

# DEPLAATS MAKER



**SUBSIDIE-AANVRAAG  
STEDELIJK BEHEER CULTUREEL  
VASTGOED GEMEENTE UTRECHT  
2025 – 2028**

# INHOUDSOPGAVE



<b>VOORWOORD</b>	<b>4</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>8</b>
<b>HUIDIGE CONTEXT</b>	<b>14</b>
<b>DEEL 1 MEERJARENBELEIDSPLAN</b>	<b>21</b>
<b>H1. TERUGBLIK 2021 - 2024</b>	<b>22</b>
<b>H2. STEDELIJKE BEHEERFUNCTIE</b>	<b>30</b>
<b>Ad 1. Verhuur en beheer</b>	<b>31</b>
<b>Ad 2. Uitbreiden, vervangen en herontwikkelen</b>	<b>38</b>
<b>Ad 3. Aanjagen en agenderen</b>	<b>43</b>
<b>H3. DEPLAATSMAKER ALS SAMENWERKINGSPARTNER</b>	<b>44</b>
<b>H4. DUURZAAMHEID EN INNOVATIE</b>	<b>48</b>
<b>H5. ORGANISATIEONTWIKKELING</b>	<b>52</b>
<b>H6. FINANCIËLE STRATEGIE</b>	<b>56</b>
<b>H7. DEPLAATSMAKER EN DE CODES</b>	<b>60</b>
<b>DEEL 2 BEGROTING EN DEKKINGSPLAN</b>	<b>65</b>
<b>TOELICHTING BEGROTING 2025-2028</b>	<b>66</b>
<b>DEEL 3</b>	<b>70</b>
<b>JAARVERSLAG EN JAARREKENING 2023</b>	<b>71</b>
<b>SLOTWOORD</b>	<b>72</b>

# VOORWOORD



De afgelopen decennia konden wij als broedplaatsorganisatie relatief lage huren rekenen aan kunstenaars en creatieven, met name omdat wij zelf voordelig konden huren van gemeente en vastgoedeigenaren. Die tijd lijkt anno 2024 voorbij. De prijzen waarvoor wij ruimte van derden kunnen huren en aankopen wordt steeds hoger en dat zet de ambities van onze organisatie onder druk. Betaalbare ruimte bieden aan kunstenaars en creatieven: dat is onze missie. Maar wat is nog betaalbaar in een groeiende stad? Voor het eerst voelen we ons in de knel tussen deze krachten; de stijgende prijzen, kosten en rentes enerzijds en het feit dat de huren aan onze doelgroep niet evenredig kunnen meestijgen. Dit dilemma vraagt om een nieuwe aanpak en nieuwe manieren om onze locaties te behouden, waar nodig te vervangen, goed te beheren én betaalbaar te houden. Het vraagt om nieuwe verdienmodellen. En om een organisatie die daarvoor voldoende is toegerust.

Voorliggend plan is dus gekaderd door de financiële realiteit, die onvermijdelijk consequenties heeft voor de haalbaarheid van onze ambities. Ten opzichte van de periode 2021 – 2024 zijn zowel de context als de organisatie flink veranderd en staan we voor nieuwe uitdagingen. De komende jaren moeten we scherp aan de wind varen, zonder dat dat ten koste gaat van onze huurders, de kunstenaars en het culturele veld. Om nieuwe wegen te vinden waarlangs wij onze ambities kunnen realiseren, hebben we het team van DePlaatsmaker met alle talenten en kwaliteiten heel hard nodig. Met onze gezamenlijke creativiteit, doorzettingsvermogen en drive, kunnen we vol goede moed een nieuwe koers inzetten.

De lessen van de afgelopen periode en de huidige context nemen we mee in onze keuzes voor de toekomst. Het Meerjarenplan is dan ook een plan met 'gebalanceerde groei'. Want zoals ook in de afgelopen periode is gebleken, moeten we (bovenop onze andere doelen en wensen) prioriteit geven aan de vervanging van de ruimte die wegvalt, om zorg te dragen voor onze huurders. Als het daarnaast lukt de financiële basis te versterken, kunnen we verder ontwikkelen, groeien en verduurzamen.

Utrecht, september 2024

Arna Notten

Directeur – bestuurder

## **Totstandkoming Meerjarenplan en dankwoord**

Het proces voor dit meerjarenplan startte ruim een jaar geleden, toen we input ophaalden bij onze partners uit de relevante sectoren; cultuur, vastgoed, overheid, financieel, onderwijs. Samen met Jonge Honden vertaalden we deze input begin 2024 in een stakeholderenquête; een interviewreeks met 13 partners. Hen wil ik hartelijk bedanken voor hun tijd en inspiratie; Sietske Knüppe (Triodos Bank), Appie Alferink (ZIMIHC huurder), Jop Vissers Vorstenbosch (huurder), Saskia Kluitmans & Naomi Baan Hofman (CZ & VGU, gemeente Utrecht), David Langerak (gemeente Utrecht), Quiten Peelen (K.F. Heinfonds), Arlette de Jong (de Helling), Arjan Westerhof (Utrechts Landschap), Bart de Zwart (Hanze Hogeschool), Jitske Hirs & Annette Knol (HKU), Merel Daniel & Lara Simons (Bureau Brick) en Brett Bannink (Provincie Utrecht).

Naast deze stakeholders is ook een deel van ons eigen team actief betrokken, heeft de Raad van Toezicht akkoord gegeven en heeft Marlon Huysmans (strategisch adviseur bij Fabuleux Destin) het MT begeleid in de totstandkoming van dit plan.



DePlaatsmaker opereert anno 2024 in een zeer dynamische context. De ene verandering volgt de andere op. Veel van wat er gebeurt heeft direct invloed op de kansen en risico's die wij tegenkomen en op de keuzes die wij op basis hiervan moeten maken. We staan op het moment van schrijven van dit plan voor financiële uitdagingen en nog meer verlies van ruimte in 2025. We voelen de urgentie om ruimte te vervangen én nieuwe verdienmodellen te vinden om onze continuïteit te borgen. Dat vraagt om flexibiliteit en bereidheid nieuwe wegen in te slaan om onze missie te realiseren. Meer dan ooit gaan we samenwerken met partijen in diverse domeinen. Maar ook binnen onze organisatie gaan we veranderen en onze dienstverlening verbeteren.

Dit meerjarenplan is een zoektocht naar evenwicht. Naar de balans tussen beheer en behoud, tussen ontwikkeling en vooruitgang. Het is geen statisch document. De komende jaren is het plan in beweging en we passen het aan als de ontwikkelingen hierom vragen. Tegelijk biedt het voldoende fundament om als kapstok te dienen voor ons handelen de komende periode in onze rol van stedelijke beheerfunctie.

### **Kaders en voorwaarden voor het MJP**

Dit plan is gebaseerd op een uitgebreide interne analyse. Daarnaast hebben we de blik naar buiten gericht en dit voorjaar een uitgebreid stakeholderonderzoek gedaan in samenwerking met Jonge Honden. Uitgangspunt voor het meerjarenplan zijn de voorwaarden en eisen van de nieuwe subsidieregeling **'Nadere regel subsidie Stedelijke Beheer cultureel vastgoed 2025-2028'** van de gemeente Utrecht. Via deze subsidie en de stedelijke beheerinstelling ziet de gemeente ook mogelijkheden de ambities in de **'Uitvoeringsnota huisvesting culturele en creatieve sector'** te behalen. Tenslotte voelen we een sterke verbinding met de **Cultuurnota 2025-2028**, waarin de rol van DePlaatsmaker als voorwaardenscheppend wordt gezien voor het culturele leven in Utrecht.

### **Beheerinstelling of broedplaatsorganisatie**

We noemen onszelf een 'broedplaatsorganisatie'; we beheren 52 culturele broedplaatsen. Een groot deel van ons team werkt aan het *beheer* van deze broedplaatsen, zoals verhuuractiviteiten en dagelijks beheer en onderhoud. En een ander deel is actief met projecten in de *ontwikkeling* van nieuwe broedplaatsen, ter vervanging en groei van de portefeuille. En een deel ondersteunt dit met communicatie, communitybuilding en bedrijfsvoering. Samen zijn we ook actief als samenwerkingspartner en kenniscentrum. Hoewel we dus in veel beleidsdocumenten worden genoemd als beheerinstelling, is DePlaatsmaker veel meer dan dat.

## Leeswijzer

Nadat we op de volgende pagina's het waarom, hoe en wat van DePlaatsmaker hebben verwoord en de huidige context hebben geschetst, bestaat hoofdstuk 1 van het meerjarenplan uit een terugblik op de afgelopen vier jaar. In hoofdstuk 2 lichten we de drie aspecten van onze stedelijke beheerfunctie toe: verhuur & beheer, uitbreiden & herontwikkelen, en aanjagen & agenderen. Hoofdstuk 3 is gewijd aan onze samenwerkingspartners en in het volgende hoofdstuk (4) staan duurzaamheid en innovatie centraal. Hoofdstuk 5 vertelt over het – voor ons een zeer actueel en belangrijk aspect van organisatieontwikkeling, gevolgd door een bondige uiteenzetting van onze financiële strategie voor de komende jaren in hoofdstuk 6. Het laatste hoofdstuk van dit eerste deel is gereserveerd voor de drie relevante codes en vertelt hoe wij daar als DePlaatsmaker mee omgaan.

Het tweede deel van dit plan bestaat uit de begroting voor de periode 2025 – 2028.

## DEPLAATSMAKER: WAAROM, HOE EN WAT?

Om onze rollen binnen de stedelijke beheerfunctie goed te vervullen, goed samen te werken met de omgeving en onze interne organisatie meer focus te geven, hebben we onze missie en visie aangescherpt. We nemen dit mee in dit plan, zodat we helder kunnen uitdragen waarom we er zijn, hoe we werken en wat we precies doen.

### Waarom bestaat DePlaatsmaker?

Wij zijn ervan overtuigd dat kunst, cultuur en creativiteit onmisbaar zijn voor onze maatschappij als bron van nieuwe inzichten, verdieping en verbinding.

*Kunstenaars zijn creatieve (om)denkers die ons met hun ideeën en werk helpen maatschappelijke problemen in perspectief te plaatsen. Kunst maakt buurt en stad leefbaarder, diverser en aantrekkelijker. DePlaatsmaker wil als broedplaatsorganisatie het kunstklimaat in Utrecht versterken, zodat kunstenaars, creatieven en culturele instellingen hun unieke en belangrijke rol kunnen vervullen; in onze stad en daarbuiten.*

### Hoe werken we?

DePlaatsmaker creëert, beheert en behoudt passende ruimte voor kunstenaars in Utrecht, zodat zij hier in alle rust kunnen landen en tot bloei komen.

*In een tijd waarin het culturele ecosysteem verschaalt door bezuinigingen, zetten wij ons volop in om kunst en creativiteit te behouden voor Utrecht en de regio. Vanuit sterke betrokkenheid bij de sector verkennen we nieuwe mogelijkheden, grijpen kansen en leggen verbindingen in regio, stad en wijken. We stimuleren samenwerking en de vorming van gemeenschappen tussen huurders.*

### Wat doen we?

We verhuren passende en betaalbare werkruimte aan meer dan 750 kunstenaars, creatieve ondernemers en culturele instellingen.

*We hebben panden in bezit en we huren panden van derden. In totaal gaat het om 52 panden, die we met een team van 17 bevlogen plaatsmakers transformeren, verhuren en beheren, aansluitend bij de behoeftes van de cultuursector. Bij nieuwe gebiedsontwikkelingen in Utrecht adviseren we als expertisecentrum over de inpassing van creatieve ruimte. DePlaatsmaker agendeert het belang van kunst en creativiteit in onze dynamische, groeiende stad.*

## Dit zijn onze kernwaarden

**Betrokken** (dichtbij sector, maatschappelijke rol, bewust van omgeving en rol daarin/invloed daarop, persoonlijk, invoelend, aanjager, agenderen)

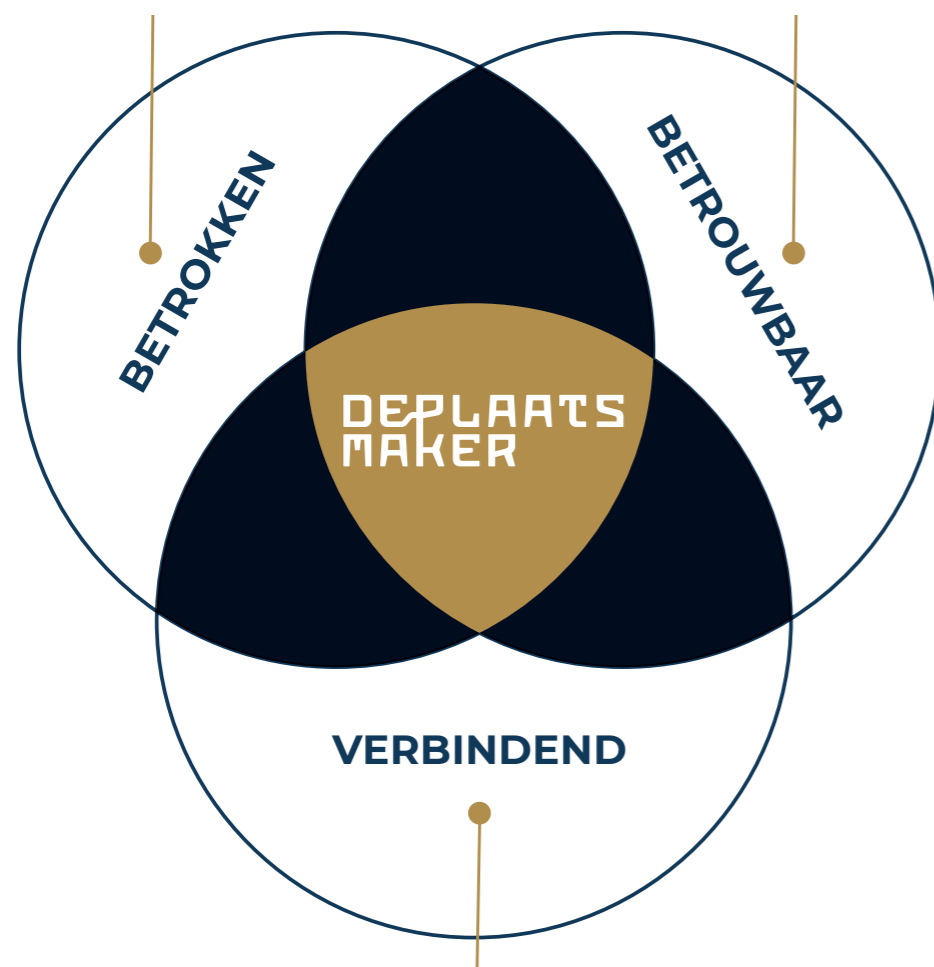
**Betrouwbaar** (professioneel, transparant, afspraken nakomen, aanspreekbaar, heldere spelregels)

**Verbindend** (partnerships, aanjager, verbinding met sector(en), community-vorming huurders, kennisdelen)

## Kernwaarden

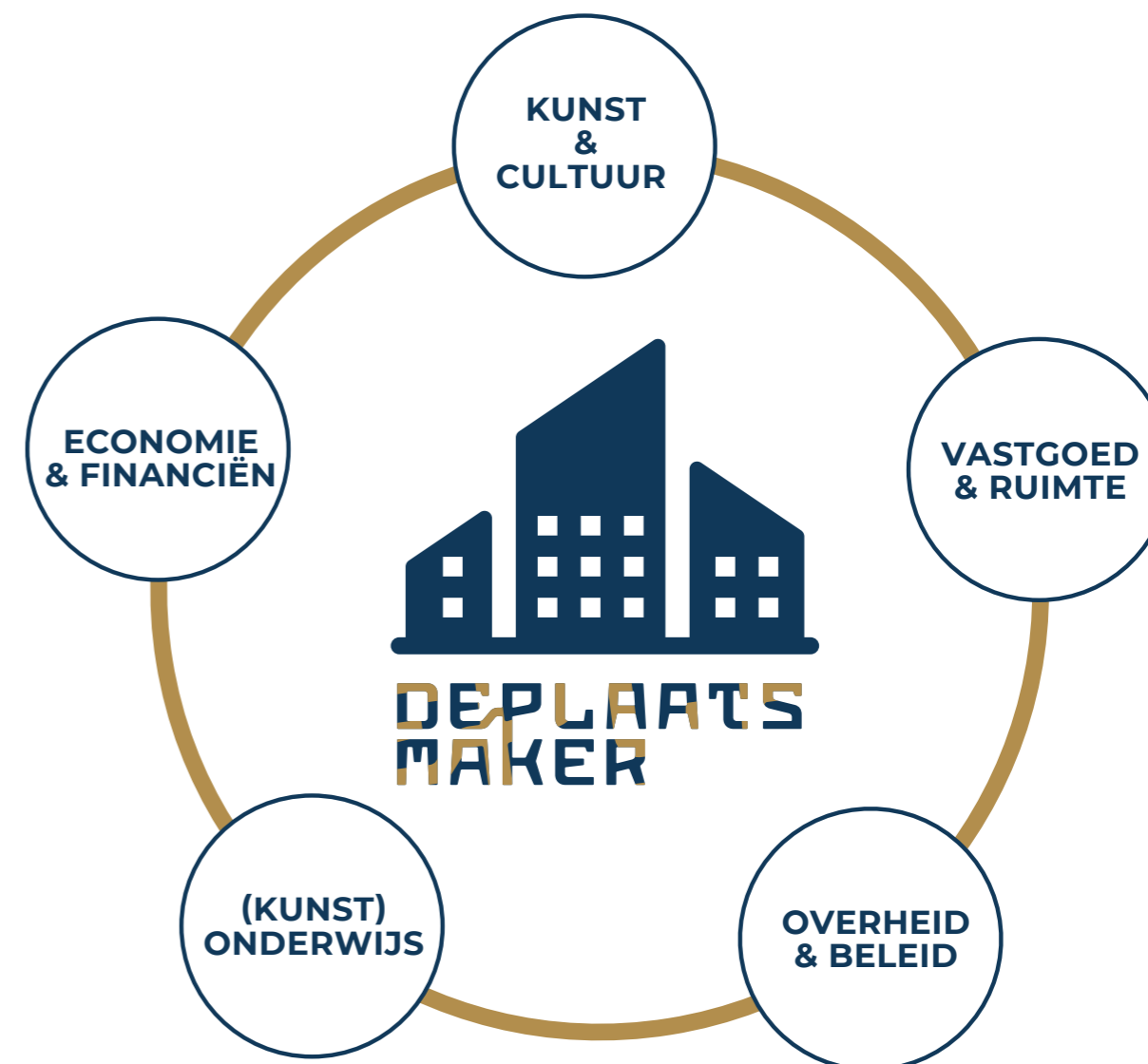
Dichtbij sector, maatschappelijke rol, bewust van omgeving en rol daarin/invloed daarop, persoonlijk, invoelend, aanjager, agenderen.

Professioneel, transparant, afspraken nakomen, aanspreekbaar, heldere spelregels.



Partnerships, aanjager, verbinding met sector(en), community-vorming huurders, kennisdelen.

# HUIDIGE CONTEXT



Vanuit onze waarden, missie en visie willen wij betekenis hebben voor onze huurders, maar zeker ook voor de buurt, de wijk, de stad en zelfs landelijk. Meer dan ooit zijn wij ervan overtuigd dat kunst, als bron van nieuwe inzichten, verdieping en verbinding onmisbaar is. Van oudsher is DePlaatsmaker sterk verbonden met haar omgeving. Veel van de ontwikkelingen in de maatschappij raken aan de activiteiten van DePlaatsmaker. De komende jaren moeten wij ons dus nog sterker bewust zijn van de context waarin we ons begeven en van de impact die veranderingen in deze context op ons (en ons bestaansrecht) hebben. Het vraagt extra aandacht van onze organisatie om hierop voorbereid te zijn.

We onderscheiden vijf domeinen waaraan onze activiteiten raken en die wij continu aan het verbinden zijn: kunst & cultuur, vastgoed & ruimte, overheid & beleid, economie & financiën en (kunst)onderwijs.

## KUNST & CULTUUR

### Belang voor de maatschappij

De culturele sector staat al jaren onder druk. De marges zijn klein, de capaciteit is krap, de investeringsruimte beperkt. Waardering voor kunst moet steeds opnieuw bevochten worden, terwijl het belang ervan voor de maatschappij onverminderd groot is. In Utrecht maakt de veelzijdigheid van het culturele aanbod de stad zeer aantrekkelijk.

### Een sterk en creatief netwerk

In de keten van kunst en cultuur is samenwerken belangrijk, het netwerk is hecht en ieder heeft zijn positie en rol. Veel makers zijn afhankelijk van fondsen en opdrachtgevers. Mede ingegeven door subsidie-eisen van de gemeente stellen grotere instellingen zich solidair op tegenover kleinere. Er wordt steeds meer multidisciplinair gewerkt, de hokjes maken plaats voor nieuwe combinaties en cross-overs.

### Kwetsbare doelgroep

De bezuinigingen in de beeldende kunstsector hebben gevolgen voor de autonoom beeldend kunstenaars die DePlaatsmaker huisvest. De kwetsbaarheid van onze doelgroep zien we terug in de behoefte aan ruimte: er wordt meer ruimte gedeeld en kleiner gehuurd. Met name geluidproducerende makers hebben veel moeite om passende ruimte te vinden.

### Vinden en verbinden

De bezuinigingen van de overheid vragen om meer zelfredzaamheid en ondernemerschap. We zien samenwerkingen ontstaan en de urgentie om het ecosysteem te borgen en te behouden wordt breed gevoeld. Zeker in Utrecht zijn de subculturen uniek en is het makersklimaat breed en divers. Elkaar nu vinden en verbinden is belangrijker dan ooit.

## VASTGOED & RUIMTE

### Weinig ruimte voor kunst en cultuur

De woningnood zorgt voor veel druk op de ruimte in de stad. De gemeente moet zowel binnenstedelijk als aan de randen veel woningen bouwen. En hoewel bij woningbouwontwikkeling ook andere (maatschappelijke) voorzieningen horen, is het nog niet vanzelfsprekend om ruimte voor kunst en cultuur mee te nemen aan de voorkant van gebiedsontwikkeling. De gemeente heeft beperkte grond en vastgoed in eigen beheer, en onze doelgroep is vaak sluitstuk. Het valt ons op dat dat het vastgoed

van de gemeente vaak duurder is dan van markt- of maatschappelijke vastgoedpartijen. De rafelranden van de stad Utrecht (ideale locaties voor onze doelgroep) zijn inmiddels wel ingevuld. We moeten het hebben van gebiedsvisies om in bijvoorbeeld industriële gebieden zoals Lage Weide meer ruimte voor kunst en cultuur te kunnen realiseren in de toekomst.

### Minder plek voor kunst

Ontwikkelaars en vastgoedeigenaren zoeken vaker naar sociale invulling, en ook gemeentes leggen in hun tenders steeds meer de maatschappelijke invulling van nieuwbouwruiimte op. 'Impact investeren' zet het rendement van vastgoedpartijen verder onder druk, waardoor veel partijen afhaken bij ontwikkelingen waar cultuur een plek moet krijgen. De nieuwe wetgeving rond middenhuur leidt er naar verwachting toe dat ontwikkelaars projecten niet rond krijgen en vastgoed langer leeg staat. Tenzij de gemeente de maatschappelijke invulling / broedplaatsbestemming kan meenemen in de grondprijs en de vastgoedsector bereid is het rendement minder leidend te laten zijn. Dit soort trajecten hebben een lange adem.

### Weinig betaalbaar aanbod

Om betaalbare ruimte te kunnen aanbieden, is DePlaatsmaker afhankelijk van vastgoedeigenaren die bereid zijn tegen lage prijzen te verhuren of leegstaand vastgoed en braakliggende terreinen in te vullen. Netwerk en relatiebeheer is hierin cruciaal. Vastgoedpartijen willen ontzorgd worden en met professionele partners kunnen schakelen. Het is onzeker hoe de vastgoedontwikkelingen er komende tijd uit gaan zien en of er genoeg *betaalbaar* aanbod is voor de vraag in de creatieve sector. Dit is de uitdaging waar DePlaatsmaker voor staat.

## OVERHEID & BELEID

### Gevolgen van bezuinigingen

Gemeente Utrecht heeft in de Cultuurnota 2025-2028 de keuze gemaakt enkele nieuwe partijen toe te laten en sommige instellingen geen subsidie meer te verstrekken. Ook is er bezuinigd in de wijkcultuurhuizen, jongerencultuur en nachtcultuur. Dit raakt de sector aan de onderkant – in het ecosysteem, in de subculturen – en zal in de toekomst mogelijk voor minder nieuwe aanwas zorgen.

### Cultuur minder toegankelijk

We zien dat ook de rijksoverheid een terugtrekkende beweging maakt; in de kabinetsplannen komt cultuur nauwelijks voor. De consequentie is dat

er veel experimentele, artistieke en inhoudelijke initiatieven verdwijnen. De voorgenomen btw-verhoging heeft impact op de inkomsten van culturele instellingen. De prijzen moeten omhoog wat cultuur minder breed toegankelijk maakt.

### **Belang van broedplaatsen**

De aandacht voor en het belang van broedplaatsen in beleid en subsidie-regelingen is de afgelopen jaren gegroeid. Dit is vooral vanuit Culturele Zaken een belangrijke ontwikkeling geweest. De volgende stap is om dit nog meer binnen de verschillende domeinen binnen de gemeente te borgen, zoals de afdelingen vastgoed, ruimtelijke ontwikkeling en economische zaken.

## **ECONOMIE & FINANCIËN**

### **Stijgende kosten en hoge rente**

De hoge inflatie en energiekosten hebben de huurprijzen flink onder druk gezet, wat voor veel onrust heeft gezorgd. De gemeente heeft hierin deels gecompenseerd. De bouwkosten zijn ook flink gestegen waardoor investeringen en onderhoudswerkzaamheden een flinke uitdaging zijn. Nieuwe financiering aantrekken is minder aantrekkelijk door de hoge rente. Het is nog afwachten wat het effect gaat hebben van de renteverlaging die nu is aangekondigd.

### **Meer samenwerking en creatief ondernemerschap**

Utrecht is een krachtige regio met veel bedrijven, hechte netwerken en aantrekkelijke steden. Regionale samenwerking heeft veel aandacht. De uitdaging de komende tijd is te zoeken naar nieuwe samenwerkingen die sector-overstijgend zijn. Op het gebied van broedplaatsontwikkeling heeft DePlaatsmaker de afgelopen jaren veel aangejaagd en kennis gedeeld. In de toekomst zet zich dit voort in een (kleinere) adviesrol aan de Provincie en is de opdracht doorgegeven aan Stichting LOU.

Deze tijd vraagt om meer ondernemerschap. Om andere vormen van funding, zoals door mecenasen of particuliere fondsen zoals het KF Heinfonds in Utrecht en Droom en Daad in Rotterdam. In Nederland is particuliere funding niet gebruikelijk, maar we zien een trend in NL dat dit meer gebruikelijk zal worden. We zien dat ook broedplaatsen steeds meer deze weg vinden particuliere investeerders zoeken.

## **(KUNST)ONDERWIJS**

### **Aansluiting op de praktijk**

Studenten van creatieve opleidingen zijn onze potentiële huurders. Samen met deze opleidingen streven ernaar deze studenten na hun opleiding te behouden voor de stad. Nieuwe aanwas vanuit het onderwijs zorgt voor vernieuwing en verrassing. HKU is de grootste kunstopleiding in Nederland; jaarlijks studeren hier ruim 800 studenten af. Naast de HKU zijn in Utrecht ook belangrijke mbo-opleidingen in de creatieve hoek: Nimeto, Herman Brood Academie, ROC Creative College en Grafisch Lyceum Utrecht. Binnen het onderwijs groeit het besef dat aansluiting op de praktijk zeer belangrijk is. De creatieve opleidingen in Utrecht werken nauw met elkaar samen in Utrecht Creatieve Community (UCC). Dit maakt de verbinding met de sector makkelijker.

De opleidingen besteden aandacht aan de overgang naar de praktijk (ondernemerschap, ruimte, etc), maar dit kan nog meer.

# DEEL 1

# MEERJAREN- BELEIDSPLAN



# HI. TERUGBLIK 2021 - 2024



De periode 2021 – 2024 staat in het teken van integratie van de fusie, doorontwikkelen van de organisatie en vervanging van wegvallende ruimte tijdens de corona- en de energiecrisis. Het is een enorm uitdagende periode; voor de culturele sector en voor DePlaatsmaker.

## **Crisis en kosten**

De coronapandemie is voor DePlaatsmaker een onvoorziene uitdaging op veel fronten. Daarbij kampt de organisatie ook in 2021 en 2022 nog met een hoog ziekteverzuim (ruim 27%, waarvan het grootste deel langdurig). In de sector blijft een echte crisis uit, mede dankzij de ondersteuning van culturele organisaties en kunstenaars door de gemeente. De energiecrisis komt vanaf 2021 bovenop de toch al forse inflatie en dat zorgt voor veel onrust onder onze huurders. Met een aantal verhuurders maken we kortingsafspraken naar aanleiding van de inflatie. In 2023 loopt ons vaste energiecontract af en sluiten we een nieuw contract met een stijging van meer dan 150%. Dit leidt tot een stijging in de servicekosten aan onze huurders van 35%.

## **Van beheer- naar ontwikkelorganisatie**

Enkele belangrijke keuzes in de voorgaande planperiode hebben te maken met de wens en noodzaak de organisatie uit te breiden en te vernieuwen. Van de gemeente krijgen we (tussentijdse extra) subsidie voor de transformatie van beheer- naar ontwikkelorganisatie. We voegen nieuwe functies toe, zoals projectmanager en medewerker concept-ontwikkeling. En we kiezen voor een nieuwe organisatiestructuur met een algemeen directeur en een zakelijk leider. Die laatste neemt in de persoon van Frans-Jozef van Lieshout vanaf eind 2022 de interne rol van aansturing en coaching van het team (14 fte 2024) op zich. De focus ligt op optimalisatie van de beheerkant van de organisatie. Directeur Arna Notten blijft verantwoordelijk voor de langetermijnstrategie en kan zich meer richten op het aanjagen van nieuwe ontwikkelingen. Hierdoor is er meer ruimte voor netwerken, projecten, concepten en acquisitie.

## **Zeven resultaatgebieden**

Om onze keuzes bewust en gestructureerd te kunnen maken, vertaalden we het Meerjarenplan 2021 – 2024 naar zeven resultaatgebieden. Hieronder volgt per resultaatgebied een zeer beknopte terugblik van activiteiten en resultaten.

## 1. TEVREDEN HUURDERS

Onder tevreden huurders verstaan we (potentiële) huurders die tevreden zijn over hun werkruimte en gebouw en/of onze dienstverlening. Onze huurders zijn professionele kunstenaars, creatieve ondernemers en culturele instellingen (klein/middelgroot).

Doelstelling voor '21-'24 was meer inzicht te krijgen in de hoeveelheid en soorten meldingen en de waardering van onze dienstverlening, met als doel de kwaliteit te verbeteren.

### Resultaten

We hebben een uitgebreid klanttevredenheidsonderzoek gedaan, met een respons van 30% en een cijfer van 7,6. Dit is een mooi uitgangspunt om op verder te bouwen en verbeteren. Naar aanleiding hiervan hebben we de interne samenwerking tussen verhuur en beheer verbeterd en er is meer ruimte gecreëerd voor evaluatie en reflectie. Actief relatie-beheer heeft meer aandacht, waarbij opvolging van meldingen een aandachtspunt blijft.

## 2. STRATEGISCHE SAMENWERKING MET DE OVERHEID (LOKAAL/REGIO)

Hiermee bedoelen we dat we voldoen aan de subsidievoorwaarde dat er een goede overlegstructuur is met helderheid over rollen en doelen. We willen een politiek draagvlak creëren en meer bekendheid over en zichtbaarheid van onze rol. Er moet meer aansluiting komen bij het veranderende maatschappelijke veld.

### Resultaten

In de afgelopen periode heeft DePlaatsmaker in samenwerking met het broedplaatsennetwerk Utrecht een prachtig Convenant gesloten met de wethouders cultuur en vastgoed. Dit is een voorbeeld voor andere steden. Het dient als basis voor een constructieve samenwerking, met als doel de randvoorwaarden voor het bestaansrecht van broedplaatsen te verbeteren in de groeiende stad. Met dit convenant is er meer verbinding met de politiek ontstaan. Er is er een aantal raads-informatiebijeenkomsten over broedplaatsen geweest, waarbij DePlaatsmaker kartrekker was.

In de tussentijdse subsidieprocedure hebben we de rollen tussen DePlaatsmaker en de gemeente (Culturele Zaken) beschreven op het gebied van broedplaatsontwikkeling. Hierdoor is duidelijker wat we van elkaar kunnen verwachten.

Er is inmiddels maandelijks integraal overleg met de afdelingen vastgoed en cultuur van de gemeente Utrecht. Hierbij blijft de uitdaging dat wij als 'tussenpartij' goed geïnformeerd worden over voortgang, projecten en verantwoordelijkheden, zodat wij onze huurders goed kunnen blijven bedienen.

In de regio hebben we een tool voor broedplaatsen ontwikkeld en een afrondend symposium gehouden waarin onze kennis werd gedeeld met al onze partners.

## 3. BETAALBARE EN BESCHIKBARE RUIMTE

In het vorige meerjarenplan beschreven we de ambitie in ruimte te groeien naar 45.000 m<sup>2</sup>. Betaalbare ruimte betekent voor ons ateliers tussen de € 70 en € 200 per m<sup>2</sup>, gemiddeld € 108/m<sup>2</sup> per jaar, excl. servicekosten.

### Resultaten

Er is veel ruimte ontwikkeld (4.551 m<sup>2</sup>), maar ook veel ruimte verloren door opzeggingen van eigenaren ( 4.519 m<sup>2</sup>).

Locaties eraf 2021-2024	aantal m2 VVO	Locaties erbij 2021-2024	aantal m2 VVO
Jutphaseweg	1.285	Berlijnplein Schottenkeet	356
Frederik van Eedestraat	450	Berlijnplein werfkelder	375
Nijverheidsweg 16c	893	De Pionier Amersfoort	184
Vlampijpstraat	1.891	Achter de Dom	351
		Zonnebaan (4de verdieping)	355
		Arkansasdreef	1.930
		2de Daalsedijk Z & W	1.000
<b>Totaal</b>	<b>4.519</b>		<b>4.551</b>

Per saldo is dus geen groei gerealiseerd, maar alleen ruimte vervangen. We beheren eind 2024 38.142 m<sup>2</sup>. De verhuur is de afgelopen jaren goed gegaan met een hoge bezetting in de panden >99%. (leegstand gemiddeld 0,85%).

We hebben ook ons prijzenbeleid opnieuw herijkt, aangezien de gemiddelde prijs is gestegen door de inflatie, van €85/m<sup>2</sup> naar gemiddeld €108/m<sup>2</sup> per jaar (2024).

#### 4. BROEDPLAATSEN COMMUNITIES

We gaven in het meerjarenplan '21 – '24 aan dat we van onze broedplaatsen sterke communities willen maken met verbinding tussen de huurders. Door levendige plekken te faciliteren en door huurders te verbinden met de wijk.

##### Resultaten

*We hebben gewerkt aan onze zichtbaarheid in de wijk. Zo kwam er uit de community in de Havenloods een mooi festival voort waar de hele stad welkom was. Er is inmiddels een Havenraad op deze locatie met een stichting (in oprichting) waarmee wij samenwerken door activiteiten te stimuleren.*

*We hebben een manifest over community vorming en -behoud gemaakt en kiezen ervoor om de activiteiten en het programma vanuit de huurders te faciliteren. We ondersteunen bij fondsaanvragen, zoals bij de Kersenboomgaard. We hebben in de twee Muziekhuizen ervoor gekozen de transitie te maken naar meer actievere muziekhuizen met verbinding in de buurt. Dit is nog in ontwikkeling. Bij de Draaiweg is er met de huurders een website ontwikkeld en zijn er activiteiten aangezwengeld.*

#### 5. TOEKOMSTBESTENDIGE EN DUURZAME GEBOUWEN

Schoon, heel en veilig is de basis voor de staat van onze gebouwen. Daarnaast moeten onze gebouwen mee-ontwikkelen met regelgeving en inzichten in de tijd, zoals duurzaamheidseisen. De verduurzaming moet op natuurlijke momenten in het MJOP (meerjarenonderhoudsplan) haalbaar, betaalbaar en financieerbaar zijn, waarbij we optimaal gebruik willen maken van subsidiemogelijkheden. We willen aansluiten bij wijkgerichte aanpak voor verduurzaming. We willen ook met onze huurders aan de slag op het gebied van afvalscheiding, hergebruik en energiebesparing.

##### Resultaten

*We hebben te maken gehad met de onvoorziene omstandigheid dat de energiekosten exponentieel zijn gestegen. In onze portefeuille was dit 150% in de periode 2021-2024. Daar sprongen we op in met een actie waarbij we materialen ter beschikking stelden, waarmee huurders zelf hun ruimte konden isoleren. We hebben een aantal panden aangepakt;*

- » *Op het dak van de Havenloods hebben we met financiering van Triodos Bank 350 zonnepanelen geplaatst.*

- » *De Laan van Engelswier en de Stefanuskerk zijn verduurzaamd met dubbelglas.*
- » *Lange Nieuwstraat 7 hebben we het dak geïsoleerd en dakkapellen voorzien van dubbel glas.*
- » *We hebben informatie ingewonnen over verduurzaming en oriënterende gesprekken gevoerd met onze landelijke partners, Triodos Bank, adviesbureaus en Energiefonds Utrecht. Dit heeft ons meer zicht gegeven op wat passend is voor onze panden en de organisatie.*

#### 6. LERENDE ORGANISATIE

We gaven in het vorige Meerjarenplan aan dat we willen dat onze organisatie zich continu verbetert en aanpast aan de wensen van onze stakeholders en de veranderende wereld om onze heen, zodat we optimaal invulling kunnen geven aan onze missie.

##### Resultaten

*Bij de start van de periode in 2021 was de coronacrisis in volle gang, de fusie (2019) was nog niet goed geïntegreerd en er waren veel zieken. Tegelijk liepen er veel ambitieuze projecten en is er hard gewerkt aan de zichtbaarheid en bekendheid van de organisatie in de omgeving.*

*Het personeelsbestand bestond in 2022 voor de helft uit nieuwe medewerkers. Er was ruimte en rust nodig om de samenwerking te verbeteren en rollen onderling te verhelderen. We hebben de structuur hiervoor drastisch aangepast door een zakelijk leider aan te nemen, die de aansturing van het team op zich neemt. De bedrijfsvoering is onder de loep genomen en efficiëncyslagen onderzocht. In het beheerteam is een nieuwe coördinator aangenomen, waardoor we de rollen ook in dit team beter kunnen verdelen. We werken aan meer bewustzijn van ieder teamlid individueel en van het team als geheel.*

#### 7. FINANCIËLE GEZONDHEID

We beschouwen financieel gezond zijn als randvoorwaarde om onze stedelijke beheertaken te kunnen vervullen. Op de korte termijn gaat het over het nakomen van verplichtingen, op de langere termijn gaat het over continuïteit, onze organisatie en panden op orde houden en solvabel zijn om onze leningen terug te betalen. We sturen op een nulbegroting, als resultaat van alle pandexploitaties. Het ene pand brengt meer op dan het andere, en er zijn ook verlieslatende locaties.

## Resultaten

*De tussentijdse subsidieverhoging van € 150.000 in 2023 en 2024 heeft ons in staat gesteld de organisatie te versterken en klaar te maken voor groei en vervanging van een groot aantal locaties de komende jaren.*

*Om meer grip te krijgen op onze onderhoudskosten voeren we in 2024 een stelselwijziging door van een voorziening groot onderhoud naar afschrijvingen. Dit heeft tot gevolg dat we meer regie hebben en ook extern middelen kunnen vinden om het onderhoud te financieren.*

## LESSONS LEARNED

De lessen die we de afgelopen vier jaar hebben geleerd en die we meenemen in dit plan voor 2025 – 2028 zijn in het kort:

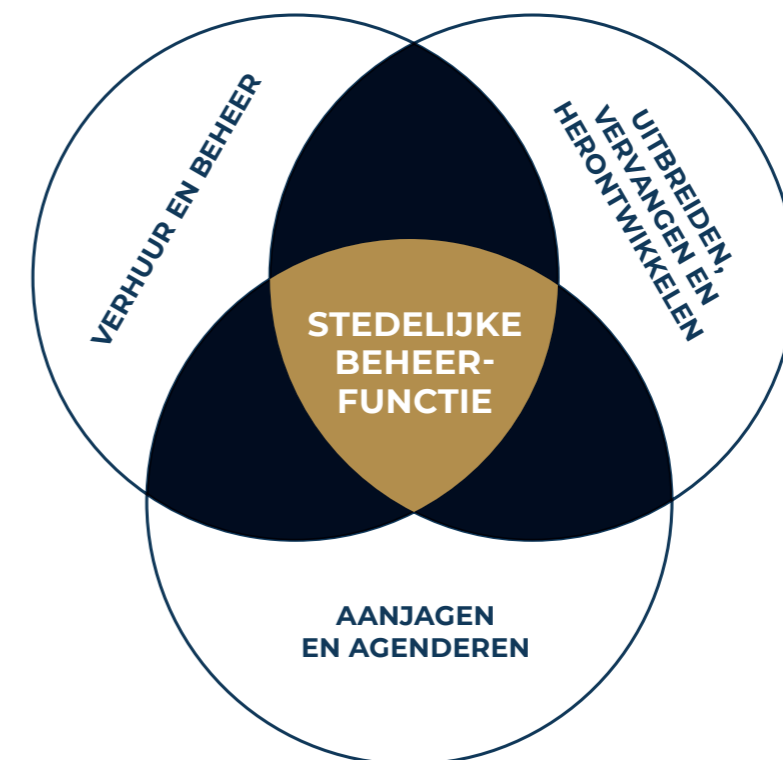
1. We nemen meer zelfbewustzijn mee over hoe tijdrovend en arbeidsintensief onze beheerrol is. We kunnen hier meer voor gaan staan.
2. Met meer duidelijkheid en structuur, heldere rollen en verantwoordelijkheden in ons team, kunnen we de kwaliteit van onze dienstverlening, onze rol als expertisecentrum en ons werkgeluk vergroten.
3. Bij het opzeggen en opleveren van panden gaan we sterker inzetten op het managen van de verwachtingen bij onze huurders.
4. Verduurzamen is belangrijk maar kan eigenlijk niet met de huidige organisatie en middelen opgepakt worden. We moeten hiervoor op zoek naar slimme samenwerkingen en innovatieve wegen.
5. We kunnen de relatie met onze bestaande huurders verder verbeteren door als team zichtbaarder te zijn op locatie door ze regelmatig te bezoeken. Zo zijn we op de hoogte wat er speelt en kunnen we beter anticiperen op behoeften en problemen voorkomen.
6. Ons verdienmodel is – door kostenstijgingen en verlies van marges – niet langer houdbaar. We gaan op zoek naar een nieuw model van inkomsten en financiering, met onvermoeibare ambitie om het goede te doen voor makers en cultuur in Utrecht.

## H2. STEDELIJKE BEHEERFUNCTIE



Vanuit onze basis – het waarom, hoe en wat van DePlaatsmaker – de context van onze organisatie en de lessen van de afgelopen jaren, geven wij onze stedelijke beheerfunctie vorm. Daarbij zien we drie kerntaken weggelegd voor onze organisatie:

1. Verhuur en beheer van betaalbare huisvesting.
2. Uitbreiden, vervangen en ontwikkelen van (bestaande) locaties.
3. Expertisecentrum: aanjagen en agenderen.
4. Hieronder lichten we deze kerntaken toe. De per kerntaak geformuleerde doelen werken we later dit jaar met het team verder (SMART) uit in een meerjaren activiteitenplan.



figuur 1: stedelijke beheerfunctie DePlaatsmaker

### AD 1. VERHUUR EN BEHEER

Onder verhuur en beheer verstaan we de verhuur van betaalbare werkruimte, het dagelijks beheer, huisvesting van culturele instellingen, passende (onder)huurders werven, doorstroom bevorderen, de zichtbaarheid van huurders vergroten en communityvorming / samenwerking tussen (onder)huurders vergroten.

Hier lichten we per activiteit kort toe wat we eronder verstaan, wat de huidige situatie is en wat onze ambities en doelen zijn voor de komende periode.

## 1.1 VERHUUR BETAALBARE WERKRUIMTE

### Huidige situatie

We verhuren werkruimte aan professionele creatieven en kunstenaars in Utrecht, waaronder ateliers, werkplaatsen, muziekstudio's en kantoorruimtes. De huurprijs varieert tussen € 70 en € 200 per m<sup>2</sup> per jaar, met lagere tarieven voor starters. De gemiddelde huurprijs bedraagt € 95 per m<sup>2</sup>. Door de inflatie en stijgende energiekosten in 2024 staan de betaalbaarheid en servicekosten onder druk. Dit dreigt het aanbod te beperken voor autonome kunstenaars en starters. Wij hebben momenteel 3 startersateliers. Ook is er door de groeiende stedelijke verdichting een groot tekort aan ruimte voor geluidsproducerende huurders (muziekstudio's en werkplaatsen).

### Ambities voor 2025 – 2028

We blijven inzetten op betaalbare werkruimte en houden in het aanbod zoveel mogelijk rekening met wat autonome kunstenaars en starters kunnen betalen. Ook streven we ernaar meer startersateliers en ruimte voor geluidsproducerende kunstenaars aan te bieden, om bij te dragen aan het culturele eco-systeem in de stad en te zorgen voor kruisbestuiving met gevestigde kunstenaars.

### Hoe gaan we dit doen:

- » Prijzenbeleid aanscherpen om huren betaalbaar te houden, met behulp van vergelijking met andere aanbieders (Utrecht en andere steden) en onderzoek naar de wat (potentiële) huurders kunnen (en willen) betalen.
- » Transparanter communiceren over prijzen en wat wij onder betaalbaarheid verstaan. Bij het vaststellen van huurprijzen willen we heldere criteria formuleren hoe de prijs tot stand komt.
- » 1% van het ruimteaanbod met extra huurkorting toegankelijk maken voor starters, zodat jonge makers ook de kans krijgen vanuit een eigen ruimte zich te ontwikkelen. Compenseren met ruimtes in hoger segment (huurdifferentiatie).
- » Een stappenplan met heldere kaders/criteria publiceren voor muzikanten, zodat zij zelf in staat zijn een studio te realiseren op een locatie van DePlaatsmaker (of elders).

## 1.2 DAGELIJKS BEHEER

### Huidige situatie

Het dagelijks beheer van 52 locaties omvat taken zoals sleutelbeheer, internet, nutsvoorzieningen, brandveiligheid, calamiteiten, servicecontracten en onderhoud. De verantwoordelijkheid ligt soms bij de eigenaar of huurder, maar DePlaatsmaker zit er vaak tussenin als wij het gehele pand huren. Groot onderhoud wordt uitgevoerd voor de 16 panden in eigendom, klein onderhoud wordt voor alle panden uitgevoerd door een team van zes personen. De onderhoudsafdeling ontvangt gemiddeld 75 meldingen per maand. De uitdaging hierbij is het goed managen van verwachtingen en de communicatie met huurders en opdrachtnemers.

### Ambities en doelen 2025 – 2028

We streven naar een goed bereikbare, kwalitatieve dienstverlening. We werken aan betere communicatie en soepele interne processen, zodat de huurders goed bediend worden en weten wat er wanneer gaat gebeuren (en wat niet).

### Hoe gaan we dit doen:

- » Betere procesbeschrijvingen, ondersteund met een vernieuwd ICT-systeem en klantportaal voor verzoeken en calamiteitenmelding.
- » Een nieuw klanttevredenheidsonderzoek in 2025/2026 om feedback op te halen over onze dienstverlening, waarmee we verder kunnen verbeteren.
- » Demarcaties van gemeentelijke panden gelijktrekken (in samenspraak met gemeente) en huurders actief informeren over welke verantwoordelijkheid bij wie hoort. Ook voor de eigen panden een eenduidig beheer- en onderhoudsbeleid maken en implementeren. Dit gaat veel tijd en energie van alle betrokken partijen schelen (huurders, DePlaatsmaker en eigenaren).

## 1.3 HUISVESTING CULTURELE INSTELLINGEN

### Huidige situatie

DePlaatsmaker biedt huisvesting aan Cultuurnota-instellingen met langdurige subsidies of met een duidelijke relatie met gemeentelijke cultuurdoelen. De beschikbare ruimtes zijn presentatieruimtes, podia of dansstudio's; vaak publiekstoegankelijk. In 2024 beheren we negen panden voor culturele instellingen die daar programma's maken en

publiek ontvangen, waarbij het dagelijks beheer meestal door de instellingen zelf wordt gedaan. Overige culturele instellingen huren bij ons alleen kantoorruimte.

Van de twintig huurders die in de Cultuurnota 2025-2028 een aanvraag deden, kregen dertien subsidie en zeven niet. Dit beïnvloedt hun huursituatie. De overgang tussen vertrekkende en nieuwe huurders is kostbaar, zowel door huurdering als door de benodigde aanpassingen aan het gebouw.

### Onze ambities voor 2025 – 2028

We willen vanuit onze rol als huisvester, beheer- en ontwikkelorganisatie optimaal bijdragen aan een divers en gezond cultureel landschap in de stad, door de facilitering van culturele instellingen.

#### Hoe gaan we dit doen:

- » Jaarlijkse gesprekken met de culturele instellingen (m.n. huurder) over ontwikkelingen, behoeftes e.d. zodat we hen kunnen ondersteunen in het behouden of vinden van passende presentatieruimte.
- » Ons netwerk in de culturele sector onderhouden en versterken om de zichtbaarheid van DePlaatsmaker en kennis over wat wij kunnen bieden (met name bij (her)huisvestingsvraagstukken) te versterken.
- » Nauw overleg met Culturele Zaken via koepeloverleg en reguliere accountgesprekken.

## 1.4 WERVEN VAN PASSENDE (ONDER)HUURDERS

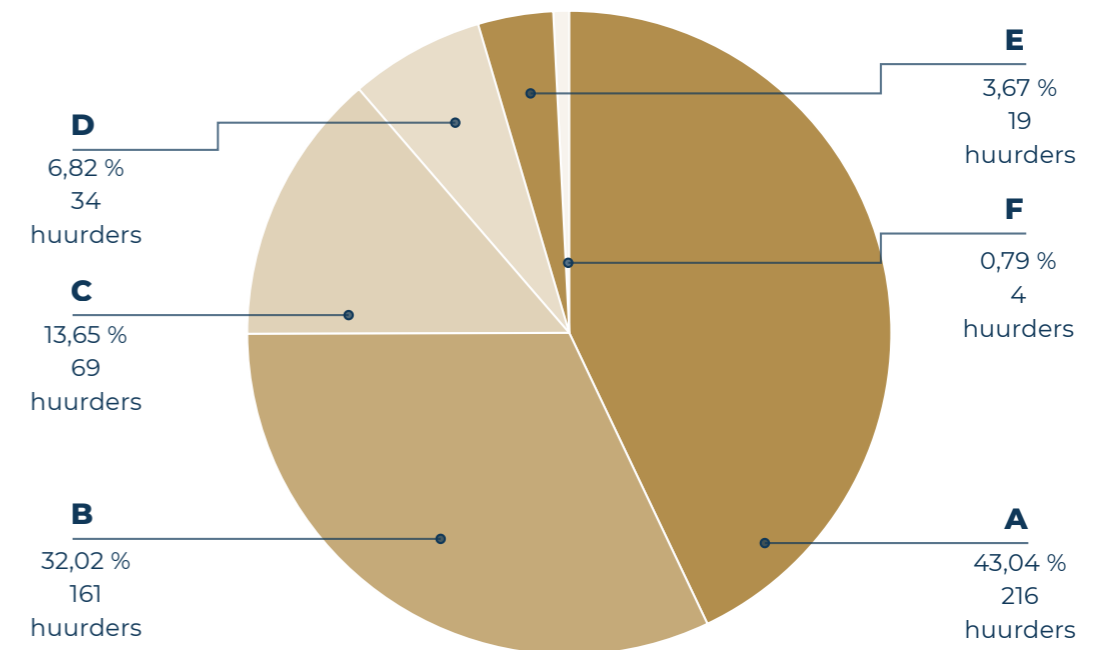
### Huidige situatie

Vrijgekomen of nieuw verworven ruimtes bieden we aan via onze (digitale) kanalen, zoals website en social mediakanalen. We hebben een effectief online bereik van gemiddeld 5.500 personen per maand.

Momenteel beheren we 503 contracten, verdeeld over 52 locaties. We sluiten zo'n 85 nieuwe contracten per jaar (2023). Huurders schrijven zich tegen lage vergoeding in (€12 per jaar), worden getoetst aan criteria en ingedeeld in een categorie A t/m E\*. Momenteel hebben we circa 1.000 actieve inschrijvingen, gemiddeld ontvangen we 200 nieuwe inschrijvingen per jaar.

De categoriën zijn gekoppeld aan ons aanbod. Meer dan 70% van onze huidige huurders is autonoom of toegepaste kunstenaar. Bij toewijzing krijgt de huurder met de langste inschrijftijd voorrang.

De verdeling per categorie is als volgt:



### Ambities voor 2025 – 2028

Onze ambitie is bij te dragen aan een sterkere identiteit, levendigheid, diversiteit en gemeenschapsvorming bij onze panden. Dat vraagt om een weloverwogen werving- en selectiebeleid, waarbij we in de komende periode overwegen naast makers en creatieven ook nieuwe doelgroepen aan te boren.

#### Hoe gaan we dit doen:

- » Ons inschrijfbeleid eenvoudiger, inclusiever en toegankelijker te maken. Hiervoor feedback ophalen van zgn. *critical friends* (via PACT).
- » In het eerder genoemde Klanttevredenheidsonderzoek huurders en ruimtezoekers vragen hoe wij in hun behoefte kunnen voorzien (qua prijs, geschiktheid en grootte van ruimtes, etc.). Deze behoefte kunnen we (deels) meenemen in onze nieuwe ontwikkelingen en delen we met beleidsmakers vanuit onze stedelijke rol.
- » Bij toewijzing van ruimte niet (altijd) de inschrijftijd doorslaggevend laten zijn, maar actiever huurders selecteren op hun mogelijke bijdrage aan het concept van de broedplaats of aan de communityvorming in een pand.

- » Waar het ten goede komt aan onze primaire doelgroep (bijv. door kruisbestuiving) of voor ruimtes die aan deze doelgroep lastig te verhuren zijn, willen we proberen andere relevante doelgroepen te interesseren voor huur, zoals sociaalmaatschappelijke partijen die verbinding willen maken met kunst & cultuur.

## 1.5 BEVORDEREN VAN DOORSTROMING VAN HUURDERS

### Huidige situatie

Doorstroming betekent dat er na (door)verhuizing van huurders ruimte komt voor nieuwe instroom. Dit kan in onze ogen alleen als er ook ander passend aanbod te bieden is. Helaas is er met de afname van nieuw passend aanbod zeer weinig doorstroming mogelijk.

Daarnaast zien we de gemiddelde leeftijd van onze huurders stijgen. Kunstenaars hanteren het principe 'long-life learning/ working'. Dit is prachtig en tegelijk beperkt dit de nieuwe in-/doorstroom.

### Ambities voor 2025 – 2028

We willen de ruimtes die we hebben zo goed mogelijk benutten en doorstroming bevorderen, zodat zoveel mogelijk creatieve makers kunnen profiteren van betaalbare werkruimte.

### Hoe gaan we dit doen:

- » Onderzoek doen naar het gebruik van ruimtes, zowel de frequentie als het type gebruik.
- » In gesprek gaan met huurders over het gebruik van hun atelier, evt. opzeggen of delen van de ruimte stimuleren om plek te maken voor wachtenden.
- » Bij nieuwe huurders in permanente panden een maximum huurtermijn stellen (bijv. 10 jaar).

## 1.6 VERGROTEN VAN DE ZICHTBAARHEID VAN HUURDERS

### Huidige situatie

DePlaatsmaker zet kunstenaars en culturele instellingen in Utrecht in de spotlight om zo bij te dragen aan hun succes en daarmee aan een verbetering van het kunstklimaat in onze stad. Voorbeelden zijn events of programma's voor en door huurders op locatie, verhalen op social media en website, beeldcommunicatie van wat onze huurders doen en

maken in hun atelier, fysieke zichtbaarheid op een pand of omgeving. Ook vergroten we de zichtbaarheid van huurders door projecten met co-financiers. Denk bijvoorbeeld aan het Havenloodsfestival (2022), Jubileum Kersenboomgaard (2023), Kunstwerken in Werkspoor (2024) en Talentprogramma Havenloods (2024).

### Ambities voor 2025 – 2028

De komende tijd willen we samen met onze huurders inzetten op grotere zichtbaarheid, óók van de creatieve communities in onze panden. De ambitie is daarmee ook te laten zien hoe gevarieerd én hoe belangrijk het ecosysteem van creatieve makers en denkers is voor onze stad en wat de rol van de broedplaatsen daarin is.

### Hoe gaan we dit doen:

- » Meer presentatieruimte in onze panden realiseren, in samenwerking met partners.
- » Meer locaties voorzien van (gevel)kunstwerken van 'onze' kunstenaars (Arkansasdreef 2025).
- » Jaarlijks huurders uitnodigen om te participeren in een impactvolle expositie op ons kantoor of event op locatie, in aanwezigheid van curatoren en fondsen, die van waarde zijn voor de kunstpraktijk van onze huurders.
- » Fotoseries en interviews over het makerschap van onze huurders publiceren.

## 1.7 SAMENWERKING EN COMMUNITYBUILDING

### Huidige situatie

Samenwerking tussen huurders bevordert kruisbestuiving en leidt tot initiatieven zoals evenementen en programma's, wat gezonde gemeenschappen in panden creëert. Gezonde gemeenschappen dragen bij aan levendigheid en een divers kunstklimaat in de stad. Momenteel zijn er actieve gemeenschappen waar huurders eigen initiatieven ontwikkelen in de Havenloods, Draaiweg, Kersenboomgaard en de shelters op de Vliegbasis. Er bestaat een spanningsveld tussen wat DePlaatsmaker kan bieden in uren en middelen en wat er van de huurders mag worden verwacht bij communitybuilding. Zonder voldoende commitment en continuïteit vanuit de huurders komt de gemeenschap niet van de grond. Belangrijke lessen zijn onder andere het risico van

uitsluiting binnen huurdersgroepen en de noodzaak actief samen te werken met huurders om problemen te voorkomen en panden te behouden.

### **Ambities voor 2025 – 2028**

De komende tijd willen we actiever verbinding zoeken en samenwerken met huurders om vandaaruit bij te dragen aan de vorming van gezonde gemeenschappen. Het doel is om voor ieder pand de juiste voedingsbodem te creëren waarin een goede gemeenschap kan gedijen en huurders de gelegenheid geven hierin te participeren. Hierbij moet steeds duidelijk zijn wat de meerwaarde is voor de participerende huurders.

#### **Hoe gaan we dit doen:**

- » Starten met gemeenschapsvorming bij minimaal 5 van de 10 locaties waar we potentie zien.
- » Randvoorwaarden/ criteria voor een ‘gezonde gemeenschap van huurders’ opstellen om te delen met onze huurders. Dit doen we vanuit bewustzijn op inclusiviteit de diversiteit aan huurders te blijven behouden.
- » Organiseren van zgn. ‘pandgesprekken’ per locatie om te bepalen hoe de gemeenschap functioneert en wat er nodig is.
- » Een klankbordgroep installeren met 6 tot 8 actieve huurders uit verschillende panden en disciplines, die meedenken over beleid en ontwikkelingen in het veld en DePlaatsmaker.

## **AD 2. UITBREIDEN, VERVANGEN EN HERONTWIKKELEN VAN (BESTAANDE) LOCATIES**

Onder uitbreiden, vervangen en ontwikkelen van (bestaande) locaties verstaan we het optimaal benutten en transformeren, indelen van (bestaande) locaties, vervanging van wegvallende en (her)ontwikkeling van nieuwe locaties.

### **2.1 OPTIMAAL BENUTTEN EN TRANSFORMEREN**

#### **Huidige situatie**

We streven ernaar dat onze panden optimaal worden benut en transformeren ze indien nodig om hun impact en zichtbaarheid te

vergroten. Recent hebben we gekeken naar de Muziekhuisen Utrecht en Lombok, die suboptimaal werden benut. Er was een gebrek aan zichtbaarheid en nauwelijks verbinding met de omgeving en weinig bekendheid in de culturele sector. Gesprekken met diverse partijen hebben geleid tot plannen voor 2025 e.v. We onderzoeken ook atelierpanden met onbenutte ruimte voor mogelijk dubbel gebruik, hoewel dit met culturele partijen soms moeilijk is, gezien de specifieke wensen. Van een aantal huurders weten we dat zij maximaal enkele dagen per week van hun werkruimte of atelier gebruik maken. We bevorderen medegebruik en samenwerking tussen huurders om betere benutting te realiseren (zie ook 1.5).

### **Ambities en doelen 2025 – 2028**

DePlaatsmaker heeft de ambitie panden en werkruimtes slimmer te benutten, zodat meer kunstenaars, creatieven en culturele instellingen een passende en betaalbare plek kunnen krijgen, met optimale kansen op kruisbestuiving, zichtbaarheid en samenwerking.

#### **Hoe gaan we dit doen:**

- » De twee muziekhuisen technisch aanpassen met als doel dat de hoofdhuurder Wilde Westen in Muziekhuis Lombok en beoogd huurder TivoliVredenburg in Muziekhuis Utrecht een betere benutting van het pand kunnen realiseren. We maken bij deze transformatie gebruik van (investerings) subsidiemogelijkheden zoals de regeling voor muziekstudio's.
- » Een overzicht maken van kansen op betere benutting van locaties in onze portefeuille en vervolgstappen formuleren.
- » Communicatiecampagne opzetten om medegebruik te stimuleren bij bestaande huurders.

### **2.2 VERVANGEN VAN WEGVALLENDE LOCATIES**

#### **Huidige situatie**

Van de 52 locaties van DePlaatsmaker zijn er 16 panden in eigendom en de overige 36 worden aangehuurd van de gemeente (14) en andere eigenaren (22). We streven ernaar huurcontracten voor zo lang mogelijk af te sluiten (15 jaar of langer) en bij afloop weer te verlengen. Gemiddeld huren wij een pand voor 13 jaar aan. Als een huurcontract eindigt of opgezegd wordt, moeten onze huurders het pand verlaten. We doen ons uiterste best om voor die huurders tijdig vervangende ruimte te vinden.

Bij de Vlampijpateliers is het gelukt om voor een deel van de huurders (tijdelijk) vervangende ruimte te bieden. Hiervoor hebben we de 2de Daalsedijk aangehuurd. Van de volgende locaties is reeds bekend dat de huurcontracten eindigen, waarover we met de meeste huurders reeds in contact zijn;

Locatie	Einddatum	aantal m2 VVO	Aantal huurders
Fort Lunette II	31-12-2024	75	1
Achter de Dom	31-3-2025	351	9
Pauwstraat 13a (in onderzoek met huurder BAK)	1-6- 2025	995	1
2de Daalsedijk Z en W	30-6-2025	1.000	31
Ravellaan	1-10-2025	404	17
Berlijnplein schottenkeet	1-1-2026 (schatting)	356	4
Paviljoen Berlijnplein, inclusief romneyloodsen	1-7-2027 (schatting)	1.841	3
Concordiastraat 67a	31-12-2028	1.322	12
<b>Totaal</b>		<b>6.344</b>	<b>78</b>

### Ambities voor 2025 – 2028

Verlies van ruimte heeft niet alleen impact heeft op onze huurders maar ook op onze begroting. Het is onze ambitie de wegvallende vierkante meters te vervangen, bij voorkeur door meer permanente ruimtes (contract voor 10 jaar of meer).

#### Hoe gaan we dit doen:

- » We werken nauw samen met het Broedplaatsennetwerk Utrecht en de nieuwe broedplaats coördinator in de zoektocht naar nieuwe (meer permanente) ruimtes.
- » We agenderen de urgentie richting politiek via de digitale **Broedplaatsmeter**.
- » Voor 2025 ligt er een urgente opgave om 1.830 m2 te vervangen (los van de presentatie van de Pauwstraat). Een deel hiervan (1.500 m2 ) is op te vangen bij de Zonnebaan (zie verder 2.3).

- » We willen bij voorkeur alle wegvallende meters te vervangen door panden met huurcontracten van 10 jaar of meer. Dit zal tegen andere voorwaarden zijn dan de huidige contracten. Zie voor acquisitie van ruimte ook 2.3.
- » We benaderen huurders actief om bij de aquisitie van vervangende ruimte waar mogelijk rekening te kunnen houden met hun wensen en behoeftes.

## 2.3 (HER)ONTWIKKELEN VAN NIEUWE LOCATIES

### Huidige situatie

Op dit moment zijn onze locaties verspreid over verschillende wijken van de stad. Het grootste deel ligt in Utrecht-centrum; hier ligt ook de grootste behoefte van onze huurders. Onze huurders zijn niet ingesteld op veel reistijd naar een werkruimte en willen het liefst zo groot, goedkoop en centraal mogelijk huren. Over de (onmogelijkheden van die wensen proberen we onze doelgroep een realistisch beeld te geven.

(Her)ontwikkelen van nieuwe locaties kan gaan om nieuwbouw of (vaker) om herontwikkeling van bestaande bedrijfspanden/loodsen. De gemeente heeft de ambitie om tot 2040 nog 80.000 m2 te groeien in creatieve ruimte, verspreid over de stad. Aangezien vastgoedontwikkeling een traag proces kent, is het belangrijk om nu al in te zetten op randvoorwaarden voor deze groei die misschien pas over 10 jaar kan worden gerealiseerd.

### Ambities voor 2025 – 2028

We hebben als ambitie meer levendige broedplaatsen te ontwikkelen. We kijken daarbij vooral naar wijken waar nog weinig tot geen broedplaatsen te vinden zijn, zoals Hoograven, Lunetten, Kanaleneiland, Nieuw Overvecht en Lage Weide. Ook de ring om Utrecht heen (regio) is interessant, gezien de grotere kans op betere betaalbaarheid. De echte groei, om significant bij te dragen aan de gemeentelijke ambitie van 80.000 m2 groei, doen we echter niet alleen, maar in samenwerking met partners in de vastgoedwereld, bedrijvenkringen, gebiedsloketten en parkmanagement, en andere (creatieve) ruimtemakers.

#### Hoe gaan we dit doen:

- » We hebben ons gecommitteerd om 5.500 m2 te ontwikkelen de komende jaren, te weten de Zonnebaan in Lage Weide (1.500 erbij, totaal 2.000 m2), Berlijnplein in Leidsche Rijn (4.300 m2) en een intentie in Amersfoort (520 m2). Zie kader.

- » We zetten na 2025 in op grotere locaties (1.000 m<sup>2</sup>). De focus ligt daarbij op leegstaande kantoorpanden met eigenaren die bereid zijn voor korte termijn een pand zonder aanpassingen te laten beheren of voor langere termijn (>10 jaar), met mogelijkheid tot aanpassingen, voor een betaalbare prijs.
- » We zijn actief betrokken bij gemeentelijke gebiedsvisies om creatieve ruimte een plek te geven in de toekomst, zoals Beurskwartier, Rhijenburg en daarin de samenwerking opzoeken met ontwikkelaars en gemeente (RO). Kanttekening is dat dit een lange adem vraagt van 10- 15 jaar.
- » Partnerschappen aangaan met als doel ruimte te realiseren, met name met vastgoedontwikkelaars en (maatschappelijke) vastgoedeigenaren.

## ONTWIKKELING BROEDPLAATSEN

De Zonnebaan is een voormalig kantoorpand dat we transformeren in 2025 tot een levendige broedplaats. Het concept met een visie en waarden voor dit pand wordt momenteel uitgewerkt en geeft een basis voor de werving en selectie van passende huurders. Het pand heeft de potentie om een katalysator van het gebied Lage Weide te worden.

Bij de nieuwbouwontwikkeling van het Berlijnplein tot een culturele hotspot zijn we al sinds 2018 betrokken. De komende jaren ontwikkelen we mee en realiseren we als hoofdhuurder ruim 4.000 m<sup>2</sup> culturele ruimte waaronder atelierruimte met werkplaats, muziekstudio's, presentatieruimte (theater en beeldende kunst), dansstudio's en horeca. oplevering van de nieuwbouw is onbekend, maar naar schatting in 2027/28.

DePlaatsmaker is als initiatiefnemer ook betrokken bij een nieuwbouwproject in Amersfoort dat voortkomt uit de relatie met de eigenaar NS en de gemeente Amersfoort. We onderzoeken momenteel hoe een aantal culturele partijen kunnen blijven in het gebied de Wagenwerkplaats in samenwerking met een ontwikkelaar en kinderopvangorganisatie. Realisatie zal medio 2026 zijn.

## AD 3. AANJAGEN EN AGENDEREN

Waar het in in Ad1 en Ad2 ging om het huisvesten van huurders en beheren van de m<sup>2</sup>, gaat het bij deze stedelijke beheertaak over onze kennis *hoe* ruimte te beheren en te ontwikkelen en wat de waarde daarvan is voor de wijk, stad en land.

### Huidige situatie

We verbinden vanuit deze rol de creatieve sector, vastgoedpartijen, lokale overheden en onderwijs. We werken mee aan en adviseren over huisvestingsvraagstukken, passend bij de beleidsdoelstelling van gemeente en provincie. We delen onze kennis en expertise en denken mee. We weten wat er speelt binnen het broedplaatsenveld van (regio) Utrecht en zijn een drager binnen het broedplaatsennetwerk. We onderhouden een lokaal, regionaal en landelijk netwerk en werken samen met partners (opleidingen, fondsen, kunstenaarsnetwerken) vanuit het gemeenschappelijke belang ruimtes voor kunst te realiseren. We agenderen wat er nodig is in het ontwikkelen en behouden van werkruimte voor de cultuursector en wat er speelt onder de huurders in Utrecht. Kanttekening bij deze rol is dat de invulling, het netwerk en veel van de kennis momenteel voornamelijk ligt bij één persoon en dat maakt ook kwetsbaar.

### Ambities voor 2025 – 2028

Het is de ambitie om te zorgen voor meer continuïteit in de rol van aanjagen en agenderen, door de expertise beter overdraagbaar te maken in het team en meer sleutelfiguren extern in te zetten. Het blijft in de komende periode van groot belang ontwikkelingen aan te jagen en de uitdagingen en urgentie op het gebied van onder meer ruimteverlies te agenderen.

### Hoe gaan we dit doen:

- » Samenwerken met onze partners en netwerken om belangrijke items te agenderen en vanuit onze kennis en expertise verandering initiëren.
- » Blijvend werken aan politiek draagvlak; het belang van een sterk cultureel ecosysteem voor de stad goed voor het voetlicht brengen, en de urgentie van voldoende ruimte benadrukken, o.a. door raadsleden uit te nodigen voor excursies langs locaties.
- » Meer sleutelfiguren in het team in positie brengen om kennis te delen, zodat de continuïteit wordt geborgd. Dit doen we door rollen beter te beschrijven zodat de overdraagbaarheid wordt vergroot.

### H3. DEPLAATSMAKER ALS SAMENWERKINGS- PARTNER



Om onze doelstellingen te behalen als stedelijke beheerder werkt DePlaatsmaker nauw samen met een scala aan partners:

#### **Creatieve opleidingen**

We werken samen met Utrechtse creatieve opleidingen, met als doel om de keten van student tot professional te versterken. We hebben een goede relatie met de HKU. Met hen willen we een vervolg voorbereiden op de eerdere Plaatsmaker-sessie waarin we alumni, studenten en docenten bijpraten over hoe het werkt op het gebied van ruimte in Utrecht.

Met *Creative Community Utrecht* hebben we overleg over een expositie door de hele stad, waarbij ook onze panden worden opengesteld voor studenten, zodat zij bij makers die al een ruimte hebben binnen kunnen kijken. Met *Nimeto* hebben we gesproken over meer verbinding met de mbo-studenten; dat contact bouwen we de komende jaren verder uit.

#### **Broedplaatsenveld**

Er wordt momenteel ruim 112.000 m<sup>2</sup> aan creatieve ruimte beheerd in heel Utrecht. Hiervan wordt ruim 39.000 m<sup>2</sup> (35%) beheerd door DePlaatsmaker. We werken heel nauw samen met het broedplaatsenveld in Utrecht met als doel bij te dragen aan het kunstklimaat, meer betaalbare ruimte te realiseren en randvoorwaarden te creëren voor het gehele broedplaatsenveld. Met name met de Vechtclub, de Nijverheid, Stadstuin en LOU is veelvuldig contact over de ontwikkelingen, de uitdagingen en de ambitie/ mogelijkheden. Er is een broedplaatscoördinator gevonden die in september 2024 is gestart. Zij zal het netwerk verder uitbouwen en ook ondersteunen in beleidszaken met de gemeente en bij het vinden van nieuwe ruimte.

#### **Culturele sector**

DePlaatsmaker werkt nauw samen met de culturele sector met als doel het totale Utrechtse kunstklimaat en in het bijzonder de keten van maker tot podium te versterken. Sinds twee jaar representeren wij het Broedplaatsenoverleg in het koepeloverleg en overleggen we met de afgevaardigden van alle culturele koepels in de stad. We agenderen en trekken samen op richting CZ en politiek. Er is vier keer per jaar een bestuurlijk overleg met de wethouder vanuit deze koepel, waarbij de ontwikkelingen binnen de broedplaatsensector worden ingebracht.

## LOA – Landelijk Overleg Atelierorganisaties

Een tot twee keer per jaar komen alle Nederlandse (en Vlaamse) atelierorganisaties bij elkaar om kennis uit te wisselen. Er worden excursies georganiseerd en sprekers uitgenodigd. Met vier grote steden – Rotterdam, Amsterdam, Tilburg en Utrecht – hebben we daarnaast nog vaker overleg over thema's als bedrijfsvoering, verduurzaming, strategie, financiering, prijsontwikkelingen, etc.. Er zijn veel parallellen tussen de steden, maar de gemeentelijke aanpak op het gebied van broedplaatsen verschilt en de input daarover is waardevol om mee te nemen naar de gemeente Utrecht.

In 2025 doet het LOA mee aan een onderzoek van Hanze Hogeschool (Bart de Zwart) rond broedplaatsenbeleid binnen gemeenten in Nederland. Ook onderzoeken we met Bart de Zwart de mogelijkheid een zgn. Leergang Broedplaatsen op te zetten om de kennis in een opleiding te gieten voor een brede doelgroep.

## Gemeente Utrecht

We werken nauw samen met de gemeente Utrecht vanuit verschillende afdelingen. Met *Culturele Zaken* is de samenwerking deels gebaseerd op de subsidierelatie, maar de gesprekken gaan soms ook breder over randvoorwaarden voor andere broedplaatsen of advisering over ruimte.

Met de *vastgoedafdeling* wordt samengewerkt op basis van de huurrelatie. Er vindt veel afstemming plaats over over contracten, verbouwingstrajecten en verduurzaming. We agenderen samen met het koepeloverleg en broedplaatsenoverleg zaken als kostprijsdekkende huur, en evalueren de impact van verbouwingen door de gemeente op de programmering en bedrijfsvoering van culturele instellingen.

Met *afdeling Ruimte* is ook contact. Bij concrete ontwikkelingen, maar ook om vanuit onze expert-rol bij te dragen aan gebiedsvisies, zoals Werkspoorkwartier, Nieuw Overvecht en Lage Weide. Met de *sociaal architecten* hebben we het nog concreter over hoe de stad sociaal en maatschappelijk in te richten.

## Provincie Utrecht

Sinds de opdracht van de Proeftuin Stedelijke Regio van 2019 tot 2022 hebben we een goede relatie met de provincie Utrecht. Voor de komende periode zullen we onze kennis blijven delen in de regio, waarbij we het aanjagen van de regio hebben overgedragen aan Stichting LOU. Voor nieuwe broedplaatsen is het zoekgebied van DePlaatsmaker beperkt tot Utrecht en directe omgeving.

## KF Heinfonds

We werken al jaren nauw samen met het *KF Heinfonds* met als gezamenlijk doel het kunstklimaat in Utrecht te versterken, en door gezamenlijke projecten de zichtbaarheid van en verbindingen tussen kunstenaars te vergroten. Net als DePlaatsmaker heeft het fonds de doelstelling bij te dragen aan het culturele ecosysteem. We delen zorgen over de keten in de beeldende kunst, waar na bezuinigingen weinig galerieën en podia overblijven. Wij willen ons gezamenlijk inspannen om hieraan een bijdrage te leveren. Sinds 2023 hebben we artist in residence samen opgezet in Amersfoort.

## Triodos Bank

Op basis van de kredietrelatie is er al jarenlang een goede relatie met *Triodos Bank*. De afgelopen jaren hebben we vanuit het Landelijk Overleg Atelierorganisaties ook veel kennissessies met Triodos georganiseerd op het gebied van verduurzaming, professionalisering en financiering. Dit krijgt de komende jaren een vervolg.

## Gebiedsloketten/ bedrijvenkringen

In het Werkspoorkwartier zijn we al jaren verbonden aan de *Bedrijvenkring* en aanwezig bij 'Werkspoorkwartalen', waarbij de ondernemers in het gebied elkaar ontmoeten.

In Lage Weide hebben we verbinding gelegd met het *Parkmanagement*. Zij vinden het belangrijk dat er meer kunst in het gebied landt, om de aantrekkelijkheid en leefbaarheid/menselijkheid te vergroten. Met kunstproject *BUILD* en *Urban Culturlab* streven we ernaar om kunst meer zichtbaar te maken en met dat doel samen op te trekken richting de (industriële) bedrijven in het gebied.

Met het *loket Nieuw Overvecht* en de eigenaar Arkansasdreef hebben we momenteel een uitvraag uitgeschreven voor een kunstwerk aan de gevel van de Arkansasdreef. Dit wordt in 2025 gerealiseerd.

De ambitie is om het netwerk van eigenaren binnen deze gebieden uit te breiden, maar ook naar gebieden te kijken waar we nog niet actief zijn, zoals Hooggraven, Kanaleneiland en Lunetten. Bedrijvenkringen en ondernemingsfondsen zijn hierin goede ingangen met als doel om meer ruimte te realiseren voor onze doelgroep(en) op deze plekken.

## H4. DUURZAAMHEID EN INNOVATIE



Wij zien op drie gebieden de mogelijkheid verder te verduurzamen; binnen onze organisatie, met de huurders en onze panden. Gezien het gebrek aan eigen middelen zijn innovatie, samenwerking met partners en creativiteit belangrijke voorwaarden voor verduurzaming.

### **Verduurzaming van de organisatie**

DePlaatsmaker is een organisatie met hart voor een mooie, gezonde en leefbare toekomst. Duurzaamheid hoort daar vanzelfsprekend bij. We hebben hierin de afgelopen jaren (onder meer op het gebied van energiebesparing) stappen gezet en willen hierin verder groeien met duurzame (biologisch) inkoop, nog meer hergebruik van materialen en zo min mogelijk afval en papiergebruik. Hierin willen we gebruik maken van bestaande tools, zoals voor het berekenen van onze CO<sub>2</sub>-footprint. We stellen een werkgroep samen van collega's om dit concreter uit te werken in een plan van aanpak voor de komende vier jaar.

### **Verduurzaming met huurders**

Op locaties willen we onze huurders bewust maken van hun energieverbruik en de noodzaak van afvalscheiding. De grootste verduurzaming komt voort uit minder energieverbruik. Over onze gehele portefeuille verbruiken wij momenteel 110.000 m<sup>3</sup> gas, 1.195.000 Kwh (waarvan 48% stadsverwarming). Hierover willen we actief met onze huurders in gesprek om bewustzijn te bevorderen. Ook maken we samen met onze huurders de komende periode een plan van aanpak om duurzaamheid per locatie te vergroten. Het doel is om zonder enige maatregel, het verbruik te verminderen met minimaal 5%.

### **Verduurzaming van panden in eigendom**

Verduurzaming van onze eigen panden is een thema waar we de komende jaren niet omheen kunnen en willen. Maar eenvoudig is het niet. De diversiteit van onze panden is groot, we zijn afhankelijk van externe financieringsbronnen om de investeringen in technische aanpassingen te kunnen dekken, de terugverdiencapaciteit is beperkt en als culturele organisatie zonder winstoogmerk vallen we buiten veel kaders. Verduurzaming van ons aanbod is een traject van de komende 10 tot 15 jaar. Triodos Bank vraagt van haar klanten om in 2035 CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn, waarbij de bank meedenkt hoe dat te realiseren in onze 16 eigendomspanden waarop een hypotheek rust.

### **Verduurzamingsmogelijkheden onderzocht**

De gestegen energieprijzen werpen vragen (en soms betalingsproblemen) op bij veel van onze huurders. Om te kijken hoe we kunnen verduurzamen

om daarmee ons aanbod energiezuiniger te maken, hebben we de afgelopen tijd stappen gezet en onderzoek gedaan. Duidelijk is dat het met beperkte middelen en capaciteit momenteel roeien is met de riemen die we hebben.

### **Maatwerk**

Uit gesprekken met (commerciële) adviesbureaus blijkt dat het voor DePlaatsmaker te kostbaar is om van elk pand een apart rapport tbv de verduurzaming te maken. Ook de financiering van maatregelen die hieruit zouden voortkomen lijkt (met name vanwege de hoge rente) niet haalbaar. We moeten per locatie kijken wat passend en haalbaar is. We stemmen de verduurzaming daarbij af op ons Meerjarenonderhoudsplan (MJOP).

### **Financiering**

Voor de Stefanuskerk en Fort Blauwkapel zijn we aangesloten bij het *Ontzorgingsprogramma Maatschappelijk Vastgoed (Plus) – Cultuur* van de Provincie Utrecht. Dit programma is momenteel alleen voor theatergebouwen ingericht, we zijn wel in gesprek over de rest van onze portefeuille. Met het maatwerkadvies en energiescan uit dit programma kunnen we aan de slag met het organiseren van de financiering en uitvoering van maatregelen voor de Stefanuskerk en Fort Blauwkapel. Hierin ondersteunt het team van de Provincie.

Bij de Stefanuskerk onderzoeken we de komende jaren of het mogelijk is het pand 'uit te buiken' en 'op te toppen' in samenwerking met Stad2 en VanSchrage architecten. Als dit lukt, slaan we vier vliegen in één klap: verduurzaming, groei in m<sup>2</sup> met evt ook woonruimte voor een creatieve doelgroep en financiering uit verkoop van de woningen tegen maatschappelijke prijzen.

Ook onderzoeken we of er ruimere toegang tot de DUMAVA (subsidie-regeling Duurzaam maatschappelijk vastgoed) mogelijk is. Met onze SBI-code komen wij nu niet voor deze subsidie in aanmerking.

### **Verduurzaming van panden in huur**

De panden die we aanhuren van andere eigenaren moeten de komende jaren ook worden verduurzaamd. Hierin zijn we deels afhankelijk van het tempo en ambities van de eigenaren en deels hebben we daarin een eigen rol en verantwoordelijkheden. Als hoofdhuurder hebben we een andere rol dan bij panden in eigendom; met name de communicatie richting onze huurders. Verduurzaming van gehuurde panden zal de

huurprijzen doen stijgen. Het is een precaire balans tussen de wens (en eis) om te verduurzamen en tegelijk de betaalbaarheid te borgen. De kennis die we in deze trajecten opdoen, nemen we mee bij de verduurzaming van onze eigen panden.

### **Innovatie**

We wisselen kennis uit met partners uit andere steden (Skar en Urban Resort) over hoe verduurzaming op een andere, meer betaalbare manier aan te pakken en te financieren. We weten namelijk dat de traditionele manier van verduurzaming – investeren in techniek – voor de panden in eigendom van DePlaatsmaker financieel niet haalbaar is.

Voor veel locaties met kleine ruimtes spreekt een ander principe ons aan, dat meer uitgaat van (gedrag van) de huurders en met minder technische ingrepen is uit te voeren. Dit is echter ook pionieren en met *trial and error* de komende jaren ontwikkelen.

SKAR uit Rotterdam gaat ons hierin voor en heeft de samenwerking met *Superuse Studios* gezocht om een concept uit te werken. Dit concept gaat uit van de volgende principes:

- » Minder technische aanpassingen, meer nadruk op het gebruik van de ruimte en behoefte aan warmte gekoppeld aan zonligging in het pand.
- » Op kleine schaal verwarmen; basistemperatuur in het pand en lokaal bijverwarmen.
- » Aanpassingen in de binnenschil i.s.m. de huurders, naar energie-behoefte; gordijnen, isolatie binnenruimte en huurders meer invloed geven op het verbruik.
- » Energiebesparingsvergoeding (EBV) om businesscase te dekken en de huurder niet voor verrassingen te laten staan.

Vooraf voor oude schoolpanden is een dergelijke aanpak geschikt. De komende tijd gaan we met Superuse naar onze locaties kijken en in gesprek met onze huurders. De uitvoering vraagt veel samenwerking en een goede relatie met de huurders. Hiervoor is extra capaciteit nodig die we de komende tijd willen organiseren.

## H5. ORGANISATIE- ONTWIKKELING



Als team staan we vierkant achter de missie van DePlaatsmaker: passende en betaalbare ruimte voor kunstenaars in Utrecht creëren, beheren en behouden. Om onze doelen te bereiken en ons aan te passen aan de omgeving waarin we actief zijn, willen we onszelf blijven verbeteren. We leggen daarbij een focus op bewustzijnsontwikkeling (als team en individuele teamleden) om eigen en gezamenlijke acties steeds in lijn te brengen met onze missie.

### **Huidige situatie**

Sinds een jaar hebben we het team compleet; een formatie van 14 fte waarmee we stappen kunnen maken om bovenstaande doelstellingen te bereiken. Er zijn veel competenties en kwaliteiten aanwezig, er is grote betrokkenheid bij onze missie en goede wil om processen en bedrijfsvoering verder te optimaliseren.

Tegelijk is er ook regelmatig sprake van onduidelijkheid over rollen en zijn er pieken in de werkdruk. De organisatie voelt nog niet voldoende solide. Samen willen we werken aan een betere opvolging van afspraken en duidelijker communicatie; onder meer rond verwachtingen naar elkaar en naar onze huurders. Processen kunnen beter op elkaar worden afgestemd zodat we zelf met meer gemak en plezier werken en ook huurders minder last hebben van onduidelijkheid. Zij wachten soms nog (te) lang op antwoord bij vragen en zijn niet altijd 100% tevreden over de klachtenafhandeling. In de huidige organisatiecultuur is het niet gebruikelijk om elkaar feedback te geven.

Als organisatie moeten we ons meer bewust zijn van onze rol in de omgeving. Beheer van vastgoed is niet ons doel, maar het *middel* voor het samenbrengen van kunstenaars en het bijdragen aan het kunstklimaat. We blijven te veel hangen in het WAT en HOE, en de transitie waar we voor staan vraagt om het vormgeven van onze doelen en acties vanuit het WAAROM. Waarom bestaan we, vanuit welke overtuiging doen we wat we doen?

### **Ambities voor 2025-2028**

De komende jaren is de ambitie om de bestaande interne beheerorganisatie beter te stroomlijnen en verder te bouwen aan een stevig ontwikkelteam, duidelijke communicatie en een prettige werksfeer. Daarnaast is het onze ambitie om een inclusieve en diverse organisatie te zijn.

## TEAMONTWIKKELING

De komende jaren werken we toe naar meer zelforganisatie. De teams gaan meer verantwoordelijkheid krijgen (en pakken), en we stimuleren een toename in het zelflerend vermogen. Uiteindelijk willen we toe naar een organische, platte structuur met teams waarin iedereen zijn eigen unieke 'rollen' vervult met duidelijk gedefinieerde verantwoordelijkheden. Iedere medewerker is 'manager' van zijn eigen rollen en draagt de volledige verantwoordelijkheid voor het functioneren hiervan. Inspiratie hiervoor vinden we in het 'holacratisch besturingsmodel'. Dit vraagt veel in de communicatie onderling en in bewustzijn over je eigen rol en die van de ander.

### Hoe gaan we dit doen:

- » We moeten efficiënter gaan beheren om ruimte te maken voor de groei in m2. Het ontwikkelteam gaat zich bezighouden met acquisitie, projectontwikkeling, conceptontwikkeling, relatiebeheer en de gemeenschappen in de panden. Er zit veel potentie in het team om hierin (ondersteund door coaching en training) verder te groeien.
- » We brengen meer focus aan in de doelen die moeten worden behaald, door ook kwartaaldoelen te stellen. Dit meerjarenplan zal in dat kader intern verder vertaald worden naar een SMART actieplan met een tijdspad. Zo brengen we meer focus aan en kunnen we ook beter de successen vieren en evalueren of belangrijke lessen trekken als het anders loopt.
- » Soms vraagt deze organisatieontwikkeling om scherpere keuzes en begrenzing. Waar we altijd geneigd zijn zaken op te lossen, mee te bewegen en toe te geven, moeten we ons bijvoorbeeld meer baseren op de onderliggende contracten en demarcaties. Daarnaast moeten we ook 'nee' durven zeggen tegen ontwikkelingen of vragen die niet in lijn zijn met onze doelen en drijfveren, of die ten koste gaan van de kwaliteit of relatie.
- » We werken toe naar een diverse organisatie met een inclusief werkklimaat. Zie kader.

## NAAR EEN INCLUSIEVERE ORGANISATIE

Ruim een jaar geleden is een interne werkgroep gestart rond het thema Diversiteit en Inclusie. De werkgroep had als doel een plan van aanpak te ontwikkelen voor de periode 2025-2028. Hiermee willen we toewerken naar een inclusievere organisatie waar iedereen zich welkom voelt en deel van uitmaakt. Er is gestart met een nulmeting en er zijn diverse gesprekken gevoerd met externe partijen om kennis te delen. DePlaatsmaker heeft zich aangesloten bij PACT Utrecht en streeft ernaar vier keer per jaar aanwezig te zijn bij bijeenkomsten.

Omdat de vier P's (Publiek, Programma, Personeel, Partners) in terminologie minder goed aansluiten bij onze organisatie willen we ons focussen op Personeel en Publiek (huurders).

DePlaatsmaker scoort op dit moment goed op de verhouding man/vrouw, in opleidingsniveau en in verschillende leeftijden. We zetten in op mensen met een migratieachtergrond of mensen met een specifiek arbeidsvermogen. Bij sollicitatieprocedures zetten we het huidige beleid voort door geen CV op te vragen en zo opleidingsniveau minder te laten meewegen. We willen diversiteit meenemen door nieuwe netwerken aan te boren. We volgen met het team een traject onder begeleiding van Nora el Abdouni, die een game heeft ontwikkeld om helder te krijgen waar we staan en wat er nodig is op het gebied van diversiteit en inclusie.

## H6. FINANCIËLE STRATEGIE



### Huidige situatie

De afgelopen jaren heeft DePlaatsmaker met flinke kostenstijgingen te maken gehad. Zo zijn in 2023 de loonkosten gestegen door een CAO verhoging van 10% (CAO Woondiensten). De rente op een groot deel van de leningen ging van 2% naar 6%. Deze kostenstijgingen hebben we niet kunnen compenseren in onze huren, wat direct onze missie raakt.

De subsidie is totaal 13% van onze inkomsten. Naast overige opbrengsten komt 85% uit eigen huurinkomsten. De exploitatie van onze panden is dus de belangrijkste inkomstenbron. De marge van een locatie (verschil tussen de inkomsten en kosten) dekt dus grotendeels de vaste kosten. Als er een pand met een marge wegvalt, is dat niet zomaar te compenseren met huurverhogingen bij onze doelgroep. Daar komt bij dat nieuwe panden hogere huurprijzen hebben met minder marge. Hierdoor staat onze verdien capaciteit onder druk.

### Ambities voor 2025 – 2028

We hebben de opdracht om financiële continuïteit te borgen. We streven ernaar om onze verdien capaciteit te verbeteren door het vinden van nieuwe locaties tegen lage huurprijzen. Hierin moeten we wel reëel zijn dat dit in de stad Utrecht bijna niet meer te vinden is. Dus moeten we de komende jaren ook naar andere verdienmodellen uitwijken, andere financieringsbronnen vinden en kostenefficiënt werken. Dit vraagt om creativiteit en doorzettingsvermogen.

### Dit gaan we doen:

- » We zoeken (naast permanente locaties) naar locaties waar we op basis van bruikleen of leegstandsbasis huren, zodat daaruit een buffer kan worden opgebouwd.
- » We onderzoeken andere financieringsinstrumenten met een lagere rente. Dit doen we in nauw overleg met Triodos Bank bij platforms als crowdaboutnow.
- » We vragen een ANBI-status aan, waardoor donaties aan onze stichting aantrekkelijker worden voor particulieren.
- » We maken scenario's voor andere verdienmodellen die we de komende jaren toetsen op haalbaarheid en die passend zijn bij onze visie en missie. Hierin zoeken we ook partnerschappen.

## Financiële ontwikkelingen 2022 – 2025

We hebben onze ontwikkeling in de periode 2022-2025 geanalyseerd en vergeleken. De eerste conclusies zijn:

- » Het aantal m2 is over de gehele periode ondanks onze grote acquisitie-inspanningen ongeveer gelijk gebleven. We hebben veel ruimte verloren door aflopende huurcontracten (zie pagina 10/11) en dit weten te vervangen door nieuwe ruimte.
- » Het aantal fte is gegroeid van 9,2 in 2019 naar 14 fte in 2024. Dit is een investering in professionaliteit en nodig om ruimte te vervangen en te kunnen groeien in m2 de komende jaren. Het vinden van nieuwe ruimtes en ons beheer is een arbeidsintensiever proces geworden.
- » Sinds 2023 hebben we extra subsidie ontvangen; het percentage van de totale inkomsten steeg van 8% in 2022 naar 13% in 2025. De subsidieverhoging was bedoeld om onze organisatie klaar te maken voor de ontwikkeling van nieuwe locaties (de ontwikkelorganisatie te versterken).
- » Het besteedbare vermogen (om investeringen te doen) is gedaald. Dit komt vooral voort uit kostenverhogingen; hogere rentes (+42% tussen 2022-2024), de CAO verhoging (+10%) en hogere huren aan eigenaren (huuropbrengsten stegen tussen 2022-2024 met 10% en de directe kosten van de panden steeg met 18%. Dit zet de organisatie onder druk.

## Dekking uit subsidie

Zonder subsidie zou de huur ruim € 12 per m2 per jaar moeten stijgen. Dit is circa 8% huurverhoging voor onze huurders, wat de betaalbaarheid direct onder druk zet. Dankzij de subsidie kunnen we onze missie van betaalbaarheid dus (deels) realiseren. De subsidie is nodig voor de basis van de huidige organisatie en portefeuille. Er zijn ook doelen die we niet volledig dekken met deze subsidie;

- » Conceptontwikkeling (uren)
- » Projecten, zoals Talentontwikkeling in de Havenloods
- » Artist in residence in samenwerking met KF Heinfonds
- » Programma en evenementen op locaties – hiervoor moeten apart fondsen worden geworven
- » Verduurzaming van onze 16 eigendomspanden

## H7. DE PLAATSMAKER EN DE CODES



### Fair Practice Code

De Fair Practice Code heeft als doel meer bewustzijn te creëren voor de waarde van de culturele en creatieve sector en een gezonde arbeidsmarkt te bevorderen. Het is een gedragscode gebaseerd op vijf kernwaarden: solidariteit, diversiteit, duurzaamheid, vertrouwen en transparantie. De code streeft naar een eerlijke verdeling van beloning en waardering voor kunstenaars, creatieven en ondersteuners binnen de sector.

De code roept op tot eerlijke beloning voor werk. Voor medewerkers hanteert DePlaatsmaker arbeidsvoorwaarden op maat, gebaseerd op de cao Woondiensten. Voor externe opdrachtnemers hanteert DePlaatsmaker bij ontwerp opdrachten de tarieven van ontwerpers als leidend in de besluitvorming. Bij groepsexposities worden richtlijnen gehanteerd van kunstenaarshonorarium en professionele arbeid in pitches en prijsvragen wordt zo veel mogelijk vergoed.

DePlaatsmaker is waakzaam hoe opdrachtnemers zelf de Fair Practice Code zelf toepassen wanneer zij andere kunstenaars betrekken, zoals bij evenementen. Op het gebied van communicatie let DePlaatsmaker op bij het delen van oproepen van derden onder huurders, waarbij de beloning van deelnemers aan projecten onduidelijk kan zijn. Daarnaast blijft correcte bronvermelding bij fotografie een aandachtspunt, zelfs als er een vergoeding is betaald.

Een belangrijke vraag voor broedplaatsorganisaties in samenwerking met vastgoedpartijen en gemeenten is waar de economische meerwaarde van creatieve broedplaatsen uiteindelijk terecht komt. De Fair Practice Code benadrukt dat de economische waarde die door de sector wordt gecreëerd vaak niet bij de makers belandt. Vragen als wie profiteert van de artistieke waarde op lange termijn en hoe creatieve huisvesting duurzaam blijft, worden moeilijk beantwoord. Het 'Convenant Broedplaatsennetwerk Utrecht & gemeente Utrecht' (04-02-2022) kan echter openingen bieden om dit onderwerp met beleidsmakers te bespreken.

### Code Diversiteit en Inclusie

DePlaatsmaker is een maatschappelijk gedreven organisatie die transparantie en toegankelijkheid belangrijke uitgangspunten vindt voor haar beleid en werking. Vanuit bewustzijn blijven we nieuwsgierig naar elkaar en naar onze doelgroep. We werken toe naar een diverse organisatie met een inclusief werkklimaat, een divers publiek (huurders) door middel van en inclusief huuraanbod.

Voor meer diversiteit onder huurders verwijzen we naar hoofdstuk 1; de *critical friend* neemt onze website en selectie- en inschrijfbeleid onder de loep. En door conceptontwikkeling bij onze panden sturen we beter op een mix aan doelgroepen.

In hoofdstuk 5 vertelden we over de interne werkgroep D&I die voor de periode 2025 – 2028 een plan heeft gemaakt om toe te werken naar een inclusievere organisatie waar iedereen zich welkom voelt en deel van uitmaakt. Deze werkgroep blijft de komende jaren actief en agenderen we dit maandelijks met het hele team en een aantal keren per jaar met de Raad van Toezicht.

### **Code Cultural Governance**

Binnen DePlaatsmaker is de Code Cultural Governance volledig geïmplementeerd. De taken en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht en de directie zijn beschreven in het 'Reglement van de directie en de raad van toezicht'. De stichting kent een raad van toezicht met vijf leden met aanvullende kennis op het gebied van financiën, vastgoedbeheer en vastgoedontwikkeling, politiek en creatieve beroepspraktijk. In de samenstelling waarborgt de raad van toezicht diversiteit naar leeftijd, achtergrond en geslacht. De leden ontvangen vacatiegeld conform de code.

De raad van toezicht houdt actief, op stimulerende en kritische wijze, toezicht op het beleid van de directeur- bestuurder en de algemene zaken van de stichting. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren en fungeert als communicatie-partner en aanspreekpunt van de directeur – bestuurder.

De stichting heeft een directeur-bestuurder die verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de stichting, de strategie en het beleid. Zij legt verantwoording af aan de raad van toezicht en verschaft alle informatie die daarvoor nodig is. De directeur is verantwoordelijk voor de naleving van alle wet- en regelgeving. De raad voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur waarbij de voorzitter met wisselende leden aanwezig is. De raad evalueert ook jaarlijks conform de code zonder directeur haar eigen optreden en onafhankelijkheid.

# DEEL 2

# BEGROTING EN DEKKINGSPLAN



# TOELICHTING BEGROTING 2025-2028



## **Baten inclusief leegstand**

We hanteren in 2025 een indexering op de huren van 2,2% (conform DNB en CBS).

We houden rekening met de aflopende contracten, zoals genoemd in hoofdstuk 1 (pagina 20/21), hierdoor vallen zowel de inkomsten als de kosten.

We houden rekening met een leegstand van 4% per jaar.

## **Overige baten**

Overige baten zijn uren van onze technische dienst, die wij doorbelasten voor werkzaamheden in onze panden. Dit zijn ook uren voor groot onderhoud, surveillance en administratiekosten voor het opmaken van servicekostenafrekeningen (een percentage van de kosten).

## **Directe kosten**

Dit zijn kosten van onze panden, zoals huurkosten, onderhoud, huurkortingen en niet verrekenbare BTW (50%). Ook servicekosten die we nu niet kunnen verrekenen, zoals vaste servicekosten bij de 2de Daalsedijk van leegstaande ruimtes.

## **Personeelskosten**

De personeelskosten dalen door aanpassing in het aantal uren van een paar mensen. Hierdoor kunnen we de formatie gelijk houden, die we hard nodig hebben voor de vervanging en groei van panden de komende jaren. Conceptontwikkeling, waarvoor wij de uren in 2024 uit de verkoopkosten dekken, zullen vanaf 2025 uit andere bronnen (fondsen) moeten komen. Dit is nog niet meegenomen. De CAO woondiensten verloopt per 1 april 2025, daarna weten we wat de effecten van de onderhandelingen zijn. We nemen nu voor de zekerheid een verhoging van 2% mee, los van treden in salarisschalen.

## **Nieuwe projecten**

We hebben een aantal projecten onderhanden die we al dan niet hebben meegenomen in de begroting;

1. De Zonnebaan nemen we mee per verdieping tussen januari en juli 2025.
2. Berlijnplein – de schottenkeet en het paviljoen stoppen resp per 1-1-2026 en 1-7-2027. De begroting van de Nieuwbouw is niet meegenomen omdat de business case nog niet is goedgekeurd.

3. We gaan ervan uit dat het Wilde Westen het Muziekhuis Lombok huurt vanaf 1-1-2025.

In 2027 en 2028 nemen wij een marge (verschil baten en kosten) uit exploitatie van nieuwe panden mee ter hoogte van resp. € 50.000 en € 60.000. Dit is dus een inschatting en nog niet gekoppeld aan concrete locaties, maar laat de uitdaging zien waar wij voor staan.

### **Groot onderhoud**

We voeren vanaf 2024 een zgn. stelselwijziging door in de weergave van ons meerjarenonderhoudsplan. Voorheen was er een voorziening groot onderhoud en moesten we dit verantwoorden met externe rapporten en steeds strengere richtlijnen van de accountant. Nu we meer kennis in huis hebben om ons groot onderhoud te beoordelen en we meer regie willen voeren wanneer we iets uitvoeren, vinden we het verantwoord de voorziening los te laten.

Belangrijke eerste consequentie is dat wij met terugwerkende kracht tot 10 jaar het groot onderhoud in onze afschrijvingen moeten verwerken, die wordt gedekt met een bestemmingsreserve via de balans. Dit heeft geen consequenties in onze liquiditeitspositie. Het groot onderhoud is vanaf nu een investering die wordt afgeschreven. Daarom nemen de afschrijvingskosten toe de komende jaren. De tweede consequentie is dat wij een positief resultaat moeten creëren om toe te voegen aan deze bestemmingsreserve om ruimte te krijgen om het groot onderhoud te doen. Dit komt namelijk niet meer vanuit de dotatie groot onderhoud.

### **Risico en beheerstrategie**

Wij hebben voldoende checks & balances in onze bedrijfsvoering ingebouwd om op risico's te sturen;

- » Maandelijks check op leegstand en actie ondernemen bij langdurige leegstand
- » Kwartaalrapportages
- » Betere kostenbeheersing door mandaten en aansturing
- » Sturing op liquiditeit

### **Gevraagde subsidie**

Wij vragen onder regel Stedelijke beheerfunctie culturele huisvesting € 440.638 per jaar subsidie aan voor de periode 2025-2028. Dit is inclusief accres voor 2025, daarna houden we rekening met 2% indexatie.

# DEEL 3

# JAARVERSLAG EN JAARREKENING 2023





Het meerjarenplan geeft ons houvast in de ambities en doelen voor de komende jaren. Tegelijkertijd is het doorspekt met uitdagingen: op het gebied van behoud van betaalbaarheid, vervanging van wegvallende locaties, financiële gezondheid ondanks slinkende marges en het aantrekken van financiering om te investeren en te verduurzamen. Het voelt alsof we op een kantelpunt staan waarin we nu vooral de knel voelen, zowel maatschappelijk als organisatorisch. Terwijl de weg naar oplossingen nog niet helemaal duidelijk is.

Deze knellende positie zorgt er wel voor dat we het belang en de waarde van ruimte voor kunst nog beter moeten vertellen en uitdragen. En dat we met die waarde ook bruggen kunnen slaan naar samenwerkingen en innovaties, waar we nu alleen nog van kunnen dromen. Hoe mooi zou het zijn als ook andere sectoren – zoals zorg en onderwijs – veel meer de waarde van creatieve plekken in de stad gaan ondersteunen? Of als er ook bedrijven zijn die hierin een rol zien, om via kunst en creativiteit de innovatieve kracht binnen de stad te versterken. Die toekomstdroom vraagt om meer lef en tijd om het verhaal te vertellen en plekken zichtbaar te maken.

De uitdagingen van nu en de toekomst brengen naast een gevoel van spanning ook focus en scherpte aan in wat we doen, wie we zijn en waarom. Het zorgt ervoor dat we prioriteiten stellen. De omslag naar een nieuw model met misschien ook andere inkomsten- en financieringsbronnen en onconventionele samenwerkingspartners; dat is niet zomaar 'even' geregeld. Zo'n omslag vraagt een horizon van (meer dan) 10 jaar.

Meer dan een beheerinstelling met een beheerfunctie is DePlaatsmaker een broedplaatsorganisatie die zowel beheert als ontwikkelt, die aanjaagt en agendeert, verbindt en co-creëert in de groeiende stad. Het is een enorm brede stedelijke rol en een unieke positie die wij blijven inzetten om gebouwen, buurten, bewoners, makers, publiek, instellingen en kennis met elkaar te verbinden. Dit is een unieke rol in Utrecht, en het maakt ons elke dag trots om bij te dragen aan dat wat Utrecht leefbaar, wakker, divers en aantrekkelijk houdt: het culturele ecosysteem van de stad.

# DEPLAATS MAKER

RUIMTE VOOR KUNST

Gruttersdijk 12  
3514 BG Utrecht  
030 - 271 7677  
[www.deplaatsmaker.nl](http://www.deplaatsmaker.nl)