

DOMunder: Lessons Learned

Evaluatierapport



28 april 2017

Kenmerk: 4441364

Versie 0.1

Concept

Colofon

uitgave

Ontwikkelorganisatie Ruimte
Gemeente Utrecht
030 – 286 00 00
info@utrecht.nl

in opdracht van

Afdeling Erfgoed
Organisatie Ontwikkelorganisatie Ruimte
Gemeente Utrecht

internet

www.utrecht.nl

rapportage

Mark Kauw, Marjon van Caspel

informatie

J.M.A.C. van Caspel
030 – 28 60219

Inhoud

	Samenvatting	4
	Aanbevelingen	5
1.	Inleiding	6
2.	Deel 1: 2005 – 2010	9
3.	Deel 2: 2010 – 2015	13
4.	Deel 3: 2015 – 2016	21
5.	Aanbevelingen	25
	BIJLAGE: Namenlijst geïnterviewden	27

Samenvatting

De Stichting Domplein verkeerde na opening in 2014 van het succesvolle bezoekerscentrum DOMunder op het Domplein in financiële problemen. Nadat stichting en stakeholders in 2016 gezamenlijk deze problemen wisten op te lossen, bestond de behoefte hieruit lessen te trekken voor andere culturele initiatieven in Utrecht. Hierop heeft de wethouder Erfgoed en Monumenten opdracht gegeven voor dit onderzoek. Het doel van dit rapport is op basis van die lessen, aanbevelingen te doen op welke wijze bestuurders, gemeente en financiers toezicht kunnen houden op culturele projecten. De bevindingen zijn de weergave van 20 interviews die zijn afgenomen met personen vanuit alle betrokken partijen.

Het eerste deel van het rapport beschrijft de fase 2005–2010. Het initiatief kende een vliegende start met veel giften en steun. Vele projecten rondom het Domplein werden geïnitieerd; de castellummarkeringen en het bezoekerscentrum onder het UCK zijn de belangrijkste wapenfeiten. De manier waarop de stichting startte, was mogelijk door de financiële situatie tot 2009, met veel beschikbare financiële middelen en minder aandacht voor bestuur en toezicht. De bedrijfsvoering was in de pioniersfase tot 2010 niet voldoende gegeven de omvang en complexiteit van het project, onder invloed van de sterke inhoudelijke gedrevenheid van de initiatiefnemers. Deze periode had gevolgen voor de fase na 2010. Een nieuw bestuur trad aan, maar de financiën waren niet op orde en het zou lastig blijken de stichting financieel gezond te maken en houden.

Deel twee van de evaluatie betreft de periode 2010–2015, waarin de stichting een tweede bezoekerscentrum bouwde en opende, maar uiteindelijk ook tegen een financieel tekort van uiteindelijk 1,6 miljoen euro aanliep. Het rapport benoemt oorzaken van financiële en organisatorische aard, maar de rode draad is dat vele betrokkenen werden meegezogen in het enthousiasme van de stichting en meer risico's accepteerden. Het instellen van extra regels is hiervoor niet de oplossing. Met bestaande instrumenten kan en moet extra toetsing en toezicht plaatsvinden, als het complexe projecten zoals DOMunder betreft – het rapport doet hiervoor diverse concrete aanbevelingen. In dit geval dacht het bestuur van de stichting te lang het financiële tekort zelf te kunnen oplossen en kon het andere partijen daarvan ook overtuigen.

Het project had wellicht ook niet anders gerealiseerd kunnen worden, bovendien ziet men juist graag dat de samenleving dergelijke initiatieven neemt. Het niet altijd 100% zeker kunnen zijn van besluiten en gevolgen daarvan, is inherent aan besturen. Dan is de boodschap aan de betrokkenen: wie risico neemt, moet op de blaren zitten – of beter, genieten van het succesvolle eindresultaat.

Het laatste deel gaat over de periode 2015–2016. Daarin kwam de stichting na overleg met de gemeente over de financiële problemen samen met haar stakeholders – die na overleg ook bereid waren bij te dragen – tot een oplossing voor de financiële problemen. In eerste instantie ging de stichting ervan uit dat zij zelf haar financiële problemen kon oplossen. Toen het tekort onverwacht veel groter bleek te zijn, moest de stichting haar stakeholders informeren, terwijl die formeel niet op de hoogte waren van financiële problemen.

De ontstane financiële situatie is uiteindelijk opgelost doordat de stichting en stakeholders gezamenlijk invulling gaven aan de door de gemeente gestelde randvoorwaarden voor een garantstelling op een benodigde lening. De belangrijkste randvoorwaarden betroffen:

- Een nieuwe exploitatie met lagere lasten;
- Kwijtschelding van schulden;
- Verzekerde bijdragen van fondsen.

Het financiële tekort van de stichting werd eerst tot een gezamenlijk probleem gemaakt, om dit vervolgens gezamenlijk op te lossen. De vraag is of deze zaken ook in andere gevallen van toepassing zijn – in dit specifieke geval was het de meest passende oplossing.

De evaluatie die is uitgevoerd met alle betrokken partijen levert aanbevelingen op voor soortgelijke initiatieven. Hieronder volgt een beknopte weergave; op pagina 23 zijn de aanbevelingen nader toegelicht.

Aanbevelingen in het kort

- Stichtingen met culturele initiatieven:
 - Ondersteun inhoudelijk gedreven initiatiefnemers door separate professionele bedrijfsvoering;
 - Formeer het bestuur conform de Governance Code Cultuur en kies bij omvangrijke initiatieven voor het 'two-tier' model;
 - Scheid bestaande kernactiviteiten van nieuwe initiatieven, in uitvoering en administratie.
 - Hanteer een post onvoorzien passend bij de complexiteit van een project;
 - Calculeer inkomsten pas in wanneer die definitief bevestigd zijn;
 - Houd het vreemd vermogen beperkt.
 - Leun niet teveel op de gemeente voor financiële ondersteuning. In het geval van subsidies is het belangrijk daarnaast voldoende particuliere middelen te verwerven.
 - Bij dit soort projecten is het noodzakelijk op tijd en transparant te communiceren, juist wanneer sprake is van financiële tekorten.
 - Gebruik geoormerkte middelen niet voor andere doelen dan waarvoor ze bedoeld zijn.
- Gebruik als gemeente bij aanvang van een cultureel initiatief met een subsidierelatie een uitvoeringsovereenkomst met daarin afspraken over:
 - Rapportages, overleggen en toezicht;
 - Eén aanspreekpunt bij de gemeente;
 - Uitvoering van audits en zgn. gateway reviews;
 - Rollen en verantwoordelijkheden van initiatiefnemer en gemeente;
 - Externe beoordeling van bv. (exploitatie)ramingen.
- Neem als gemeente geen zitting in het bestuur van dit soort culturele initiatieven.
- Combineer als stakeholder enthousiasme over het initiatief met een kritische houding ten aanzien van de haalbaarheid en continuïteit.
- De wijze waarop de problemen bij DOMunder zijn opgelost kan als voorbeeld dienen als het gaat om het met crediteuren en andere stakeholders oplossen van financiële problemen bij een cultureel initiatief.
- Zorg er bij financiële problemen voor dat het eerst een gezamenlijk probleem wordt, pas dan kan gezamenlijk aan een oplossing worden gewerkt.
- Voor een cultureel initiatief is een sterk netwerk van betrokken personen en organisaties onontbeerlijk en dit dient goed onderhouden te worden.
- Culturele projecten zijn om redenen van financiën en maatschappelijk draagvlak gebaat bij veel betrokkenheid van vrijwilligers.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De Stichting Domplein 2013 verkeerde na de bouw van het bezoekerscentrum DOMunder in financiële problemen die zij uiteindelijk niet meer zelfstandig kon oplossen. Een intensieve periode werd op 7 juli 2016 afgesloten met een besluit van de Utrechtse raad, dat de redding van de stichting en van DOMunder door diverse partijen bezegelde.

In genoemde raadsvergadering drongen raadsleden erop aan lessen te trekken uit de gang van zaken bij DOMunder ten behoeve van andere culturele initiatieven in de stad, zowel vanuit het perspectief van de gemeente als vanuit het gezichtspunt van een stichting in de culturele sector. Wat doe je als het mis dreigt te lopen, trek je op tijd aan de bel? Op welke manier kan een stichting sturen op de risico's die ze tegenkomt? Hoe kan het gebeuren dat een stichting doorgaat terwijl men het geld niet heeft? En wat kunnen we leren van de gezamenlijke inspanningen die tot de succesvolle doorstart hebben geleid? Wethouder Geldof heeft daarop het initiatief genomen tot een evaluatierapport om deze vragen te beantwoorden.

1.2 Doel

Dit rapport heeft tot doel:

- Te leren van het project als geheel, de rol van diverse betrokkenen en van de aanpak die leidde tot de succesvolle doorstart;
- Aanbevelingen te doen op welke wijze bestuurders, gemeente en financiers toezicht kunnen houden op culturele projecten.

DOMunder betreft een Erfgoedproject, maar de lessen uit deze evaluatie kunnen relevant zijn voor projecten breder in de cultureel-maatschappelijke sector.

1.3 Doelgroep

Het rapport is vooral bedoeld voor personen die betrokken zijn bij culturele initiatieven in de Utrechtse regio, zoals bestuurders van stichtingen en gemeenteraadsleden. De conclusies en aanbevelingen uit het rapport worden met hen gedeeld en besproken.

1.4 Methode

Zoals gebruikelijk in veel projecten, is ook hier gekozen om met de betrokkenen een lessons learned project uit te voeren om samen best practices te destilleren en tegelijk te bepalen welke zaken beter of anders zouden kunnen. Er is voor gekozen om met alle betrokkenen het project te evalueren, door individuele interviews.

In totaal zijn twintig betrokkenen bij DOMunder bevraagd, middels ongestructureerde, kwalitatieve interviews. Er is gesproken met bestuurders, directeurs, initiatiefnemers, crediteuren, leveranciers, lening- en garantieverstrekkers en ambtenaren (zie bijlage voor namenlijst interviews), zodoende zijn alle groepen betrokken. Een belangrijke opmerking hierbij is dat de antwoorden per definitie een reflectie zijn

van persoonlijke beleving van de gebeurtenissen in het project. Dit levert soms tegengestelde beelden op; die zijn dan ook als zodanig beschreven. Feiten en meningen zijn zoveel als mogelijk gescheiden. Niet een buitenstaander, maar juist een betrokkene (gemeentelijk projectmanager) heeft het rapport opgesteld, omdat hiermee verder kon worden gebouwd op bestaande kennis van DOMunder. Alle geïnterviewden kregen de gelegenheid te reageren op het concept rapport waarin hun interview was verwerkt. Nadat het rapport opnieuw was gewijzigd op basis van reacties en nieuwe gesprekken, kreeg men opnieuw de gelegenheid te reageren. Vervolgens werd teruggekoppeld of en op welke manier hun reactie in het rapport werd verwerkt.

1.5 Leeswijzer

Het rapport is in drieën opgedeeld. Het eerste deel beschrijft de periode vanaf de start van Initiatief Domplein 2013 tot aan de opening van Schatkamer I in 2010. Het tweede deel beschrijft de periode met een vernieuwd bestuur, de voorbereiding en realisatie van Schatkamer II en de achtergrond van de financiële problemen die in 2015 aan het licht kwamen. Het derde deel betreft het proces in 2015 en 2016 waarin de stichting en DOMunder door gezamenlijke inspanningen zijn gered. Aan het einde van ieder deel zijn conclusies opgenomen en aan het einde van het rapport zijn alle aanbevelingen gebundeld.

Over Stichting Domplein 2013

De stichting, opgericht in 2005, is een initiatief van Theo van Wijk en Paul Baltus, toen zij de viering van 750 jaar Gotische Dom als momentum benutten om hun missie te verwezenlijken: 2000 jaar geschiedenis van het Domplein toegankelijk en beleefbaar maken voor het publiek. Een omvangrijke schenking van SHV maakte de start mogelijk en de stichting werd opgericht. Het college van B&W onderschreef de ambitie. Initiatiefnemer en trekker van de plannen werd de stichting, de gemeente faciliteerde dit particuliere initiatief.

De missie van de stichting is in de Ontwikkelingsvisie Domplein 2013–2018 van oktober 2008 als volgt geformuleerd:

- “Het Domplein transformeren tot een internationaal forum dat, vanuit het besef van een rijke historie, in de actualiteit haar betekenis en allure toont en plaats biedt aan bewoners en bezoekers van Nederland met al hun verbindende en onderscheidende eigenschappen en uitingen. Daartoe zijn drie ambities geformuleerd:
- het beleefbaar maken van de cultuurhistorische schatkist;
 - het ontwikkelen van een gastvrij forum;
 - het programmeren van een inspirerend podium.”

De belangrijkste wapenfeiten van de stichting zijn de markeringen van het Romeinse Castellum en twee bezoekerscentra onder het Domplein, Schatkamer I en II, tezamen genaamd DOMunder. Het eerste is geopend in 2010, het tweede in 2014. De stichting heeft in de loop der jaren een groot netwerk van samenwerkingspartners om zich heen verzameld, die in dit rapport deels de revue zullen passeren: donoren als SHV en Rabobank, de gemeente Utrecht in diverse rollen, het Nationaal Restauratiefonds als leningverstrekker, fondsen, de Provincie Utrecht en diverse leveranciers rondom de bouw van Schatkamer II die later crediteur werden.

Opmerking vooraf

De gesprekken over DOMunder richtten zich met name op de oorzaak van de financiële problemen en de lessen die we daaruit zouden kunnen trekken en niet direct op het tastbare resultaat op het Domplein: succesvolle, veel bezochte en volop geprezen bezoekerscentra. Dat dit een toegevoegde waarde is voor de stad, daarover is iedereen het eens.

In vogelvlucht

De tabel geeft in vogelvlucht een chronologisch overzicht van de gebeurtenissen sinds de oprichting van de Stichting Domplein 2013.

2005	Oprichting Stichting Domplein 2013
2005	Bijdragen private partijen: 2 miljoen euro van SHV; meerjarige sponsoring Rabobank totaal 2 ton; andere bijdragen van o.a. KF Heinfonds.
2005	Gemeente Utrecht stemt in met ambitie stichting en wordt Lead Partner Portico, Europees project voor zichtbaar maken erfgoed, met Stichting Domplein als één van de partners.
2005	Bijdrage van 744.000 euro uit gemeentelijk programma Stadspromotie.
2006	Vanaf 2006 uitvoering diverse activiteiten stichting, waaronder: geveldoek Domkerk, grafstenen terug op Domplein, herinrichting achtertuin RonDom, inrichting etalage Domplein 24, Duurzame Dom.
2007	Realisatie castellummarkering Servetstraat (Domstraat)
2008	Gemeente reserveert 1,4 miljoen euro t.b.v. cofinanciering en toekomstige subsidies voor projecten stichting.
2009	Realisatie castellummarkering Korte Nieuwstraat en werkplaats museum Speelklok
2009	Liquiditeitsproblemen bij de stichting
2009	Gemeente verleent 400.000 euro subsidie onder voorwaarde van meewerken aan audit en opstellen ondernemersplan
2010	Presentatie gemeentelijk auditrapport over stichting
2010	Op basis van het ondernemingsplan (met oorspronkelijke ambitie met 3 sporen) vraagt de stichting een subsidie van viermaal 750.000 euro voor periode 2010–2013. De aanvraag wordt niet toegekend.
2010	Gemeente verleent 130.000 euro subsidie, waarna stichting missie beperkt tot 1 spoor: de realisatie van de bezoekerscentra.
2010	Gemeente verleent subsidie van 400.000 euro als cofinanciering voor 'Pieken in de Delta'
2010	Stichtingsbestuur maakt mede n.a.v. aanbevelingen audit plaats voor nieuw bestuur
2010	Opening Schatkamer I op 1 juli
2011	Vaststelling bestemmingsplan voor Schatkamer II met wijzigingsbevoegdheid grote variant
2012	Bijdrage Bankgiroloterij 1,5 miljoen euro gaat niet door
2012	Raadsbesluit 50% garantstelling op NRF lening van 1,8 miljoen euro
2013	Vaststelling wijzigingsplan Schatkamer II voor grote variant
2013	Start bouw Schatkamer II, na jaar uitstel
2014	7 februari: stichting meldt gemeente en NRF liquiditeitsprobleem en meerkosten circa 800.000 euro tijdens de bouw en verzoekt uitstel betaling factuur aan afdeling Erfgoed
2014	2 juni: opening Schatkamer II, samen met Schatkamer I vanaf nu DOMunder genaamd, door Minister Bussemaker
2014	December: factuur Erfgoed niet betaald, stichting meldt gemeente desgevraagd liquiditeitsprobleem
2015	13 januari: stichting meldt gemeente liquiditeitsprobleem door bouw van circa 900.000 euro, waarvan volgens de stichting 600.000 euro reeds gedekt door sponsoren.
2015	27 mei: stichting meldt gemeente liquiditeitstekort 1,1 (bouw) + 0,4 (exploitatie) = 1,5 miljoen euro
2015	Juni–september: op verzoek gemeente uitwerking scenario's voor oplossen totale door stichting gemelde financiële problematiek 1,6 miljoen euro met nieuwe exploitatieopzet
2015	Oktober: 2nd opinion externe deskundige i.o.v. gemeente op nieuwe exploitatieopzet, de naar aanleiding daarvan aangepaste scenario's met bijgestelde exploitatieopzet in maart 2016 nogmaals getoetst
2015	December: stichting bereikt akkoord met haar crediteuren over gedeeltelijke kwijtschelding
2016	Januari–juni: stichting, gemeente, NRF e.a. werken aan totaaloplossing financiële tekort en toekomstbestendige exploitatie
2016	7 juli: raadsbesluit gemeentelijke garantstelling 50% op aanvullende NRF lening, als sluitstuk van totaaloplossing en beschikbaarstelling 10-jarige subsidie

2 Deel 1: 2005 – 2010

Dit eerste deel beschrijft de ervaringen in de periode vanaf de start van de stichting in 2005 tot en met de opening van Schatkamer I en de bestuurswissel in 2010.

2.1 Context

Laten we om te beginnen de periode schetsen waarin het initiatief tot stand kwam en toen de gemeente en andere partners (waaronder SHV, Rabobank en Mitros) hun samenwerking met de stichting startten. Het project startte in 2005, dus voordat de economische crisis uitbrak, er was meer geld beschikbaar bij potentiële geldschietters. Ook was de rol van bestuurders en toezichthouders in het algemeen anders, benadrukken alle geïnterviewden: pas later kwam meer aandacht voor de uitvoering van de toezichthoudende functie.

Deze context had vanzelfsprekend invloed op de stichting, stellen betrokkenen. Het bleek in eerste instantie relatief gemakkelijk om middelen te verwerven. Het initiatief was in vele opzichten uniek, niet in de laatste plaats omdat een kleine, jonge stichting al vanaf het begin ineens veel geld kreeg. Zo doneerde SHV in beginjaar 2005 2 miljoen euro, waarmee de start van het initiatief en de oprichting van de stichting mogelijk werd. En alleen al in het kader van de Voorjaarsnota 2008 besloot de gemeente tot een subsidie van 1,4 miljoen euro, bedoeld voor cofinanciering voor de EU subsidie en voor lichtmarkeringen. Ook vanuit Provincie, Rijk en particuliere fondsen werden middelen verstrekt. Bijdragen van overheden hingen samen met de toenmalige ambitie voor Vrede van Utrecht 2013 en Culturele Hoofdstad 2018 en de rol van het Domein daarin.

De tarieven van de twee initiatiefnemers c.q. directeuren waren in de beginjaren gebaseerd op marktconforme tarieven, waarmee de bestuurders van dat moment gewend waren te werken in hun dagelijkse praktijk.

Vanaf 2008 zou deze context voor de stichting sterk veranderen, mede door de economische crisis. Fondsen hadden plots minder geld te besteden aan projecten zoals bezoekerscentra onder het Domein.

2.2 Keuze bestuursleden

Het initiële bestuur was niet volgens de Governance Code Cultuur¹ is aangesteld. Zo waren de eerste bestuurders tevens geldverstrekker. In deze fase was vanuit de gemeente een toehoorder aanwezig bij de bestuursvergaderingen van de stichting.

De Governance Code Cultuur gaat in op de profielen van bestuursleden en de samenstelling van het bestuur van organisaties in de culturele sector. In gesprekken komt naar voren dat het bestuur tot 2010 teveel op afstand stond: dit bestuur kwam slechts eens in de zes à acht weken bijeen. De administratie was onvoldoende op orde, met als gevolg dat bestuurders te weinig zicht hadden op de financiële situatie en hier dus ook niet goed op konden sturen.

¹ Sinds 2013, daarvoor bekend als de Code Cultural Governance.

2.3 Financieel management

In gesprekken kwam ook naar voren dat tot 2010 het financieel management niet volledig werd uitgevoerd zoals dat bijvoorbeeld in het MKB heel gebruikelijk is. De administratieve organisatie had direct scherper en helderder moeten zijn. Bij betalingen had het ‘vier ogen principe’ vanaf de start in 2005 beter vastgelegd en toegepast moeten worden. Door de gehanteerde projectverslaglegging werd de overhead niet juist toegedeeld en middelen – bedoeld voor projectinvesteringen – werden ook uitgegeven om rekeningen van de organisatie te betalen.

Een les voor betrokkenen bij de stichting is ook: het is prima om als initiatiefnemer te pionieren, passend bij een fase waarin niemand wist waar het initiatief precies toe zou leiden; er was nog geen uitgestippeld projectplan. Maar scheid het pionieren in de praktijk en in de administratie van de kernactiviteiten – waarvoor specifieke financiering beschikbaar is.

Zo werkten de initiatiefnemers bijvoorbeeld ook mee aan het project Duurzame Dom (waarvoor de verwachte financiering van 1 miljoen euro, ondanks een getekend contract, niet doorging door het faillissement van de donor). Dergelijke andere projecten leidden af van de kernactiviteiten waarvoor de stichting wel financiering kreeg, en verzwakten de latere financiële positie ten tijde van de bouw van de tweede Schatkamer, omdat subsidies bedoeld voor de tweede Schatkamer voor een deel reeds aan andere activiteiten waren uitgegeven.

Een betrokkene bij de stichting legt uit dat deze activiteiten werden ondernomen vanuit de oorspronkelijke uitgebreide ambitie van de stichting en de verwachting dat de subsidieaanvraag van viermaal 750.000 euro op basis van het ondernemingsplan 2010–2014 van de stichting door de gemeente zou worden gehonoreerd. Uiteindelijk verleende het nieuwe college, na de audit (zie ook volgende pagina), een subsidie van 130.000 euro, waarna het stichtingsbestuur de ambitie diende te beperken. Er waren toen echter al kosten gemaakt op basis van de verwachting dat de uitgebreide ambitie kon worden uitgevoerd met de subsidie van viermaal 750.000 euro. Achteraf gezien is hier het negatief eigen vermogen van 400.000 euro ontstaan.

2.4 Relatie met gemeente

De stichting had in de fase tot 2010 diverse lijntjes binnen de gemeente bij verschillende afdelingen en bij de politiek. Dat werkte goed om direct praktische zaken te regelen, maar hierdoor ontbrak de nodige afstemming. Een veelgehoorde opmerking in de interviewronde: “Het project hoorde in de begintijd bij niemand. Subsidies kwamen uit diverse hoeken. Je moet zorgen dat het helder is.” Hoewel de complexiteit van de subsidies in de praktijk wel meeviel, is de boodschap duidelijk: enthousiasme bij de stichting, gemeente en andere financiers leverde onduidelijke situaties op met veel verschillende persoonlijke relaties. Binnen de gemeente bleek dit moeilijk te coördineren juist doordat de stichting veel lijntjes had binnen de gemeente. Ook de toehoorder van gemeentezijde bij de bestuursvergaderingen in deze fase kon dit niet voorkomen. De verantwoordelijkheid om niet te ‘shoppen’ kan daarom bij een stichting worden gelegd.

Binnen de gemeente werd in 2009 één vertegenwoordiger en aanspreekpunt voor de stichting aangesteld. Er kwam toen ook een ambtelijk regieteam dat met hoge regelmaat bijeen kwam. In toekomstige situaties kan dit vanaf het begin strak worden geregeld door afspraken over één aanspreekpunt op te nemen in subsidievoorwaarden.

2.5 EU project Portico

Een bijzonder feit is dat stichting Dimplein een partner was in het Europese Portico project en dat de gemeente Utrecht de 'lead partner' was en daarmee ook verantwoordelijk voor de verantwoording richting Europa. Alle overige projectpartners waren steden, de stichting was de enige particuliere partij.

Audit en gateway review

In 2009–2010 heeft de gemeente naar aanleiding van gesignaleerde financiële problemen, in combinatie met een nieuw subsidieverzoek van de stichting, een audit uitgevoerd. Volgens gemeentelijke betrokkenen is dit een ingrijpend maar goed middel om een organisatie door te lichten die veel geld krijgt van de gemeente en net nieuw is en/of een transformatie doormaakt. Ook betrokkenen vanuit de stichting zijn positief over het feit dat de audit is uitgevoerd, al zijn zij kritisch op de naar hun mening te scherpe teksten in het rapport.

De audit werd uitgevoerd met eigen personeel, het is een instrument dat gewoon beschikbaar is binnen de ambtelijke organisatie. Volgens gemeentelijke betrokkenen werd de audit zorgvuldig uitgevoerd, waardoor – hoewel het een openbaar stuk betreft – het buiten de media is gebleven, wat de toekomst van het initiatief ten goede kwam. Met de audit werd getracht de stichting een schone lei te verschaffen, was het idee vanuit de gemeente.

Een alternatief voor een uitgebreide audit is een zogenaamde gateway review. Dit is een veelgebruikt instrument uit de projectmanagementpraktijk, dat ten tijde van de audit nog niet werd gebruikt binnen de gemeente Utrecht. In één week worden veel interviews gehouden in de vorm van peer reviews (bijvoorbeeld met behulp van andere G4 ambtenaren). Het resultaat is een beknopt rapport met bevindingen gericht aan de betreffende organisatie. De audit en gateway review zijn geschikte middelen zonder dat de financierende en onderzoekende partij de verantwoordelijkheid overneemt.

Gemeentelijke betrokkenen vinden achteraf dat deze situatie direct aanleiding had moeten zijn voor een strenger controleregime. In eerste instantie was Portico een gescheiden wereld met eigen planning en verantwoording richting EU, maar toen in 2009 één ambtelijk verantwoordelijke werd aangewezen voor Stichting Dimplein, zijn de subsidiestromen en financiële informatie vanuit Portico steeds meegenomen in het totaaloverzicht. Overigens voldeed de stichting aan de Portico voorwaarden en werden subsidiebedragen diensgevolge uitgekeerd.

2.6 Audit

In 2009 kon de stichting niet meer aan haar verplichtingen voldoen en wendde zij zich tot de gemeente voor een financiële bijdrage. De gemeente heeft toen een audit uitgevoerd en daarna een financiële bijdrage gedaan. De aanbevelingen van de audit werden opgevolgd, zij het dat de kantoorhuur niet kon worden opgezegd (doordat de stichting zich voor de financiering van een etalageproject langjarig had verbonden aan de kantoorhuur) en dat bij de omvang van het bestuur de Code Cultural Governance niet naar de letter werd gevolgd ²– mede doordat het voor een nieuw bestuur niet mogelijk was een aansprakelijkheidsverzekering af te sluiten, wegens de zwakke financiële positie van de stichting. De belangrijkste aanbeveling uit de audit was dat de stichting zich op haar kernactiviteiten moest richten. Kort na het verschijnen van het rapport maakte het initiële bestuur plaats voor een geheel nieuw bestuur

² Een stichtingsbestuurder wijst erop dat de bestuursleden van de stichting een hybride vorm van bestuurder zijn in de zin van de Code: een raad van toezicht, maar dan directer betrokken en eindverantwoordelijk. Het uitbreiden van het uiteindelijke bestuur van drie personen (na vertrek voorzitter in 2011) bleek niet realiseerbaar door ontbreken aansprakelijkheidsverzekering.

en werd op 1 juli 2010 Schatkamer I (in het souterrain van het UCK aan het Domplein) geopend. Met die gebeurtenissen werd een fase afgesloten.

2.7 Conclusie deel 1

- Het is voor een beoordeling van deze fase belangrijk om het in de juiste context te plaatsen. De periode tot 2010 is te karakteriseren als een pioniersfase. De manier waarop de stichting startte, was mogelijk door de financiële situatie tot 2009: vóór de crisis, met veel beschikbare en toegezegde financiële middelen en minder aandacht voor bestuur en toezicht. Binnen die context richtte de stichting zich achteraf gezien te lang op de uitgebreide ambitie, met teveel uitgaven tot gevolg.
- Alle betrokkenen beamen dat de bedrijfsvoering en het toezicht daarop in de pioniersfase tot 2010 tekortschoten, onder invloed van de sterke inhoudelijke gedrevenheid van de initiatiefnemers.
- De eerste periode tot 2010 heeft veel gevolgen gehad voor de fase na 2010, waarin Schatkamer II werd gerealiseerd. Bij de start van het nieuwe bestuur waren de financiën immers niet op orde. Er was een negatief eigen vermogen van 4 ton en geoormerkte subsidies voor geplande activiteiten waren in de pioniersfase voor een deel reeds aan andere activiteiten uitgegeven, op basis van door de stichting verwachte subsidie. Ook de exploitatie van Schatkamer I viel tegen. Doordat in 2010, ondanks de audit, niet geheel schoon schip kon worden gemaakt, zou het extra lastig blijken de stichting financieel gezond te maken en houden.

De aanbevelingen die volgen uit de evaluatie van deze eerste fase zijn opgenomen in het laatste hoofdstuk van dit rapport.

3 Deel 2: 2010 – 2015

De audit, het aantreden van een nieuw bestuur en de opening van Schatkamer I markeren de transitie naar een nieuwe fase voor de stichting. In dit deel van het rapport beschouwen we de voorbereidingen en bouw van Schatkamer II, de problemen die daarbij optraden en de factoren die daar een rol bij speelden.

3.1 Positie bestuur

Een belangrijke vraag is: had het nieuwe bestuur van Stichting Domplein 2013 na 2010 de juiste positie en informatie om besluiten te nemen over uitgaven en uitvoering? Hierover verschillen de meningen. Enkelens hebben het beeld dat ook het vernieuwde bestuur nog teveel op afstand stond, ondanks dat het nieuwe bestuur, mede naar aanleiding van de audit in 2010, veel directer betrokken was. Zij kwamen bijvoorbeeld eens in de drie weken bijeen. Er was opdracht gegeven voor een gedetailleerd projectplan en voor een begroting voor Schatkamer II. Meerdere scenario's werden bestudeerd en doorgerekend in samenwerking met de afdeling Vastgoed van de gemeente. Uitgaven boven de 15.000 euro werden nu pas betaald als ook één van de bestuursleden een paraaf had gezet. Na het aantreden van het nieuwe (onbezoldigde) bestuur zijn ook de tarieven van de directeuren naar beneden bijgesteld. Waarom de stichting toch weer in de problemen kwam, komt in de volgende paragrafen van deel 2 aan de orde.

Minimumvariant

Een belangrijk resultaat van de audit was de terugvaloptie in de vorm van een 'minimumvariant' van het bezoekerscentrum, waarin slechts één pijler zichtbaar zou worden gemaakt en op basis waarvan de stichting in het EU subsidieproject Portico participeerde. Indien voor de grote variant niet de benodigde aanvullende middelen zouden worden gevonden, zo luidde het advies, diende men terug te vallen op de minimumvariant. De stichting richtte zich, op basis van haar ondernemingsplan en de aanvraag van een gemeentesubsidie van viermaal 750.000 euro voor de periode 2010–2013, hoe dan ook op de grote variant, passend bij haar ambitie om de geschiedenis onder het Domplein beleefbaar te maken. Het college besloot echter tot een eenmalige subsidie van 130.000 euro. De grote variant van Schatkamer II werd, mede op basis van extern onderzoek, beter exploitabel geacht door een veel hoger bezoekerspotentieel. En ook de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE) zag meer in de grote variant. Toen de aanvullende middelen nodig voor de grote variant uiteindelijk vlak voor de uitvoering niet beschikbaar bleken (een beoogde bijdrage 1,5 miljoen euro van de Bankgiroloterij ging in 2012 op het laatste moment niet door), was uitvoering van de kleine variant volgens de stichting niet meer mogelijk. Zo kwam de stichting, ondanks de aanpassingen na de audit, toch opnieuw in de financiële problemen – dit bleek een cruciaal moment te zijn in de ontwikkeling van de latere onverwachte en uiteindelijk voor de stichting alleen onoverkomelijke schuldenlast.

3.2 Meerkosten en tekort

Het bestuur dat het stokje in 2010 overnam, had in financiële zin een slechte start, zoals blijkt uit de conclusie van deel 1. Bijkomend probleem voor het bestuur vanaf 2010 was dat zij geen aansprakelijkheidsverzekering konden afsluiten, wegens de financiële situatie van de stichting – zij

namen dus een risico door plaats te nemen in het bestuur. Om dezelfde reden was het in de jaren erna niet mogelijk anderen bereid te vinden plaats te nemen in het bestuur.

In 2010 ging de stichting er echter vanuit dat het negatieve eigen vermogen zou worden vereffend met aanvullende, min of meer toegezegde financiële bijdragen voor de realisatie van Schatkamer II. Het bestuur concludeert nu dat het zichzelf bij aantreden in 2010 een actiever beeld had moeten vormen over de situatie van de stichting op dat moment. Een andere geïnterviewde wijst erop dat aan het oude bestuur een overdrachtsdocument gevraagd had moeten worden, zoals gebruikelijk bij een bestuurswissel van een dergelijke organisatie.

Het bestuur benadrukt dat zij van meet af aan op financiën stuurde en dus goed zicht had op de financiële situatie. Tijdens de bouw van Schatkamer II traden flinke kostenoverschrijdingen op (in augustus 2014 ontving de stichting een rapportage van bureau Aestate waaruit bleek dat de overschrijding in totaal circa 950.000 euro bedroeg). Voor de kostenoverschrijdingen had het bestuur tijdens de bouw dekking in beeld in de vorm van toezeggingen van verschillende partijen. Deze waren echter niet schriftelijk vastgelegd.

De nieuwe directeur van de stichting die begin 2015 aantrad, constateerde in maart 2015 – bovenop de bekende 9,5 ton meerkosten – extra meerkosten en organisatiekosten van 1,5 ton. In april 2015 bleek daarnaast bij het maken van de concept jaarcijfers over 2014 een onverwacht exploitatietekort van 4 ton. Dat was het moment dat het stichtingsbestuur zich realiseerde dat het de financiële problemen niet meer alleen kon oplossen en de gemeente om financiële hulp vroeg.

Op basis van een vervolgens door het bestuur gegeven opdracht voor intern onderzoek werden die extra exploitatiekosten uiteindelijk in oktober 2015 verklaard door een afwijking in de stand van de crediteuren en een niet correcte weergave van de btw; beiden bleken niet correct in de financiële administratie verwerkt te zijn.

Ten slotte bleek in november 2015 dat verwerking van vervuilde grond en diverse nagekomen bouwkosten tot nog eens 1 ton extra kosten leidden. Het totale tekort, ruim na opening van Schatkamer II in 2014, was dus 1,6 miljoen euro.

3.3 Oorzaken

Betrokkenen bij de stichting en gemeentelijke betrokkenen noemen meer oorzaken voor de financiële problemen:

- Het financiële management, met name de kasstroomplanning en de projectverslaglegging was volgens hen niet voldoende. De sterke inhoudelijke gedrevenheid stond voorop. Sommige investeringen moesten wel doorgaan, omdat anders de ambitie niet gehaald zou worden. Dit was een dilemma en het bestuur heeft daarmee een risico genomen, aangezien toegezegde bijdragen misschien niet binnen zouden komen.
- Er werd teveel gerekend op mogelijke bijdragen van derden, wat direct een financieel probleem opleverde toen verwachte bijdragen niet kwamen. Dit was het geval in 2012. Toen ging een door de stichting ingecalculeerde bijdrage van 1,5 miljoen euro van de Bankgiroloterij niet door en wendde de stichting zich tot het Nationaal Restauratiefonds (NRF) en de gemeente.
- Betrokkenen vanuit de stichting vinden, achteraf gezien, dat de organisatie van de stichting meer versterkt had moeten worden op het vlak van bedrijfsvoering. Er kwam weliswaar tussentijdse versterking voor de administratie van het Portico project, maar gezien de later ontdekte tekorten was achteraf gezien een controller nodig geweest. Om financiële redenen werd, achteraf gezien onterecht, bezuinigd op extra financiële ondersteuning in de vorm van een controller en een beter toegerust accountantskantoor.

- Volgens sommige geïnterviewden had dit het uiteindelijk tekort van circa 1,6 miljoen euro kunnen voorkomen, dan wel eerder inzichtelijk gemaakt. Betrokkenen vanuit de stichting stellen dat het financieel management op dat moment voldoende leek, maar dat twee specifieke omissies in de administratie (crediteuren en btw) tot een financieel probleem leidden dat de stichting zelf niet meer kon oplossen.
- De post onvoorzien die was opgenomen voor de bouw van Schatkamer II was niet groot genoeg, bevestigen alle betrokkenen. Het project was complexer dan gedacht. Niet alleen technisch en archeologisch, maar ook door de binnenstedelijke locatie, met veel verkeer, kabels en leidingen en ander, concurrerend ruimtegebruik. Dat gegeven maakte een heel grote post onvoorzien nodig. Nu leidden kleine tegenslagen al snel tot meerkosten, uiteindelijk dus tot een totaal van 9,5 ton, althans voor zover in beeld kort na de bouw.

3.4 Wat had er beter gekund?

Uit de interviews komen de volgende lessen naar voren:

- Aan de hand van de verslaglegging van de stichting zou een bestuurder of buitenstaander moeten kunnen zien hoe het gaat. Daarvoor dient de overhead eerder te worden toegedeeld aan de lopende projecten.
- Met een strikte scheiding van exploitatie en projecten, ook in de jaarrekening, waren de extra schulden aan crediteuren en btw, wat nu pas in 2015 aan het licht kwam, volgens sommigen mogelijk wel direct inzichtelijk geweest. Een betrokkene bij de stichting wijst er echter op dat schulden aan crediteuren en btw in de periode 2013 en 2014 complex waren doordat uitvoering van het project in de jaren 2013 én 2014 plaatsvond.
- Het bestuur zelf geeft aan dat de exploitatie van Schatkamer I en het projectplan voor Schatkamer II had moeten worden gescheiden in aparte begrotingen en rapportages. Ook was, achteraf gezien, een kasstroomplanning over een heel jaar beter geweest dan de gehanteerde zes maanden, met maandelijkse bijstelling op basis van werkelijke activiteiten.
- Ook was het beter geweest direct aan te sturen op zwart-op-wit bevestigingen van de financiële toezeggingen van derden – al is het de vraag of die dan gegeven hadden kunnen worden.
- Bezuinig niet op een goed accountantskantoor en een aparte control-functie. Door uitvoering en controle in verschillende rollen onder te brengen zouden inhoudelijk sterke initiatiefnemers zich minder met de administratie hoeven bezig te houden.
- Tot slot was er een grotere post onvoorzien nodig dan nu gehanteerd, volgens sommige betrokkenen 30% in plaats van de gehanteerde 20% (additionele 10% met name voor archeologie). Dat zou wel hebben geleid tot veel zwaardere exploitatielasten, waarmee het project aan de voorkant nog meer als onhaalbaar zou zijn beoordeeld. Toch verdient het altijd de voorkeur om bij de start van een project alle kosten en risico's in beeld te hebben, zodat daar effectiever op gestuurd kan worden.

3.5 Optimisme

De rode draad in de interviews is dat het enthousiasme over het project in de voorbereidingen op Schatkamer II leidde tot het steeds meer afdingen op zekerheden en het al rekenend optimaliseren van inkomsten. Van de andere kant bekeken: de enorme passie en het enthousiasme hebben er wel toe geleid dat beide bezoekerscentra er zijn gekomen – partijen hebben in hun enthousiasme gezamenlijk een risico geaccepteerd. Dan is het soms nodig voor het gewenste resultaat een financieel verlies te accepteren, zij het op basis van een bewuste afweging.

Immers, niet alleen bij de stichting zelf, maar ook bij andere betrokkenen zoals financiers, leveranciers en raadsleden heerste een sterk optimisme over het initiatief. “Collectieve lyriek” werd het door iemand genoemd. Een voorbeeld van de grote maatschappelijke steun bleek bijvoorbeeld in 2012. Nadat de bijdrage van de Bankgiroloterij onverhoopt niet doorging, constateerde de Utrechtse Raad een groot publiek draagvlak en gaf een garantstelling van 50% op een lening van het Nationaal Restauratiefonds (NRF) van 1,8 miljoen euro voor de stichting.

Het project is vaak door een roze bril bekeken, menen velen.: veel betrokkenen waren net zo enthousiast als de initiatiefnemers zelf en niet alleen bestuurders van de stichting dachten of hoopten steeds dat het goed zou komen. Daarnaast accepteerden diverse leveranciers herhaaldelijk uitstel van betaling. Dan geldt, in de woorden van een geïnterviewde: “je gaat een vertrouwensrelatie aan waarin risico’s kunnen optreden. De principiële vraag is of je als betrokken partij bereid bent een bepaald risico te nemen door dit soort initiatieven te steunen”. Crediteuren zetten hun werk voort toen rekeningen on hold werden gezet, in de verwachting dat de stichting bij voltooiing van het project de benodigde middelen wél beschikbaar zou hebben. Het enthousiasme werkte ook aanstekelijk: partijen besloten mee te doen, juist doordat anderen ook instapten met financiële of materiële steun.

Kortom, initiatieven als DOMunder lokken bij velen enthousiasme uit en dat is tegelijk een zegen en een vloek: het kan unieke projecten tot stand brengen, maar door een collectieve lyriek kan men ook de risico’s uit het oog verliezen.

3.6 Vreemd vermogen

Omdat er sprake was van een negatief eigen vermogen, was in plaats van de door de stichting aan de gemeente gevraagde garantstelling op de NRF lening in 2012, een gemeentelijke subsidie logischer geweest. Volgens sommige betrokkenen bij de stichting heeft de stichting daardoor teveel vreemd geld aangetrokken.

Een aandachtspunt is de lange doorlooptijd van een lening (30 jaar in dit geval) en de vraag of een stichting een commitment voor zo’n lange periode kan aangaan. Kan een stichting gedurende een periode van circa 30 jaar het exploitatieresultaat structureel op orde te houden, of hiervoor een volgende generatie enthousiast maken? Een geïnterviewde suggereert dat enthousiaste initiatiefnemers van een dergelijke stichting mede borg kunnen staan voor een lening, waarmee zij formeel aan de lange doorlooptijd worden verbonden. De initiatiefnemers achten dit in de praktijk niet realistisch, met name omdat het een project betreft dat in hun ogen van en voor de stad is: een privaat initiatief voor het publieke domein.

3.7 Aansturing bouw Schatkamer II

Het bestuur stelde bij aanvang van het project Schatkamer II een projectleider aan met ruime ervaring in complexe bouwprojectbeheersing. Het bestuur kwam regelmatig bijeen en iedere vergadering werd de totale financiële raming bijgesteld. Als afwijkingen werden geconstateerd, bekeek het bestuur alternatieven en de noodzaak van het maken van meerkosten. Uit de gesprekken met zowel personen binnen als buiten de stichting komt naar voren dat het bestuur omwille van de inhoud overtuigd werd om extra uitgaven te doen, zodat de gestelde ambitie en daarmee een goed exploitatieresultaat gehaald kon worden. Uiteindelijk is wel degelijk een goed exploitatieresultaat gehaald.

De vraag is in hoeverre de accountant van de stichting tot 2013 was toegerust om een project zo complex als Schatkamer II goed te kunnen beoordelen. De stichting is in ieder geval later gewisseld van

accountant, die niet lang daarna de jaarrekening van 2014 niet vaststelde, gezien de financiële positie van de stichting.

Wat ook diverse malen aan de orde komt: het bestuur werd tijdens de bouw van Schatkamer II voor een deel voor een voldongen feit werd gesteld: stoppen was op basis van kostenramingen wellicht duurder dan doorgaan, subsidies moesten in dat geval worden terugbetaald, terwijl dat geld in de periode vóór 2010 al aan andere zaken was besteed.

3.8 Relatie stichting – gemeente

Betrokkenen vanuit de stichting geven aan dat door bestuurlijke wisselingen bij de gemeente, de houding ten opzichte van het project door de tijd heen wisselde. Stichtingsbestuurders geven zelfs aan door die bestuurlijke wisselingen steun binnen de gemeente te hebben gemist.

Gemeentelijke bestuurders wijzen erop dat bestuurlijke wisselingen inherent zijn aan democratie, maar dat er steeds steun is geweest voor het initiatief van de stichting, in combinatie met zorgen over de haalbaarheid en continuïteit. Ook komt uit diverse gesprekken het beeld naar voren van een stichting die te vanzelfsprekend naar de gemeente keek voor bijdragen aan het initiatief. Er bestond een houding van: “dit is zó uniek voor de stad, hoe kan de gemeente daar nou níét aan bijdragen?”. Tegelijkertijd is bij iedereen veel waardering voor de vele sponsoring en fondsen die de stichting in de loop der tijd binnenhaalde.

Sommigen vinden overigens dat een dergelijk project op een cruciale locatie in de historische binnenstad, niet aan een particuliere stichting had moeten worden overgelaten. De gemeente had vanaf het begin de regie moeten nemen. Aan de andere kant wordt gesteld dat DOMunder waarschijnlijk niet tot stand zou zijn gekomen wanneer het initiatief bij de gemeente had gelegen. Zo was het aantasten van archeologie een gevoelig punt binnen de overheid. Het gaat er om een goede balans te vinden tussen wat de gemeente overlaat aan de samenleving, en de hoeveelheid toezicht zij vervolgens op initiatieven uitoefent.

Een andere kwestie is de positie van de gemeente als subsidieverlener ten opzichte van het bestuur van de stichting: zou de gemeente zitting moeten nemen in het bestuur wanneer zij veel belang heeft bij een goed resultaat? De reacties zijn unaniem: overheden moeten niet zelf deelnemen in het bestuur van organisaties waaraan ze subsidie verstrekken. Het vermengen van rollen brengt onduidelijkheid. Wel zou de gemeente een stem kunnen hebben in de aanstelling van de voorzitter van de stichting³. Hoe dan ook dient de verantwoordelijkheid duidelijk bij de stichting zelf te liggen.

Werking subsidies

Tegenwoordig is subsidieverlening binnen de gemeente georganiseerd binnen het Subsidiebureau, wat meer mogelijkheden biedt om strak te sturen op het nakomen van afspraken door een subsidieontvanger. Zowel beschikkingen (eenmalige of structurele bijdragen) als garantstellingen zijn subsidies in de zin van de Algemene Wet Bestuursrecht (AWB). In de gemeentelijke subsidievoorwaarden staan beslisriteria opgenomen op grond waarvan een subsidie kan worden geweigerd. Dit is onder andere aan de orde als de financiële continuïteit van de aanvrager niet is gegarandeerd. Binnen de gemeente Utrecht zijn altijd de Algemene Subsidievoorwaarden (ASV) van toepassing. Aanvullend kan een uitvoeringsovereenkomst worden opgesteld om met de subsidieontvanger praktische afspraken te maken over bijvoorbeeld voortgangsrapportages of een meldingsplicht bij een bepaald laag niveau eigen vermogen. Het is altijd mogelijk in specifieke situaties aanvullende voorwaarden te stellen aan de ontvanger, zolang dat niet in strijd is met de ASV.

³ Zo werkt bijvoorbeeld het Utrecht Science Park (USP): de voorzitter van de Raad van Toezicht wordt altijd gekozen in samenspraak met partners van het USP. Overigens opereert het USP namens meerdere partijen, in tegenstelling tot Stichting Domein.

3.9 Toetsing en toezicht

Hoeveel controle vanuit bestuurders is nodig? En hoe diep dienen geldverstrekkers in de boeken van een stichting te duiken? Uit de bevindingen tot nu toe wordt duidelijk dat het initiatief van de stichting in het algemeen en de ontwikkeling van Schatkamer II specifiek, uitzonderlijk kunnen worden genoemd. Neem bijvoorbeeld het raadsbesluit in 2012 om ondanks een negatieve financiële beoordeling een garantie te verlenen. Zo was het de stichting nog niet gelukt het negatief eigen vermogen weg te werken, ondanks de aanbeveling van de audit in 2010. En voor het NRF was Schatkamer II bijvoorbeeld een van de meest ongebruikelijke financieringen: zij verstrekke een lening met lage rente zonder onderpand (voor een gebouw dat er immers nog niet stond).

Een dergelijke financiële situatie zou aanleiding moeten zijn voor een strenger controleregime dan normaal en een beter beeld van de risico's van het project, vinden betrokkenen. Dit geldt voor de gemeente, maar ook wel voor de NRF. Het NRF heeft als leningverstrekker slechts één relatie met de stichting, maar de gemeente heeft er meerdere: subsidieverlener, garantieverstrekker, crediteur, vergunningverlener, opdrachtnemer voor archeologisch onderzoek (afdeling Erfgoed) en samenwerkingspartner in Portico.

Hoe zijn de gemeente en het NRF omgegaan met toetsing en toezicht?

- Het NRF heeft haar standaard financiële screening uitgevoerd zoals zij dat bij alle door haar gefinancierde projecten doet. Voor het NRF was deze toetsing voldoende, al was dit voor hen wel een uniek project.
- Het NRF was gedurende de bouw coulant richting de stichting door lang genoeg te nemen met mondelinge toezeggingen over de aanvullende benodigde middelen (uiteindelijk diende in 2016 wel eerst aan de resterende dekking te worden voldaan, voordat de NRF lening beschikbaar kwam).
- De belangrijkste reden voor het NRF om te financieren was immers de kans om een uniek project mogelijk te maken en het feit dat andere partijen deelnamen, met name de gemeente met een garantstelling van 50% op de NRF lening.
- De gemeente en het NRF legden, anders dan bij andere projecten, in de leningsovereenkomst een jaarlijks voortgangsgesprek met de stichting vast. Er werd keurig afgelost op de lening, maar de werkelijke tekorten waren vanuit die optiek niet zichtbaar.
- De gemeente stelde in 2013 een wijziging in het bestemmingsplan voor Schatkamer II vast. Daarvoor diende de economische uitvoerbaarheid van het bouwplan te zijn aangetoond, waarbij er in dit geval op basis van mondelinge informatie van de stichting van werd uitgegaan dat 70% van de benodigde sponsoring reeds was toegezegd.

Bij de gemeente en het NRF was dus geen inzage in de extra fondsen voor het tekort van 9,5 ton. Ook konden jaarrekeningen niet worden getoetst, omdat die pas veel later werden opgeleverd. Bij de stichting was het latere tekort van in totaal 1,6 miljoen euro (zie pagina 14 voor toelichting) ten tijde van de overleggen met Gemeente en NRF niet in beeld, want door twee omissies niet zichtbaar in de eigen kasstroomplanning en rapportages.

De vraag is of en hoe de gemeente haar toetsing en toezicht anders had kunnen inrichten. Sec vanuit de rol als subsidiegever is geen extra toetsing of toezicht nodig voorbij de algemene subsidievoorwaarden

(zie kader), zo komt naar voren uit de interviews.⁴ Een garantstelling betekent wel een nadere beoordeling van de cijfers van een stichting – op die manier kan de gemeente toetsen of een organisatie op lange termijn in staat is de lening af te lossen waarvoor de gemeente garant staat. “De gemeente heeft het risico in de boeken, dus moet de gemeente er zelf scherp op zijn en strak acteren door proactief iedere paar maanden een afspraak te maken met de financieel verantwoordelijken.” In een uitvoeringsovereenkomst kunnen afspraken over extra toezicht worden vastgelegd.

De gemeente overwoog een tweede audit om zicht te houden op de financiële situatie, maar een nieuwe audit werd door de gemeente echter als te ingrijpend gezien. En de eerder aangehaalde gateway review was nog geen instrument dat binnen de gemeente gehanteerd werd. Achteraf gezien had dit meer inzicht kunnen geven in de financiële situatie van de stichting na 2010.

Gemeentelijke betrokkenen vinden dat er al eerder om een zwart-op-wit bevestiging gevraagd had moeten worden van de mondelinge toezeggingen van derden. De vraag is wel of die schriftelijke bevestiging dan gegeven had kunnen worden – een geïnterviewde wijst er op dat zaken in dit soort processen nu eenmaal niet altijd 100% zeker zijn. Op het moment dat het tekort van 950.000 euro in augustus 2014 duidelijk was voor de stichting, was het aannemelijk dat het bedrag dat fondsen hadden toegezegd ook binnengehaald kon worden. De initiatiefnemers hadden eerder bewezen in staat te zijn veel middelen te verwerven voor DOMunder. Toen het tekort echter in de loop van 2015 veel hoger werd, werden deze toezeggingen op verzoek van het bestuur van de Stichting aangehouden totdat de gemeente, NRF en crediteuren gezamenlijk een financiële oplossing hadden gevonden. Dat de stichting in 2016 uiteindelijk inderdaad 900.000 euro aan fondsen wist binnen te halen, doet niet af aan de belangrijke les dat financiële besluiten zoveel mogelijk op basis van definitieve, schriftelijke bevestigde middelen moeten worden genomen.

3.10 Conclusies deel 2

- Er zijn redenen van financiële en organisatorische aard genoemd voor de financiële problemen bij de stichting na de bouw van Schatkamer II, maar de rode draad in het verhaal is dat vele betrokkenen werden meegezogen in het enthousiasme van de stichting – naast het feit dat het stichtingsbestuur uiteindelijk geconfronteerd werd met een onverwachte financiële tegenvaller.
- Het instellen van extra regels is niet de oplossing. Met bestaande instrumenten kan extra toetsing en toezicht plaatsvinden. Voor zowel gemeente, NRF als een stichting geldt bij dergelijke projecten dat men slechts genoeg moet nemen met definitieve schriftelijke bewijzen van beschikbaarheid van benodigde middelen. In dit geval dacht het bestuur van de stichting te lang het financiële tekort zelf te kunnen oplossen en kon het andere partijen daarvan ook overtuigen.
- Uit veel gesprekken blijkt overigens dat het project ook niet op een andere manier gerealiseerd had kunnen worden. Men ziet juist graag dat de samenleving dergelijke initiatieven neemt. Het niet altijd 100% zeker kunnen zijn van besluiten en gevolgen daarvan, is inherent aan besturen, zowel bij een stichting als bij de gemeente. Dan is de boodschap aan de betrokkenen: wie risico neemt, moet op de blaren zitten – of beter, genieten van het succesvolle eindresultaat: Schatkamer II op het Domplein. Dat laat onverlet dat betrokken partijen altijd kritisch moeten zijn op de middelen die in een initiatief worden gestoken.

⁴ De kosten die binnen project PORTICO werden gedeclareerd, zijn door de gemeente als lead partner grondig bekeken op subsidiabiliteit. Kosten moesten gemaakt en betaald zijn. Dit betrof natuurlijk slechts een deel van de totale (uitvoerings)kosten van de stichting.

Betrokkenen bij de stichting vinden het project dusdanig uniek, dat er moeilijk lessen uit zijn te trekken voor anderen projecten in de culturele sector. Zo kon dit project volgens betrokkenen bij de stichting bijvoorbeeld alleen in bouwteam worden uitgevoerd, met open begrotingen van alle specialisten. Dat is geen standaardsituatie. Ook het resultaat, een bouwkundig en installatietechnisch hoogstaand product dat na opening bijna probleemloos presteert, is uniek te noemen.

Dat gezegd hebbende, levert de evaluatie wel aanbevelingen op. Deze zijn weergegeven in het laatste hoofdstuk van dit rapport.

4 Deel 3: 2015 – 2016

Deel 3 betreft de periode 2015–2016 en gaat met name over het tot stand komen van het crediteurenakkoord, als onderdeel van de totaaloplossing voor de financiële problemen van de stichting. De hoofdvraag voor dit deel is hoe partijen gezamenlijk een oplossing hebben bereikt nadat het complete probleem in beeld was en wat we hiervan kunnen leren voor soortgelijke situaties in de toekomst.

4.1 Aanleiding

In 2015 werd het de Stichting Damplein duidelijk dat zij niet meer aan haar verplichtingen kon voldoen. Augustus 2014 leek het tekort van circa 950.000 euro nog oplosbaar doordat er financiële toezeggingen van derden lagen. Maar nadat de nieuwe directeur van de stichting in 2015 de financiën op een rij had gezet, bleek de schuldenlast hoger dan waar het stichtingsbestuur vanuit ging, namelijk circa 1,6 miljoen euro. Waar de stichting eerder te maken dacht te hebben met een oplosbaar liquiditeitsprobleem, repte ze nu van een solvabiliteitsprobleem.

Betrokkenen bij de stichting trekken uit deze periode de les dat bij financiële problemen, direct (dus al in augustus 2014) de stakeholders formeel geïnformeerd hadden moeten worden. Te lang is gedacht: “we kunnen het wel oplossen, er liggen financiële toezeggingen, dus we informeren de stakeholders wanneer het geregeld is”. Het bestuur dat in 2010 aantrad vult hierop aan dat het zich in de communicatie achteraf gezien teveel richtte op de successen van Schatkamer II en op de oplosbaarheid van het ontstane tekort. Er lagen immers toezeggingen van derden. Met als gevolg dat de stichting bij de stakeholders een te rooskleurig beeld schetste, dat bij de ontdekking van het extra tekort in de beleving van stakeholders ineens omsloeg in een plotseling dreigend faillissement.

4.2 Verantwoordelijkheid

Toen in 2015 duidelijk was dat het tekort niet meer oplosbaar was, heeft de stichting scenario's opgesteld om oplossingen te verkennen en de gemeente om financiële hulp gevraagd. De stichting sprak nog over een financieringsprobleem; feitelijk was de stichting technisch failliet. De stichting werkte op verzoek van de gemeente de scenario's verder uit. In eerste instantie (medio 2015) gingen de scenario's nog uit van gemeentelijke steun: de stichting ging er volgens betrokkenen bij de stichting nog vanuit dat de gemeente het financiële probleem zou oplossen, gezien ook de betekenis van DOMunder voor de stad. In een bestuurlijk overleg heeft de wethouder Erfgoed de verantwoordelijkheid volledig bij de stichting teruggelegd. De zakelijke, maar heldere opstelling van de gemeente heeft er volgens betrokkenen bij de stichting en crediteuren toe geleid dat de stichting zelf ging bewegen om een oplossing te vinden. Daartoe trad de stichting in gesprek met haar crediteuren, met de provincie, externe fondsen en met de obligatiehouders.

Naar aanleiding van de financiële situatie van de stichting had de gemeente behoefte aan een oordeel of er op korte termijn een duurzame en gezonde exploitatie van DOMunder mogelijk zou zijn. Dit was voor de gemeente één van de voorwaarden om financieel bij te dragen aan een oplossing voor de ontstane financiële situatie. In oktober 2015 heeft een externe deskundige in opdracht van de gemeente de stichting beoordeeld. Later, in maart 2016, heeft deze deskundige ook een nieuwe meerjarenraming van de stichting getoetst. Hieruit bleek dat de geraamde kostenreducties en de opgestelde

meerjarenexploitatie haalbaar en mogelijk waren, mits de schuldenlast sterk gereduceerd zou worden. De uitkomsten van dit onderzoek zijn door de gemeente met de stichting gedeeld.

De gemeente gaf pas zekerheid over het verlenen van garantstelling op de nieuwe NRF lening, nadat alle andere bijdragen (crediteurenakkoord, obligatieleningen bijdragen externe fondsen en Provincie Utrecht) schriftelijk bevestigd waren. Nu werd gezamenlijk een oplossing gevonden, doordat het probleem eerst tot een gezamenlijke opgave was gemaakt.

Bij veel betrokkenen bestaat waardering voor de wijze waarop de stichting zich maximaal inspande om een oplossing te creëren voor de ontstane problemen.

4.3 Crediteurenoverleg

In de laatste maanden van 2015 heeft er intensief overleg plaatsgevonden tussen de tien crediteuren (waaronder ook de gemeente in de rol van crediteur) en de stichting, zowel collectief als in kleinere samenstellingen. Het overleg werd geleid door twee vertegenwoordigers, naar voren geschoven vanuit de crediteurengroep zelf. Net als de stichting dat in eerste instantie deed, keken ook enkele crediteuren naar de gemeente, in de verwachting dat die wel met een oplossing zou komen.

De gemeente maakte aan de crediteuren duidelijk dat de stichting zelf diende te zorgen voor een afdoende schuldsanering, in overleg met de crediteuren. De crediteuren, zo blijkt uit de interviews, waardeerden de helderheid van de gemeente, waardoor zij wisten waar ze aan toe waren.

Het NRF stond in deze fase op afstand: de aanvullende lening die het bereid was te verstrekken, was nu eerst afhankelijk van de uitkomst van het crediteurenoverleg. Het NRF vindt, terugkijkend, dat dit proces transparant verliep en dat partijen er gezamenlijk het maximale uit hebben gehaald.

4.4 Emotionele betrokkenheid

Als belangrijke succesfactor voor het resultaat van het crediteurenoverleg wordt genoemd dat er twee woordvoerders met emotionele afstand tot het project aangesteld werden. Crediteuren voelden zich zeer verbonden met de stichting en het bezoekerscentrum. Verschillende crediteuren hadden uitstel van betaling geaccepteerd en in het verleden 'in kind' bijgedragen – zij voelden zich nu door de situatie overvallen. De emoties liepen dan ook zeer hoog op tijdens de overleggen.

Er werd niet gekozen voor een jurist van buiten, dat zou als te koud en kil zijn ervaren gezien de enorme sympathie voor het project. Bovendien zou dat de kosten hebben verhoogd. Overigens heeft de gemeente wel eigen juridische expertise ingebracht.

De woordvoerders zorgden naar eigen zeggen voor een sfeer waarin voldoende ruimte werd geboden om de emoties te uiten. Kernwaarden in het overleg waren vertrouwen, openheid en helderheid. Zonder al teveel terug te kijken, werd de blik snel vooruit gewend, om gezamenlijk tot een oplossing te komen. Een succesfactor was dat de groep crediteuren zich strikt heeft beperkt tot het eigen akkoord. Het werken aan een nieuwe exploitatie was huiswerk voor de stichting zelf. Het crediteurenoverleg werd proactief geleid door de twee woordvoerders, ieder collectief overleg bereidden zij, met behulp van sommige crediteuren, zeer gedegen voor met het nodige rekenwerk en afzonderlijk overleg met crediteuren.

Het feit dat er door de stichting een nieuwe directeur was aangesteld, die de financiële situatie goed op een rij had gezet en bovendien niet belast was met alle voorgeschiedenis, werkte positief in het overleg met de crediteuren. Tot slot waren de gesprekken tussen crediteuren onderling van groot belang. Zo kon de ene crediteur de andere binnenboord houden, wanneer die aanstuurde op een faillissement.

4.5 Luwte

Alle betrokkenen waren ervan doordrongen dat media-aandacht negatief zou werken: in de periode september–december 2015, de kwetsbare fase van overleggen over een crediteurenakkoord, zou dit het proces zeker hebben geschaad. Het bleek goed te werken dat de crediteurengroep meteen bij elkaar werd gehaald, om in stilte aan een oplossing te werken. Gezamenlijk hebben de partijen op cruciale momenten een sfeer van rust, vertrouwelijkheid en vertrouwen gecreëerd, om gezamenlijk oplossingen te vinden.

Ook de geheimhouding op de gemeentelijke documenten en besprekingen in de raad droeg eraan bij dat er in de luwte aan een voor alle partijen acceptabel akkoord kon worden geschaafd.

4.6 Tijd

Allen noemen tijd als belangrijk element om tot een crediteuren akkoord te komen. Er was tijd doordat het buiten de media bleef, geen van de crediteuren faillissement aanvraag en ook het NRF en de gemeente ruimte gaven. Tegelijkertijd was er wel tijdsdruk voor sommige crediteuren, om de boekhouding rond te krijgen en een eigen faillissement te voorkomen. Volgens betrokkenen is het proces heel snel gegaan, in vergelijking met gelijksoortige processen waarmee betrokkenen ervaring hebben. Het uiteindelijke crediteurenakkoord lag er na drie maanden – daarna dienden de overige voorwaarden die de gemeente gesteld had voor een definitieve oplossing ingevuld te worden.

4.7 Vertegenwoordiging

Gedurende het proces richting een crediteurenakkoord, hebben de crediteuren snel na het begin de stichting verzocht geen externe overleggen meer zonder crediteurenvertegenwoordiging erbij te houden. De stichting ging hiermee akkoord, ook al werd ze daarmee feitelijk onder curatele gesteld. De groep crediteuren liet zich vertegenwoordigen door twee woordvoerders. Dit was van groot belang voor de crediteuren, omdat zij hiermee wisten dat hun belangen behartigd werden in alle overleggen van de stichting met bijvoorbeeld de gemeente en het NRF.

4.8 Uitkomst

Volgens alle betrokkenen is het uiteindelijke crediteurenakkoord de best mogelijke uitkomst, gezien de emoties en de verschillende percentages kwijtschelding. Meer kwijtschelden zou volgens crediteuren het faillissement van sommige crediteuren hebben betekend. In het akkoord zijn met verschillende crediteuren, verschillende percentages kwijtschelding overeengekomen. Voor sommige betrokkenen was de beperkte onderlinge solidariteit teleurstellend. Dit heeft naar bepaalde crediteuren wel tot irritatie geleid, maar de groep koos voor een totaaloplossing, waarbij onderlinge verschillen werden geaccepteerd.

4.9 Vervolg

Hoewel deze evaluatie is gericht op het leren voor andere culturele initiatieven, is het toch waardevol om enkele opmerkingen over de toekomst van de stichting te benoemen. Ten eerste waarschuwen sommigen dat de financiële situatie van de stichting de komende jaren nog fragiel is. Het eigen vermogen is nu nog

negatief, maar kan de komende jaren door uitvoering van de exploitatie worden weggewerkt en positief worden. De benchmark die verricht is wijst dat uit.

Om in de toekomst voldoende bezoekers te blijven trekken, is vernieuwing van DOMunder wel noodzakelijk. Betrokkenen vragen aandacht hiervoor, zodat voldoende middelen worden gereserveerd en vernieuwing vooral op een creatieve wijze gebeurt.

4.10 Conclusies deel 3

- De stichting ging er lang vanuit, mede op basis van aan de stichting toegezegde middelen, dat zij zelf haar financiële problemen kon oplossen. Toen het tekort onverwacht veel groter bleek te zijn, moest de stichting haar stakeholders informeren terwijl die formeel niet op de hoogte waren van financiële problemen.
- De ontstane financiële situatie is uiteindelijk opgelost doordat de stichting haar verantwoordelijkheid nam en met alle betrokken partijen in overleg trad. De gemeente speelde daar ook een rol in, door aan de stichting voorwaarden te stellen voor een garantstelling, waarmee het financiële tekort eerst tot een gezamenlijk probleem werd gemaakt, om dit vervolgens gezamenlijk op te lossen.
- De situatie beschreven in deel 3 is heel specifiek: er was sprake van een grote betrokkenheid van de crediteuren bij het project, die bereid waren het stil te houden en die een collectieve oplossing boven het individuele belang stelden. De vraag is of deze zaken ook in andere gevallen van toepassing zijn. In dit geval was het de meest passende oplossing.

5 Aanbevelingen

DOMunder was een uniek project, maar toch levert de evaluatie enkele aanbevelingen op, die initiatiefnemers en andere betrokkenen zich bij culturele projecten in een min of meer soortgelijke situatie ter harte kunnen nemen.

1. Culturele initiatieven zijn afhankelijk van personen die ervan overtuigd zijn dat zo'n initiatief iets essentieels toevoegt aan de stad en kenmerken zich door een passie op inhoud. Daarom zijn complementaire personen nodig in zowel uitvoering als bestuur (of raad van toezicht), die verstand hebben van en sturen op een professionele bedrijfsvoering, als ondersteuning van inhoudelijk gedreven initiatiefnemers.
2. Indien het initiatief in een stichting wordt ondergebracht, dient het bestuur van zo'n stichting naast de noodzakelijke betrokkenheid over voldoende overzicht, afstand en zakelijkheid te beschikken en te handelen conform de regels van de Governance Code Cultuur⁵:
 - a. Het bestuur dient te kiezen voor een 'one tier' model of een 'two tier' model. In het eerste geval heeft het bestuur zelf uitvoerende taken en verantwoordelijkheden. Tezamen met de directie of de operationele manager(s) zijn zij verantwoordelijk voor zowel strategie als operatie. Het spreekt voor zich dat de bestuursleden voor deze taakinvinging over voldoende tijd en energie moeten beschikken. Bij een omvangrijk initiatief (zoals DOMunder) ligt een 'two-tier' model voor de hand. Het bestuur heeft dan primair toezichthoudende en adviserende taken;
 - b. Het bestuur dient vanaf het begin de zakelijke kant goed te organiseren: plaats daarvoor de financiële controle functie in een aparte rol, separaat van de uitvoerende taken van een stichting.
3. Enthousiaste initiatiefnemers pionieren graag en er kan binnen één stichting sprake zijn van projecten in de ontwikkel- en in de beheerfase. Het is daarom belangrijk bestaande kernactiviteiten van nieuwe initiatieven te scheiden, zowel in de tijdsbesteding van initiatiefnemers als in de begroting en de bedrijfsvoering. Zorg daarom voor een projectadministratie gescheiden van de exploitatie van een stichting.
4. In de bedrijfsvoering van een stichting zijn verder van belang:
 - a. Een post onvoorzien passend bij de complexiteit van een project – dan nog kunnen er dingen gebeuren die niet te voorzien zijn en die niet opgevangen kunnen worden met een omvangrijkere post onvoorzien. Dit dienen alle betrokkenen zich te beseffen en zij moeten bereid zijn in voorkomende situaties direct met elkaar in overleg te treden, hoe de ontstane situatie met elkaar aan te pakken;
 - b. Cashflow overzichten over de periode van een jaar;
 - c. Het 'vier ogen principe' bij betalen van rekening;
 - o Inkomsten pas incalculeren wanneer die definitief bevestigd zijn en gebruik geoordeelde middelen niet voor andere doelen dan waarvoor ze bedoeld zijn;
 - d. Vreemd vermogen kan een groot risico zijn voor kleine stichtingen, deze dienen het vreemd vermogen daarom beperkt te houden en financiers dienen zorgvuldig af te wegen wat geschikter is: een risicovolle lening, of een gift.
5. Gebruik als gemeente, bij het begin van het project of bij nieuwe subsidies, een uitvoeringsovereenkomst. Daarin kunnen onder meer de volgende zaken worden geregeld:

⁵ De Governance Code Cultuur kent vanaf 1 juli 2017 aangescherpte regels voor stichtingen en verenigingen.

- a. Aanvullende afspraken met een stichting over rapportages, overleggen en toezicht, wanneer een project door zijn complexiteit daarom vraagt. Deze afspraken dwingen niet alleen de stichting, maar ook de gemeentelijke organisatie alert te blijven.
 - b. Zorg vanaf de start voor één aanspreekpunt bij de gemeente en gebruik dat als initiatief, dit kan de gemeente regelen door afspraken hierover op te nemen in subsidievoorwaarden. De valkuil is complexiteit en gebrek aan overzicht en eenduidigheid, waarbij noch het initiatief, noch de andere stakeholders gebaat zijn.
 - c. Een audit en een gateway review zijn geschikte middelen om bij aanvang en tussentijds als gemeente bijzondere projecten door te lichten. Een audit is ingrijpender, een gateway kan sneller en vaker worden uitgevoerd.
 - d. Neem als gemeente bij aanvang nadrukkelijk een standpunt in ten aanzien van de waarde van het initiatief voor de stad en de gemeentelijke regie over en steun voor het initiatief, wanneer het (zoals in het geval van DOMunder) een cruciale plek in de stad betreft. De rollen en verantwoordelijkheden van initiatiefnemer en gemeente dienen vanaf het begin glashelder te zijn.
 - e. Indien van een exploitatie sprake is, gebruik een externe deskundige om (exploitatie)ramingen te beoordelen. Dat zorgt voor gezamenlijk gedragen uitgangspunten, zonder discussie.
6. De gemeente zou geen zitting moeten nemen in het bestuur dit soort culturele initiatieven die het subsidieert. Laat de verantwoordelijkheid daar waar die hoort. Wel kan de gemeente als klankbord fungeren bij het aanstellen van een nieuwe voorzitter.
 7. Het mooie van dit soort initiatieven is dat velen enthousiast worden en daardoor ook fondsen worden geworven. De keerzijde van het enthousiasme is dat leveranciers en financiers onvoldoende kritisch blijven op de (financiële) haalbaarheid van een project. Combineer als stakeholder daarom enthousiasme over het initiatief met een kritische houding ten aanzien van de haalbaarheid en continuïteit.
 8. Leun als initiatiefnemer niet teveel op de gemeente voor financiële ondersteuning. In het geval van subsidies is het belangrijk daarnaast voldoende particuliere middelen te verwerven.
 9. Bij projecten waarbij de maatschappelijke impact groot is en veel stakeholders betrokken zijn, is het noodzakelijk als stichting op tijd en transparant te communiceren, juist wanneer sprake is van financiële tekorten. Neem de stakeholders mee in het proces.
 10. Wanneer een stichting in financiële problemen verkeert, maar waarbij geen faillissement wordt aangevraagd, dan kan DOMunder als voorbeeld dienen wanneer met crediteuren aan een oplossing wordt gewerkt: creëer gezamenlijk een sfeer van vertrouwen, luwte en vertrouwelijkheid en betracht de nodige terughoudendheid met externe communicatie, want betrokkenen moeten de tijd krijgen met elkaar een oplossing te zoeken. En schep randvoorwaarden om voortvarend te kunnen handelen, want tijd is per definitie beperkt.
 11. Wees als gemeente helder over de verantwoordelijkheid voor het oplossen van financiële problemen bij een stichting: pas wanneer duidelijk is dat het een gezamenlijk probleem betreft, kan gezamenlijk aan een oplossing worden gewerkt.
 12. Voor een cultureel initiatief is een sterk netwerk van betrokken personen en organisaties onontbeerlijk en dit dient goed onderhouden te worden. Zo'n netwerk helpt bij de realisatie en ook bij het oplossen van financiële problemen. De persoonlijke relatie van initiatiefnemers met stakeholders is essentieel, juist ook wanneer het gaat om het gezamenlijk willen oplossen van financiële problemen.
 13. Culturele projecten zijn om redenen van financiën en maatschappelijk draagvlak gebaat bij veel betrokkenheid van vrijwilligers. Bij DOMunder zijn in bestuur, beheer en publieksbegeleiding circa 100 vrijwilligers betrokken. De inzet van vrijwilligers is echter alleen succesvol indien die op professionele wijze wordt georganiseerd.

BIJLAGE: Namenlijst geïnterviewden

1. Annemiek Rijckenberg	Bestuur Stichting Domplein 2013
2. Bas Pickkers	Directeur Stichting Domplein 2013
3. Floris de Gelder	Wethouder Cultuur 2009–2010
4. Frank van den Hoek	Bestuur Stichting Domplein 2013
5. Frits Lintmeijer	Wethouder Erfgoed 2010–2014
6. Guus Verduijn	Bestuur Stichting Domplein 2013
7. Harry Kers	Nationaal Restauratiefonds
8. Jaap Zwart	interim–bestuurder Stichting Domplein 2013
9. Jackie de Vries	Aestate
10. Joost Kemme	Gemeente Utrecht
11. Lennert Middelkoop	Gemeente Utrecht
12. Mariënte Meinema	Gemeente Utrecht
13. Mariska Pastoors	Gemeente Utrecht
14. Marjon van Caspel	Gemeente Utrecht
15. Nick Creemers	Gemeente Utrecht
16. Paul Baltus	Oprichter Stichting Domplein 2013
17. Raymond Bijen	Gemeente Utrecht
18. Robert de Geus	Gemeente Utrecht
19. Stevelina van Overeem	Van Zoelen
20. Theo van Wijk	Oprichter Stichting Domplein 2013