

Datum : 23 maart 2010  
Aan : Commissie BEM - Vergadering d.d. 12 april 2010  
Van : J. Binnekamp, Gedeputeerde Tel.: 2060  
Onderwerp : Businesscase Paushuize

---

### **Inleiding**

Met het voorstel van GS van 13 januari 2009 om de restauratie en gebruiksverbetering van Paushuize uit te voeren, heeft PS in de vergadering van 23 maart 2009 ingestemd.

Daarbij is ook besloten om de exploitatie van Paushuize in te richten op het verhuren van vergaderzalen en –faciliteiten aan derden (uitgezonderd de béletage), waarmee de gebruiksfunctie van Paushuize is bepaald. Op 9 maart 2009 is aan de Commissie BEM toegezegd om te komen met een businesscase voor de exploitatie van Paushuize.

Deze notitie geeft inzicht in de marktpositie van Paushuize en in de consequenties van verschillende exploitatiemodellen.

### **Huidige situatie**

Tot 1 januari 2010 werd Paushuize gebruikt als kantoorlocatie, vergaderlocatie, huwelijkslocatie en als locatie voor representatieve bijeenkomsten. Paushuize beschikte over zes vergaderzalen die op werkdagen tussen 8.00 uur en 17.00 uur per dagdeel worden verhuurd. De vergaderzalen zijn circa 30% van de tijd bezet. Er wordt geen actieve acquisitie gepleegd. De klanten die op dit moment gebruik maken van de zalen zijn voornamelijk aan provincie Utrecht gelieerde organisaties zoals het IPO.

Als gevolg van de huidige indeling van het gebouw en de technische beperkingen komt de scheiding van de bovengenoemde functies nogal eens in het gedrang. Dat heeft invloed op het praktische gebruik van het gebouw, de beveiliging en de (brand-)veiligheid. Zo maken bezoekers gebruik van verschillende ingangen en komen ze soms ongewild op plaatsen waar dit niet gewenst is.

Het gebrek aan voorzieningen heeft tevens gevolgen voor de effectiviteit van het gebouw als locatie voor evenementen. Zo is de keuken onvoldoende toegerust om zelfstandig in een marktconform aanbod te voorzien. Daarnaast wordt niet of slechts in beperkte mate gebruik gemaakt van moderne audiovisuele middelen (digitaal whiteboard, verwijsbord, etc.) en voorzieningen.

### **Situatie na restauratie**

Vanaf 1 januari 2010 is Paushuize gesloten ten behoeve van een grondige restauratie van het totale pand. Er komt een duidelijke, fysieke scheiding tussen het representatieve gedeelte op de begane grond (de belétage) en de faciliteiten in de rest van het gebouw. Dit vergemakkelijkt de verwerking van de diverse bezoekers- c.q. gebruikersstromen in het gebouw. De ruimte die vrij komt door het vervallen van de kantoorfunctie, alsmede door het benutten van de zolderetage (2e verdieping) wordt het aantal vergaderruimten verdubbeld tot twaalf. In de kelder worden ontvangstruimten ingericht en centrale keukenfaciliteiten gerealiseerd. Na de restauratie zullen de eerste en tweede verdieping (en kelder) voornamelijk als vergaderlocatie dienst doen en de begane grond (belétage) als huwelijkslocatie en als locatie voor representatieve bijeenkomsten.

De herindeling/uitbreiding en upgradering van vergaderaccommodatie en facilitaire voorzieningen biedt betere mogelijkheden voor exploitatie van Paushuize.

### **Exploitatievorm Paushuize**

Het college van GS heeft de volgende uitgangspunten voor de exploitatie vastgesteld:

- Paushuize blijft eigendom van provincie Utrecht;
- Provincie Utrecht bepaalt de voorwaarden voor het gebruik van Paushuize.
- De belétage blijft in beheer bij de provincie Utrecht en mag alleen na toestemming van de provincie voor bijeenkomsten t.b.v. derden worden gebruikt.

Voor een goede bedrijfsvoering zijn daarnaast de volgende uitgangspunten van belang:

- Het gebouw wordt separaat van de overige huisvesting van de Provincie Utrecht geëxploiteerd, om transparant te kunnen rapporteren over uitgaven, winst en verlies;
- De tarieven voor het faciliteren van bijeenkomsten/evenementen zijn marktconform;
- Bijeenkomsten/evenementen hebben een besloten karakter (vooraf vastgestelde groepen);

Op basis van de bovenstaande uitgangspunten is een drietal alternatieven denkbaar voor het exploiteren van Paushuize:

1. **Eigen Beheer** door de Provincie Utrecht  
Provincie Utrecht voert zelf de taken uit die nodig zijn voor exploitatie van Paushuize: waaronder acquisitie en verkoop, inkoop diensten, aansturing en toezicht dienstverleners, facturering/administratie en ondersteuning/coördinatie uitvoering. PU bepaalt zelf welke en hoeveel mensen (PU en ingeleend) en middelen worden ingezet en is volledig risicodragend.
2. **Management Beheer** door een externe partij  
Provincie Utrecht contracteert (onder nader te formuleren voorwaarden m.n. voor gebruik belétagé) een deskundig/ervaren beheerorganisatie die hierboven genoemde exploitatietaken overneemt tegen betaling van een beheervergoeding (of managementfee). PU blijft zelf risicodragend voor het financiële resultaat: alle kosten/opbrengsten komen ten laste van PU. Door het vaststellen van targets/prikkels kan hierop worden gestuurd.
3. **Verpacht/Verhuur** aan een externe partij  
Provincie Utrecht contracteert (onder nader te formuleren voorwaarden m.n. voor gebruik belétagé) een huurder die voor eigen rekening en risico Paushuize exploiteert. Hiervoor betaalt de huurder een pachtsom of huurbedrag. De hoogte hiervan is mede afhankelijk van de voorwaarden die gesteld zullen worden aan het gebruik van de verschillende delen van het pand.

Hieronder wordt voor iedere exploitatievorm aangegeven welke voor- en nadelen dit kan opleveren voor de Provincie Utrecht

#### 1. Eigen Beheer door Provincie Utrecht

##### **Voordelen:**

- Directe en volledige zeggenschap over de wijze waarop (delen van) het gebouw geëxploiteerd worden en dus wie er voor welke activiteit gebruik van mag maken.
- Flexibiliteit van de bedrijfsvoering (planning activiteiten afstemmen op eigen prioritering)
- Zeggenschap over inzet van eigen personeel
- Volledig inzicht in administratie
- Geen winstdeling van (eventuele) exploitatieopbrengsten.

##### **Nadelen:**

- Het exploitatieresultaat is voor de provincie Utrecht.
- Veel inspanning vereist van de provincie Utrecht voor uitvoering beheertaken
- Continuïteit en kwaliteit dienstverlening minder gewaarborgd: gewenste professionaliteit is niet altijd beschikbaar
- Te verwachten omzet niet optimaal a.g.v. ontbreken ondernemersmentaliteit en beperkte professionaliteit
- De provincie Utrecht treedt op als commerciële marktpartij (acquisitie, e.d.). Deze rol behoort niet tot de corebusiness (kerntaken) van de provincie Utrecht

## 2. Management Beheer door een externe partij

### **Voordelen:**

- Weinig inspanning vereist van de provincie Utrecht (aansturing en controle managementbeheerder)
- Professionele exploitatie: continuïteit en kwaliteit dienstverlening gewaarborgd
- Betere verhouding tussen inkoop en verkoop (efficiënte inzet mensen/middelen)
- Te verwachten hogere omzet door professionele acquisitie en exploitatie dan in Eigen Beheer

### **Nadelen:**

- Minder directe zeggenschap over de wijze waarop (delen van) het gebouw geëxploiteerd worden.
- PU kan binnen vastgestelde procedures gebruik maken van Paushuize: flexibiliteit voor PU is minder door afhankelijkheid externe beheerder. Externe beheerder en Provincie Utrecht hebben niet altijd gelijkgerichte belangen.
- Een externe beheerder zou minder aandacht kunnen hebben voor het behoud van het gebouw (meer slijtage, meer reparaties).
- De speelruimte voor de externe beheerder dient nauwkeurig vastgesteld te worden. De mogelijkheid bestaat dat de condities die de provincie wil stellen de exploitatiemogelijkheden voor een externe beheerder inperken.
- Voor huidig eigen personeel moet (deels) een andere functie gezocht worden: de rol van de PU-beheerder dient nader ingevuld te worden..De taken van de evenementencoördinator en –begeleider worden door externe beheerder ingevuld/ingekocht.
- Het exploitatieresultaat is voor de provincie Utrecht.

## 3. Verpacht/Verhuur aan een externe partij

### **Voordelen:**

- Vaste inkomsten (zekerheid over opbrengst) voor de provincie Utrecht.
- Het exploitatieresultaat is voor de pachter/huurder. In deze is er geen sprake van risico voor de provincie Utrecht.
- Minste inspanning (geld, personeel, managementaandacht, informatiesystemen) vereist van provincie Utrecht.
- Professionele exploitatie: continuïteit en kwaliteit dienstverlening gewaarborgd
- Een huurder heeft vanuit z'n eigen financiële belang baat bij een representatieve locatie en zal derhalve zorgvuldig handelen in het gebruik van het gebouw. Ook het toezicht door PU-beheerder en duidelijke procedureafspraken inzake onderhoud en aanpassingen, zullen bijdragen aan het behoud c.q de goede staat van Paushuize.

### **Nadelen:**

- De huurovereenkomst leidt tot een langdurige verplichting en beperkt daarmee de flexibiliteit van provincie Utrecht in haar bedrijfsvoering.
- Een huurder zou minder aandacht kunnen hebben voor het behoud van het gebouw. Door toezicht van PU-beheerder en duidelijke procedureafspraken inzake onderhoud en aanpassingen aan gebouw kan dit risico worden beperkt.
- De taakinvulling (rol) en inzet van de PU-beheerder dient nader ingevuld te worden (beheer belétage, toezicht huurder) ; taken huidige evenementen-coördinator en –begeleider worden door huurder zelf ingevuld.
- Provincie Utrecht deelt niet mee in mogelijk te behalen positief resultaat. Voor gebruik van de belétage wordt wél separaat (gerelateerd aan het gebruik) aan huurder een vergoeding in rekening gebracht.

### **Marktpositie Paushuize**

Het externe adviesbureau HTC-ADVIES heeft opdracht gekregen om de marktpositie van het gerenoveerde Paushuize met haar beoogde functies te onderzoeken en de marktpotentie aan te geven. Daarnaast is gevraagd te toetsen of de te hanteren tarieven marktconformiteit vertonen (prijs-kwaliteitverhouding met vergelijkbare accommodaties) en de financiële consequenties inzichtelijk te maken voor iedere exploitatievorm, waarbij rekening dient te worden gehouden met de (te verwachten) kosten die voor de Provincie Utrecht betrekking hebben op de exploitatie van Paushuize. De belangrijkste bevindingen van HTC-ADVIES zijn:

- Paushuize is een unieke historische locatie waarbij de faciliteiten van de vergaderfunctie voldoen aan de eisen die de zakelijke markt stelt. Echter de slechte bereikbaarheid (en parkeermogelijkheden) van Paushuize in combinatie met het grote aanbod van vergaderaccommodaties in en rond Utrecht met goede bereikbaarheid en voldoende capaciteit, maakt dat Paushuize minder eenvoudig de zakelijke markt kan aantrekken. Daarentegen is Paushuize aantrekkelijk voor de particuliere markt als trouwlocatie.. Paushuize als representatieve locatie spreekt een specifieke en daarmee kleine doelgroep aan.
- Als gevolg van economische tegenwind worden in de zakelijke markt minder externe bijeenkomsten georganiseerd en worden bijeenkomsten bij voorkeur gecombineerd met een (sportieve) activiteit voor de deelnemers in of bij de vergaderlocatie. Paushuize is in deze afhankelijk van mogelijkheden in de directe omgeving waarbij de nadruk meer ligt op cultuurhistorie.
- De concurrentie van Paushuize op zowel de zakelijke als particuliere markt is groot. Actieve acquisitie is een voorwaarde om Paushuize onder de aandacht te brengen, waarbij specifieke (potentiële) doelgroepen benoemd en benaderd moeten worden. Het toepassen van minder strikte voorwaarden in de reserveringsprocedure (t.o.v. concurrentie) kan een voordeel opleveren.
- De marktpotentie van Paushuize als vergader- en trouwlocatie en voor representatieve bijeenkomsten wordt in de huidige markt (economische tegenwind en veel concurrentie) als onvoldoende beoordeeld voor een commerciële marktpartij. Het resultaat van de variabele exploitatiekosten is voor de provincie een bijdrage aan de totale exploitatielasten.
- De tarieven voor de vergaderzalen kunnen als marktconform worden aangemerkt. De tarieven voor trouwaccommodatie zijn aan de hoge kant vergeleken met de concurrentie.
- De exploitatievormen Management Beheer en Verpacht/Verhuur bieden het meeste financiële voordeel.

### **Voorstel**

Er zijn 3 exploitatievormen op hoofdlijnen met elkaar vergeleken, waarbij de exploitatievormen Management Beheer en Verpacht/Verhuur vanuit financieel oogpunt het meeste voordeel opleveren. Ook vanuit oogpunt van professionaliteit m.b.t. exploitatie (kwaliteit en continuïteit), bieden de exploitatievorm Management Beheer en Verpacht/Verhuur meer mogelijkheden en garanties dan in de Eigen Beheer situatie. Daarbij sluiten deze exploitatievormen ook beter aan bij het huidige organisatie-ontwikkelingstraject van het RegieProductieModel. De exploitatievorm Verpacht/Verhuur geeft de meeste zekerheid over het minimaal te realiseren financieel resultaat (i.c. de vast te stellen pachtsom) en vereist bovendien de minste inspanning vanuit de provincie-organisatie

Derhalve wordt voorgesteld om te kiezen voor de exploitatievorm Verpacht/Verhuur van 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> etage alsmede de kelder met centrale faciliteiten en blijft de belétage in beheer van de provincie..

Voor de hoogte van de minimale pachtsom wordt voorgesteld deze te baseren op de hoogte van de jaarlijkse pandgerelateerde kosten van Paushuize, zodat in deze kostendekkend wordt gehandeld. Indien een hogere pachtsom tot de mogelijkheden behoort, dan vormt dit een vergoeding voor jaarlijkse kapitaalslasten.

Zie hiervoor de volgende pagina: Begroting Exploitatievorm Verpacht/Verhuur Paushuize

Ter inzage bij de Griffie

Adviesrapportage Horeca Paushuize

HTC-ADVIES: d.d. 14 december 2009

## Begroting Exploitatievorm Verpacht/Verhuur Paushuize

Bedragen x 1.000 €	VERPACHT/VERHUUR Minimale pachtsom gebaseerd op pandgerelateerde kosten			VERPACHT/VERHUUR Pachtsom bij resultaat neutraal (incl. kapitaalslasten)		
	Exploitatie jaar 1	Exploitatie jaar 2	Exploitatie jaar 3	Exploitatie jaar 1	Exploitatie jaar 2	Exploitatie jaar 3
<b>Exploitatiekosten (pandgerelateerd)</b>						
<b>Pandgerelateerde kosten:</b>						
Periodiek onderhoud gebouw/terreinen	€ 15- €	15- €	15-	€ 15- €	15- €	15-
Belastingen en heffingen	€ 13- €	13- €	13-	€ 13- €	13- €	13-
Verzekeren gebouw	€ 20- €	20- €	20-	€ 20- €	20- €	20-
Onderhouden gebouw en terreinen	€ 9- €	9- €	9-	€ 9- €	9- €	9-
Verbruik energie en water	€ 40- €	40- €	40-	€ 40- €	40- €	40-
Risicobeheersing - Beveiliging	€ 7- €	7- €	7-	€ 7- €	7- €	7-
Schoonmaakonderhoud en reststoffen	€ 10- €	10- €	10-	€ 10- €	10- €	10-
Toe te rekenen kosten FSE / FIN PU	€ 13- €	13- €	13-	€ 13- €	13- €	13-
Beheerder PU : ste	ntb	ntb	ntb	ntb	ntb	ntb
<b>Subtotaal exploitatiekosten</b>	<b>€ 127- €</b>	<b>127- €</b>	<b>127-</b>	<b>€ 127- €</b>	<b>127- €</b>	<b>127-</b>
<b>Opbrengsten</b>						
<b>Pachtsom</b>	€ 127 €	127 €	127	€ 285 €	281 €	277
Extra opbrengsten agv gebruik Belétage (zaalhuur)	€ 40 €	40 €	40	€ 40 €	40 €	40
<b>Subtotaal Opbrengsten</b>	<b>€ 167 €</b>	<b>167 €</b>	<b>167</b>	<b>€ 325 €</b>	<b>321 €</b>	<b>317</b>
<b>RESULTAAT excl. Kapitaalslasten</b>	<b>€ 40 €</b>	<b>40 €</b>	<b>40</b>	<b>€ 198 €</b>	<b>194 €</b>	<b>190</b>
<b>Kapitaalslasten</b>						
Restauratie Paushuize: reeds voorzien vanuit algemene middelen	€ 198- €	194- €	190-	€ 198- €	194- €	190-
Inrichting Paushuize: ntb	ntb	ntb	ntb	ntb	ntb	ntb
<b>Kapitaalslasten</b>	<b>€ 198- €</b>	<b>194- €</b>	<b>190-</b>	<b>€ 198- €</b>	<b>194- €</b>	<b>190-</b>
<b>RESULTAAT incl. Kapitaalslasten</b>	<b>€ 158- €</b>	<b>154- €</b>	<b>150-</b>	<b>€ - €</b>	<b>- €</b>	<b>-</b>