

Definitief rapport, 10 oktober 2023

Advies beheervorm DOMUS
Rapportage kwartiermakertraject 2023
Gemeente Utrecht

Inhoud

1.	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Opdrachtoomschrijving.....	3
1.3	Leeswijzer	4
2	Uitgangspunten en randvoorwaarden	5
2.1	Subsidieregeling amateurkunsteducatie	5
2.2	Pandvisie Domplein 4-5	5
2.3	Inhoudelijk kader	6
2.4	Huurcontract VGU - DOMUS.....	7
2.5	DOMunder	8
2.6	Gastvrijheidsconcept en verbouwing	8
2.7	Hospitality Conceptplan (HCP).....	9
2.8	Issues analyse van de uitgangspunten en randvoorwaarden	9
3	Probleemanalyse.....	11
3.1	Conceptontwikkeling en proces.....	11
3.2	Governance en organisatievorming.....	12
3.3	Communicatie en interne processen	13
3.4	Businesscase	13
3.5	issues en randvoorwaarden voor oplossingsrichtingen.....	15
4.	Scenario's.....	16
4.1	Scenario 1: DOMUS als hoofdhuurder en beheerder	16
4.2	Scenario 2: DOMUS hoofdhuurder, DUMS beheerder	18
4.3	Scenario 3: DePlaatsmaker	19
4.4	Scenario 4: Bedrijvencentra Utrecht b.v.	20
4.5	Scenario 5: DUMS als hoofdhuurder, beheerder en exploitant	21
5.	Consequenties voor de businesscase	23
5.1	Basisexploitatie en uitgangspunten	23
5.2	Synergie met DUMS.....	24
5.3	Synergie met een derde partij	25
5.4	Samenvattend overzicht en voorkeuren van instellingen	27
6.	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	29
6.1	Samenvatting en conclusies.....	29
6.2	Aanbevelingen	31
B1	Colofon.....	32
B2	Lessons learned	33

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Danscentrum Utrecht (DCU), Theaterschool Utrecht (TSU) en De Utrechtse Muziekschool (DUMS) huren vanaf 1 januari 2020 ruimte(s) in het pand Domplein 4-5 (DP4-5). In de jaren 2020 en 2021 droegen zij huur af aan AdHoc Leegstandbeheer. Vanaf 1 januari 2022 wordt het pand gehuurd en geëxploiteerd door vereniging DOMUS. De drie bovengenoemde organisaties zijn lid van deze vereniging met elk een vertegenwoordiging in het bestuur. Erfgoedorganisatie DOMunder huurt eveneens ruimte binnen het pand, maar is geen lid van DOMUS en draagt de huur direct af aan VGU.

Afgelopen jaar is gebleken dat de samenwerking binnen de vereniging DOMUS niet goed verloopt. Zo worden er besluiten niet genomen of anders uitgevoerd dan afgesproken. Ook is er nog steeds geen ondertekende overeenkomst van DOMUS met DOMunder over de bijdrage aan de serviceovereenkomst.

Daarnaast heeft de in juli 2022 bij CZ ingediende businesscase geen draagvlak bij betrokken organisaties en is er geen zicht op bedragen en financiële knelpunten. Deze businesscase bestaat uit drie fasen:

- Fase 1, voor de verbouwing: DOMUS heeft een beperkte bevoegdheid. De verhuur en programmering wordt gedaan door individuele AKE partijen.
- Fase 2, tijdens de verbouwing: De verhuur van de lesruimtes en zalen gaat van de AKE partijen naar DOMUS. Programmering blijft nog bij de AKE partijen.
- Fase 3, na de verbouwing: Vanaf deze fase wordt er gezamenlijk geëxploiteerd en geprogrammeerd en is het idee de vereniging om te zetten in een coöperatieve vereniging.

De hierboven geschetste situatie veroorzaakt bij betrokken organisaties veel spanning en miscommunicatie. Mede door deze situatie is de verbouwing van DP4-5 vertraagd.

1.2 Opdrachtomschrijving

De opdracht van de kwartiermaker is om op korte termijn met betrokken organisaties tot een gedeeld beeld van de problematiek, oplossing en de realisatie ervan te komen. In de uitvoering van de opdracht moet aandacht besteed worden aan:

- De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het optimaal openstellen en gebruiken van het pand en hiervoor een haalbare businesscase op te stellen;
- Het uitwerken van een organisatiestructuur die het optimum zoekt tussen betrokkenheid van de hoofdgebruikers en onafhankelijkheid over het gebruik en benutten van het pand;
- Het uitwerken hoe DOMUS op bovenstaande manier professioneel en duurzaam kan functioneren of alternatieve gedragingen voorstellen te doen voor een andere organisatievorm of beheerconstructie;
- Dit uit te werken in een businesscase die rekening houdt met de huidige situatie (fase 1), de verhuurbaarheid van de ruimtes tijdens de verbouwing (fase 2) en de uiteindelijke situatie;
- Een eventueel tekort in de businesscase van diverse oplossingsrichtingen voorzien.

- Bij het opstellen van deze business case ook verkennen welke andere partijen permanent of incidenteel gebruik willen maken van het pand en welke positie DOMunder hier in kan/wil/zou moeten nemen.
- Met VGU contact hebben over de verbouwingsplannen als vervolg op de business case van het gebruik van het pand.

De gemeente vraagt om het vraagstuk van de heroriëntatie op de organisatie en exploitatie van DOMUS uit te werken in verschillende scenario's.

Aanvullend vraagt de gemeente om, in verband met de voorwaarden van de Europese subsidie die voor dit traject beschikbaar is, de *lesson learned* op te stellen. Hierbij gaat het om het destilleren van de *do's and dont's* zodat deze gedeeld kunnen worden met culturele organisaties die nu of in de toekomst met elkaar (moeten) samenwerken

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de beleidscontext, de voorgeschiedenis en licht daarbij enkele belangrijke onderwerpen uit. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens een analyse van de ontstane probleemsituatie gegeven. Dit is een resultante van uitvoerige gesprekken met de stakeholders in de afgelopen maanden. De probleemanalyse mondt in hoofdstuk 4 uit in vijf scenario's die in samenspraak zijn opgesteld met de in DOMUS verenigde partijen. Deze scenario's worden in hoofdstuk 5 vertaald naar consequenties voor de businesscase. Het rapport sluit af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6, waarin ook een algemene reflectie wordt gegeven op de haalbaarheid van de uitgangspunten. De *lessons learned* zijn terug te vinden in de bijlage bij de rapport.

Het rapport is geschreven in de periode van april tot en met september 2023. Tijdens het kwartiermakertraject is DCU verhuisd naar een andere locatie en dientengevolge uit de vereniging DOMUS gestapt. Hun input is echter wel meegenomen in dit rapport. Enerzijds omdat de observaties van DCU waardevol zijn voor de analyse, anderzijds omdat er door het vertrek bij DOMUS behoefte is ontstaan aan een nieuwe derde partij.

2 Uitgangspunten en randvoorwaarden

Vanuit de gemeente is in verschillende documenten geformuleerd dat DP4-5 beschikbaar blijft voor amateurkunsteducatie en erfgoed. Zo is in het Coalitieakkoord 2022-2026 van het college van B&W geschreven dat DP4-5 in ieder geval beschikbaar blijft als huisvesting voor cultuur- en amateurkunstaanbieders. Daarbij is tevens de wens uitgesproken om de deuren van DP4-5 'verder te openen' door menging van functies.

2.1 Subsidieregeling amateurkunsteducatie

Sinds 2022 is de nadere regel 'Subsidie amateurkunsteducatie gemeente Utrecht 2022-2024' van kracht. Hiermee wordt de periode overbrugd tussen de overgangsregeling 2019-2021 en de komende cultuurplanperiode. In totaal is een budget van ruim € 3 miljoen beschikbaar. Hieruit krijgen de in DOMUS verenigde partijen gedurende een periode van drie jaar een subsidie van circa € 2,1 miljoen (zie tabel hieronder). Het restant van het budget wordt besteed aan zes partijen verspreid over de stad.

In haar rapport meldt de adviescommissie Amateurkunsteducatie onder meer dat het voor het "nieuwe Huis voor Amateurkunst-educatie veel kansen (ziet) voor de drie grote spelers om gezamenlijk het voortouw te nemen op het gebied van: kennisdeling, cursussen en masterclasses voor deskundigheidsbevordering, uitwisseling tussen amateurs en professionals en contacten te leggen met stedelijke cultuurorganisaties zoals festivals en kunstvakopleidingen'. Wel wordt gewaarschuwd dat de huurlast van DP4-5 onevenredig hoog is in vergelijking met de toegekende middelen voor de drie partners. Zeker het toepassen van een marktconforme huur zou een bedreiging vormen voor de continuïteit.

Subsidie	2022-2024	Per jaar
UMS*	911.150	303.717
TSU	895.172	298.391
DCU	270.681	90.227
DW	68.913	22.971
Totaal	2.145.916	715.305
Totaal budget	3.012.000	1.004.000
Factor	71,2%	71,2%

* Stichting UMS is de stichting waarin de instrumenten afkomstig van het voormalige UCK zijn ondergebracht. Daarnaast wordt deze stichting gebruikt door de coöperatie DUMS voor aanvragen ten behoeve van projecten op het gebied van talentontwikkeling, deskundigheidsbevordering et cetera. DUMS ontvangt géén subsidie, maar betaalt wél de huur van de ruimtes in DOMUS.

2.2 Pandvisie Domplein 4-5

In de pandvisie uit 2021, opgesteld door VGU in samenwerking met CZ, wordt de volgende opgave geformuleerd: "Hoe maken we van DP4-5 een plek voor én van de stad, waar erfgoed en cultuur samen komen?" In deze visie, die destijds niet is vastgesteld door de gemeenteraad, zijn de volgende uitgangspunten benoemd voor de ontwikkeling van D4-5:

1. Het aantal meters voor amateurkunsteducatie blijft minimaal gelijk.
2. DOMunder blijft huurder van het pand want deze functie is onlosmakelijk verbonden met Domplein 4-5.

3. De verbouwingswerkzaamheden worden gefaseerd uitgevoerd zodat de partijen het pand niet hoeven te verlaten tijdens de verbouwing.
4. Het pand wordt kostprijsdekkend verhuurd. In de proeftuinperiode werd er nog geen kostprijsdekkende huur in rekening gebracht. Sinds begin 2022 is dat wél het geval.
5. De zalen en ruimtes in het pand worden optimaal gebruikt ten behoeve van de levendigheid en de businesscase.
6. Onderzocht wordt of een samenwerking met Utrecht Marketing mogelijk is binnen DP4-5, bijvoorbeeld op het gebied van gastvrijheid en ticketing.
7. Draagkrachtige partijen die een marktconforme huur betalen en een inhoudelijke bijdrage leveren zijn welkom. Het toevoegen van partijen die geen inhoudelijke meerwaarde hebben, is geen optie.

Volgens de objectanalyse van DP4-5 zijn er diverse knelpunten in het gebouw (logistiek, duurzaamheid) die moeten worden opgelost, moet de uitstraling en transparantie van het gebouw worden aangepakt en is de omgeving rommelig. Hiertoe is een plan opgesteld waarin deze knelpunten worden aangepakt. In eerste instantie zou DP4-5 ook worden uitgebreid met een extra etage (waarbij gedacht werd aan het vestigen van UM), maar dit is binnen het bestemmingsplan niet mogelijk. Hierdoor vervalt punt 6.

De visie zoals geformuleerd in de pandvisie luidt als volgt:

DP4-5 is een levendige, gastvrije plek waar mensen graag naartoe komen, zowel bewoners als bezoekers van de stad. Het is een plek die historie ademt en waar erfgoed op een eigentijdse manier beleefbaar is. Tegelijkertijd kun je je onderdompelen in culturele programmering en hedendaagse amateurkunst. De samenwerking tussen huurders en externe partners biedt inhoudelijk meerwaarde, maar zit de huurders niet in de weg. Op deze manier voegt DP4-5 maximaal maatschappelijke waarde toe voor de gemeente.

Tijdens het kwartiermakerstraject bleek dat de pandvisie niet is vastgesteld door de gemeenteraad. Het streven is nu om dit in het najaar te laten plaatsvinden. Dit betekent dat de pandvisie nog een keer op tafel komt en dat keuzes mogelijk worden heroverwogen.

2.3 Inhoudelijk kader

In april 2021 is er, als reactie op de conclusies van het onderzoek naar beheermodellen voor DP4-5, een inhoudelijk kader opgesteld door CZ. Vertrekpunt in dit kader is de observatie dat Utrecht op dit moment een centrale plek mist waar educatieve activiteiten van amateurs samenkomen en in wisselwerking met elkaar en professionele beoefenaars kunnen worden versterkt. Hierbij zou het moeten gaan om het vormgeven van inclusiviteit en diversiteit, door de verbinding met allerlei verschillende doelgroepen. De mix van erfgoed en cultuur in DP4-5 biedt kansen om de samenwerking tussen de verschillende functies te versterken. Het pand biedt daarnaast mogelijkheden voor meer samenwerking, met name met partijen die naar buiten gericht zijn.

DP4-5 is een plek waar verschillende AKE-instellingen hun lessen aanbieden en die voor amateurs en professionals een stedelijke functie en identiteit heeft. Uitgangspunt is dat het aantal m2 voor amateurkunsteducatie minimaal gelijk blijft. In ieder geval niet minder. Het is bij uitstek een platform voor het delen van kennis, het ontwikkelen van vaardigheden door het organiseren van masterclasses en residenties, het aangaan van partnerschappen met

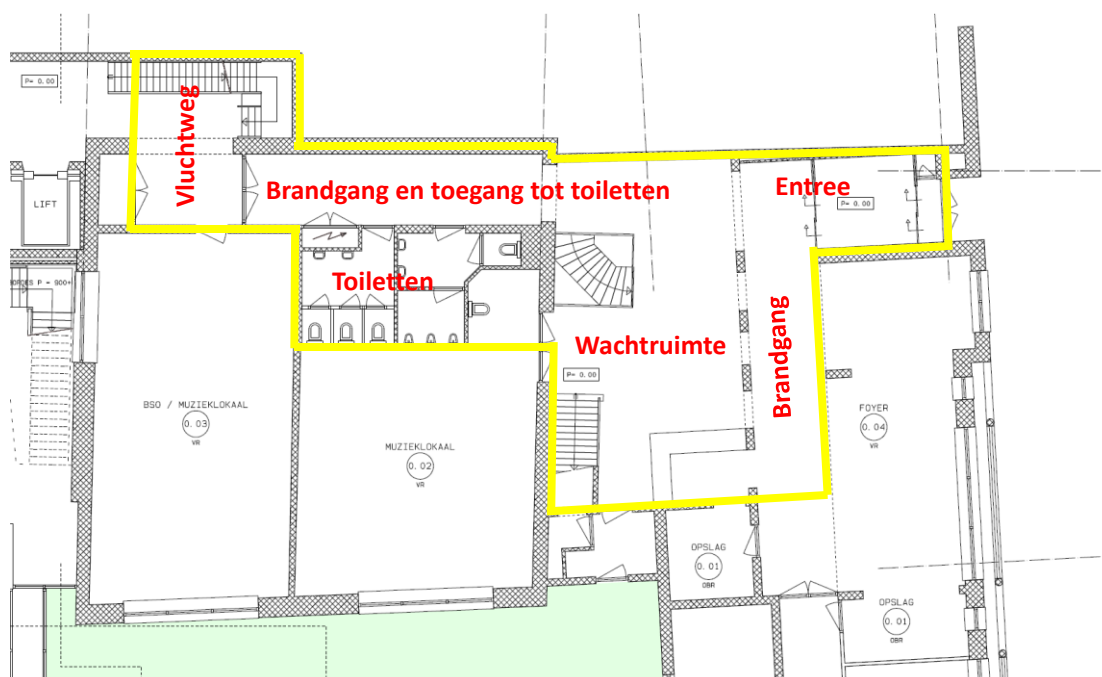
stedelijke instellingen als festivals, makers en podia voor gezamenlijke activiteiten en presentaties van programma's, promotie en communicatie. Uitgaande van het gastvrijheidsconcept en de publieksfunctie van DP4-5 is hier ook een plek voor onder andere de ticketing van de erfgoedorganisatie DOMunder, zo mogelijk in samenwerking met alle gebruikers en Utrecht Marketing.

2.4 Huurcontract VGU - DOMUS

In 2020 is een proces gestart door DUMS, TSU en DCU om stapsgewijs gezamenlijk het beheer en de exploitatie van het DP4-5-pand ter hand te nemen. Hiertoe is in eerste instantie geprobeerd om met DOMunder een gezamenlijk concept rondom amateurkunsteducatie en erfgoed te ontwikkelen. Dit proces is echter gestaakt omdat al snel bleek dat de financiële kaders niet overeenkwamen met de ambities. Vanaf dat moment zijn DUMS, TSU en DCU op zoek gegaan naar een passende samenwerkingsvorm. Eind 2021 kwam dit in een stroomversnelling, als gevolg van het Didam-arrest, en is een rechtspersoon gecreëerd zodat een huurovereenkomst gesloten kon worden met VGU. Dit is de vereniging DOMUS geworden, met DUMS, TSU en DCU als leden. Het contract tussen DOMUS en VGU ging in op 1 januari 2022 en bevat onder meer de volgende bepalingen:

- DOMUS huurt de bedrijfsruimte, gelegen op de begane grond, eerste etage, tweede etage van het Domplein 4-5, te Utrecht ter grootte van circa 3.601 m² VVO.
- Het gehuurde zal door of vanwege DOMUS uitsluitend worden bestemd om te worden gebruikt als bedrijfsruimte ten behoeve van amateurkunsteducatie en podiumkunsten.
- Het gebouw waarvan het gehuurde deel uitmaakt wordt tevens gebruikt door Stichting Domplein 2013 welke de kelders van het gebouw van verhuurder huurt en tevens het medegebruik van een deel van de foyer. DOMUS zal dit medegebruik dulden en maakt met Stichting Domplein afspraken over het gezamenlijk gebruik van de foyer.
- DOMUS en Stichting Domplein 2013 maken uiterlijk 1 februari 2022 nieuwe afspraken, en leggen deze vast in een dienstverleningsovereenkomst, over de verdeling van de gebruikerslasten ten behoeve van het gebruik van de begane grond.

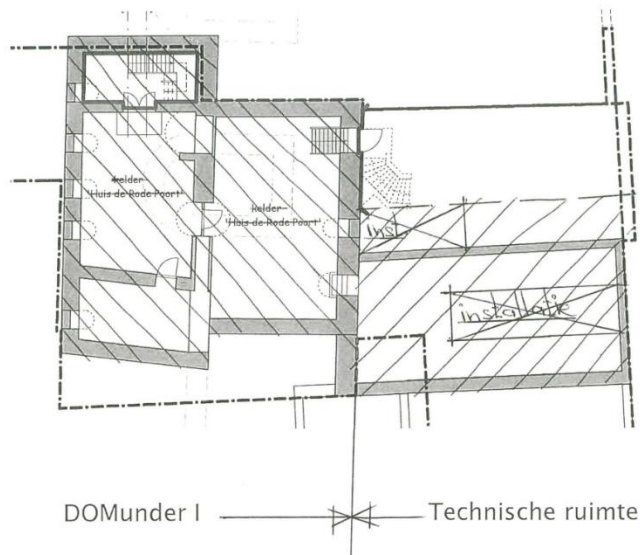
De onderstaande tekening toont de gedeelde ruimtes in het pand DP4-5.



2.5 DOMunder

De stichting huurt sinds 2009 twee ruimtes in de kelder van het pand aan het Domplein 4-5 en heeft daarnaast medegebruik van de foyer (inclusief de entree en de toiletten). Sinds 2013 zijn de historische kelders en de opgravingen toegankelijk gemaakt voor het publiek. DOMunder aan het Domplein bestaat uit twee onderdelen: de middeleeuwse kelders van het pand aan Domplein 4-5 (DOMunder 1) en de opgravingen onder het Domplein zelf (DOMunder 2). Jaarlijks trekt DOMunder ongeveer 40.000 bezoekers. In de periode tot medio 2019 was er een dienstverleningsovereenkomst tussen UCK en DOMunder, waarin de diensten en faciliteiten die eerstgenoemde levert en de daaraan verbonden kosten werden beschreven.

In 2015 is een allonge op de huurovereenkomst afgesloten waarin ook de huur van de aangrenzende technische ruimte wordt overeengekomen. Hierin wordt de klimaat technische installatie ten behoeve van DOMunder 2 geplaatst, evenals de klimaatinstallatie en patchkast van 'DOMunder 1. DOMunder zal voor eigen rekening en risico zorgdragen voor de opstelling van de klimaatinstallaties ten behoeve van DOMunder 1 en DOMunder 2.



Het is de partijen DOMUS en DOMunder sinds begin 2021 niet gelukt om tot een nieuwe dienstverleningsovereenkomst te komen. Dit is een gevolg van verschil van inzicht omtrent de oppervlaktes en de dienstverlening. Ondanks input van onder andere VGU is er nog geen overeenstemming en is de situatie afgelopen zomer geëscaleerd. In september heeft de gemeente mij gevraagd om een herberekening van de servicekosten op te stellen. De gesprekken hierover zijn op moment van het verschijnen van dit rapport nog gaande. Het uitblijven van overeenstemming en betaling samen met het grote verschil tussen de begrote bijdrage en de waarschijnlijke realisatie, zorgt voor liquiditeitsproblemen bij DOMUS.

2.6 Gastvrijheidsconcept en verbouwing

Het verbouwingstraject is inmiddels (aanzienlijk) vertraagd als gevolg van twee factoren:

1. De focus van de verbouwing is tussentijds gewijzigd. In het eerste plan zou er een extra etage komen en een overdekt atrium zodat het bezoekerscentrum en de kantoren van Utrecht Marketing ook naar Domplein 4-5 zouden gaan. De extra etage is door stedenbouw afgekeurd.

2. Het ontwikkelen van het gastvrijheidsconcept met horeca, dat door adviseur **5.1.2.E** **5.1.2.E** samen met de gebruikers wordt uitgewerkt, loopt vertraging op. Dit komt mede doordat het concept en de eerste uitwerking daarvan niet door alle partijen wordt gedragen. Ook de onduidelijkheid rondom de relatie tussen DOMUS en DOMunder speelt hierin een rol.

Onlangs is het horeca-advies door de partners ingebracht in het project en de volgende stap is dat het plan wordt beoordeeld op haalbaarheid. Door de ontstane vertraging ontstaat er onzekerheid over een aantal zaken:

- Welke invloed heeft de stijging van prijzen die heeft plaatsgevonden op de bouwkostenbegroting en daarmee de haalbaarheid van het project.
- Wat is de invloed van de vernieuwde pandvisie op de haalbaarheid van het concept, zeker nu blijkt dat de dragende partijen niet in staat zijn de samenwerking vorm te geven.
- In hoeverre is de amateurkunsteducatie-functie haalbaar binnen de financiële kaders.

2.7 Hospitality Conceptplan (HCP)

Moerkerk Advies heeft in opdracht van DOMUS voor de gebruikers en bezoekers aan het Domplein 4-5 een Hospitality Conceptplan (HCP) opgesteld. Dit HCP geeft de uitgangspunten voor een gastvrij en veilig gebruik van het gebouw, waardoor een aantrekkelijke ontmoetingsplek wordt gecreëerd. In dit gastvrijheidsconcept worden de conceptuele, operationele en financiële uitgangspunten benoemd, die recht doen aan de kernwaarden van de gebruikers DOMUS én DOMunder en die de basis vormen voor een zorgvuldig gebruik van het gebouw.

De horeca wordt een zogenaamde 'culturele horeca'. Dit betekent dat de horeca dienstbaar is aan de sfeerbepalende culturele missie en daar waar mogelijk deze versterkt, zowel conceptueel als financieel. De horeca vormt een cruciale factor als het gaat om totaalbeleving van kwaliteit, gastvrijheid en ontmoeting.

In het plan is een omzet begroot van € **geheim** exclusief btw. Dit leidt tot een totale bijdrage aan het resultaat van DOMUS van € **geheim**. Onderstaande tabel toont de verdeling van deze omzet en het resultaat.

	Stadscafé	Foyer horeca	Catering verhuur	Totaal
Totale omzet	geheim	geheim	geheim	geheim
Voor rekening van	Ondernemer	DOMUS	DOMUS	
Door te belasten kosten	geheim	geheim	geheim	geheim
Afdracht / winst DOMUS	geheim	geheim	geheim	geheim
Totaal resultaat DOMUS	geheim	geheim	geheim	160.573

2.8 Issues analyse van de uitgangspunten en randvoorwaarden

De inventarisatie en analyse van de uitgangspunten en randvoorwaarden levert de volgende 'issues' of aandachtspunten voor DOMUS op:

- Het inhoudelijk kader dat is opgesteld vertoont veel overlap met de eerder omschreven pandvisie en is niet uitgewerkt. Het biedt onvoldoende richting om als baken te dienen voor de gezamenlijke uitwerking van het concept van DOMUS.

- Het erfgoedelement is nadrukkelijk meegegeven in het inhoudelijk kader, inclusief de ticketing van DOMunder, maar dit is inmiddels onzeker geworden. Dit heeft naast financiële consequenties ook inhoudelijke consequenties (consequenties voor draagvlak).
- De beperkte looptijd van de subsidiëring van twee van de drie partners in DOMUS vormt een risico voor de businesscase van het geheel. DUMS is voor de betaling van de huur niet afhankelijk van de gemeente.
- Het budget voor de verbouwing van DP4-5 is vastgesteld op € 10 miljoen. Deze vaststelling heeft echter plaatsgevonden vóór de grote prijsstijgingen in 2022. Daar de planning inmiddels vertraagd aan het raken is, is de kans dat dit bedrag ontoereikend is groot.
- De verbouwing van DP4-5 is omgeven door veel onzekerheden en risico's. De vertraging die voor een belangrijk deel wordt veroorzaakt door de problemen binnen DOMUS zorgen ervoor dat deze risico's toenemen. Er is behoefte aan krachtadig optreden vanuit DOMUS, VGU en CZ tezamen om dit project te laten slagen.
- In het HCP is een zeer forse horeca-omzet begroot. Onduidelijk is op welke kengetallen dit gebaseerd is en of dit haalbare prognoses zijn.
- De discussie over de dienstverleningsovereenkomst tussen DOMUS en DOMunder duurt te lang en zorgt voor frictie tussen beide partijen en liquiditeitsproblemen bij DOMUS.

3 Probleemanalyse

3.1 Conceptontwikkeling en proces

Een van mijn conclusies in het onderzoek uit 2020 was dat het inhoudelijk concept van DP4 nog onvoldoende helder was: “amateurkunst en erfgoed kunnen samen gaan, maar een combinatie van kleinschalig – grootschalig of introvert – extravert geeft spanning.” En “Om dit risico te beheersen is een duidelijker kader, zowel inhoudelijk als financieel nodig. Dit vraagt om onder meer een actievere betrokkenheid van Culturele Zaken.”

Dit heeft er onder meer toe geleid dat er in april 2021, naast de pandvisie, ook een inhoudelijk kader op hoofdlijnen is opgesteld door CZ (zie hoofdstuk 2).

Uit de gesprekken van alle betrokkenen blijkt echter dat er vanuit de gemeente geen verdere regie is gevoerd over de conceptontwikkeling van DOMUS, ondanks de expliciete gemeentelijke wens om een huis voor amateurkunsteducatie en erfgoed te realiseren. De verantwoordelijkheid hiervoor is volledig bij de partijen zelf gelegd. In 2021 heeft een conceptontwikkelingstraject plaatsgevonden onder leiding van Theo van Wijk van DOMunder, wat uitmondde in het concept ‘DOMus’ waarin de gemeenschappelijke deler gevonden is in de pijlers educatie, participatie en presentatie (inclusief een opzet voor een website). Hierin was ook het erfgoed-element vertegenwoordigd. Het was de bedoeling om dit uit te werken in een publieksconcept, maar dit proces is gestagneerd als gevolg van verschillen van inzicht over de inhoud en snelheid én verschillen in financiële draagkracht.

Inhoudelijke visie en doelstellingen

Er is een verschil in schaal, karakter, ambitie, werkwijze tussen de verschillende partijen. Kijkend naar de partners in DOMUS, dan valt op dat:

- DUMS en TSU aanzienlijk groter zijn dan DCU en daardoor meer financiële en organisatorische draagkracht hebben.
- DUMS een meer commerciële werkwijze hanteert dan TSU en DCU en streeft naar een zo beperkt mogelijke afhankelijkheid van subsidies. Dit is vooral ingegeven door het feit dat DUMS een coöperatie van zelfstandige muziekdocenten is.
- Het bedrijfsmodel van DUMS de verhuur van ruimtes centraal stelt, daar waar deze functie voor TSU en DCU secundair lijkt te zijn. TSU en DCU hebben in eerdere overleggen met de gemeente aangegeven geen verhuurorganisatie te (willen) zijn.
- Er is sprake van grote verschillen tussen de organisaties wat betreft risicobereidheid en daardoor een verschil in ‘snelheden’ ten aanzien van de ontwikkeling van DOMUS. DUMS toont zich zeer ambitieus en ondernemend en is bereid daarin grotere risico’s te nemen dan de andere twee partijen. TSU is inhoudelijk ambitieus, maar richt zich daarin primair op haar educatietaak. DCU is als organisatie en financieel kwetsbaar gebleken en kan zich daardoor maar beperkt ondernemerschap en risico permitteren.

Aanvullend hierop haal ik nog enkele conclusies terug uit mijn rapport van november 2020:

- *De partijen hebben duidelijk een gezamenlijke behoefte op het gebied van het facilitaire beheer. De behoefte aan inhoudelijke samenwerking is echter minder eenduidig. Hoewel iedereen de kansen ziet voor het incidenteel gezamenlijk organiseren van activiteiten en promotie, wordt de wens om gezamenlijk te programmeren slechts beperkt gedeeld.*
- *Ook het idee om gezamenlijk het facilitair beheer te organiseren via bijvoorbeeld een vereniging in samenwerking met een beheerder op afstand, wordt niet door iedereen*

gedeeld. DCU en TSU geven allebei aan momenteel nog teveel bezig te zijn met hun eigen organisatieontwikkeling en daarbij financieel kwetsbaar te zijn. Dat weerhoudt hen om de verantwoordelijkheid voor het beheer te dragen.

- Deze kwetsbaarheid komt ook tot uiting in de vraag of de partijen de kostprijsdekkende huur kunnen betalen. Alleen DUMS en DOMunder geven aan dit te kunnen c.q. hiertoe bereid te zijn, maar DCU en TSU achten dit pas op termijn haalbaar.*
- Alle betrokken gebruikers claimen in meer of mindere mate 'eigen' ruimtes. Dit belemmert echter meervoudig ruimtegebruik en daarmee de bezettingsgraad en exploitatie. In welke mate zijn partijen bereid dit los te laten en wat betekent dit voor het functioneren van de gebruikers?*
- Alle partijen geven aan op basis van gelijkwaardigheid deel te willen nemen aan het verder ontwikkelen en organiseren van DP4. Ondertussen is echter duidelijk dat er dominante en minder dominante partijen zijn én dat sommigen een kostprijsdekkende huur kunnen betalen en andere niet. In hoeverre is dit gelijkheidsstreven houdbaar?*

Tijdens het kwartiermakerstraject werd duidelijk dat DCU uit DOMUS ging stappen per 1 juli 2023. De te hoge kosten, de bestuurlijke en organisatorische onduidelijkheid én de mogelijkheid elders een huisvesting te betrekken hebben tot dit besluit geleid. Hoewel dit juridisch en financieel nog niet is afgehandeld (waardoor de per 1 juli vrijgekomen ruimtes nog niet kunnen worden verhuurd), heeft het vertrek van DCU er wel voor gezorgd dat de gesprekken binnen het bestuur van DOMUS en tussen TSU en DUMS constructiever verliepen. Dit komt met name doordat er een beter evenwicht is tussen TSU en DUMS wat betreft grootte, draagkracht en commitment. Het vertrek van DCU betekent wel dat de inhoudelijke en financiële basis onder DOMUS versmalt. De wens is om op korte termijn een nieuwe partner, het liefst op het gebied van dans, te vinden.

3.2 Governance en organisatievorming

Na het onderzoek in 2020 hebben de instellingen besloten om ondanks de genoemde verschillen toch gezamenlijk het beheer van DP4-5 te gaan uitvoeren. Hiertoe is in de loop van 2021 besloten om een vereniging op te richten, daarmee afwijkend van adviezen (van ondergetekende, 5.1.2.E en CZ) om een stichting op te tuigen. De totstandkoming hiervan liet echter lang op zich wachten. Door het Didam-arrest ontstond eind 2021 druk op dit proces, omdat dit arrest het voor gemeenten onmogelijk maakt om accommodaties onderhands te verhuren. Om een aanbesteding te voorkomen was het destijds nodig om uiterlijk begin 2022 een huurcontract met één (vertegenwoordigende) partij te sluiten. Hierdoor werd eind 2021 de vereniging DOMUS met stoom en kokend water opgericht en werd er eveneens onder druk een bestuur gevormd. In de statuten van de vereniging is het volgende doel omschreven:

De vereniging heeft ten doel te voorzien in de stoffelijke behoeften van haar leden door het voeren en financieren van beheer en toezicht over het pand ten behoeve van het aanbieden van amateurkunsteducatie voor de stad en regio Utrecht alsmede haar inwoners

Er is destijds besloten om het bestuur geheel samen te stellen uit afgevaardigden van de instellingen. Er is geen onafhankelijk voorzitter aangesteld.

De situatie is sinds begin 2021 dat de vereniging DOMUS het pand huurt van VGU. DUMS, TSU en DCU (tot hun vertrek) huren van DOMUS. Daarnaast waren er nog specifieke

afspraken tussen DCU en DUMS over het gebruik van de Torenzaal. Er zijn geen duidelijke onderlinge afspraken gemaakt over wat gezamenlijke verhuur is en wat niet.

Het bestuur van DOMUS werd begin 2022 direct geconfronteerd met enkele tegenslagen: namelijk het vertrek van DOMunder als huurder (tijdelijk), onzekerheid over de financiële draagkracht en daardoor het lidmaatschap van DCU en stijgende en onvoorziene kosten. Dit zorgde er direct voor dat er een spanning in het bestuur ontstond, ingegeven door de hiervoor omschreven verschillen in ambities, werkwijzen en risicobereidheid. Dit heeft ertoe geleid dat het bestuur vrijwel vanaf het begin onvoldoende sturing heeft kunnen bieden voor de rest van de organisatie.

3.3 Communicatie en interne processen

Er bestond geen operationele organisatie vóór DOMUS. Voordat de partijen gezamenlijk het beheer op zich namen, werd dit uitgevoerd door Ad Hoc. Dit kwam neer op minimale invulling van de beheertaak, wat ervoor zorgde dat de partijen individueel verschillende beheertaken moesten uitvoeren maar ook dat er veel achterstallig onderhoud ontstond. Hierover was in die tijd geregeld overleg tussen de instellingen.

Na de oprichting van DOMUS is begonnen met de vorming van de organisatie. Dit kwam in de praktijk neer op de inzet van medewerkers van Fortium voor het dagelijks beheer (onderhoud, schoonmaak, toezicht e.d.) en de inzet van een administratrice. Er was geen medewerker die de taken coördineerde. Dit gebeurde door de individuele zakelijk leiders. Inmiddels constateren de partijen dat dit model niet goed functioneert. Dit komt tot uiting in de volgende signalen:

- Er wordt amper nog gecommuniceerd tussen de partijen. De communicatie die er nog is loopt veelal via (formeel) mailverkeer en is vaak escalerend.
- Veel onderwerpen worden daarom snel richting het bestuur geëscaleerd, waardoor dit gremium te dicht betrokken is bij de dagelijkse operatie.
- De vereniging DOMUS bestaat uit drie leden, die ook huurders van DOMUS zijn en dragers van het geheel, c.q. van het concept. Dit zorgt voor een opeenstapeling van belangen.
- Dit komt tot uiting in de samenstelling van het bestuur en de ALV: over het algemeen zijn dit dezelfde mensen. Dit zorgt voor een petten-problematiek.
- Zakelijk leiders van individuele instellingen moeten zelf beheertaken organiseren
- Betalingen lopen achter waardoor individuele instellingen kosten moeten voorschieten.
- Administratie is inmiddels niet meer bemenst door een medewerker van DOMUS, maar wordt gedaan door de administratie van DUMS.

3.4 Businesscase

In het najaar van 2021 hebben de drie partijen in DOMUS **5.1.2.E** aangesteld als adviseur om een businesscase op te stellen. Bij de oplevering in december van de eerste versie daarvan waren de organisaties nog niet tevreden. Aansluitend is de samenwerking met **5.1.2.E** op initiatief van hemzelf beëindigd. Ondanks het feit dat er geen gedragen businesscase was, is vervolgens de vereniging DOMUS opgericht en het huurcontract met VGU ondertekend. Vanuit de gemeente is er vervolgens druk gezet om zo snel mogelijk een

businesscase aan te leveren. Deze businesscase is in de maanden daarna opgesteld en op 4 juli 2022 ingediend bij de gemeente.

De businesscase van DOMUS bestaat uit 3 fasen

Fase 1 voor verbouwing: DOMUS is een vereniging met beperkte bevoegdheid. De verhuur en de programmering vindt plaats bij de AKE partijen.

Fase 2 tijdens verbouwing: de verhuur gaat van de AKE partijen naar DOMUS. De programmering blijft nog bij de AKE partijen.

Fase 3 na verbouwing: Vanaf fase 3 waarbij er gezamenlijk geëxploiteerd en geprogrammeerd zal worden en zal de vereniging worden omgezet in een coöperatieve vereniging.

Gezien de vertraging in de voorbereiding van de verbouwing, is vooralsnog niet duidelijk of, wanneer en in welke vorm / mate fase 2 en 3 gaan plaatsvinden.

Ten aanzien van de businesscase kunnen de volgende opmerkingen geplaatst worden:

- De huur in 2023 bedraagt € **geheim** inclusief servicelasten.
- In 2022 zijn de energielasten voor rekening van VGU geweest, voortvloeiend uit afspraken over de verbouwing. In 2023 zijn de energielasten geraamd op circa € **geheim** per maand, dus circa € **geheim** voor het hele jaar.
- In de overige huisvestingskosten zijn eerder de schoonmaakkosten (in totaal zo'n € **geheim** per jaar, conform opgave DOMUS) niet meegenomen. Daarnaast moeten er ook kosten voor ongediertebestrijding worden meegenomen (geraamd op € **geheim** per jaar).
- Om het pand open te houden zijn er op weekbasis 220 uren nodig voor conciërge-, receptie- en onderhoudstaken (circa 6,1 fte). Daarnaast is er behoefte aan een manager (zakelijk leider) met voldoende kennis en ervaring om een complex gebouw als Domein 4-5 te beheren en te exploiteren.
- Ten aanzien van de inkomsten moet worden aangegeven dat het op dit moment zeer onduidelijk is wat de overeenkomst met DOMUS precies gaat worden. De eerder begrote € **geheim** exclusief btw is vrijwel zeker onhaalbaar en past ook niet bij de uitgeplaatste ticketingfunctie.
- De consequentie van de constructie waarbij de partners de door hun gebruikte ruimtes volledig huren is dat ook de commerciële verhuur voor hun rekening en risico is en er dus geen inkomsten door DOMUS kunnen worden gerealiseerd.
- Het verdienvermogen van de huidige horeca is beperkt. Een nieuwe opzet van de horeca vergt veel investering, inzet en inleg van de partners en daarmee ook grote risico's.
- De verdeling van het tekort op basis van de ruimteverdeling, leidt tot huurbedragen die zowel voor TSU en (vooral) DCU te hoog zijn. Alleen DUMS geeft aan zonder meer aan deze verplichting te kunnen voldoen. Voor DCU is dit een belangrijke reden geweest om DOMUS te verlaten.

In 2023 zijn er door het uitblijven van een overeenkomst met DOMUS, het vertrek van DCU en hogere kosten aanzienlijke tekorten ontstaan. Deze tekorten worden deels opgevangen door de leden, maar leiden ook tot liquiditeitsproblemen binnen DOMUS. In de zomer van 2023 werden bestuursleden privé benaderd door schuldeisers van DOMUS. Dit vereist direct actie.

Ten aanzien van de financiën moet worden opgemerkt dat DOMUS maar beperkt in staat is om financiële rapportages op te leveren over de realisaties. Dit komt deels doordat kosten

worden voorgeschoten door de leden en daardoor niet goed geadministreerd worden door DOMUS. Het gebrek aan continuïteit in de administratie en het ontbreken van een zakelijk leider is hier debet aan. Hierdoor is het niet goed mogelijk gebleken om een volledig inzicht in de financiële stand van zaken van DOMUS te krijgen.

3.5 issues en randvoorwaarden voor oplossingsrichtingen

Uit voorgaande inventarisatie komen de volgende aandachtspunten voort:

- Om een goed werkende organisatie te vormen is het van belang om een goed inhoudelijk plan te hebben, dat door alle betrokken partijen wordt gedragen en waaraan iedereen zich committeert. Hieraan ontbreekt het momenteel.
- Het ontbreekt aan regie op de ontwikkeling en uitwerking van het concept. Bottom up blijkt er te weinig eensgezindheid om dit tot stand te laten komen.
- Er zijn grote verschillen tussen de organisaties en dat zorgt, zeker door het ontbreken van een goed en gedragen inhoudelijk richtinggevend plan, voor spanningen op strategisch niveau.
- Het bestuur van DOMUS functioneert niet naar behoren als gevolg van onvoldoende gemeenschappelijkheid en het ontbreken van een voldoende uitgewerkt plan.
- De verenigingsvorm is niet de meest geschikte, vanwege belangenverstrengeling. Zowel TSU als (voor hun vertrek) DCU hebben aangegeven dat ze een governance probleem hebben door zowel in het bestuur van de eigen organisatie te zitten als in het bestuur van DOMUS. Ook DUMS erkent dat dit niet goed werkt.
- Het gevolg van deze onduidelijkheden is dat de communicatie steeds meer op afstand is plaats gaan vinden, passief-agressief is geworden (of zo geïnterpreteerd kan worden) en ervoor zorgt dat alle partijen op een bepaald moment de werkomstandigheden als onveilig omschreven.
- Ten aanzien van de businesscase zijn er veel onduidelijkheden. Daarnaast en daardoor wordt de businesscase niet door alle partijen gedragen. Dit zorgt ervoor dat er verschil van inzicht is over het financiële risico in de businesscase (potentieel tekort), waardoor er geen bereidheid is om bepaalde risico's aan te gaan (bijvoorbeeld het inzetten van een zakelijk leider). Dit belemmert de verdere organisatieontwikkeling van DOMUS.

Tijdens het kwartiermakertraject is het gelukt om de partijen weer constructief met elkaar in gesprek te brengen. Het vertrek van DCU heeft hier een positieve bijdrage aan geleverd, omdat de complexiteit daardoor minder werd. Dit constructieve gesprek heeft inmiddels geleid tot enkele scenario's die in het volgende hoofdstuk worden gepresenteerd.

4. Scenario's

Uit het kwartiermakertraject zijn de volgende scenario's voortgekomen en samen met de leden van DOMUS verder uitgewerkt:

Scenario 1: DOMUS als hoofdhuurder en beheerder

Scenario 2: DOMUS als hoofdhuurder en DUMS als beheerder

Scenario 3: DePlaatsmaker als hoofdhuurder en beheerder

Scenario 4: Bedrijvencentra Utrecht BV (Hooghiemstra) als hoofdhuurder en beheerder

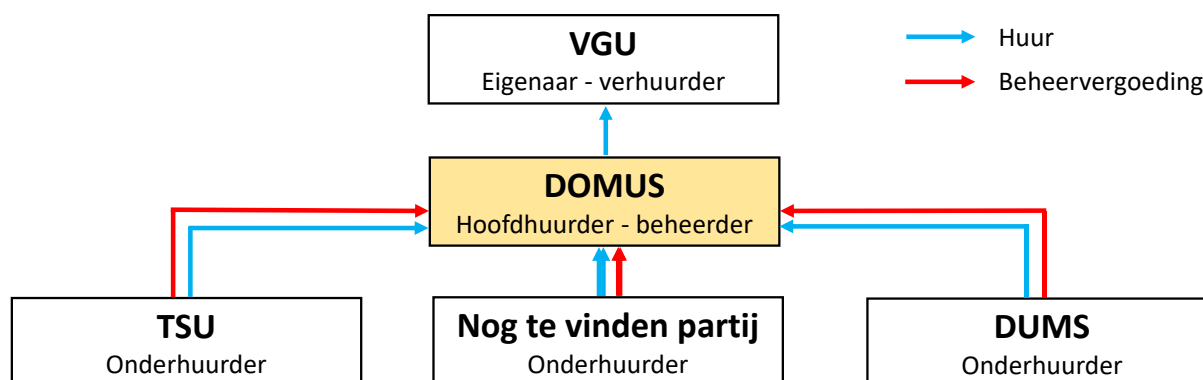
Scenario 5: DUMS als hoofdhuurder en beheerder

Hieronder worden de scenario's verder uitgewerkt:

4.1 Scenario 1: DOMUS als hoofdhuurder en beheerder

Het eerste scenario is een voortzetting van de ingeslagen weg. DOMUS blijft in deze situatie de hoofdhuurder, de beheerder én de exploitant van DP4-5. De horecafunctie zal in deze variant worden uitbesteedt middels een zogenaamde exploitatie-overeenkomst.

Onderstaande afbeelding laat dit scenario schematisch zien:



De governance behoeft hierbij wel aandacht. Hierbij speelt dat er enerzijds behoefte is aan controle op de invulling van DOMUS, het concept van het geheel, de keuze van nieuwe leden en huurders, het beheer van de ruimtes et cetera. Anderzijds is er in de huidige situatie sprake van belangenverstrengeling en 'dubbele petten' omdat bestuurders van de instellingen ook de bestuurders van DOMUS zijn. Dit zou ondervangen moeten worden door een volledig onafhankelijk bestuur óf het toevoegen twee of drie onafhankelijke leden aan het bestuur.

Voordelen:

1. Door het in positie houden van de vereniging DOMUS en daarmee het in stand houden van het huidige huurcontract, is de AKE-functie van DP4-5 voor langere termijn (10 jaar) geborgd.
2. Partijen hebben via DOMUS maximale controle over het concept, het beheer en de exploitatie van DOMUS. Hierbij wordt wel verondersteld dat de eerder genoemde governance issues zijn verholpen door het toevoegen van onafhankelijke leden).
3. Er is geen behoefte aan een derde partij als beheerder, c.q. tussenpersoon. Dit kan de beheer- en exploitatiekosten drukken.

Nadelen:

1. Tot dusver is de organisatievorming van DOMUS nog niet gelukt. Er is nog geen zakelijk leider (momenteel staat er een vacature uit), wat betekent dat alle aansturing door de zakelijk leiders van de individuele instellingen gebeurt. Dit werkt niet en heeft de onderlinge relaties afgelopen 2 jaar aanzienlijke schade toegebracht.
2. De onderlinge samenwerking tussen de partijen in DOMUS is moeizaam gebleken. Dit komt met name door verschillen in aard, omvang en ambities.
3. De huidige invulling van DOMUS zorgt voor governance issues. Dit vergt aandacht en hierboven is verondersteld dat dit wordt verholpen door onafhankelijkheid. Dit moet goed worden geborgd, anders dreigt opnieuw belangenverstrengeling en impasse.
4. DOMUS als vereniging heeft nog geen status, c.q. relatie met de gemeente. Hierdoor dreigen financiële tekorten die moeten worden opgevangen door de deelnemende instellingen. Dit vormt een groot afbreukrisico. Vanuit de gemeente zou de positie van DOMUS erkend / geformaliseerd kunnen worden middels bijvoorbeeld een erkenning als Wijkcultuurhuis, ondersteunende beheersorganisatie, of anderszins.
5. De invulling van DOMUS als beherende en exploiterende organisatie zorgt in beperkte mate voor overlap met de functies van DUMS. Dit kan een bedreiging vormen voor het bedrijfsmodel van DUMS.

Subscenario: het Berenkuil model

In het kwartiermakertraject is regelmatig het Berenkuil model ter sprake gekomen. Dit refereert aan het organisatie-model van Theaterhuis De Berenkuil in Utrecht. Dit is een cultureel verzamel-pand met enkele vaste bewoners (waaronder DOX, New Dutch Connections, De Dansers, Meneer Monster en anderen). Het pand bestaat uit een theaterzaal, verschillende studio's, kantoren en vergaderruimtes. De verschillende ruimtes worden ook incidenteel verhuurd. De Berenkuil wordt beheerd en geëxploiteerd door een kleine beheerstichting met een omzet van circa € **geheim**. Deze organisatie is door de gemeente benoemd als 'voorwaardenscheppende beheerinstelling' en krijgt in dat kader ongeveer € 100.000 per jaar.

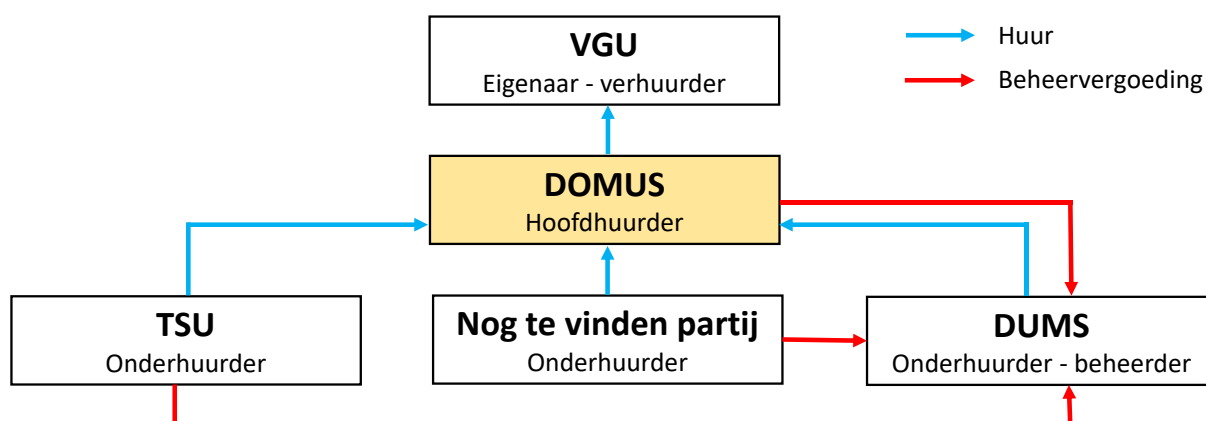
Het bestuur van deze stichting is onafhankelijk. Dit betekent dat vaste huurders van De Berenkuil geen invloed hebben op het beleid van het geheel. Dit ontlast deze organisaties enerzijds, maar zorgt (incidenteel) ook voor frictie is tussen de incidentele verhuur en de behoeftes van vaste huurders.

Het hanteren van dit model voor DOMUS zou betekenen dat de vereniging wordt omgevormd tot een stichting en dat het bestuur volledig onafhankelijk wordt. De voor- en nadelen zijn grotendeels vergelijkbaar met bovengenoemde voor- en nadelen. Het ontbreken van enige invloed op het beleid van DOMUS is echter een aanvullend nadeel voor de huidige en toekomstige leden. Dit model vergt echter nog steeds de vorming van een nieuwe organisatie. Ook zal het probleem van overlap met het bedrijfsmodel van DUMS blijven bestaan en mogelijk vergroten, vanwege het onafhankelijk karakter van DOMUS in dit geval.

4.2 Scenario 2: DOMUS hoofdhuurder, DUMS beheerder

In scenario 2 blijft de vereniging DOMUS de hoofdhuurder van DP4-5. Beheer en exploitatie wordt uitbesteed aan DUMS, middels een beheer- en exploitatieovereenkomst tussen DOMUS, TSU, een derde partij en DUMS. DUMS ontvangt hiervoor een beheervergoeding van de andere partijen.

Uitgangspunt hierbij is dat de huidige fase 1 (vooralsnog) wordt gehandhaafd. Dit betekent dat huurders volledig verantwoordelijk voor hun eigen ruimtes en zélf huurders zoeken voor de leegstaande ruimtes / momenten. De overweging hierbij is dat het realiseren van fase 2 (waarin gezamenlijk wordt verhuurd) voorlopig een stap te ver is. Eerst moet het basale beheer zijn georganiseerd, voordat er weer kan worden nagedacht over verdergaande samenwerking.



Voordelen:

1. In dit model is ook de AKE-functie van DP4-5 voor langere periode geborgd.
2. Partijen hebben via de vereniging (en het hanteren van een duidelijke beheer- en exploitatieovereenkomst voldoende controle op de beheer en exploitatie. Hierbij is eveneens belangrijk dat er rekening wordt gehouden met het gevaar van belangenverstrengeling (zeker tussen opdrachtgever en opdrachtnemer). Het borgen van onafhankelijkheid in het bestuur van DOMUS is daarom een belangrijke randvoorwaarde.
3. In dit scenario is er maximale synergie met het bedrijfsmodel van DUMS en is er geen overlap tussen DOMUS en DUMS. Hierdoor kan DUMS deze functie (die het ook uitoefent op het Berlijnplein) verder uitwerken en laten groeien.
4. Het is dus ook niet nodig om een nieuwe, aparte organisatie onder de vereniging DOMUS in te richten ten behoeve van het beheer en de exploitatie. Dit scheelt tijd, kosten en frustratie.

Nadelen

1. DUMS heeft nog geen lange ervaring met het beheer en de exploitatie van panden. De organisatie is ontstaan uit het faillissement van UCK als coöperatie van muzikdocenten. Hoewel de organisatie de laatste twee jaar grote stappen heeft gezet, zowel aan het Domplein als aan het Berlijnplein, vormt dit een risico.
2. De financiën van DUMS zijn nog niet volledig inzichtelijk, mede als gevolg van de stoeve verhoudingen en het wederzijdse wantrouwen binnen DOMUS. **geheim**

geheim

Het is van belang dat

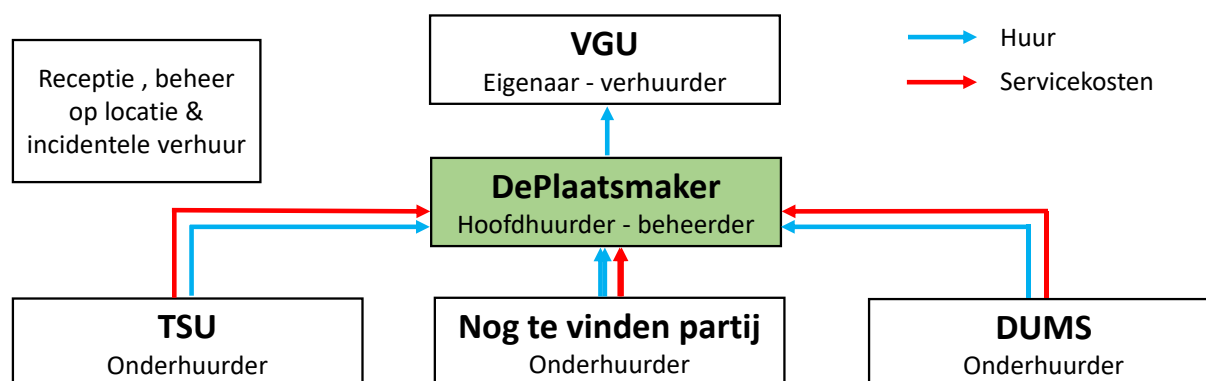
er duidelijkheid komt over de financiële positie c.q. draagkracht van DUMS, en (ten behoeve van de op te stellen beheer- en exploitatieovereenkomst) hun financiële bedrijfsmodel. Ook eventuele risico's in de bedrijfsvoering van DUMS moeten duidelijk zijn voordat bepaald kan worden of DUMS een voldoende draagkrachtige partij is.

- Door het vernoemde wederzijdse wantrouwen, is de onderlinge samenwerking tot dusver verre van optimaal te noemen. Dit betekent dat het toekennen van de beheer- en exploitatieopdracht aan DUMS ook wel een sprong in het diepe is voor met name TSU. Dit vergt vertrouwen en dat zal moeten worden opgebouwd.

4.3 Scenario 3: DePlaatsmaker

Het derde scenario gaat uit van het inzetten van een onafhankelijke derde partij die het beheer op zich neemt. In dit scenario wordt Stichting DePlaatsmaker de hoofdhuurder en beheerder van DP4-5.

Stichting DePlaatsmaker wordt structureel gesubsidieerd door de gemeente Utrecht en ontwikkelt, verhuurt en beheert cultureel vastgoed. DePlaatsmaker treedt altijd op als hoofdhuurder van een pand en vult het beheer op afstand in. Hierbij gaat het om schoonmaak, onderhoud en veiligheid). Dit betekent dat toezicht en receptie door andere partijen ingevuld moeten worden. Ook de incidentele verhuur valt niet onder het takenpakket van DePlaatsmaker. DePlaatsmaker heeft in 2020 samen met ZIMIHC een voorstel ingediend voor het beheer van DOMUS.



Voordelen:

- DePlaatsmaker is een stevige en ervaren partij met een structurele gemeentelijke subsidie. Zij doen het beheer van diverse culturele panden in Utrecht.
- Vanuit die positie heeft DePlaatsmaker ook veel ervaring opgedaan met verbouwingstrajecten, de samenwerking met de verschillende afdelingen van de gemeente en alle complexiteit die daarbij hoort.
- De tarieven van DePlaatsmaker zijn afgestemd op de doelgroep. Gemiddeld bedragen de huurtarieven tussen € geheim en € geheim per m2.
- De missie van DePlaatsmaker borgt de culturele functie van DP4-5
- DePlaatsmaker verhuurt aan zowel kleine als grote organisaties en heeft diensgevolge een zeer groot netwerk en zicht op de ruimtebehoefte. Dit beperkt het risico op leegstand.

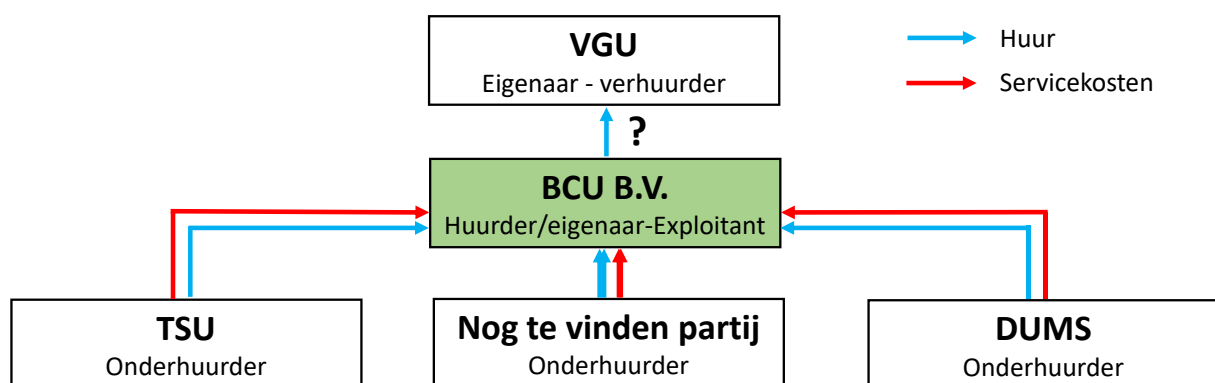
Nadelen:

- DePlaatsmaker is altijd hoofdhuurder van een locatie die ze beheren, De vraag is allereerst of het overdragen van het huurcontract mogelijk is, vanwege het Didam-arrest. Daarnaast belemmert dat de borging van de functie voor amateurkunsteducatie.
- DePlaatsmaker voert alleen beheer op afstand uit. Er blijft dus een noodzaak om zelf de receptie, het toezicht, de horeca en de incidentele verhuur te organiseren.
- Dit model beperkt de controle die TSU, DUMS en de derde partij hebben over de invulling van het beheer. Ook de selectie van vaste huurders wordt gedaan door DePlaatsmaker, wat mogelijk conflicterend kan werken met het concept als geheel.
- De overlap met de beheertaken van DUMS, kan hun bedrijfsmodel bedreigen. Dit kan worden ondervangen door DUMS te laten onderverhuren aan muziekdocenten en andere organisaties.

4.4 Scenario 4: Bedrijvencentra Utrecht b.v.

Een alternatief voor DePlaatsmaker is het beheer onderbrengen bij Bedrijvencentra Utrecht, b.v., het bedrijf dat ook verantwoordelijk is voor HoogHiemstra. Ook zij zijn eerder betrokken geweest bij de planontwikkeling voor DOMUS, destijds in samenwerking met DUMS. BCU wil normaalgesproken eigenaar zijn van een locatie, maar ook een rol als hoofdhuurder is bespreekbaar.

BCU creëert en beheert bedrijfsverzamelgebouwen, met ruimte voor creatieve industrie, vergaderingen, horeca en andere bedrijven. BCU omschrijft zichzelf als een stabiele organisatie en is al geruime tijd op zoek naar een vierde locatie. Het concept van DOMUS is niet hetzelfde als het eigen concept, maar BCU ziet voldoende aanknopingspunten om in gesprek te gaan. BCU hanteert standaardtarieven per vierkante meter voor huur en servicekosten. De tarieven zijn deels marktconform en deels afgestemd op de doelgroep.



Voordelen:

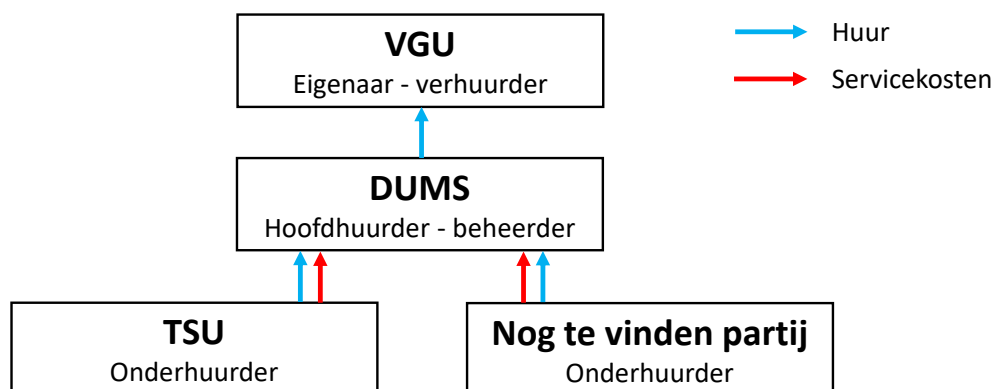
- BCU is een ervaren partij met een gezonde financiële basis.
- Vanuit die positie heeft BCU ook veel ervaring opgedaan met verbouwingstrajecten en alle complexiteit die daarbij hoort.
- BCU heeft eerder in samenwerking met DUMS een plan opgesteld voor de exploitatie en het beheer van DOMUS.
- BCU doet beheer, receptie, verhuur et cetera. DOMUS wordt hierin volledig ontzorgd.

Nadelen:

- BCU wil eigenaar zijn, maar in ieder geval hoofdhuurder. Dit bedreigt de borging van de amateurkunsteducatie-invulling van DOMUS.
- Doordat BCU zich volledig richt op de exploitatie van bedrijfsverzamelgebouwen, zal er sprake zijn van een grote overlap met de functie van DUMS.
- De culturele partijen in DOMUS hebben in dit model minder controle op het beheer en de exploitatie van DOMUS. Ook de selectie van vaste huurders zal buiten het gezichtsveld van de instellingen plaatsvinden.
- BCU heeft een commerciële bedrijfsmodel, wat mogelijk een bedreiging kan vormen voor het inhoudelijke concept van DOMUS.

4.5 Scenario 5: DUMS als hoofdhuurder, beheerder en exploitant

In dit model wordt een van de huidige huurders de hoofdhuurder. Gezien de ambities, de schaal en capaciteit is DUMS daar de meest geschikte partij voor. Dit zou betekenen dat DUMS een contract afsluit met VGU (voor zover mogelijk) of het contract van DOMUS overneemt. DUMS neemt in dit model de volledige exploitatie inclusief beheer op zich. TSU wordt onderhuurder van DUMS en sluit een dienstverleningsovereenkomst met DUMS over de te leveren beheertaken (vergelijkbaar met de huidige relatie met DOMunder).



Voordelen:

- Het 10-jarig huurcontract blijft in handen van een van de AKE-partijen, waardoor de functie voor langere tijd geborgd is.
- Het is een relatief eenvoudig model dat eenvoudig te implementeren vanuit de huidige situatie.
- Er is geen nieuwe beheersorganisatie nodig en er is maximale synergie met het bedrijfsmodel van DUMS. Dit leidt naar alle waarschijnlijkheid tot lagere kosten.

Nadelen:

- TSU en de derde partij hebben slechts beperkt controle op de invulling van de beheer en exploitatietaak door DUMS via de dienstverleningsovereenkomst.
- DUMS heeft nog geen lange ervaring met het beheer en de exploitatie van panden. Dit vormt een risico.

- De financiën van DUMS zijn nog niet volledig inzichtelijk, dus het moeilijk in te schatten of DUMS voldoende draagkracht heeft voor deze taak en wat de mogelijke risico's zijn. geheim
- Het volledig verhuren van Domplein 4-5 aan DUMS kan politiek gevoelig liggen, omdat hiermee niet wordt voldaan (althans op het oog) aan de opdracht om het gebruik te verbreden.

DUMS heeft aangegeven deze taak alleen op zich te willen nemen als bepaalde risico's in de exploitatie zijn opgelost. Hierbij gaat het om de situatie met DOMunder, waar aanzienlijk minder servicekosten in rekening kunnen worden gebracht dan initieel begroot én om het structureel tekort in de begroting van DOMUS.

5. Consequenties voor de businesscase

5.1 Basisexploitatie en uitgangspunten

Om de consequenties voor de exploitatie c.q. de businesscase van DOMUS te kunnen bepalen, is het van belang om eerst de uitgangssituatie te beschrijven. Hiertoe maak ik gebruik van de businesscase, zoals deze is aangeleverd op 1 juli 2022 aan de gemeente (en ook doorgerekend) en de realisatiecijfers over 2022 en 2023. Hierover moet het volgende opgemerkt worden:

- De cijfers over 2022 en 2023 zijn niet volledig: een deel van de kosten van DOMUS zijn, **geheim** van DOMUS, door de leden van de vereniging gedragen. Onduidelijk is of deze kosten allemaal volledig zijn meegenomen in de administratie van DOMUS.
- Een voorbeeld daarvan vormen de schoonmaaklasten die in 2022 niet volledig zijn meegenomen in de boekhouding van DOMUS, maar wel degelijk gemaakt zijn.
- De energielasten laten in 2023 een forse stijging zien ten opzichte van de businesscase in 2022. Hoewel deze lasten in 2023 voor rekening van DOMUS komen, zijn er in 2023 nog geen facturen geadministreerd.
- De overige huisvestingslasten zijn aanzienlijk lager dan in de initiële businesscase opgenomen. Dit heeft vermoedelijk te maken met een minimaal serviceniveau in 2022 en 2023, **geheim**, onduidelijkheid over DOMunder en DCU.
- Datzelfde geldt voor kantoor- en organisatielasten.
- De inzet van medewerkers is lastig te duiden. De facturen van Fortium in 2022 laten een beeld zien dat niet aansluit bij de begroting in de businesscase en elders. Dit kan duiden op onvolledigheid, of besparing op inzet van personeel, of een bepaalde verdeelsleutel over de leden.
- Tot dusver is DOMUS niet verder gekomen dan fase 1 van de samenwerking, wat betekent dat iedereen de eigen verhuur organiseert. Tijdens de bespreking van de scenario's werd duidelijk dat geen van de partijen op dit moment nog heil ziet in Fase 2. De organisatievorming loopt dermate moeizaam en de risico's zijn nog zo groot, dat alle partijen de voorkeur geven aan het in stand houden van fase 1. Dit betekent dat er geen gezamenlijke / centrale verhuur van ruimtes meer plaats zal vinden en dat de instellingen 'exclusieve' ruimtes huren. De instellingen hebben het recht om deze zélf onder te verhuren, waarvoor elke instelling gebruik maakt van het eigen netwerk. Pas als de basis organisatie goed is ingericht, kan worden overwogen om deze keuze te heroverwegen.
- In het HCP van **5.1.2.E** is een raming gemaakt van de horeca-opbrengsten. De businesscase in dat plan gaat uit van een verveelvoudiging van de horeca-omzet. Hierdoor wordt er een horeca-afdracht gerealiseerd van € **geheim** en een resultaat op eigen horeca activiteiten van DOMUS van ruim € **geheim**. Een second-opinion op deze cijfers behoorde niet tot de opdracht en vereist ook enig onderzoek, **geheim** **geheim**. Dit is ook vanuit VGU gecommuniceerd tijdens het traject. **geheim** **geheim**.
- In de berekening van de personeelskosten wordt rekening gehouden met een beperkte synergie met de horeca-organisatie. **geheim** **geheim**.

- In de voorjaarnota 2023 is een additionele bijdrage van € 200.000 in 2024 meegenomen ten behoeve van huur en beheer DOMUS. Deze bijdrage is meegenomen in de businesscase. Vooralsnog gaat het hier om een eenmalige bijdrage.
- De eerste doorrekening laat de situatie zien in 2022, 2023 en 2024 vanuit de huidige structuur. Dit kan dus worden gezien als de doorrekening van het eerste scenario.

	BC DOMUS	Realisatie	Begroting	Begroting
	Fase 1	2022	2023	2024
Opbrengsten DOMUS				
Vaste huuropbrengst (DOMunder)				
Beheerafdracht Horeca				
Losse huur zalen (incl huur grote zaal TSU)				
Losse huur Studio's				
Eigen horeca				
Overige opbrengsten	geheim			200.000
Totale opbrengsten	geheim			
Kosten DOMUS	1-7-2022	2022	2023	2024
Huur VGU				
Energie				
Schoonmaakkosten				
Overige huisvesting				
Personeel				
Kantoor en organisatie				
PR & Marketing				
Productiekosten (incl onvoorzien)				
Totale kosten				
Saldo				
Huurbijdrage DUMS				
Huurbijdrage TSU				
Huurbijdrage DCU / derde partij				
RESULTAAT	0	-34.550	-313.905	-231.228

De oranje gemarkeerde cellen zijn op basis van veronderstellingen ingevuld omdat hier onvoldoende informatie uit de administratie beschikbaar was. De rood gemarkeerde cellen betreffen de door het horeca-adviesbureau geprognostiseerde horeca-omzet. geheim

geheim Een second opinion op deze inschattingen zou moeten bepalen of deze haalbaar zijn niet.

Te zien is dat de businesscase voor DOMUS een negatief resultaat laat zien in 2022 en een zeer fors negatief resultaat verwacht in 2023 (vooral als gevolg van de hoge energielasten). Ook in 2025 is het resultaat met -€ 230.000 inclusief de gemeentelijke bijdrage van € 200.000 fors negatief te noemen,

5.2 Synergie met DUMS

De synergie van het werken met DUMS als beheerder en exploitant wordt bepaald door het volgende:

- geheim

- DUMS vult de tweede toezichthouder in, geheim
- Verhuur kan vanuit de huidige formatie.
- geheim
- DUMS neemt het onderhoud van het pand als geheel over. Dit doet DUMS momenteel ook al bij het Berlijnplein.
- Dit betekent dat de personeelscomponent van de door DUMS over te nemen beheertaak aanzienlijk lager is dan bij DOMUS, als gevolg van de synergie.
- Onderstaande tabel toont het effect hiervan. Daar model 5, waarbij DUMS als hoofdhuurder optreedt in grote lijnen op het zelfde neerkomt, kan deze berekening ook als indicatie voor het financiële effect in dat model worden gezien.

		SCENARIO 2	
Opbrengsten DOMUS	DOMUS	DUMS deel DOMUS	
Vaste huuropbrengst (DOMunder)		geheim	
Beheerafdracht Horeca			
Losse huur zalen (incl huur grote zaal TSU)			
Losse huur Studio's			
Eigen horeca			
Beheervergoeding			
Overige opbrengsten	200.000		
Totale opbrengsten	200.000	geheim	
Kosten DOMUS	DOMUS	DUMS deel DOMUS	
Huur	geheim		
Beheervergoeding			
Energie			
Schoonmaakkosten			
Overige huisvesting			
Personeel			
Kantoor en organisatie			
PR & Marketing			
Productiekosten (incl onvoorzien)			
Totale kosten			
Saldo	geheim		-
Huurbijdrage DUMS			
Huurbijdrage TSU			
Huurbijdrage DCU / derde partij			
RESULTAAT	-110.516		-

5.3 Synergie met een derde partij

Een belangrijke randvoorwaarde bij de scenario's met een derde partij, is dat het huurcontract met DOMUS kan worden overgedragen. Het is echter waarschijnlijk dat hier aanbestedingsregels gelden als gevolg van het Didam-arrest. Hoewel dit niet direct bezwaarlijk hoeft te zijn, wordt in navolgende verondersteld dat de overdracht van het huurcontract mogelijk is en niet tot financiële tegenvallers leidt.

DePlaatsmaker

Ten aanzien van de inzet van DePlaatsmaker als beheerder geldt het volgende:

- De vergoeding voor servicekosten van DOMunder, de afdracht van de horeca-partner en de eigen inkomsten horeca zijn voor rekening van DPM.
- De toegezegde € 200.000 voor huur en beheer wordt verdeeld over DPM (ten behoeve van de huur) en de AKE-partijen (ter dekking van de beheerlasten).
- DPM brengt een huur in rekening gebaseerd op een prijs per vierkante meter. We gaan hierbij uit van dezelfde metrages als elders gehanteerd: 2.640 m2 VVO. Huren bij DPM variëren van € **geheim** tot € **geheim** per m2, maar liggen meestal tussen de € **geheim** en € **geheim** per m2.
- Ook wordt een bedrag per vierkante meter in rekening gebracht voor servicekosten. Opgave van DPM laat een variërend beeld zien van circa € **geheim** tot € **geheim** per m2.
- DPM neemt de huur, de energielasten, de schoonmaak- en de onderhoudslasten over.
- De AKE-partijen moeten zelf zorgdragen voor de invulling van de baliefunctie ten behoeve van beheer en toezicht **geheim**.
- Uitgaande van gelijkblijvende vergoedingen voor huur en servicekosten (hetzelfde als hiervoor), resteert er een tekort van € **geheim**. Dit tekort is volledig voor rekening van de AKE-partijen, omdat verondersteld mag worden dat DPM minimaal een budgetneutrale exploitatie nastreeft.
- Het hanteren van dezelfde vergoedingen voor huur en servicekosten impliceert een vierkante meterprijs van in totaal € **geheim**. Dit is veel hoger dan gebruikelijk bij DPM.
- Een lagere vergoeding per m2 leidt tot een negatieve businesscase voor DPM.

SCENARIO 3	
	AKE instellingen DPM
Opbrengsten DOMUS	
Vaste huuropbrengst (DOMunder)	geheim
Beheerafdracht Horeca	
Losse huur zalen, studio's e.d.	
Eigen horeca	
Beheervergoeding	
Overige opbrengsten	
Totale opbrengsten	
Kosten DOMUS	AKE instellingen DPM
Huur	geheim
Beheervergoeding	
Energie	
Schoonmaakkosten	
Overige huisvesting	
Personeel	
Kantoor en organisatie	
PR & Marketing	
Productiekosten (incl onvoorzien)	
Totale kosten	
Saldo	
Huurbijdrage en servicekosten DUMS	
Huurbijdrage en servicekosten TSU	
Huurbijdrage en servicekosten derde	
RESULTAAT	-140.195 -

Bedrijvencentrum Utrecht BV

Exploitatie en beheer door BCU is vergelijkbaar met DPM, maar met de volgende verschillen:

- BCU verhuurt losse zalen en ruimtes voor eigen rekening en risico. In de berekening wordt hiervoor een stelpost gehanteerd van € **geheim**. Dit is laag gehouden, in verband met de overlap c.q. mogelijke concurrentie met DUMS.
- BCU draagt zorg voor ontvangst en toezicht. Er hoeft dus geen aparte formatie door de AKE-partners te worden ingevuld.
- Uitgaande van dezelfde vergoedingen voor huur en servicekosten (wat een hoog niveau per m2 is, ook voor BCU). Resulteert deze opstelling in een negatief resultaat van € 90.000.

SCENARIO 4		
Opbrengsten DOMUS	AKE instellingen BCU	
Vaste huuropbrengst (DOMunder)	geheim	
Beheerafdracht Horeca		
Losse huur zalen, studio's e.d.		
Eigen horeca		
Beheervergoeding		
Overige opbrengsten		
Totale opbrengsten		
Kosten DOMUS	AKE instellingen BCU	
Huur	geheim	
Beheervergoeding		
Energie		
Schoonmaakkosten		
Overige huisvesting		
Personeel		
Kantoor en organisatie		
PR & Marketing		
Productiekosten (incl onvoorzien)		
Totale kosten		
Saldo		
Huurbijdrage en servicekosten DUMS		
Huurbijdrage en servicekosten TSU		
Huurbijdrage en servicekosten derde		
RESULTAAT	-90.195	-

5.4 Samenvattend overzicht en voorkeuren van instellingen

Onderstaand tabel geeft het samenvattend overzicht van de effecten op de businesscase van de genoemde modellen, uitgaande van alle voornoemde aannames (waaronder de bijdrage van € 200.000 van de gemeente).

Model	Omschrijving	Saldo
1	DOMUS	-231.228
2	DOMUS - DUMS	-110.516
3	DePlaatsmaker	-140.195
4	Bedrijvencentra Utrecht bv	-90.195
5	DUMS	-110.516

Te zien is dat het model van BCU in potentie financieel het meest interessant is, waarbij moet worden opgemerkt dat er in dat model spanning is tussen de verhuurfunctie van BCU en die van DUMS.

Voorkeuren van de instellingen in DOMUS

Tijdens de verschillende werksessies hebben de partijen binnen DOMUS meegewerkt aan het invullen van de scenario's. Daarbij zijn tevens voorkeuren uitgesproken. Onderstaande overzicht vat de voorkeuren van de instellingen samen.

Model	Omschrijving	DUMS	TSU
1	DOMUS		
2	DOMUS - DUMS		
3	DePlaatsmaker		
4	Bedrijvencentra Utrecht bv		
5	DUMS		

TSU geeft aan het beheer van DOMUS graag zo onafhankelijk mogelijk in te vullen. In het geval dat DUMS het beheer op zich zou nemen, zou TSU graag zien dat dit in een onafhankelijke stichting wordt ondergebracht. In elk geval is er bij TSU behoefte aan meer onafhankelijkheid binnen de beheer en exploitatie van DOMUS. TSU geeft daarbij ook aan minder behoefte te hebben aan controle over de beheer- en exploitatie taak.

DUMS geeft aan moeite te hebben met elk model waarin het geen invloed meer heeft op de incidentele en vaste verhuur van ruimtes binnen DOMUS. Dit betekent dat DePlaatsmaker geen optie is voor DUMS en dat Bedrijvencentra Utrecht bv alleen interessant is als het model van de Cultuurtuin wordt gehanteerd. Dit model is in 2020 ingediend door HoogHiemstra en DUMS en komt neer op gezamenlijk beheer en exploitatie door HoogHiemstra en DUMS. Dit kan daardoor als een variant op scenario 5 worden gezien.

6. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

6.1 Samenvatting en conclusies

De gemeente Utrecht heeft mij in de periode van april tot en met september 2023 aangesteld als 'kwartiermaker reorganisatie DOMUS'. In deze rol ben ik uitvoering in gesprek gegaan met de leden van de vereniging DOMUS en stakeholders over de organisatie van beheer en exploitatie van Domplein 4-5. De aanleiding hiervoor was dat de samenwerking binnen deze vereniging niet goed verloopt en dat er verschillen van inzicht zijn over de uitgangspunten van de businesscase. Ook is het nog niet gelukt om een overeenkomst te bereiken met (mede)huurder DOMunder over de servicekosten.

Voorgeschiedenis

Na het faillissement van UCK is door de gemeente een tijdelijke regeling opgetuigd om DP4-5 te behouden als locatie voor amateurkunsteducatie en daarnaast ook initiatieven in de wijk te ondersteunen. In totaal hebben 10 partijen Utrecht middelen gekregen binnen dezelfde financiële kaders (circa € 1 miljoen per jaar). De partijen DUMS, TSU en DCU hebben vervolgens het plan opgevat om gezamenlijk het beheer en de exploitatie van Domplein 4-5 ter hand te nemen. Tegelijkertijd is vanuit de gemeente een pandvisie opgesteld, onder meer als onderbouwing voor een verbouwing ten behoeve van het verbeteren van de transparantie de verduurzaming, et cetera.

Algemene reflectie over de haalbaarheid

Geconstateerd kan worden dat het niet realistisch is geweest om te verwachten dat de drie kleinschalige partijen DUMS, TSU en DCU binnen enkele jaren in staat zouden zijn om het gat te vullen dat door UCK is achtergelaten. Zeker niet binnen de beperktere financiële middelen die vanuit de gemeente beschikbaar zijn voor de functie van amateurkunsteducatie binnen Domplein 4-5. Met name het beheer en de exploitatie van een pand als Domplein 4-5 vereist een organisatiegraad en financiële draagkracht die de partijen nog niet hebben. Ook de aanname dat er middels (incidentele) verhuur van ruimtes en een ondersteunende horeca op korte termijn een haalbare businesscase gerealiseerd kon worden, is te optimistisch geweest. Een dergelijke exploitatie vergt eveneens een goed functionerende organisatie en dat kan moeilijk tot stand worden gebracht door drie kleinschalige partijen die zelf ook met financiële beperkingen kampen.

Gevolgen voor interne processen

Naast de knellende financiële kaders, blijkt ook dat de verschillen tussen de partijen groot zijn. Op het gebied van inhoudelijke activiteiten, strategie, ambities, organisatiegraad en financiële draagkracht, komen de organisaties weinig overeen. Deze onderlinge verschillen zorgen voor spanningen op strategisch en uitvoerend niveau. De gekozen verenigingsvorm is daarbij ook niet de meest geschikte, vanwege verstrengeling van belangen. Zowel TSU als DCU hebben aangegeven dat ze een *governance* probleem hebben door zowel in het bestuur van de eigen organisatie te zitten als in het bestuur van DOMUS. Ook DUMS erkent dat dit niet goed werkt.

De onzekerheden in de businesscase zorgen ervoor dat er geen bereidheid is om bepaalde risico's aan te gaan (bijvoorbeeld het inzetten van een zakelijk leider). Dit heeft de verdere organisatieontwikkeling van DOMUS belemmerd. Taken werden hierdoor door medewerkers van de individuele instellingen ad hoc opgepakt, facturen van DOMUS werden door de instellingen voorgeschoten en ondertussen bleek het niet mogelijk om gezamenlijk tot een plan van aanpak te komen. Dit zorgde voor onderlinge spanningen en een gestaag slechter wordende communicatie. In de zomer van 2023 bleek dat financiële problemen van DOMUS dermate groot waren, dat bestuursleden privé werden benaderd door schuldeisers.

In de zomer van dit jaar heeft DCU besloten om DOMUS te verlaten, als gevolg van de eigen tekorten en de onduidelijkheden in de samenwerking. Ook is gebleken dat de partijen voorlopig vast willen houden aan fase 1 van de businesscase, waarin ieder exclusieve ruimtes huurt en er geen gezamenlijke verhuur plaatsvindt. Hoewel hiermee bepaalde kansen worden gemist, is dit gezien de huidige stand van zaken verstandig. Mogelijk dat dit besluit in de toekomst kan worden heroverwogen, op het moment dat de basisorganisatie staat en goed functioneert,.

Tijdens het kwartiermakertraject is het gelukt om de partijen weer constructief met elkaar in gesprek te brengen. Het vertrek van DCU heeft hier een positieve bijdrage aan geleverd, omdat de complexiteit daardoor minder werd. Dit constructieve gesprek heeft geleid tot enkele scenario's voor de organisatie van beheer en exploitatie van DOMUS:

1. **Beheer en exploitatie door DOMUS**, waarbij het aannemen van een zakelijk leider, het doen van een financiële injectie door de gemeente én het vinden van een derde partij moet leiden tot een werkend model. Randvoorwaarde hierbij is dat het bestuur onafhankelijker gaat opereren. Wanneer gekozen wordt voor een volledig onafhankelijk bestuur, dan is het model vergelijkbaar met de organisatie van Theaterhuis De Berenkuil.
2. **DOMUS als hoofdhuurder en exploitatie en beheer door DUMS**. Hierbij wordt vanuit een onafhankelijk opererend DOMUS (als hoofdhuurder) de opdracht gegeven aan DUMS om het beheer en de exploitatie van DOMUS ter hand te nemen. Hierdoor wordt gebruik gemaakt van de kwaliteiten van DUMS en blijft de functie van de DP4-5 als plek voor amateurkunsteducatie geborgd. Het is echter nog niet duidelijk of DUMS de organisatorische slagkracht heeft om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen.
3. **DePlaatsmaker als beheerder**, waarbij deze gesubsidieerde stichting op afstand het beheer invult. Dit is een zeer ervaren partij met veel kennis van soortgelijke exploitaties en trajecten met de gemeente. Nadeel is dat er nog steeds behoefte is aan eigen invulling voor toezicht en baliebezetting.
4. **Bedrijvencentra Utrecht BV**, de organisatie achter HoogHiemstra. Hoewel DOMUS niet helemaal overeenkomt met hun eigen model, kunnen zij de volledige exploitatie overnemen. In een eerder stadium heeft deze partij het concept voor de Cultuurtuin ontwikkeld voor DOMUS, in samenwerking met DUMS.
5. **DUMS als hoofdhuurder**. Het meest eenvoudig te realiseren model, maar dit maakt TSU onderhuurder van DUMS en vraagt vertrouwen van eerstgenoemde. Daarnaast is niet zeker dat DUMS de organisatorische en financiële draagkracht heeft om dit te kunnen.

Het model waar de partijen allebei de voorkeur aan geven is model 2, waarin DOMUS het beheer uitbesteedt aan DUMS. Hierbij is wel de vraag, met name van TSU, in hoeverre DUMS de organisatorische en financiële draagkracht heeft om deze verantwoordelijkheid te

dragen. DUMS is tot dusver niet goed in staat geweest om een goed inzicht te geven in de eigen financiën. Ook het aanleveren van goede, volledige financiële rapportages van DOMUS is niet haalbaar gebleken. Dit vormt een risico, zeker in het licht van de grootte van de taak die het beheer en de exploitatie van DOMUS betekent. Met name voor TSU is dit een factor om toch ook de mogelijkheid open te houden voor een externe beheerder. Bij het inschakelen van een externe beheerder moet wel bedacht worden dat hier aanbestedingsregels gelden, als gevolg van het Didam-arrest.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van de inventarisatie en analyse kom ik tot de volgende aanbevelingen:

- Op de zeer korte termijn is een financiële injectie van de gemeente aan DOMUS noodzakelijk om het tekort en met name de acute liquide problemen op te lossen.
- DOMUS moet een tijdelijk zakelijk leider inhuren om dagdagelijkse zaken te behartigen en om het proces van omvorming verder uit te voeren. Hiermee moet onder meer het dienstverleningsniveau aan huurders, cursisten en bezoekers worden geborgd.
- De gemeente (VGU) dient te onderzoeken in hoeverre het overdragen van de huurovereenkomst aan een externe partij onderhevig is aan aanbestedingsregels (Didam-arrest).
- Gezien het belang van de locatie en de impasse waarin DOMUS zich nu bevindt, is het aan te bevelen dat de gemeente de regie pakt en een keuze maakt voor het best passende en meest toekomstbestendige model.
- Vanwege de onduidelijkheden in de samenwerking binnen DOMUS en hun onvermogen om de financiën inzichtelijk te maken, adviseer ik om het beheer van Domplein 4-5 onder te brengen bij een solide en ervaren externe partij.
- Hiertoe kan de gemeente in gesprek gaan met partijen als Bedrijvencentra Utrecht en DePlaatsmaker om de mogelijkheden uit te werken en randvoorwaarden vast te stellen.
- Voorgaande betekent dat het huurcontract tussen VGU en DOMUS moet worden beëindigd en worden overgedragen aan een externe partij. Het is waarschijnlijk dat hiertoe een aanbestedingsprocedure moet worden gevolgd.
- Het is essentieel dat voor deze procedure alle uitgangspunten duidelijk zijn en dat de financiële randvoorwaarden op orde zijn. Een externe partij zal immers geen verliesgevende exploitatie op zich willen nemen.
- Dit betekent dat op basis van de vernieuwde pandvisie een haalbaarheidsonderzoek moet worden uitgevoerd naar de voorwaarden waarbinnen de AKE-functie van Domplein 4-5 gezekeerd kan worden. Uit de businesscase valt op te maken dat, mede als gevolg van de hoge huur-, energie- en schoonmaakkosten, een kostendekkende exploitatie niet mogelijk is binnen de huidige kaders.

B1 Colofon

Aan het traject werkten de volgende organisaties en personen mee:

Gemeente Utrecht

5.1.2.E	

DUMS

5.1.2.E	

TSU

5.1.2.E	

DCU

5.1.2.E	

DOMunder

5.1.2.E	

DePlaatsmaker

5.1.2.E	
---------	--

Bedrijvencentra Utrecht b.v.

5.1.2.E	
---------	--

Theaterhuis De Berenkuil

5.1.2.E	
---------	--

Kwartiermaker

5.1.2.E	
---------	--

Rotterdam, 10 oktober 2023

B2 Lessons learned

Uit het kwartiermakertraject 'Reorganisatie DOMUS' (april – september 2023) zijn de volgende lessen naar voren gekomen .

Opdrachtgeverschap

Met het inschakelen van een kwartiermaker heeft de gemeente gereageerd op de roep van DCU, TSU en DUMS om meer regie. Een van de onderdelen van de opdracht was om de verandering van de organisatie te implementeren. Tijdens het traject bleek echter dat dit niet mogelijk was, als gevolg van de externe positie van de kwartiermaker. De invulling die gegeven is aan de rol van kwartiermaker is derhalve die van een procesbegeleider en adviseur. Hoewel dit zeker van waarde is gebleken voor het proces, is vanuit de instellingen aangegeven dat er ook nadrukkelijk behoefte was aan een zakelijk leider die als kwartiermaker van DOMUS de organisatie vorm zou hebben gegeven.

Van beleid naar uitvoering: haalbaarheid

De gemeente heeft als uitgangspunt in het beleid voor amateurkunsteducatie aangegeven dat het pand DP4-5 beschikbaar blijft voor amateurkunsteducatie. Dit is eveneens richtinggevend geweest in de pandvisie van VGU. De vraag of dit uitgangspunt haalbaar is, gegeven de financiële kaders en de organisaties die binnen die kaders de exploitatie van het pand moeten dragen, is daarbij niet onderzocht. Dit is een wezenlijke omissie, omdat nu blijkt dat het gat dat UCK heeft achtergelaten te groot is om door de drie nieuwe partijen te vullen binnen de bestaande kaders.

Vastgoed – CZ – Erfgoed

Het pand DP4-5 heeft met (minimaal) drie partijen te maken binnen de gemeente Utrecht en het ontbreken van een goede beleidsmatige afstemming tussen die afdelingen heeft nadelige consequenties voor de ontwikkeling en exploitatie van DOMUS. DOMUS en DOMunder hebben een huurrelatie met VGU, DOMunder heeft beleidsmatig te maken met Erfgoed en DOMUS met CZ. Vastgoed rekent met ingang van 2022 een kostendekkende huur voor DOMUS en met die afdeling is er ook intensief overleg over de verbouwing (die nog niet plaatsgevonden heeft). Financiële problemen die voortkomen uit de exploitatie worden in beginsel afgewenteld op de beleidsafdelingen, terwijl die afdelingen slechts zeer beperkte (CZ) of geen (Erfgoed) budgetten hebben. Hoewel er sinds de zomer van 2023 tussen de drie gemeentelijke afstemming plaatsvindt in relatie tot het servicekostenconflict tussen DOMUS en DOMunder, biedt dit onvoldoende duidelijkheid en zekerheid voor de instellingen. De strikte scheiding tussen de vastgoedafdeling en de inhoudelijke afdelingen vormt overigens een probleem bij meer gemeentes in Nederland.

Too small to succeed

Het faillissement van UCK heeft een groot gat geslagen in de amateurkunsteducatie in Utrecht. De gemeente heeft hierop het beleid aangepast om ook ruimte te geven voor aanbieders in de wijk, met behoud van de functie van amateurkunsteducatie in DP4-5. De partijen DUMS, TSU en DCU zijn in dit gat gesprongen met de hoop dat ze gedrieën in staat zouden zijn om het gehele gat te vullen. Hoewel de partijen een eind gekomen zijn, blijkt nu echter dat de exploitatie van DP4-5 zeer complex en duur is en dat het moeilijk is om de

benodigde samenwerking tot stand te brengen. Het feit dat de organisaties jong, klein en nog in ontwikkeling zijn speelt hierin mee. Het ontbreken van duidelijke kaders vormt hierbij een fors obstakel.

Een goede governance is essentieel maar niet vanzelfsprekend

Het door de partijen gekozen organisatiemodel voor DOMUS, de vereniging, blijkt niet goed te werken en leidt tot governance-problemen. Zo zijn de afgevaardigden van de leden de bestuursleden die ook zitting hebben in het bestuur van DOMUS. Dit zorgde voor driedubbele petten bij deze personen, wat niet goed is geweest voor de relatie tussen DOMUS en de partijen, tussen de partijen onderling én de persoonlijke relaties. Daarnaast bleek de vermenging tussen de instellingen en DOMUS ook uit het feit dat de instellingen rekeningen voorschoten voor DOMUS, zonder dat dit administratief goed werd verwerkt. De huidige situatie vraagt om een goede afbakening tussen DOMUS en de instellingen én om een onafhankelijke invulling van het bestuur.

Samenwerking is niet vanzelfsprekend

Als kaders niet goed zijn gedefinieerd en budgetten ontoereikend zijn, is samenwerking tussen partijen niet vanzelfsprekend. Het gebrek aan afbakening zorgt voor onduidelijkheid in de taakverdeling en financiën en dit voedt het onderlinge wantrouwen. Dit is een belangrijke factor geweest in het ontstaan van een onveilige situatie voor alle betrokkenen. Inhoudelijke samenwerking zal niet tot stand komen als de basale omstandigheden niet goed op orde zijn.