

EEN PALEIS VOOR DE MUZIEK

Een onderzoek naar de bouw en exploitatie van Muziekpaleis TivoliVredenburg

De Rekenkamer Utrecht publiceerde op 3 november 2015 het [rapport](#) over het Muziekpaleis. Een ambitieus nieuwbouwproject voor de huisvesting van drie zelfstandige muziekpodia die tot één podiumorganisatie zouden fuseren.

De voorbereidingen en bouw duurden lang en gingen gepaard met vele hobbels. De raad kreeg moeilijk grip op het project en zat met de handen in het haar over de aanzienlijke financiële risico's en kostenoverschrijdingen. Een weg terug was niet meer mogelijk. De gemeente en muziekpartijen verkeerden zich op de complexiteit en omvang van het gebouw. Het gebouw heeft uiteindelijk 70% meer capaciteit en de bouw, inrichting en exploitatie van het Muziekpaleis zijn fors duurder geworden.

De rekenkamer heeft teruggekeken op het gevoerde beleid en uitvoering, het bouwproces, de bouwkosten en de gemeentelijke governance. Daarnaast is naar vóren gekeken: naar de exploitatiebegrotingen en eerste realisatiecijfers van TivoliVredenburg. Door die te analyseren en te benchmarken met andere muziekpodia in Nederland konden wij aangeven waar ruimte voor verbetering zit in de exploitatie en hiervoor aanbevelingen doen.

De media-aandacht en politiek-bestuurlijke spanning was zeer groot bij dit onderzoek. Dit gecombineerd met de lange historie van het Muziekpaleis en de complexiteit van het onderwerp maakte dit onderzoek een forse, maar prachtige uitdaging voor de rekenkamer. Een ambitieus project verdiende in dit geval een ambitieus rekenkameronderzoek.



Beantwoording vijf vragen:

1. Waaruit blijkt de doorwerking van het rekenkamerproduct? Heeft het gezorgd voor een - feitelijke of aannemelijke - verandering van het (toekomstig) beleid en waaruit blijkt dat?

- zeer grote media-aandacht, zowel lokaal als regionaal en landelijk, niet alleen in de algemene kranten, maar ook radio, tv (NOS-journaal) en in de vakpers. Een zeer dikke leesmap vol knipsels als resultaat. Het onderzoeksteam had dagenlang de handen vol aan het volgen van de media. Goede monitoring daarvan is belangrijk omdat uitingen in de media ook de politieke discussie kunnen beïnvloeden en om te voorkomen dat de discussie een ongewenste wending zou krijgen.
- uitgebreide behandeling van het rapport in de [gemeenteraad](#) van 17 maart 2016 ([verslag](#))
- gemeenteraad ging uitgebreid in op welke lessen zij wilde trekken uit het project
- De rekenkamer heeft de aanbevelingen in de vorm van een eigen [raadsvoorstel](#) met vijf beslispunten ter besluitvorming aan de raad voorgelegd. Beslispunt 3 is met een amendement (A04) aangescherpt. De raad nam vervolgens [unaniem de beslispunten](#) over. Het rapport heeft er aan bijgedragen dat politieke tegenstellingen werden overwonnen. De aanbevelingen zijn inmiddels grotendeels opgevolgd. Enige tijd na publicatie van het rekenkamerrapport heeft TivoliVredenburg een meerjarige subsidieaanvraag gedaan in het kader van de Cultuurnota 2017-2020 en daarbij verschillende scenario's uitgewerkt. De door het college ingestelde externe adviescommissie (cie Gehrels) heeft die aanvraag en scenario's getoetst en de raad hierover [geadviseerd](#). Het rekenkamerrapport - en in navolging daarvan het advies van de commissie Gehrels - zorgden er mede voor dat het Muziekpaleis een gezondere financiële basis heeft gekregen.

2. Geef aan hoe de rekenkamer(commissie) de raad ondersteund heeft in hun rol en daarmee hun positie heeft verbeterd met het rekenkamerproduct.

- De raad kreeg onafhankelijke, en deels nieuwe informatie om haar besluitvorming op te baseren.
- De raad kreeg inzicht in de exploitatie van podia in andere steden, waaraan zij die van Utrecht konden spiegelen
- Een complex, langlopend project waar tal van gemeenteraadperiodes aan is gewerkt, is met het rekenkamerrapport voor nieuwe raadsleden hanteerbaar toegankelijk en inzichtelijk gemaakt. Met het oog op besluitvorming door de raad over toekomstige subsidiebedragen was dat wenselijk
- De lessen uit dit project zijn toepasbaar op andere grote investeringsprojecten

3. Geef aan of en hoe de rekenkamer(commissie) blij heeft gegeven van eigen initiatief bij de verschillende fases van onderzoek, presentatie en bewerkstelligen van de doorwerking.

- Onderzoek was volledig eigen initiatief van de rekenkamer. Aangezien het een politiek zeer gevoelig en beladen onderwerp was, en het een zeer complex project met lange looptijd (bijna 20 jaar) betrof, was hiervoor wel enige moed nodig.
- Aanvankelijk was het onderzoek gericht op de toegenomen bouwkosten. Toen vervolgens ook de exploitatie van het gebouw een probleem bleek, is die ook door de rekenkamer doorgelicht oa met een benchmark. Daarmee kwamen er nieuwe feiten op tafel en won het onderzoek aan gebruikswaarde voor de toekomst.
- Om goede doorwerking van de benchmark te bereiken, zijn uitgangspunten van de benchmark besproken met podiumverenigingen en andere grote podia en heeft meerdere malen overleg plaatsgevonden met TivoliVredenburg en afdeling culturele zaken.
- Het rapport heeft ambtelijk en bestuurlijk wederhoor doorlopen met zowel de gemeente Utrecht als stichting TivoliVredenburg. Daarbij is het rapport getoetst op feitelijke juistheid en is ingegaan op de conclusies op de bruikbaarheid van de aanbevelingen.
- Er is een [raadsinformatiebijeenkomst](#) belegd, waar het rapport gepresenteerd werd en waar de raadsleden vragen kunnen stellen. Het was een openbare bijeenkomst waar ook media en andere betrokkenen op af kwamen.

4. Wat zijn de sterke punten uit het rekenkamerproduct, of waar bent u trots op?

- Goede historische reconstructie van beleid, kostenontwikkelingen en gemeentelijke governance, voor het leren van lessen uit het verleden
- Goede blik vooruit door ook de exploitatieopzet van het nieuwe muziekpaleis onder de loep te nemen. Aangezien het muziekpaleis grote ongedekte tekorten kent, heeft dit deel een hoge actualiteitswaarde
- Benchmarks is minder eenvoudig dan het lijkt, en het concept van het Utrechtse Muziekpaleis is uniek in de wereld door de mix van vele muzieksoorten en typen evenementen in één gebouw. Toch is een goede vorm gevonden voor een benchmark. De uitkomst daarvan is door de rekenkamer nog getoetst bij deskundigen en door niemand ter discussie gesteld.

5. Wat zijn de leerpunten waar anderen ook profijt van kunnen hebben?

- Het probleem, grote financiële verliezen bij culturele instellingen, is een thema dat zich in veel gemeenten voordoet. Gemeenten neigen dan in een controlereflex te schieten om risico's te willen beheersen. Dat kan contraproductief werken als het leidt tot te weinig ruimte voor cultureel ondernemerschap.
- De benchmark-aanpak is goed toepasbaar bij grote culturele instellingen in andere gemeenten
- Ook knelpunten in de gemeentelijke governance, gebrekkige interne afstemming en externe samenwerking hebben bijgedragen aan de slechte startpositie van het nieuwe TivoliVredenburg. Hieruit zijn zeker lessen te trekken voor de aansturing en beheersing van grote projecten bij gemeenten.

Bijlage: deelnameprocedure

Goudvink

Goudvink 2016

Ook in 2016 wordt er eind van het jaar weer een Goudvink uitgereikt en ook dit jaar bepalen de leden van de NVRr wie de prijs wint. Meedoen is eenvoudig, u beantwoordt een vijftal vragen over uw rekenkamerproduct. Dat kan een onderzoek zijn, een werkwijze (denk aan het initiatief van de *Burgerwisselspeler* in Zeist) of een andersoortig product (*Woonlastenmeter* van Nijmegen).

Wat is belangrijk?

Doorwerking. Heeft de inspanning van de rekenkamer het 'verschil' gemaakt? Dat moet expliciet duidelijk worden in de inzending. Daarnaast is het van belang wat anderen kunnen leren van hetgeen de rekenkamer heeft gedaan. Het doel is immers van elkaar leren

Wat is nog meer van belang?

Uit het proces in 2015 is ons gebleken dat **presentatie** ook belangrijk is. Het publiek (uw collega's) moet verleid worden op uw inzending te stemmen. Dat doet u door een goede inhoud, maar ook een goede 'verpakking' (zie inzending *Ronde Venen* uit 2015).

Doet u mee?

Beschrijf in maximaal 10 regels om welk product van de rekenkamer(commissie) het gaat, wat de aanleiding was, de eventuele context, en wat van belang is om op voorhand te weten. Beantwoord vervolgens de volgende 5 vragen:

1. Waaruit blijkt de doorwerking van het rekenkamerproduct? Heeft het gezorgd voor een - feitelijke of aannemelijke - verandering van het (toekomstig) beleid en waaruit blijkt dat?
2. Geef aan hoe de rekenkamer(commissie) de raad* ondersteund heeft in hun rol en daarmee hun positie heeft verbeterd met het rekenkamerproduct.
3. Geef aan of en hoe de rekenkamer(commissie) blijkt heeft gegeven van eigen initiatief bij de verschillende fases van onderzoek, presentatie en bewerkstelligen van de doorwerking.
4. Wat zijn de sterke punten uit het rekenkamerproduct, of waar bent u trots op?
5. Wat zijn de leerpunten waar anderen ook profijt van kunnen hebben?:

Uw inzending, maximaal twee A4 (vormvrij), stuurt u vóór 1 juli 2016 per mail aan de NVRr.

(mailto:info@nvrr.nl?subject=Goudvink%202016)