years, especially if it is likely these costs will be recouped through</p>	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		future rental charges to Licenced Traders. The businesses need to understand any future cost implications and plan for these.'	
8.5 I (now 8.7)	I do not believe any operator will be willing to grant traders anything other than a licence. As landlord this is not something Grainger would support either.	<p>This is not suggesting that Licenced Traders are granted an alternative to the existing licence (i.e. a lease), rather that there is more security than is currently offered whereby the leaseholder can terminate the licences with only 28 days' notice for no particular reason meaning that Licence Traders do not enjoy security of tenure. The question is could the licences mirror the lease review periods.</p> <p>Text updated to include: 'Currently the leaseholder can terminate the licences with only 28 days' notice for no particular reason meaning that Licenced Traders do not enjoy any security of tenure.'</p>	Yes
Conclusions			
9.2	The traders have never had control of the market. How can you take back something you've never had?	Noted. Licenced Traders may get to the point where they want to have greater control in the management and operation of the market (i.e. Cooperative model). However, as stated in the report this would take some time to set up and owing to the current divisions between some Licenced Traders would not be appropriate to recommend in the short-to-medium term.	No

Deputy Mayor for Planning, Regeneration and Skills			
Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Contents of email			
1.0	<p>Thank you for your email and for sharing the Seven Sisters Market draft report on potential management models. I understand you have liaised with officers at the GLA and TfL in the drafting of the report.</p> <p>The Mayor and I are committed to supporting London's vibrant street and covered markets. Markets are expressions of our diverse communities. As well as offering Londoners a broad range of economic, social, and environmental benefits, they also provide important opportunities for people from different backgrounds to come together. Given all of this, I support LB Haringey's commitment to work collaboratively in developing a management solution for Seven Sisters Market that safeguards its role in serving the local community and I look forward to hearing the outcome of the stakeholder consultation.</p> <p>I believe Transport for London will be in touch with you separately regarding the report. I am sure you will keep officers at the GLA updated with the progress in the New Year.</p>	Comments noted.	No

London Assembly Member for Enfield and Haringey			
Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Contents of letter			
1.0	<p>Thank you for allowing me to comment on the Draft Independent Review of Seven Sisters Market.</p> <p>This market is valued, serving not only the local area but in particular the Latin American community more widely. The aim, whichever management model is adopted, must be to ensure market is successful and the small businesses that are there can succeed and thrive well in to the future.</p> <p>Over the past 16 years I have raised issues on the trader's behalf with various stakeholders. Throughout this time, they have lived with great uncertainty as to their future, causing much distress and worry. I sincerely hope that this review can mark the beginning of a fresh start to all concerned.</p> <p>As noted in the review the traders are on licences which offer little security and (especially recently) have felt extremely vulnerable to any action from the current market operator which has led to a breakdown of trust. Most recently the market operator unexpectedly and with little notice announced a rent hike. After raising this with the Deputy Mayor for Transport and facilitating a meeting between the traders and TfL I am pleased this has been put</p>	Comments and observations noted.	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	on hold. They deserve better.		
2.0	<p>The review has highlighted and addressed key concerns, namely:</p> <p>Transparency and good governance - this is essential to ensure trust and for traders to feel they are being treated fairly. There have been previous incidents where some traders have felt they have been treated unfairly and discriminately (substantiated by a subsequent TfL investigation);</p> <p>Co-design and co-produced strategy - this is essential as traders need to know they are part of decision-making process and their input is valuable. This has been a long-standing complaint with many traders feeling that their input and suggestions have been ignored - they know what their businesses need to succeed;</p> <p>Support from those who have influence over decisions - Grainger, the London Borough of Haringey and TfL need to support the market and traders going forward.</p> <p>A marketing strategy - this is essential to future financial stability. As the review notes the market has had little investment and is in a poor state of repair. Many people do not realise it is there as signage is poor and entrances unclear. This market could be a confident, thriving</p>	Comments and observations noted.	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	<p>independent market, marked by its distinct Latin American traders, if given the right resources and support.</p> <p>Certainty for traders - the current s106 agreement allows for fixed rental costs for 5 year period. I support the review's suggestion that Grainger, the developer, could give "greater certainty and visibility on the lease arrangements", as this would allow traders to plan and invest with more certainty.</p>		
Comments			
3.0	<p>The review recommends a Partnership model "that combines the benefits of an operator model with an extra layer of oversight from the key stakeholders" and highlights the need for collaboration and common purpose. The review also sets out other options that could be implemented but concludes that other options would take at least 12 months to implement.</p>	<p>Noted. The Operator Model and the Partnership Model are the only two that could be implemented within the timescales outlined in the Terms of Reference (see Appendix 1).</p>	No
4.0	<p>I understand the reasons the review has come to this conclusion, especially given the criteria that was set. To work effectively there has to be a common purpose and good faith on all parties in order to rebuild trust and ensure collaborative working. I note the proposed makeup of the new Partnership Board gives 3 seats to traders (independently elected), as opposed to 6 seats to other interested stakeholders. I would ask that additional representation is considered for the traders. I would also ask that traders are not only involved in the shortlisting process</p>	<p>Noted. The suggested make-up of the board is based on ensuring that all Key Stakeholders have strong representation and voting rights. The purpose of the board is to ensure that the agreed market strategy is implemented and that there is compliance from the Market Operator with the agreed policies and guidelines developed by the Key Stakeholders'. It is up to the Key Stakeholders going forward to decide on the final number of seats held by each stakeholder on the board. There is a recommendation that all the Key Stakeholders are involved in the pre-qualification evaluation and the selection of</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	for a new operator, but also in the final decision (this may be intended).	the Market Operator for the Partnership Model (see 8.5.b – now 8.7 b).	
	The review also notes that some traders have previously wanted to take over the lease and I have supported this aim in 2016 (when the lease was up for renewal) and again in 2018. I believe a co-operative/social enterprise model could work if the traders are given support to do this, and I note that the social enterprise model was the top scoring model from the review. I would ask the stakeholders to give this model serious consideration and investigate this option further - it may have the potential to avoid further acrimony and be the best option for rebuilding the trust that is required.	Noted. Based on the programme dates outlined in the Terms of Reference, the development and implementation of either the Cooperative or Social Enterprise Models would not meet these timescales. The report notes the need for trust to be rebuilt between some of the Licenced Traders and between some of the Key Stakeholders. This should happen first before the Key Stakeholders consider these two management models for the market.	No

London Borough of Haringey			
Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Scope of Review			
3.1.5	It is not clearer (sic) if a final report will be produced incorporating accepted amendments? Will identifying individual Stakeholder comments on the draft report raise any confidentiality or sensitivity issues?	<p>Key Stakeholders were advised by email on 17/12/2019 that comments returned will be documented and a response provided. A schedule of responses will be appended to the final report and will highlight any changes that have been made to the original draft attached.</p> <p>Report updated to state: 'The amendments to the report or any comments that the independent consultant chooses not to include will be documented in Appendix 8.'</p>	Yes
3.2.5	Is the review linked to Apex House and the new permanent market as per ToR's?	<p>Noted. Report updated to state to reflect the specified locations in the Terms of Reference (ToR): 'To reiterate, these models are not linked to any specific development, rather the three locations outlined in the Terms of Reference (existing location, temporary location being Apex House and the permanent location being the redeveloped Wards Corner building if it proceeds).'</p>	Yes
Background			
4.1.4	There are no other ongoing reviews	<p>Noted. Following text removed: 'There may have been other reviews or investigations that the consultant was not made aware of, but those listed above are more relevant to this review.'</p>	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
4.2.2	Is this accurate? You make reference to the terms of the lease between LUL and MAM within paragraphs 4.2.1 and 4.2.2..	Noted. Texted updated to state: 'The current lease between LUL and MAM is due to expire in September 2020. The complete details of the current lease are unknown and are not relevant to this review.'	Yes
4.2.3	It is LUL who granted a lease (not a licence) to MAM	Noted. Text updated to reflect LUL and not Tfl granted the lease.	Yes
4.2.4	The first sentence states that proposed lease arrangements for Apex House are unknown but this is contradicted in the second sentence which states that Heads of Terms have been discussed.	The text has been updated to clarify the points: 'The consultant has been only been advised that draft Heads of Terms have been discussed between Grainger and MAM. However, Grainger has confirmed that no lease agreement for Apex House has been finalised nor has any decision been made in respect to the lease or the lessee for Apex House.'	Yes
4.2.5	<ul style="list-style-type: none"> 1- Is the lease to the operator? 2- Is the cost for the first five years of the lease referring to the new market? 3- The operator lease cost to Grainger will not simply be annual income. It will need to reflect operator management costs, profit and void allowances etc 4- Need to state the source of the figures i.e. Grainger 	The text has been updated to state: 'The cost of the lease for the first five years for both Apex House and the permanent site for the market are unknown. It is assumed the cost of the lease for these sites will be similar to the combined total income the market could attract on an annual basis, minus the discounts listed in the s106. Based on 100% occupancy, Grainger has confirmed this totals £1,870,730 (excluding VAT) over the five-year period. This assumption is based on the fact that there would be very little opportunity for the lessee to make further income over and above what is listed in the s106 and owing to the permitted size of the market in both locations.'	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		In relation to point 3 these are the Operators operating costs. This paragraph is referencing the lease costs only. Operating costs will vary from operator to operator.	
4.2.6	Need to add source	Text update to state: 'Grainger estimate that the fit-out costs for both Apex House and the permanent home are at £110 per square foot for ground floor space and £65 per square foot at mezzanine level (this is only applicable to Apex House).'	Yes
Key Stakeholder Engagement			
6.4.2	The current lease is with LUL and not TfL	Text updated to reflect this.	Yes
6.4.4.	Need to update referring to MAM's decision not to implement any licence fee increases.	Text updated to state: 'Since then MAM have agreed not to implement any further licence fee increases prior to the end of their current lease which is due to expire in September 2020'.	Yes
6.5.7	The TfL statement made reference to the Wards Corner building not Wards Corner.	Text updated to state: 'TfL has publicly stated that the Wards Corner building (TfL Freehold) has come to the end of its economic life'.	Yes
6.5.8	The developer is Seven Sisters Regeneration Limited. SSRL has entered into a Development Agreement with LUL	Text updated to reflect this: 'Seven Sisters Regeneration Limited (subsidiary of Grainger Plc) has entered into a Development Agreement with LUL'.	Yes
6.6	Has this section been checked for any commercially sensitive information?	All Key Stakeholders bar the Licenced Traders received a draft of their respective sections relating to the Key Stakeholder Engagement. This was issued prior to the draft report being circulated to Key Stakeholders for comment on 17/12/2019. Key Stakeholders had the opportunity to review and comment	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		on the content to ensure accuracy and raise any concerns including confidentiality.	
Management Models			
7.1.12	Are the voting rights referred to here, included in traders license agreements?	Text has been updated to state: 'Currently traders have no voting rights.'	Yes
7.3.5	Needs clarity on who is ultimately responsible for implementing the new management model and appointing the operator.	<p>Noted. Text updated to include (paragraph 8.2): It will be up to the Key Stakeholders to consider the recommendations and agree which ones they wish to develop and take forward. Once this is known there will be a requirement to identify the key stakeholder(s) who is best placed to lead on each recommendation. It is important that any leads actively collaborate and consult other key stakeholders before any decisions are made.</p> <p>In terms of appointing the Market Operator the recommendation in 8.7 states that the Freeholder(s) should involve the key stakeholders in the section process.</p>	Yes
7.4.20	Does the operator also acting as the Board's administrator create any conflict of interests?	<p>Noted. The Market Operator will be required to report on a range of operational matters that are of interest to the board. Therefore it makes more sense they administer the board i.e. prepare papers/reports, take notes, update action tracker, agree agendas etc.</p> <p>However, it will be up to the Key Stakeholders to decide how they want to the board to function and be managed/administered.</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
8.5 e (now 8.7)	Please provide additional information / clarity on the context for this.	The intention should be for the traders to come together and set up an association or group to ensure that their interests are	Yes
		channelled via their representatives who sit on the Partnership Board. Text updated to include: 'It is important that there is a process in which the representatives can update all the Licenced Traders on any outcomes/resolutions from the board as well as an opportunity for Licenced Traders to raise and debate issues and agree on what should be escalated to the board for consideration'.	

Licenced Traders – Received from one of the registered Licence Traders			
Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Management Models			
7.2.2	Minutes of the market tenants association meeting as expression of their aspiration communicate[d] to you by one of the officers.	Noted. The request for the number of Licenced Traders that attended was not provided.	No
7.2	The market model preferred by the traders, the mutual model, [as this] allows them to run the market themselves, which of course this is what all traders really want.	Three Licenced Traders voted for the Mutual Model (see section 7.1). As detailed in section 7.2, this model was not shortlisted for the reasons outlined.	No
7.2	Not accurate and not relevant to the management model evaluation.	Noted. The two trustees of the West Green Road and Seven Sisters Development Trust who promoted the Mutual Model where issued with the draft text for section 7.2 on 02/12/2019, prior to the issuing of the draft report to the Key Stakeholders on 17/12/2019. Apart from this comment, no further comments have been received in relation to this section of the report. The evaluation criteria was agreed at the start of the review (April 2019) and communicated to all Key Stakeholders, including the Licenced Traders. The Mutual Model was only presented to the independent consultant at the end of the engagement period on the six top scoring market management models.	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Comments received in relation to the scope of this review			
1.0	It is imperative that the traders have the right to freely elect their own representatives from amongst their ranks, that they have equal rights to select and deselect the new market facilitator and the new market operator.	<p>Noted. All the Key Stakeholders will be represented on the Partnership Board. It will be for Licenced Traders to elect their representatives through a democratic ballot.</p> <p>The Partnership Board should vote on any decisions relating to any changes to the agreed market strategy, policies and guidelines.</p>	No
2.0	That no decision is taken without full and transparent consultation with the traders.	<p>The recommendations outlined the need for Key Stakeholders to work together on the development of the market strategy, policies and guidelines in relation to the Partnership Model. The Market Facilitator should ensure that greater collaboration going forward.</p> <p>As outlined in the recommendations, all key stakeholders should be represented on the evaluation panel in relation to the appointment Market Facilitator and the Market Operator.</p>	
3.0	No decision can be implemented without the trader's full backing. The terms/details going forward have to be further discussed.	<p>The Partnership Board will be responsible for making any decisions in relation to changes to the agreed market strategy, policies and guidelines.</p> <p>All decisions by the Partnership Board should be recorded and communicated to all key stakeholders to ensure transparency.</p>	
4.0	We hope for a brighter future, which if all future stakeholders honour the recommendations and our rights, it will be.	Noted.	No

Market Asset Management (Seven Sisters) Ltd			
Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Introduction			
1.0	This document is the initial response by Market Asset Management (Seven Sisters) Ltd ('MAMSSL') to the draft report commissioned by LB Haringey from Roger Austin of WorkingPlaces.co.uk regarding future management arrangements for Seven Sisters Market. That report was issued as a draft 16.12.2019 for comments from key stakeholders including MAMSSL. The following comments are copyright of the author and offered without prejudice and may be added-to in due course.	Noted. The report is now finalised and further representations will not be included. The Wards Corner Policy Advisory Group and the London Borough of Haringey will publish the final report on 17th January 2020.	No
2.0	MAMSSL is a private standalone SPV company which owns the business known as 'Seven Sisters Market' ('SSM') in Tottenham N15. The freehold owners of the building are London Underground Ltd ('LUL') from whom the Market premises are leased. LUL's managing agents are Transport for London ('TFL') and the developer who has secured planning permission for redevelopment of the so-called Wards Corner site of which the Market forms part is Grainger plc ('Grainger'). The local authority is the London Borough of Haringey ('the Council' or 'LBH').	Noted. The roles of the Key Stakeholders in relation to Seven Sisters Market is already detailed in the report.	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
3.0	<p>Planning consent supported by a Compulsory Purchase Order has been secured by Grainger. The consent is subject to S.106 planning agreement imposed to protect the 38 or so businesses which occupy the Market. MAMSSL has committed to discharging the requirements of the S.106 which requires continuity of trade for the Traders and their reinstatement within the redeveloped Wards Corner site. MAMSSL proposes to provide a temporary Market on the adjacent Apex House site during the redevelopment and a new-build Market thereafter within the Wards Corner development. The S.106 imposes significant discounts on rents which can be charged in the temporary and permanent relocation Markets and offers a modest level of financial grant from the GLA to assist Traders with their relocation costs. MAMSSL has committed to delivering these arrangements thus enabling the S.106 to be discharged.</p>	<p>Noted. The S106 states that Licenced Traders trading at the time when Grainger Plc serves six months' closing notice to the council-will be entitled to relocate to Apex House. Likewise, the Licenced Traders who are trading continuously for three months at Apex House will be entitled to relocate to the permanent home for the market if the current Wards Corner building is redeveloped. See Appendix 7.</p>	No
4.0	<p>A public inquiry has confirmed the validity of the CPO. This was challenged in the High Court by opponents to the redevelopment led by the so-called Wards Corner Coalition ('WCC') but this was rejected.</p>	<p>Noted. The Compulsory Purchase Order is not within the scope of this review, but the independent consultant was aware of the nature of the legal challenge and the outcome from the High Court decision. The independent consultant is also aware that a challenge has been lodged by appellants against the High Court decision.</p>	No
Summary comments on report (draft)			
5.0	<p>The core recommendation of the report is for the Council to assume control and management of the Market as part of partnership arrangement with Traders and others. MAMSSL</p>	<p>The report <i>does not</i> recommend that the Council assume control and management of the market. The recommendations made in Section 8 relate the recommended model being</p>	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	<p>will be excluded from this arrangement. MAMSSL emphatically rejects the proposal as both unworkable and an inappropriate use of public monies which may result in a challenge that the Council has acted <i>ultra vires</i>. MAMSSL holds legal title to the assets, goodwill trademark and intellectual copyright of the business known as Seven Sisters Market and the Council does not possess statutory powers to acquire same except by negotiation at the taxpayers expense. MAMSSL has no desire to sell its business but does wish to continue developing it in accordance with the S.106.</p>	<p>proposed by this review outlined in section 7.3.</p> <p>The independent consultant is recommending that the Partnership Model is developed and implemented by the Key Stakeholders. The Partnership Model consists of a contractual relationship between the Freeholder and the leaseholder (in this case a Market Operator) with <i>oversight</i> from a Partnership Board made up of Key Stakeholders. The role of the board is to ensure that the agreed market strategy, guidelines and polices are being delivered. Apart from the Freeholder, the members of Partnership Board have no involvement in the lease arrangements between the Freeholder and the Market Operator. Therefore, the property transaction and the terms of the lease sit outside the scope and role of the Partnership Board.</p> <p>The independent consultant is fully aware that this would require the consent of the existing Freeholder(s) to implement this recommendation. This would be the same for any model, including the existing arrangement, if and when notice is served by Grainger Plc to close the current market and relocate to Apex House (temporary location), or if London Underground Limited were to tender the market opportunity once the existing lease expires in September 2020.</p> <p>The report has been updated to provide this additional information and clarity (see 7.4.15):</p>	

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		<p><i>'The Partnership Model consists of a contractual relationship between the Freeholder and the leaseholder (in this case a Market Operator) with oversight from a Partnership Board made up of Key Stakeholders. The role of the board is to ensure the agreed market strategy, guidelines and policies are being delivered. Apart from the Freeholder, the members of Partnership Board have no involvement in the lease arrangements between the Freeholder and the Market Operator. Therefore, the property transaction and the terms of the lease sit outside the scope and role of the Partnership Board.'</i></p>	
6.0	<p>Para. 8.2 on page 48 of the draft report states: <i>'The existing operator, Market Asset Management (MAM), is regarded as a key stakeholder for the purposes of this review. In terms of taking forward any of the management models, it is recommended that the other stakeholders work together to further develop the one that most appeals to them. The reason for this is that market operators will have their own set of commercial and organisational parameters they work within, and this will vary from operator to operator. Also involving MAM at this stage could create a conflict of interest if the model that was progressed was either the Partnership or Operator led'.</i></p> <p>Para. 7.4.16 on page 43 of the draft report restricts membership of the partnership board to nominees (sic) from Grainger, TfL, GLA and licenced Traders.</p>	<p>Noted and correct. Paragraph 7.4.16 (now paragraph 7.4.17) also includes the representation of the Council on the Partnership Board.</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	<p>Para. 7.4.13 on page 42 of the draft report confirms that the Market Operator would not have any involvement except as a delivery agent.</p> <p><i>'The Partnership Board should be set up and have representation from all the key stakeholders. The Market Operator is not a key stakeholder but the delivery agent that reports to the Board on progress relating to the approved market strategy that is agreed by all the key stakeholders prior to the lease opportunity being tendered'.</i></p>		
7.0	<p>We interpret the above as meaning three things (listed in 5.0):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) The Council will be part of a partnership board which assumes control and management of the Market as part of partnership arrangement with Traders and others. 2) MAM would be excluded from the process of developing the management model because <i>'...involving MAM at this stage could create a conflict of interest if the model that was progressed was either the Partnership or Operator led'.</i> 3) Any ongoing involvement by MAM would be restricted to that of a delivery agent, not a member of the partnership board because <i>'The Market Operator is not a key stakeholder but the delivery agent...'</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1) See the independent consultant's response to 4.0 above. 2) Correct. Rationale is outlined in section 8.2 which states: <i>'The existing operator, Market Asset Management (MAM), is regarded as a Key Stakeholder for the purposes of this review. In terms of taking forward any of the management models, it is recommended that the other stakeholders work together to further develop the one that most appeals to them. The reason for this is that Market Operators will have their own set of commercial and organisational parameters that they work within, and this will vary from operator to operator. Also involving MAM at this stage could create a conflict of interest if the model that was progressed was either the Partnership or Operator led.'</i> 3) The report proposes that the opportunity for any new lease relating to the market should be tendered to secure a 	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		<p>reputable and experienced Market Operator to deliver the market strategy, policies and guidelines that are agreed by the Key Stakeholders. The appointed Market Operator will be the Delivery Agent and will be responsible for the day-to-day management of the market. They will be required to work with the Partnership Board to ensure the pre-agreed outputs and outcomes are delivered.</p>	
8.0	<p>MAMSSL emphatically disputes the underlying presumption that it is desirable for an as yet unidentified legal entity to acquire the business and a partnership board to assume management control. The research and sampling methods on which the report's recommendations are based are flawed and the findings not impartial.</p>	<p>The research and engagement of the Key Stakeholders, including 23 of 35 Licenced Traders, have led to these recommendations being proposed. A broad range of views, aspirations and issues were collated during the engagement with the Key Stakeholders.</p> <p>It is for the Key Stakeholders to decide and agree which recommendations in this report they wish to develop further and/or implement.</p>	No
9.0	<p>The report paints a general picture of mismanagement and dissatisfaction amongst Traders which is not the case. Insufficient emphasis has been given to the many Traders who continue to express support for the MAMSSL proposal. They made this evident in representations to the CPO Public Inquiry, to the Scrutiny Panel of LBH and to Mr Austin. MAMSSL is not aware if they have been invited to comment on the draft report.</p>	<p>The report highlights that 14 of the 23 Licenced Traders that were interviewed supported the possible move to Apex House and three were undecided (see 6.3.4). The report raises a number of well-documented issues in respects to the maintenance, promotion and safety which were either relayed in part or in full by the 23 Licence Traders that were interviewed. The report also stated that some Licenced Traders recognised the investment made by MAMSSL (see 6.3.5). Some of the conclusions were also drawn from the independent consultant's own observations.</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		The Policy Advisory Group were aware of the review into Wards Corner being undertaken by the Housing and Regeneration Scrutiny Panel into Wards Corner and have access to this report and its recommendations which were published in October 2019.	
10	Although identified as a key stakeholder in the Market MAMSSL has not been invited to present evidence to the Wards Corner Policy Advisory Group until publication of this draft report. It would have been prudent to do so and invite representations from a far wider range of interested parties including supporter of the MAMSSL proposals. The implications of adopting the recommendations with the Council bearing costs and risks are profound for the Council budget and other parties seeking to secure funding from the Council.	The Wards Corner Policy Advisory Group commissioned, via the council, the independent consultant to undertake a review into the possible future management models for Seven Sisters Market. The scope of the review was explained to all Key Stakeholders and the Terms of Reference were published on the council's Wards Corner webpage in April 2019.	No
11	The business known as Seven Sisters Market is a privately-owned retail business and not a Market in the legal sense of the word. It is not subject to licensing provisions of the London Local Authorities Act as used to control most Markets in Greater London nor does the Council hold any legal interest or charge over same nor possess the ability to acquire same except by negotiation. The necessity and methods to do so are not explored in the report.	There is no recommendation in the report that suggests the council should acquire the lease for the market. The independent consultant is fully aware that the current market does not operate under market licensing legislation and is not proposing any change to this arrangement, including the recommendation to implement the Partnership Model for the future management of the market.	No
12	MAMSSL supports the development proposals by Grainger and LUL and has committed to discharging the terms of the S.106 agreement, thus allowing the regeneration to proceed and securing a long-term investment for the Company. The	Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should acquire the lease for the market.	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	<p>report does not provide justification for the alternative requiring the Council to assume risks at the public expense when a credible solution is in place. The MHCLG decision 23.01.2019 confirmed the CPO provisions protect Traders interests through the S.106 and the Council has no overriding justification to challenge the proposal or necessity to assume control of the Market.</p>	<p>The recommendations are not contrary to those provisions listed S106 Agreement but the report does suggest some additional measures should be considered by the Key Stakeholders to ensure the future success of the market.</p>	
13	<p>The report does not explore in enough detail the reasons for dissatisfaction expressed by objectors to the MAMSSL proposals. These generally result from MAMSSL's efforts to resolve major Health & Safety 'heritage issues' which the Company acquired when it purchased the business in September 2015. Addressing H&S risks has been an overriding priority for the Company but to do so sometimes necessitated enforcement action against some Traders. The complaints to the LBH Scrutiny Panel which resulted have been accepted at face value by the report and used to support the contention that the Council should assume management control of the Market. This is flawed. The report supports the minority views of Traders and does not investigate the rationale. It does not question whether those Traders who have expressed support for the partnership possess the experience to sit in the partnership and how the Council entering into a partnership may be exposing itself to risk.</p>	<p>Noted. Though this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should assume control of the market.</p> <p>The report outlines the key themes that emerged from detailed discussions with 23 Licenced Traders, 14 of which were supportive of a move to Apex House. The outcomes from the Scrutiny Panel recommendations do not relate to the <i>future management models</i> for Seven Sisters Market. Both reviews have been conducted separately.</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
14	The report gives scant regard to the efforts made by MAMSSL to overcome previous management failings in Health & Safety, Fire Safety, Electrical Safety and Food Safety. These improvements required some Traders to deliver matching investment to comply with their statutory obligations. The report fails to explore the unjustified criticism of MAMSSL which took over a Market with significant H&S failings and has improved it to the point where it has a sustainable future. The underlying assumption of the report that a new management structure is necessary to deliver the new Market is flawed.	Noted. Section 6.4 of report references the investment made by MAMSSL in relation to some of the issues it inherited when it bought the lease The recommendation to further develop and implement the Partnership Model as the future management solution for the market is for the consideration of the Key Stakeholders. It is for the Key Stakeholders to decide and agree which recommendations in this report they wish to develop further and/or implement.	No
15	If the report recommendations were to be adopted it would add an additional 18 months minimum and 24 months probable delay to the initial relocation of the Market i.e. until Autumn 2022 or Summer 2023 at which point redevelopment of the Wards Corner site could commence. By contrast the MAMSSL proposal can deliver the same result in Summer 2021. The delay in delivering an already-installed landmark regeneration project for South Tottenham and the investment it attracts to Haringey is unwelcome and unnecessary.	The Terms of Reference references August 2020 and not Summer 2021. The programme is demanding but achievable as outlined in 7.4.9. I understand that Grainger Plc were in the process of procuring the Market Facilitator role in 2019, but were requested to pause whilst another review into the S106 obligations relating to appointment concluded. It is suggested that the procurement process commences immediately, adopting the relevant recommendations outlined in this report.	No
16	The S.106 is embodied in the consent as granted and the partnership proposal does not represent a credible alternative delivery mechanism. Further reasons are outlined below. The report gives undue emphasis to the minority of Traders who object to the redevelopment	The report concluded that the Mutual Model being proposed by two of the trustees of the West Green Road and Seven Sisters Development Trust was not the right solution for the reasons outlined (see 7.2). Therefore, the consultant rejects this statement.	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	proposals encouraged by WCC etc campaigners who possess no legal interest in the Market.		
17	There are more pressing budgetary priorities for the Council than pursuing this project. To pursue the proposals and incur significant capital expenditure with ongoing commercial risk is not supported with evidence of cost/benefit justification. It would be less than prudent.	Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should acquire the lease for the market.	No
Comments on the report			
18	As the report concedes, there are no examples of partnership models in London so the report cannot identify the nature and extent of contractual and financial risks to which the partnership would be exposing itself. The report cites Traders Co-operatives or Social Enterprises (CIC's) or an Arms-length Company but does not highlight how the partnership would be buying-into the private sector on the back of funding and guarantees from the Council.	Noted. There are experienced Market Operators that would potentially be interested in any future opportunities relating to Seven Sisters Market. Operators should view the involvement of the Key Stakeholders positively in helping to support their commercial ambitions and those of the Licenced Traders. There is no recommendation in the report that suggests the council or any other Key Stakeholder should fund or provide guarantees if the Partnership Model was to be implemented.	No
19	The report supports the perception that Seven Sisters Market is publicly-owned asset and the public sector is entitled to influence its operation. In reality the business is privately-owned and driven by commercial imperatives, many of which are shared with the aspirations of the partnership. The risks and processes by which it would morph from privately-ownership to partnership-ownership are not explained.	The consultant does not concur with the statement that the report supports the perception that the market is publically owned. There is no suggestion in the report that this is the case, nor does it elude to it. The lease and the day-to-day management of the market under the Partnership Model would remain within private sector control. The board will be made up of representation from the Key Stakeholders (including public sector organisations) who would be responsible for overseeing the delivery of the agreed	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		outputs and outcomes that were agreed with the Market Operator as part of the tender process for the new lease. The role of board and its function is explained point 4.0 above.	
20	There is no known instance of a local authority delivering such a project through a partnership - quite the contrary in fact. Many local authorities are outsourcing non-essential services such as Markets to reduce financial pressure and concentrate on delivering their statutory obligations. If the Council were to adopt the recommendations it may open up the decision to legal challenge.	Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should deliver the project. The council and the other Key Stakeholders will work together to develop and agree the market strategy, guidelines and policies that will form part of the tender requirements for the new lease agreement procured by the Freeholder.	No
21	Adopting the recommendations would require the Council to either buy the Market business as a going concern or establish the partnership from scratch. The Council does not hold any legal interest in the Market nor does it exercise control over same except through the statutory approvals processes e.g. town planning. MAMSSL holds title to the assets and intellectual copyright of the Market business together with the physical assets invested when it fitted-out of the derelict building e.g. the shopfronts, stalls, WCs and heating & ventilation services. Under the terms of the licences held by Traders all alterations and 'improvements' undertaken by Traders are vested in MAMSSL and can be treated as such.	Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should acquire the lease for the market.	No
22	The recommendations do not explore the legal mechanisms which would when the existing lease from LUL to MAMSSL falls away. The Traders do not enjoy security of tenure and	It has been the understanding, from discussions with Grainger Plc, that no lease arrangements for the temporary market at Apex House have been agreed with any party. MAMSSL stated	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	<p>MAMSSL has the ability to terminate all licences at no more than 28 days notice. As and when the lease falls away normal commercial practice would be to close the Market to close and recoup capital investment in fixtures and fittings by salvage and sale.</p>	<p>that draft Heads of Terms had been discussed with Grainger Plc but nothing further. Likewise, TfL have confirmed that no lease discussions have taken place in relation to the current lease with MAMSSL that is due to expire in September 2020. Therefore, there is the opportunity for the Freeholders to consider the Partnership Model as the mechanism for the future management model for Seven Sisters Market. In the event that the lease was offered to another company, transitional arrangements would need to be put in place to ensure the market and Licenced Traders' businesses (protected under the S106 agreement) continue to operate.</p>	
23	<p>This accords with standard reinstatement obligations of a lease to offer the premises back to the owner in the same condition as originally leased. This includes offering it back with full vacant possession suggesting all Trader licences would need to be terminated in anticipation. Standard commercial practice would then be for the assets to be salvaged and the SPV Company placed in voluntary liquidation. As such, Seven Sisters Market would cease to exist and there would be no Market business for the Council to acquire. MAMSSL would continue to exercise copyright over Seven Sisters Market on a contingency basis.</p>	<p>See response above (21). It should be within the interests of all parties to avoid any disruption to the market in such a way that it adversely impacts on individual Licenced Traders' businesses and their livelihoods. The Key Stakeholders should work together to ensure this does happen and put in place transitional and contingency arrangements to minimise any impact on the market and its operation.</p>	No
24	<p>Accordingly the Council would need to either acquire the existing Market business by negotiation in anticipation or wait until it was extinguished and seek to replicate it from scratch under a different name. In the latter case this would involve re-establishing all the Traders licences and the fit-</p>	<p>Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should acquire the lease for the market.</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	outs of the Market and stalls without the benefit of the intellectual copyright etc retained by MAMSSL.	Comments regarding intellectual copyright in relation to Seven Sisters Market brand would need to be further investigated by the Freeholders going forward. There is always the option to rebrand/rename the market if the copyright does not allow the continued use of market's name.	
25	If in the interim MAMSSL opted to sell the business as a going concern to a third party that person would be in a position to discharge the S.106 agreement and if the Council sought to hinder the process it would open itself up to criticism from MHCLG and legal challenge and claim from the third party, Grainger and LUL.	Noted. This action would not alter the recommendations outlined in the report.	No
26	Putting aside for a moment the dubious ability and appropriateness of the Council acquiring the business, the report does not explore the financial implications. It does not identify the purchase cost for the business nor the establishment cost for the partnership, the design, supervision and cost of two fit-outs, additional contributions towards Traders fit-out costs and the cost of lease guarantees and other indemnities to Grainger plc and/or LUL. The extent and cost of such liabilities needs to be quantified before the Council could make an informed decision as to whether to adopt the report recommendations. Nor does the report highlight or quantify the business risks which would be assumed by the Council. They could not be laid-off onto the partnership which lacks both covenant and liquidity unless underwritten by the	<p>Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should acquire the lease for the market.</p> <p>The recommendations in section 8.7 outline the need for greater transparency around the future financing of the fit out (bar the obligations set out in the s106) and the lease and rental costs after five years.</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	Council. This is an unquantified and open-ended commitment for the Council.		
27	Establishing the partnership would most likely require such liabilities and costs to be borne by the Council. The report does not offer an example of such a partnership successfully delivering a similar project and MAMSSL's considerable experience of the Markets industry suggests none exist and those which have tried have failed. The rental discounts required by the S.106 are onerous and limit the ability to add value to the investment so it is highly unlikely that a private 'White Knight' investor could be secured.	<p>Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should acquire the lease for the market.</p> <p>There are experienced Market Operators that would potentially be interested in any future opportunities relating to Seven Sisters Market.</p> <p>The suggestions that the 'rental discounts' are 'onerous and limit the ability to add value' are based on evidence of the fees and charges of other markets that was supplied as part of the s106 negotiation in 2017. There is a concern from some Licenced Traders about the costs post the five-year period and the recommendations in section 8.7 highlight the need for greater transparency around the lease and rental costs after five years.</p>	No
28	MAM has evaluated the financial and contractual risks in detail before committing to deliver the S.106, unlike this report. The Council would be well-advised to note the project is of marginal viability and it is only the very specific skills and objectives of MAMSSL as a Market investment Company which make it viable. For the Council to assume such risks would be less than prudent.	<p>Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should acquire the lease for the market.</p> <p>The scope of the report was not to assess the financial viability of the s106, but to recommend future management models for Seven Sisters Market. However, the fixing of the per sq.ft costs of the units in some respects dictates the financial obligations</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		that <i>any</i> management model would need to sustain. As the terms of the lease are yet to be established, the viability of the market lease and s106 obligations will need to be assessed by the Freeholders in relation to the recommendations outlined in the report.	
29	The report fails to mention that if the Council were to guarantee the contractual liabilities or provide funding for the partnership same would require provision to be made in the Council accounts. The Council budget for essential services is already under considerable pressure and adding to that would open up the project to challenge.	Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should guarantee the contractual liabilities or provide funding for the implementation of the Partnership Model.	No
30	The public inquiry into the CPO confirmed the planning consent and S.106 agreement contains more than sufficient safeguards for Trader businesses. Appeals against the validity of the CPO have been overturned in the High Court and have confirmed no financial or social justification for intervention by the Council. Grainger and MAM have the experience and resources to deliver and the Council would be better-advised to devote its resources elsewhere. If the Council opted for the 'not-for-profit' partnership or C.I.C. model it would exacerbate the lack of justification.	Noted. The report does not challenge the planning consent or the s106 obligations. It does propose recommendations in relation to future management model for Seven Sisters Market and makes additional recommendations that will help to support this process.	No
31	The report does not detail the legal status of the proposed partnership and personal liabilities for each member of the management board. Partnerships, Management Trusts, Arms-length Companies and Limited Liability Partnerships all have their pros and cons but the common thread running through this proposal is the need for a Council partner to	Noted. The legal status of the Partnership Model will be defined only by the contractual arrangements (specification) between the Freeholder and the leaseholder (Market Operator). This would include the delivery of the agreed specification as defined by the market strategy, policies and guidelines agreed by the Key Stakeholders.	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	<p>guarantee performance and responsibility. Many of these legal models require individuals to accept personal liability which many are unlikely to accept. Should any of the individuals be in breach of their responsibilities the Council may find itself stepping into their shoes and their duties.</p>	<p>The Partnership Board, made up of the Key Stakeholders, will have oversight to ensure the relevant outputs and outcomes (outlined in the specification) for the day-to-day and strategic management of the market are being delivered. The Board Members, bar the Freeholder, would not have any financial or legal liabilities in relation to the lease and contractual agreements between the Freeholder and the Leaseholder.</p> <p>Section 7.4.16 (Board Arrangements) has been updated to reflect this.</p>	
32	<p>The report does not address the likelihood of the Council's financial exposure to individual Trader fit outs. The financial assistance package offered by the GLA to support the S.106 is modest and would not apply to any other option and certainly not be available to the Community Plan or alternatives as they do not benefit from the S.106. This is a major estimating and negotiating exercise for which the partnership has little relevant experience. It opens up the question of whether it is appropriate to support private business with taxpayers money whilst pursuing a marginal project without overriding justification.</p>	<p>Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should acquire the lease for the market.</p> <p>The Mayoral Funding (£284.5K) is linked to the redevelopment of Wards Corner and not the s106 obligations.</p>	No
33	<p>The report specifically recommends excluding MAM from future involvement in delivering the S.106 - a role which it is uniquely- suited to perform. An exclusion is contrary to the public sector procurement rules. MAM is an organisation with the unique experience and funding resources to deliver</p>	<p>Noted. It is the responsibility of Grainger to deliver the s106 obligations. The report recommends that the Key Stakeholders should be redefined for the development of the market strategy, policies and guidelines. This would ensure that a fair and competitive tender process is upheld for the purchase of any future lease for the market</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	the S.106 and to exclude it may open up a challenge that Best Value has not been delivered to the taxpayer.	The Key Stakeholders can choose to reject this recommendation should they wish to.	
34	The report does not highlight that it the findings the personal opinion of its author. The Council would be well advised to undertake additional due diligence before adopting its recommendations. If challenged it is unlikely the findings of the report would be accepted as factual. The preparation of the report did not follow the rules of evidence demanded by a formally-constituted inquiry. If the recommendations were to be adopted and implemented the Council would place itself at risk of being found to have acted <i>ultra vires</i> .	<p>Noted. The report states the following:</p> <p>‘2.1.4 - Whilst the response rate was lower than expected in relation to selection of the preferred model(s) by some of the Licenced Traders, <i>it is my opinion</i> the recommended model will help to deliver a set of benefits and more importantly assurances that all the stakeholders are seeking.</p> <p>7.3.3 - <i>I have based my recommendation</i> on the feedback and aspirations from all Key Stakeholders during the engagement and model selection phases of the review, as well as on the scoring reflecting the criteria agreed by PAG, and the practicalities of implementing a model in the timescales outlined in the Terms of Reference.</p> <p>7.3.5 - <i>My recommendation to the Wards Corner Policy Advisory Group and the other Key Stakeholders</i> is that the Partnership Model would be the most appropriate model to be taken forward in at least the short to medium.</p> <p>It is for the Key Stakeholders to decide and agree which recommendations in this report they wish to develop further and/or implement in at least the short-to-medium term (i.e. from now until the initial five-year period has ended). It should be noted that this was an independent report reflecting the Terms of Reference (see Appendix 1). This was not ‘a formally-constituted inquiry’.</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		The report outlines my recommendations to the Key Stakeholders for their consideration. It's within their remit to undertake additional due diligence before progressing any recommendations should they wish to.	
34	The report proposes an unrealistic timescale to establish the partnership and deliver the project. Based upon MAMSSLs experience the chief omission is a timescale to establish and populate a working partnership – say 12 months.	Noted. The proposal is for the Key Stakeholders to work together to develop and deliver the recommendations they wish to progress. There is a willingness across the Key Stakeholder group to find a solution and to explore the possibilities of the Partnership Model further.	No
35	If the Council decided in say 6 months time to adopt the recommendations and support the partnership it would take a minimum of 12 months thereafter for the partnership to be established and the Market Facilitator to reference the eligible Traders, design specify finance procure and supervise the Landlords fit-out works and - most controversially - complete the stall allocation i.e. 'who goes where'. In other words it would take a minimum of 18 months before any bricks are laid on the temporary relocation site i.e. Summer 2021. Supervising the Landlords fitout of the temporary relocation and simultaneously co-ordinating fit-outs by 40+ Traders would take another 12 months suggesting - at the earliest - Autumn 2022 before the Market temporarily relocates and redevelopment of Wards Corner commences. By contrast MAMSSL is in a position to deliver same in Summer 2021.	<p>Noted. The programme is demanding but achievable as outlined in 7.4.9 - if the right level of resources is provided and there is a willingness for the Key Stakeholders to work together to implement the Partnership Model.</p> <p>The dates outlined in MAMSSL response (Summer 2021) do not reflect the proposed market relocation date of the Apex House (August 2020) outlined in the Terms of Reference. If this has been delayed to Summer 2021, there would be ample time for the Key Stakeholders to develop and implement the Partnership Model and the recommendations outlined in the report.</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
36	<p>If MAMSSL were not a party to the new management then as from the time when it exits all day-to-day management will need to be provided by another from say Autumn 2010 (sic) to Autumn 2022. The report does not explain how this would be delivered. Excluding MAMSSL and its management team would require appointing an uncosted team.</p>	<p>Noted. The report and recommendations reflect the agreed Terms of Reference. The scope of the review was to outline the possible future management models for Seven Sisters Market. The scope did not include how it should transition from the existing arrangements to any new model. It does however outline a high-level programme and process for delivering the Partnership Model.</p> <p>The independent consultant did not have access to the existing lease and commercial arrangements between LUL and MAMSSL; not that this would be relevant to the recommendations being proposed. The report recommends that a new model for the management of Seven Sisters Market is considered by the Key Stakeholders.</p>	No
37	<p>Nor does the report address the legal strategy to minimise risk to the Council. When negotiating a Business Transfer Agreement with MAMSSL or establishing a replacement partnership from scratch it would be prudent to back-to-back same with securing a new lease for Apex House, an Agreement for Lease for the Wards Corner unit and the design, procurement and financing in parallel to delivering the initial 40 or so Trader fit outs. This is a major task for even an experienced Market developer such as MAMSSL. The Council should ask itself does it have the resources and ability to deliver an alternative, and if it fails to do so what effect would this have on the Market?</p>	<p>Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should acquire the lease for the market.</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
38	The implications of adopting the recommendations and the appropriateness of the Council bearing the lions share of the costs and risks are profound for the Council budget. The workings of the Policy Advisory Group and this draft report and responses should be opened up to wider public scrutiny and input from other groups including those seeking their	Noted. However, this response does not reflect the recommendations outlined in the report. There is no recommendation in the report that suggests the council should acquire the lease for the market.	No
	share of the Council budget. A social media campaign should be used to gauge public opinion and inform the Groups considerations.	The final report will be published on the council's Wards Corner webpage for review by the general public..	
39	The Council would be well-advised not to adopt the recommendations. There are overwhelming financial and practical reasons to accept the existing proposal to deliver the new Market through MAMSSL. The Company has the unique experience and ability to deliver a sustainable Market and protect Traders businesses in accordance with the S.106. It has prepared a detailed delivery programme and is poised to deliver at least 18 months ahead of the partnership alternative. It has the design, finance and legal resources to do so without risking public funds and exposing the Council to risk. The report does not offer a viable alternative. LBH would be better-advised to devote its efforts to delivering core services whilst exercising control through the planning process in the usual manner.	Noted. The recommendations outlined in the report are for consideration by the Key Stakeholders. There are no recommendations that state that alternative models or solutions should not be considered by the Key Stakeholders. Therefore, this report and its recommendations does not preclude any business proposition for the market being promoted by MAMSSL to the Key Stakeholders. It is for the Key Stakeholders-to decide and agree which recommendations in this report they wish to develop further and/or implement.	No
40	MAMSSL is poised and ready to deliver this project and looks forward to doing so in partnership with London Borough of Haringey and Grainger plc.	Noted.	No

Wards Corner Policy Advisory Group			
Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Executive Summary			
	Reference that all the documents were available in both English and Spanish during the review and, that a translator was provided for the engagement phases with the Licenced Traders.	Noted. Texted updated in sections 2 and 6 to reflect this.	
	Note that communication with the freeholder of the existing market (London Underground Limited) was with officers from Transport for London.	Noted. Text updated in sections 4 and 6 to reflect this: 'London Underground Limited (LUL) is the freeholder of the current market building and LUL is a wholly owned subsidiary of Transport for London (TfL). Correspondence and engagement in relation to Seven Sisters Market has taken place with officers from TfL who represent the interests of LUL'.	
Key Stakeholder			
6.7	Some PAG Members felt that the GLA should have recognised the efforts by the Licenced Traders and the local community in relation to the Community Plan proposals for Wards Corner Building.	Comments and observations noted.	No
Management Models			
7.4.22	PAG Members stated that social value measures should be referenced in this section of the report.	Noted and report has been updated to: 'The board may also want to agree a set of social value outcomes that the market should prioritise. These will need to be developed prior to the tender for the lease, or provide scope to include once the lease is in place.'	Yes

Transport for London			
Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Background			
4.2.1	It refers to Grainger guaranteeing the management, management and operation of SSM. This is incorrect as contained in our email correspondence before Christmas. Grainger guarantee is limited to the rent payment.	Noted. Text has been amended to: 'The current lease between Market Asset Management (Seven Sisters) Ltd (MAM) and London Underground Limited was agreed in September 2015. Grainger Seven Sisters Limited, a wholly owned subsidiary of Grainger PLC is the Guarantor for the rent and insurance, the repairing obligation (limited by a Schedule of Condition) and the reinstatement obligations at the end of the lease'.	Yes
4.2.2	The current cost of the lease (i.e. the rent) is almost £68K.	Noted. Report has been updated to reflect this.	Yes
4.2.3	it is incorrect that the reasons for not granting the lease to the traders are unknown. These were explained in the past in correspondence and are made clear in TfL 's recent comment provided in 6.5.5.	Noted. Text has been amended to: 'The reasons for this decision were explained by TfL, namely that across its estate, rather than chasing speculative income, it tries to support existing tenants by giving them the opportunity to renew their lease. TfL also explained that any tenants across its estate must also be able to demonstrate the required financial and operational standing.'	Yes
4.3.1	A reference is made to 'traders' are 'licenced' by MAM. This statement is misleading. I would recommend that while 'traders' are granted 'a licence to occupy and trade' by MAM. This a property transaction as opposed to a licensing that may be governed by the local authority licensing department.	Noted. Text has been amended to: 'Traders are granted a licence to occupy and trade by MAM. This is a property transaction as opposed to a licensing arrangement.'	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
Key Stakeholder Engagement			
6.4.3	I would recommend that amendment is made to clarify that MAM confirmed that in line with the S106 only the traders who hold a valid licence to occupy a unit in Seven Sisters Market will be relocated to Apex House. It is not clear what is meant by a reference to “registered Licenced Traders”.	Noted. Text has been updated to: ‘They confirmed that only Licenced Traders that hold valid licence to occupy a unit in Seven Sisters Market will be relocated to Apex House.’	Yes
6.4.10	Please note that MAM did inform TfL of suspected illegal sub-letting. MAM was asked to develop a plan to address these and advised how to approach it but so far is yet to present it to TFL. (draft correspondence, and a structured action plan, and a program of implementation)	Noted. Text has been updated to: ‘MAM were requested by TfL to develop a plan to address the sub-letting issues identified and advised how to approach it (i.e. draft correspondence, a structured action plan and a programme of implementation). TfL confirmed at the time this report was published (January 2020) nothing had been received from MAM.’	Yes
Management Models			
7.4.13	We have understood that the Partnership model as outlined in the report, asks for a market operator to deliver the strategy set by the Board, but does not give the operator an ability to input into the strategic direction. We believe this may impact on the effectiveness of running the market and could limit the attractiveness of the offer to potential operators. We would suggest that the operator should be a member of the Board, alongside the other key stakeholders, whose interests and objectives should be considered in the context of the long-term strategy too.	Noted. The text will be updated to reflect this clarification: ‘The Market Operators’ role is to deliver the agreed market strategy developed by the Key Stakeholders. They will be required to report to the board on the progress being made in relation to the delivery of the strategy and the outputs it promotes. However, their role as the ‘market expert’ is to advise the board of any changes they feel are necessary to the agreed strategy, policies and guidelines and provide the rationale and justifications for them. It is important to note that the market strategy will not be a static document, but will need to evolve to effectively address unforeseen issues and challenges, some of which may be external influences (i.e.	Yes

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
		<p>reduction in high street footfall, changing consumer habits, online shopping etc). Therefore, the Market Operator will play a strategic role in advising the board and whilst they are categorised as a 'Delivery Agent', this should not be mistaken with the fact that they will play a pivotal role in ensuring the future success of the market, along with the Licenced Traders. Therefore, they will have a strategic role but in terms of transparent governance it will be the board members who will approve any changes to the strategy etc on consideration of the advice and evidence presented by the Market Operator. The support the board will provide the Market Operator and vice versa is one of the strengths of the Partnership Model.</p>	
7.4.8	<p>The timeframes recommended in the report are quite challenging. Appointing a new Market Facilitator is critical in advancing preparation for the move to Apex House, which we expect to be a very complex process.</p> <p>In view of the forthcoming lease expiry in September 2020, and assuming that the CPO legal challenge is concluded soon, we would encourage Grainger to take steps to start looking for a new market operator without delay. It is our view that Grainger is best placed to offer a longer, and therefore more attractive, lease term.</p>	<p>Noted. Text in section 8.2 updated to include the following:</p> <p>'The programme is demanding and will require the Key Stakeholders to decide which elements of the recommendations (that relate to the programme) they wish to proceed with. Once this is established the Key Stakeholders should assign leads to each recommendation, though it is envisaged that many of these will be led and managed by the Market Facilitator in collaboration with the Key Stakeholders.'</p>	Yes
7.4.12	<p>We are also of the view that both Grainger and the Council should form an integral part and play a key role in the Partnership as they are likely to maintain vested interest in this site and the future success of the new market. While TfL</p>	<p>Noted. Though it recommended that TfL should remain a Key Stakeholder until the new management model is firmly established. However, this is a discussion for the Key Stakeholders to have post the publication of the report.</p>	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	<p>will play an active role over the next year, if the CPO is confirmed and the market moves, TfL will no longer have a vested land interest in the site.</p> <p>Because of this we do not believe TfL should be a long-term stakeholder on the partnership board. Our primary interest will continue to be the protection of our infrastructure, namely the station and Victoria line tunnels. As you have noted we therefore require an owner to have the necessary resources, and expertise required to maintain and invest in a complex building that has reached the end of its economic life. For that reason, we support the conclusion of the legal process and the confirmation of Grainger's role.</p>		
8.4 (now 8.6)	Lastly, in reference to the immediate recommendations outlined in point 8.4 we have already taken steps to identify health and safety issues. We are working with MAM, the traders and the Council to address the most pressing concerns, and we want to ensure the premises are safe for occupation.	Noted. No update to the report proposed.	No
General comments			
1.0	<p>Thank you for sharing the draft Policy Advisory Group report, and for asking for the views of Transport for London (TfL) on its findings.</p> <p>We are aligned with the GLA, and strongly believe the preferred model must have broad stakeholder support and robust governance in order to succeed. We are glad that</p>	Noted. Through the development of the market strategy led by the Market Facilitator, there should be the opportunity to further engage with the traders on the benefits and rationale for adopting the Partnership Model as outlined in the report. This is subject to the Key Stakeholders' agreement in progressing with this mode	No

Paragraph	Key Stakeholder response	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
	<p>many of the stakeholders you consulted saw a Partnership as the preferred model. We agree with the reasons outlined in your reports in 7.3.6, that this model draws on the experience and expertise of a market operator yet provides much stronger governance and a more equitable approach to setting direction for the future market and formulating strategies. We do however note that, as you reported, there is some uncertainty on what views traders might have on the future operating model as there was a low level of response.</p>		
2.0	<p>To conclude, we are pleased that our preferred Partnership Model is seen as one of the most viable options. We believe it is likely to deliver benefits for all of the stakeholders with robust governance and a Board that represents all parties equally.</p>	Noted.	No

Author Clarification (31 st January 2020)			
Paragraph	Author Clarification	Independent Consultant response	Amendment to Draft Report
4.2.5	<p>The report author clarified the estimated annual lease cost (circa £75,000) for Apex House and permanent site for the market if the redevelopment of the exiting market site proceeds. The previous text for this paragraph implied that the five-year lease value would be similar to that of the projected income from the rental of units to Licenced Traders over the first five years of trading (£1,870,730). The text relating to paragraph 4.2.5 that was published on 17th January 2020 has been updated. The updated report (this version) was published by the Council on 31st January 2020.</p>	<p>The cost of the lease between the market operator and Grainger for the first five years for both Apex House and the permanent site for the market are unknown. It is assumed the cost of the lease for these sites will be based on the combined total income the market could attract on an annual basis (minus the discounts listed in the s106) less operator deductions/ costs. Based on 100% occupancy, Grainger has confirmed that this is estimated at £1,870,730 (excluding VAT) over the five-year period (i.e. average of £374k per annum). Grainger has confirmed that they are willing to consider a turnover rent for the market operator lease of 20% of annual income (i.e. c£75k per annum), as a starting point for the first 5 years of the market trading. This assumption is based on the fact that there would be very little opportunity for the lessee to make further income over and above what is listed in the s106 and owing to the permitted size of market in both locations. Once the terms of the lease have been negotiated and agreed with the market operator, it is recommended that all the Licenced Traders are advised by the market operator as to the mechanism they will adopt for any rent reviews post the first five years of trading. This will at least allow all the Licenced Traders enough time to start to prepare for any increase and incorporate this into their business plans.</p>	Yes



Autor del Informe:
Roger Austin, Consultor Independiente
Working Places Ltd
roger@workingplaces.co.uk