

Visiedocument 2023-2024

Waarom deze notitie

Van onze portefeuille werd 65% verworven in de eerste vijftien jaar van ons bestaan; 35% na 2000. Het is niet zo dat onze doelstellingen wijzigden, of dat onze mogelijkheden beperkt werden door problemen met de bedrijfsvoering. Het rendement van onze portefeuille is altijd goed geweest, en groeiend van jaar tot jaar.

Twee externe factoren moeten als belangrijkste oorzaken worden aangewezen: de enorme stijging van de marktwaarde van monumenten, ten opzichte van veel minder stijgende huuropbrengsten; en het verdwijnen van investeringssubsidies. Als gevolg hiervan zijn wij geleidelijk uit de markt geprijsd, ondanks onze goede financiële prestaties.

Bij zes van onze acht aankopen, die sinds 2000 werden gerealiseerd, was de situatie zo dat de verkoper onze visie op de bestemming onderschreef en daarom accepteerde dat niet de maximale marktwaarde werd gerealiseerd. In plaats van lang stil te staan bij onze zwakke positie in de markt in zijn algemeenheid, hebben we ons geconcentreerd op onze positie als partij, die niet alleen goed voor gebouwd erfgoed zorgt, maar ook bestemmingen kan realiseren, die een hoog maatschappelijk rendement hebben. Gasthuis Leeuwenbergh. Villa Sandwijck en Landhuis Oud Amelisweerd zijn hiervan sprekende voorbeelden.

Marktomstandigheden kunnen wij niet veranderen, overheidsbeleid meestal ook niet. Het minste dat wij kunnen doen is onze doelstellingen en strategie regelmatig heroverwegen.

1. Situatie bij de oprichting in 1985

De toestand van het erfgoed in Utrecht was slecht. Op meerdere plekken in het historische stadscentrum vond verkrotting van monumenten plaats. Al sinds 1943 opereerde het Utrechts Monumentenfonds, gesteund door de gemeente en particuliere begunstigers, maar haar stichtingsstructuur beperkte haar financiële slagkracht. Stadsherstel Utrecht werd opgericht omdat meer restauraties en dus ook meer geld nodig waren. Gekozen werd voor de structuur van een naamloze vennootschap; het aangetrokken aandelenkapitaal was een noodzakelijke en forse aanvulling op de mogelijkheid leningen en subsidies te verwerven. Zowel het UMF als Stadsherstel genoten meerdere malen een voorkeurspositie bij door de gemeente te verkopen monumenten. De overwegend gunstige factor was de markt: de interesse om monumenten te kopen en restaureren was onvergelijkbaar veel kleiner dan in deze tijd, met als gevolg dat de kooprijzen veel lager waren.

2. Wat hebben wij sinds 1985 gerealiseerd

Pas in het vijfde jaar na de oprichting werden de eerste bankleningen opgenomen. In de eerste jaren werden met uitsluitend aandelenkapitaal zes gebouwen en complexen aangekocht en gerestaureerd; de NV-structuur maakte een vliegende start mogelijk, met vanaf het begin rendabele exploitaties.

Tot op heden hebben wij op twintig locaties in Utrecht 280 woningen en bedrijfsruimten gerealiseerd, met als meest in het oog springend de 'Zeven Steegjes', het complex van de voormalige brandweerkazerne achter het Stadhuis, het zaagmolencomplex De Ster, het voormalige klooster Doelenhuis, de poort- en dienstwoning van Paushuize, Gasthuis Leeuwenbergh en Landhuis Oud Amelisweerd.

In 2023 bedroeg de omzet ruim 3,6 miljoen euro. Sinds 2016 heeft de winst voor belasting belasting steeds meer dan een miljoen per jaar bedragen.

We beschikken over een kleine professionele organisatie (erkend door de Rijksoverheid als Professionele Organisatie voor Monumentenbehoud), die onderhoud en beheer, ook voor derden, efficiënt organiseert en in staat is adequaat te reageren op mogelijkheden voor koop, restauratie en herbesteding.

3. Wat is sinds 1985 veranderd

De financiering was in de eerste vijftien jaar lastig, maar de koopprijzen waren laag. In de huidige periode is dit omgekeerd: de financiering is relatief eenvoudig, maar de koopprijzen zijn hoog. Voor de lastige financiering in de jaren tachtig boden onze aandeelhouders een groot deel van de oplossing. Voor de hoge koopprijzen van nu hebben we vaak geen oplossing, omdat wij in principe geen aankopen willen doen met een negatief rendement. De marktomstandigheden zijn in de afgelopen dertig jaar ingrijpend veranderd. De interesse bij particulieren en beleggers om monumenten te kopen en restaureren is onvergelijkbaar veel groter dan in de jaren tachtig en negentig, met als gevolg forse stijgingen van de verkoopwaarden. De portefeuille rendeert goed, terwijl 30% van de omzet uit sociale huurwoningen komt. Toch is die gestage huurstijging per m² vloeroppervlakte onvoldoende om de gestegen koopprijzen te compenseren. Hierdoor zijn onze mogelijkheden monumenten aan te kopen en rendabel te restaureren en exploiteren sterk afgenomen. Er zijn geen aanwijzingen dat deze ontwikkeling zich zal omkeren, dat de huurwaarden het komende decennium sterker zullen stijgen dan de verkoopwaarden.

Er zijn twee redenen waarom wij, hoewel minder dan voorheen, toch aankopen kunnen doen. Ten eerste omdat de markt voor sommige maatschappelijke bestemmingen geen of minder interesse heeft, en wij wel. Ten tweede door de rentabiliteit van onze portefeuille en de relatief beperkte schuldenpositie. De aankopen en restauraties in de jaren tachtig en negentig vonden plaats tegen naar de huidige maatstaven lage prijzen, met als gevolg dat de exploitatie inmiddels sterk winstgevend is. Die winstgevendheid zorgt er ook voor dat we slechts een beperkt deel van de portefeuille met hypotheek hebben belast en we dus voor nieuwe projecten relatief veel eigen vermogen kunnen inzetten.

De staat van het gebouwd erfgoed in Nederland en ook in Utrecht is inmiddels veel beter dan dertig jaar geleden. Discussies en afwegingen richten zich dan ook vaker dan vroeger niet zozeer op de vraag of het betreffende gebouw gered kan worden, maar welke bestemming het meest gewenst is.

4. Welke doelen stellen wij ons

Stadsherstelorganisaties onderscheiden zich van overige private investeerders doordat hun rendementseisen niet zijn gericht op direct persoonlijk gewin of gebruik, wel op continuïteit van bedrijfsvoering, intern en extern. Stadsherstel Utrecht is opgericht omdat ‘de markt’ de problemen van ons gebouwd erfgoed niet oploste. Het fysieke aspect van die problemen, verwaarlozing van gebouwen, lost de markt nu meestal wel op. Vanaf de oprichting dichtten wij ons ook een tweede rol toe: restaureren in het belang van de maatschappij. In de statuten uit 1985 werd dit geformuleerd als dat we zouden restaureren *‘nagenoeg uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting’*. In de gewijzigde statuten d.d. 2021 formuleerden wij dit als, *“verwerven, restaureren, onderhouden, beheren en exploiteren -in het bijzonder in de vorm van woonruimte- van monumenten en andere gebouwen die een maatschappelijk belang hebben als erfgoed dan wel anderszins van belang zijn voor de leefbaarheid dan wel de sociaaleconomische ontwikkeling in het gebied waarin deze zijn gelegen”*.

Ook niet-woonbestemmingen kunnen een maatschappelijk belang vertegenwoordigen, waarvoor de markt minder interesse toont. Onze aandeelhouders zijn steeds gemotiveerd geweest door de wens een bijdrage aan de stad te leveren. Er is alle aanleiding die wens springlevend te houden, omdat bestemmingen, die een maatschappelijk belang vertegenwoordigen, bij hoge onroerend goedprijzen onder druk staan.

Zo zou je kunnen zeggen dat wij twee hoofdtaken hebben: ten eerste gericht op het fysieke aspect van erfgoedbehoud: zorgen dat monumenten voor een zeer lange termijn behouden blijven, ten tweede gericht op het maatschappelijk belang van de bestemmingen die gekozen moeten worden, waarbij het belang soms verder reikt dan het gebouw zelf: de invloed van een herbestemming en restauratie op de omgeving.

Veel van onze verwervingen sinds de oprichting hebben kunnen plaatsvinden doordat de verkopers (zoals de Gemeente Utrecht, Provincie Utrecht en diverse stichtingen met een maatschappelijk doel) onze doelstellingen, zowel wat betreft de restauratiekwaliteit als de bestemming, onderschreven. De koopprijs moest onderbouwd zijn, maar de verkopers wilden dat een bepaalde bestemming gerealiseerd zou worden, ook al zou deze niet de hoogste opbrengst genereren. In dit verband moeten we vaststellen dat de Gemeente Utrecht haar verkoopprocedures dermate heeft geformaliseerd dat men geen voorkeuren voor bepaalde kopers meer mag toepassen. Voor zover aan de orde heeft het Didam-arrest van de Hoge Raad een niet-openbare verkoop door overheidslichamen verder bemoeilijkt. De Gemeente heeft uiteraard wel als taak keuzes te maken voor bepaalde bestemmingen, waaraan veelal periodes van discussie voorafgaan, zoals in het geval van het oude Tivoli en de voormalige gevangenis aan het Wolvenplein. Wij worden dan ook direct of indirect uitgenodigd een rol te spelen in die discussies.

Twee voorbeelden:

Wij hebben geprobeerd te voorkomen dat de portefeuille van Stadsherstel Midden Nederland/Mitros, met 200 betaalbare woningen in het centrum van Utrecht, zonder beperkingen verkocht zou worden aan een particuliere belegger. Vanwege de betaalbaarheid van de woningen en vanwege het maatschappelijk belang dat is gemoeid met een evenwichtige bevolkingssamenstelling in een wijk, in dit geval het centrum.

Gasthuis Leeuwenbergh konden wij verwerven omdat wij het door de verkoper geformuleerde belang onderschreven dat dit gebouw een cultureel podium zou moeten blijven.

Stadsherstel heeft altijd oog gehad voor het stedelijk belang dat verbonden is aan restauratie en herbestemming. Zo werden in 1995 126 huurwoningen in 'de zeven steegjes' aangekocht met doelstellingen die verder gingen dan alleen het behoud van die panden: het beschikbaar houden van betaalbare huurwoningen in het centrum.

De marktontwikkelingen laten vaak meerdere keuzes toe in herbestemming. Wat in een vrije markt de hoogste opbrengst genereert is niet altijd het beste voor het gebouw en de omgeving. Daar ligt de rol van stadsherstelorganisaties: realiseren van herbestemmingen en restauraties die door de commerciële partijen minder of niet worden opgepakt. Het maatschappelijk belang van een bepaalde bestemming is vaak evenredig aan het gebrek aan interesse vanuit de markt.

Voor het fysiek behoud van erfgoed is elke rendabele exploitatie voldoende. Maar er kunnen ook belangen zijn, die op zichzelf niets te maken hebben met het behoud van erfgoed, maar die wij wel een rol willen laten spelen in de keuze van een bepaalde bestemming. Dit kunnen belangen zijn, die te maken hebben met de directe omgeving (wel of geen horeca, detailhandel, dienstverlening, bewoning) of ruimer: bestemmingen die een bijdrage kunnen leveren aan de sociale en/of economische ontwikkeling van (dit deel van) de stad. *Voorbeelden: Een bepaald stadsdeel zou gebaat kunnen zijn bij huurwoningen met een lage huurprijs, of juist huurwoningen met een hogere huurprijs. Of een straat of wijk kent een stagnerende economie met groeiende leegstand; bij de herbestemming van een pand zou je dan kunnen kiezen voor een bestemming, die nieuwe initiatieven in de omgeving aantrekt.*

5. Welke inspanningen zijn hiervoor nodig

Overheden

Overheden, met name gemeenten, hebben in stedelijke ontwikkelingen en herbestemmingen soms een dubbelrol: privaatrechtelijk als verkoper, en publiekrechtelijk als planologisch beslisorgaan en acteur op het gebied van regelgeving. De Gemeente Utrecht heeft in de periode van ons bestaan haar verkoopprocedures aangescherpt: in de jaren tachtig en negentig heeft Stadsherstel bij haar verwervingen van de gemeente niet altijd volledige concurrentie met andere geïnteresseerde kopers hoeven voeren. De gemeente maakte in meerdere gevallen een inhoudelijke keuze voor Stadsherstel als koper en restaurateur. Inmiddels is haar beleid gewijzigd: verkopen vinden vrijwel altijd plaats door middel van een volledig open inschrijving. Dat is overigens een politieke keuze, die niet ingegeven wordt door dwingende regelgeving. Zo heeft de gemeente Amsterdam besloten monumentale gebouwen uitsluitend te verkopen aan door het Rijk erkende Professionele Organisaties voor Monumentenbehoud. Een dergelijk besluit is op zichzelf niet in strijd met het Didam-arrest.

Zelfs bij de verkoop van de portefeuille van Stadsherstel Midden Nederland, waarin de gemeente niet als verkoper optrad maar wel goedkeuring moest verlenen vanwege het feit dat dit corporatiebezit betrof, weigerde de Gemeente een voorkeur voor ons uit te spreken, ook al waren wij de enige kandidaat-koper die wilden garanderen dat alle woningen in de lage huurprijsklasse zouden blijven. Dat zijn politieke keuzes van dat moment, die je uiteindelijk moet accepteren. Wij denken overigens dat de verkoop van Stadsherstel Midden Nederland en het oude Tivoli onder het huidige stadsbestuur anders verlopen zouden zijn.

Wij moeten altijd kritisch zijn naar onszelf: brengen wij onze visie voldoende voor het voetlicht, voldoet onze lobby. Tegelijkertijd zullen we altijd afhankelijk blijven van de voorkeuren van wethouders en ambtenaren. In zijn algemeenheid moeten wij ons inspannen steeds in gesprek te blijven en steeds weer laten zien wat wij kunnen bieden. Dit geldt ook voor de Provincie Utrecht, die zich inspant voor de toekomst van erfgoed waarvan het belang de gemeentegrenzen overschrijdt, zoals forten en landgoederen. Daarnaast is de Provincie Utrecht een belangrijke partner als de ‘verdelers’ van restauratiesubsidies voor grotere projecten.

Het is van belang geslaagde projecten goed voor het voetlicht te brengen. Tegelijkertijd vinden landelijk en lokaal regelmatig gesprekken plaats tussen erfgoedorganisaties en andere private instellingen enerzijds en overheden met als onderwerpen voorgenomen ontwikkelingen en herbestemmingen, maar ook algemeen beleid op het gebied van erfgoed, stedenbouw, duurzaamheid en kennisontwikkeling. Onze deelname in deze gesprekken wordt van ons verwacht als Professionele Organisatie voor Monumentenbehoud, maar is tegelijkertijd ook goed voor onze bekendheid, voor het geval partijen voor aankoop, restauratie en herbestemming gezocht worden.

Via onze lidmaatschappen van de Nationale Monumentenorganisatie en de Landelijke Federatie het Behouden Huis zullen wij samen met andere stadsherstellen in het land het belang van ons werk bij de Rijksoverheid blijven toelichten.

Samenwerking

Projecten kunnen dermate omvangrijk zijn, dat het verstandig is samenwerking te zoeken met andere investeerders, met wie we een gezamenlijk plan ontwikkelen. Meestal zal vervolgens de voorkeur ontstaan het eigendom van het project te splitsen, zodat Stadsherstel en de tweede investeerder eenvoudig elk hun eigen deel kunnen financieren. Een coalitie met meerdere partijen beoogden we bij het oude Tivoli en het Wolvenplein. Daarmee kan het effect van ons optreden groter worden dan indien we volledig zelfstandig zouden opereren. We moeten hiertoe steeds voeling houden met partijen, die in dergelijke samenwerkingen geïnteresseerd zijn.

Daarnaast ligt het voor de hand de contacten met het Utrechts Monumentenfonds verder te ontwikkelen richting een structurele samenwerking. Ten eerste omdat samenwerking op het gebied van kennisdeling en personeelsuitwisseling voor beide partijen voordelig kan zijn, ten tweede omdat in voorkomende herbestemmingsprojecten een gezamenlijk optreden ons sterker kan maken.

KF Hein Fonds Monumenten is een stichting voor wie wij zes monumentale gebouwen in Utrecht beheren. Deze stichting is naast het UMF voor ons een permanente gesprekspartner op het gebied van herbestemmingen in Utrecht, wat betreft het KF Hein Fonds vooral ten aanzien van haar ambities in de cultuurhuisvesting. Wij treden met beide stichtingen soms gezamenlijk op richting de Gemeente Utrecht. Indien zich een project voordoet waarin een gezamenlijke investering vruchtbaar zou kunnen zijn, dan hoeven we niet eerst kennis te maken.

Gebruikers in de culturele sector

De culturele sector is bij uitstek een sector waar zowel een maatschappelijk belang als een beperkte financiële slagkracht aanwezig zijn. Wij zijn ervan overtuigd dat een leefbare stad gebaat is bij een goede culturele infrastructuur. Die sector verdient daarom onze aandacht.

Het Gasthuis Leeuwenbergh is een voorbeeld van een cultureel project waar de huurder in eerste aanleg zonder subsidie opereert. Er kunnen zich ook projecten voordoen waarin culturele organisaties (willen) deelnemen die wel onderdeel uitmaken van de vierjaarlijkse gemeentelijke cultuurnota. Indien deze organisatie deelnemen in een project dat wij initiëren is de gemeente derhalve meestal ook een gesprekspartner. De financiering van dergelijke projecten is maatwerk: deze organisaties worden steeds maar voor een periode van vier jaar gesubsidieerd; dat is te kort voor een lange termijn-exploitatie die nodig is om aankoop en restauratie te financieren. De kwaliteit van het gebouw kan zodanig zijn, dat dit verhuurrisico te overzien is. Bijdragen van fondsen en ook huurgaranties van de Gemeente kunnen soms soelaas bieden. Dit financieringstraject vraagt meestal relatief veel tijd, omdat wij en onze bank dan niet de enige deelnemer zijn.

Naast de zelfstandige grote culturele ondernemingen is in Utrecht De Plaatsmaker (voorheen SWK) de belangrijkste houder van kleinere accommodaties en deze organisatie fungeert als een platform voor huurders en ideeën omtrent nieuwe accommodaties. In de planvorming bij nieuwe culturele bestemmingen zijn, naast de gevestigde culturele instellingen, de gemeente en De Plaatsmaker de belangrijkste gesprekspartners.

Landhuis Oud Amelisweerd is een project met een eigen signatuur: de inhoud wordt vormgegeven door een stichting, waarmee wij samenwerken teneinde ook exploitatie en onderhoud van het gebouw mogelijk te maken.

Kennisontwikkeling en -deling

Een ander aspect dat specifieke aandacht nodig heeft is de vakkennis op het gebied van restauratie en onderhoud. Wij zijn in 2019 erkend als Professionele Organisatie voor Monumentenbehoud, onder andere omdat de overheid van mening is dat de kwaliteit van ons werk goed is en geborgd. Dat niveau moeten we vasthouden, met name op twee manieren: ten eerste door de kennis van onze medewerkers op peil te houden en te participeren in platforms voor onderwijs en kennisdeling; ten tweede door hoge eisen te blijven stellen aan de aannemers die voor ons werken.

Inspanningen op het gebied van kennisdeling zijn op lange termijn slechts vruchtbaar indien opdrachtgevers die kennis ook in de praktijk willen brengen. Door opdrachten te verstrekken met de eis te werken volgens de erkende normen en richtlijnen, helpen we bedrijven hun vakkennis op peil te houden. Dat is hard nodig omdat de interesse van jonge mensen deze ambachten te leren sterk is

afgenomen. De erfgoedsector dreigt in alle geledingen te vergrijzen. Waar mogelijk moeten we in restauratieprojecten stageplekken aanbieden.

Eén van de platforms voor kennisdeling is de mede door ons in 2013 opgerichte Nationale Monumentenorganisatie, waarin de meeste grote monumentenbeherende instellingen zijn vertegenwoordigd. Samenwerking met andere erfgoedorganisaties is nodig voor het delen van kennis omtrent restauratie, financiering, samenwerking en organisatie, en voor informatie en belangenbehartiging jegens de Rijksoverheid. Wij zijn betrokken bij initiatieven om de gezamenlijke informatie c.q lobby naar Rijks- en provinciale overheden te verbeteren.

Onze achterban

Stadsherstel Utrecht wil graag een, gegeven haar positie, zo groot mogelijke rol spelen in behoud en herbestemming van Utrechts erfgoed. In de discussies en meningsvorming kan onze achterban soms een rol spelen. Deze moet daarom gevoed worden door publicaties en bijeenkomsten. De meest vruchtbare publiciteit concentreert zich op concrete projecten en actuele aanleidingen.

Onze achterban van aandeelhouders is ons in overgrote meerderheid sinds 1985 trouw gebleven. Vanuit bedrijfsmatig oogpunt moeten we, gezien de huidige lage rentestand en ons streven jaarlijks 5% dividend uit te keren, vaststellen dat uitgifte van nieuwe aandelen nu niet verstandig is. Deze weg naar verbreding van onze achterban is derhalve in deze periode geen goede.

Beheer portefeuille

Blijvende beschikbaarheid van Stadsherstel als instrument is mogelijk indien onze portefeuille een stabiel of zelfs groeiend rendement heeft, omdat dit de grondslag is voor nieuwe financieringen en projecten. Rendementseisen kunnen per project variëren. Maar het totale rendement van de portefeuille op de langere termijn is bepalend voor onze slagkracht. Onze in de definitie meest eenvoudige opdracht is daarom de blijvende grip op het meerjarig onderhoud en op de verhuurbaarheid van onze portefeuille.

Johan Blom

Utrecht, december 2023