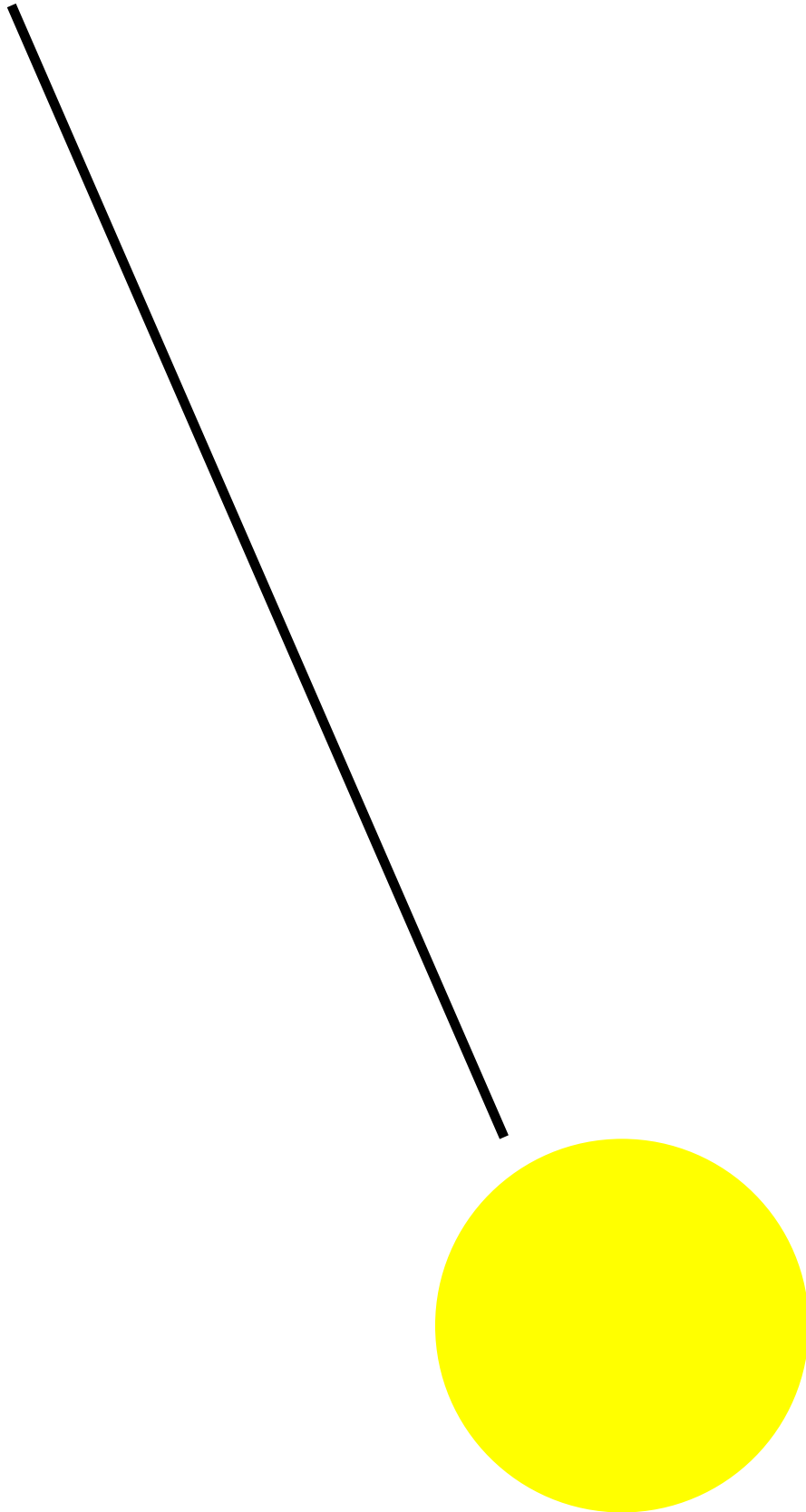


**CENTRAAL
MUSEUM**

BEDRIJFSPLAN

DD. 20 augustus 2012



Inleiding	4
1 Ambitie	5
1.1 De missie en visie	5
1.1.1 De missie en visie	5
1.1.2 De praktijk	5
1.1.3 Belanghebbenden	6
1.2 Kernwaarden en doelgroepen	6
1.3 Bezoekersaantallen	7
1.4 Cultuureducatie	7
1.5 Marketing	8
1.6 Collectie	9
1.7 Ondernemen: cultureel en duurzaam	9
1.8 Herinrichtingsplan 'Het Centraal Museum treedt naar buiten'	10
2 Programma	11
2.1 Programmabeleid 2013-2016	11
2.2 Tentoonstellingsprogramma 2013-2016*	12
2.3 Presentaties en activiteiten	
3 Collectiebeheer	15
3.1 Museaal beheer collectie	15
3.1.1 Algemeen	15
3.1.2 Geregistreerd museum	16
3.1.3 Collectiebeheerovereenkomst	17
3.2 Nulmeting	17
3.2.1 Algemeen	17
3.2.2 Bevindingen en aanbevelingen	17
3.3 Collecties en bruiklenen van derden	18
3.3.1 Algemeen	18
3.3.2 Het Rietveld Schröderhuis (RSH) en het Rietveld Schröderarchief (RSA)	19
3.3.3 Afzonderlijke bruiklenen	20
3.4 Verzekering van de collectie en bruiklenen	21
3.5 Eigendom van (toekomstige) aankopen	21
4 Duurzaam cultureel ondernemen	22
4.1 Commerciële Zaken	22
4.2 Het leveren van een bijdrage aan een duurzame lokale economie	25
4.3 Verdienen (besparen) met tentoonstellingen en collectie	25
4.4 Intensiveren van het zakelijk netwerk	26
5 De nieuwe organisatie	27
5.1 Rechtsvorm	27
5.2 Sturen, toezicht en verandering	27
5.3 Invloed van de gemeente	28
5.4 Medezeggenschap	29
5.5 Organogram	29
5.6 Arbeidsvoorwaarden en sociaal plan	31
5.7 Overgang en overname van personeel	32
5.8 Overplaatsbare medewerkers	32
5.9 Personeelsbeleid	32

6 Huisvesting	34
6.1 De gebouwen	34
6.2 Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en huurovereenkomst	34
6.2.1 Meerjarenonderhoudsplan (MJOP)	35
6.2.2 Huur en huurovereenkomst	35
6.2.3 Financiële uitkomsten MJOP en huurberekening	35
6.3 Verzekeringen	36
6.4 Herinrichtingplan 'Het Centraal Museum treedt naar buiten'	36
7 Financiën	37
7.1 Inrichting van de financiën, informatievoorziening en P&O	37
7.2 Subsidie	38
7.3 Materiële vaste activa	38
7.4 Liquiditeiten	39
7.5 Eigen vermogen	39
7.6 Meerkosten suppletie	40
7.6.1 Incidentele meerkosten	40
7.6.2 Structurele meerkosten	41
7.6.3 Suppletie	41
7.6.4 Dekking van de meerkosten en de inhouden	42
7.7 Begroting 2013 en meerjarenbegroting 2013-2016	42
 8 Bijlagen	 3
Bijlage 1: Samenvatting nulmeting collectie + reactie directie CM	3
Bijlage 2: Principes code cultural governance	8
Bijlage 3: Best practice bepalingen	11
Bijlage 4: Profielschets Raad van Toezicht	14
Bijlage 5: Meerjareninvesteringsbegroting	16
Bijlage 6: Liquiditeitenbegroting	17
Bijlage 7: Verloop financiële activa	18
Bijlage 8: Raamwerk suppletie subsidie	19
Bijlage 9: Risicomodel	20
Bijlage 10: Balans per 31 december 2012(+ doorkijk)	22
Bijlage 11: Was-wordtlijst	23
Bijlage 12: Advies accountant t.a.v. eigen vermogen	25

Inleiding

Dit bedrijfsplan is opgesteld ten behoeve van de verzelfstandiging van het Centraal Museum. Het geeft inzicht in de missie, visie en doelstellingen van het Centraal Museum en de praktische uitwerking daarvan. De verzelfstandiging moet bijdragen aan een doelmatiger bedrijfsvoering en meer slagkracht. Het past in het voornemen van het huidige college van B&W om de gemeentelijke organisatie te beperken tot haar kerntaken.

Het plan is op te vatten als een uitwerking van het recente meerjarenbeleidsplan 2012-2015, rekening houdend met de recent doorgevoerde reorganisatie, de verzelfstandiging en actuele maatschappelijke en economische ontwikkelingen.

Het museum blijft een actief museum van de stad met een internationale oriëntatie. Deze opstelling wordt aangezet vanuit het idee van educatie en zichtbaar gemaakt in onze tentoonstellingen en activiteiten. De jonge, internationaal gerichte Utrechtse bevolking voelt zich tot een dergelijke houding aangetrokken, waardoor er een wisselwerking met het museum zal ontstaan. Onze voortrekkersrol als stedelijk museum zetten we door in het Utrechts museumoverleg dat de komende jaren ook op programmaniveau afstemming nastreeft.

De huidige maatschappelijke en economische ontwikkelingen dwingen ons tot scherpe keuzes in de besteding van de schaarse middelen en daardoor tot een scherpe focus op de activiteiten. Dit geeft het museum een extra stimulans om intensieve en duurzame samenwerking te verkennen en ook in de komende beleidsperiode te realiseren met culturele en onderwijsinstellingen in de stad en regio, maar ook op nationaal en internationaal niveau.

Als toekomstbeeld zien we een organisatie waarin het zakelijk en het cultureel ondernemerschap in balans zijn en elkaar aanvullen en versterken. Met dit bedrijfsplan wordt tevens invulling gegeven aan de door het College overgenomen motie uit de raadsvergadering van 19 januari 2012. Hierin werd het College opgedragen om de optimalisering van het cultureel ondernemerschap te verdisconteren in nader vast te leggen specifieke en meetbare prestatieafspraken.

Verzelfstandigen is meer dan het veranderen van rechtspersoon. De gemeente komt op grotere afstand te staan. Dat betekent dat de organisatie op eigen kracht verder moet. Voor het personeel betekent het dat het vanaf 1 januari 2013 onder een andere CAO valt. Over de gevolgen daarvan voor het huidige personeel worden met de bonden afspraken gemaakt in het sociaal plan. Het bedrijfsplan van het Centraal Museum laat zien dat de organisatie klaar is voor de transitie. Het Centraal Museum is een vitale organisatie die haar bezoekers én haar medewerkers veel te bieden heeft, niet alleen nu maar ook in de toekomst.

Edwin Jacobs
Algemeen Directeur

Marco Grob
Zakelijk Directeur

1 Ambities

1.1 De missie en visie, onze praktijk en belanghebbenden

1.1.1 De missie en visie

De missie geeft aan welke functie het Centraal Museum kan en wil vervullen in de maatschappij. Die bestaansreden hebben we als volgt geformuleerd: *"Het Centraal Museum is een voor iedereen aansprekend podium voor kunst en vormgeving, verleden, actualiteit en toekomst, praktijk en reflectie."*

Vanuit die blijvende doelstelling hebben we verschillende visies ontwikkeld en geformuleerd:

Voor zijn bezoekers is het Centraal Museum een aantrekkelijk en uitdagend podium waar een breed samengesteld publiek zich welkom voelt en graag terugkomt. Het is een verrassende plek waar men kennismaakt met vernieuwingen in de kunst en in de presentatie daarvan.

Er is veel te doen, het museum vormt een leerrijke werkplaats waar de bezoeker op uiteenlopende manieren kennis en inzicht kan verwerven.

Ook is er ruimte voor bezinning, een mogelijkheid om te ontsnappen aan de waan van de dag.

Als het stedelijk museum van Utrecht is het Centraal Museum de aanjager van de culturele dynamiek in de stad en de provincie en organiseert het een internationaal aantrekkelijk programma.

Om dit alles te kunnen realiseren is het een zakelijke onderneming die naast culturele ook commerciële activiteiten uitvoert (winkel, horeca, zaalverhuur). Als zodanig is het Centraal Museum een moderne instelling die maatschappelijk verantwoord ondernemerschap nastreeft en zich bewust is van het belang van duurzaamheid op ecologisch, sociaal en economisch vlak.

Niet op de laatste plaats is het museum een aantrekkelijke werkgever, die zijn werknemers aanmoedigt om talenten te ontplooiën.

1.1.2 De praktijk

Om de visies in de praktijk te kunnen verwezenlijken gaan we onder andere het maximale uit de collecties halen. Dat geldt voor de eigen collecties en voor de belangrijke bruiklenen, zoals het oeuvre van Dick Bruna. Diens ontwerpen gaan we telkens opnieuw vanuit een verrassende invalshoek tonen in het Dick Bruna Huis.

De Rietveld-collectie blijft een belangrijke basis vormen.

Voor wat betreft het verzamelen en het tonen van hedendaagse beeldende kunst en mode is het te hanteren criterium hoge kwaliteit en internationale uitstraling, passend bij de jonge en hoogopgeleide inwoners van Utrecht.

We gaan nog meer op zoek naar onze doelgroep en binnen en buiten het museum, met het opnemen van activiteiten zoals die ook in 2012 plaatsvonden: een punk festival, de museumnacht, deelname aan de *Summer Darkness* en de opzet van een alternatieve kunstbeurs in de Jaarbeurs.

Het veelgeroemde "werkplaats"-concept dat het museum heeft ontwikkeld willen we ook buiten het museum gaan toepassen en daarmee meer samenhang tussen kunst en cultuur en educatieve activiteiten bewerkstelligen.

Naar buiten gericht is ook ons voornemen om de ambitie Utrecht Culturele Hoofdstad 2018 mede waar te maken en – op kleinere schaal – het naar een hoger plan tillen van de ruimtelijke kwaliteiten van de zuidelijke binnenstad. Dat doen we in samenwerking met onze burens, de ondernemers in de Twijnstraat en de Hervormde Gemeente met het toekomstige treinstation Museumkwartier (Vaartsche Rijn) als middelpunt.

Samenwerking gaan we verder intensiveren met verzamelaars en andere bruggenbouwers tussen kunst- en museum en publiek, met het gespecialiseerd en hoger (kunst)onderwijs in de stad, met de Utrechtse musea en met BAK en Galerie 10.

1.1.3 Belanghebbenden

Voor het waarborgen van het succes van het museum in de aankomende jaren is het belangrijk dat het museum zich bewust is van de verschillende belanghebbenden en hun eisen en verwachtingen. Via dynamische jaarplannen met een visie op ondernemen (herinrichtingsplan), museumbezoekers (interpretatiebeleidsplan), collectie (collectiebeleidsplan #1 2012-2015) en het meerjarenbeleidsplan 2012-2015 spelen we daarop in. We menen dat de volgende belanghebbenden met name de komende jaren essentieel zijn in de realisatie van onze missie en visie:

- Bezoekers (online en offline/fysiek);
- particuliere verzamelaars, Stichting Van Baaren Museum, Stichting Rietveld Schröderhuis, Mercis en de kunsthandel;
- gemeente Utrecht, provincie Utrecht;
- raad van toezicht Altrecht, Hervormde Gemeente, ondernemers en bewoners zuidelijke binnenstad;
- BAK en Stichting Utrechts Museumkwartier;
- financiers, zowel particulier als zakelijk, fondsen, sponsors, businessclubs;
- onderwijs (van PO tot WO) onderzoeksinstellingen;
- Toerisme Utrecht en Stichting Cultuurpromotie Utrecht;
- Miniconvent, zakelijk miniconvent, sector Beeldende Kunst, Vormgeving en Mode, International Council Of Museums (ICOM) en the International Committee of ICOM for Museums and Collections of Modern Art (CIMAM), Nederlandse Museumvereniging (NVM) en Vereniging van Rijksmusea (VRM);
- toeleveranciers, met de nadruk op duurzaam en groen ondernemen.

1.2 Kernwaarden en doelgroepen

Open, bruisend en leerrijk zijn de kernwaarden die de leidraad vormen van ons museaal handelen.

Open: toegankelijk en gastvrij

Het Centraal Museum is een gastvrij museum. Het wil geen drempels hebben. De collectie en de informatie hier is zowel on- als offline toegankelijk en moet een breed publiek aanspreken. We denken daarbij niet alleen aan gezinnen en individuele bezoekers van jong tot oud, maar ook aan cursus- of vriendengroepen en groepen met algemene kunst- en cultuurinteresse. Een heel aparte, museumeigen en zeer belangrijke doelgroep is de verzamelaar, de connaisseur.

Bruisend: altijd iets te doen

Het Centraal Museum is een plek waar altijd iets te doen is. Het heeft een bruisend eigen programma, maar biedt met name ook een podium aan partners in de stad. Hierbij richt het museum zich op de zogenaamd. experimentele alleseters en de zakelijke bezoekers. De 'experimentele alleseters' weten de weg in het culturele leven goed te vinden, maar een museum is niet hun eerste keuze. Ze

staan open voor alles wat nieuw is. Het is een kansrijke groep die met gerichte activiteiten en vooral door samenwerking met andere culturele instellingen en festivals te bereiken is. Ook de zakelijke bezoeker wordt graag verrast door een ongewone aanpak en een andere maatschappelijke visie.

Leerrijk: iedereen is een kunstenaar

Het Centraal Museum staat voor educatie. De collectie vormt daarbij het uitgangspunt met het 'werkplaats' concept als middel om het publiek een wezenlijke ervaring mee te geven. Bij de indeling in doelgroepen is bewust niet uitgegaan van de sociale status of leeftijd van bezoekers, maar is culturele interesse, neiging tot museumbezoek en de motivatie voor deelname aan cultuur het uitgangspunt.

1.3 Bezoekersaantallen

We streven in de komende beleidsperiode naar een groei van het huidige aantal bezoekers met 10%. Dit betekent een totaal van circa 150.000 bezoekers per jaar. Dit getal kan hoger worden na de realisatie van het herinrichtingsplan, (zie paragraaf 1.8). Doel is het verbinden van meer Utrechters en Utrechtse organisaties aan het Centraal Museum door bijvoorbeeld het stimuleren van herhaalbezoek en aan gaan van partnerships. Een ander doel is de verhoging van het aantal zakelijke bezoekers.

1.4 Cultuureducatie

Sinds 2010 integreert het museum het concept: 'het museum als werkplaats' in zijn programmering. Kijken wordt naar een hoger plan gebracht door verschillende zintuigen aan te spreken. Voor een ieder is actieve deelname mogelijk. Bovendien biedt het werkplaatsconcept mogelijkheden om volwassenen, die vanuit hun belangstelling voor kunst en cultuur het museum al weten te vinden en jongeren die in mindere mate automatisch komen, te verbinden. De komende jaren ontwikkelt het museum een werkplaats bij de tentoonstellingen 'Blue Jeans', 'In Vredesnaam. De Vrede van Utrecht 1713' en 'The Democracy Show', de laatste in samenwerking met BAK. Inmiddels is ook de eerste langlopende werkplaats ingericht. Onder het motto 'De onderzoeker als educator', is dit atelier gekoppeld aan de archeologische collectie van het Provinciaal Utrechts Genootschap (PUG). De werkplaats staat niet op zichzelf en is structureel. Uit onderzoek naar de werkplaats blijkt dat bezoekers door de deelname aan de activiteiten een positievere houding ten opzichte van museumbezoek hebben gekregen. Ook geven bezoekers aan de waarde van kunst en musea anders (en positiever) te zien na een bezoek aan de werkplaats. Het museum evalueert de werkplaats met de Engelse methode *Generic Learning Outcomes* waarmee de impact van het tentoonstellingsbezoek gemeten kan worden. Deze methode geeft ook richting aan het algemeen educatief functioneren van het museum. Het Centraal Museum is een aantal langlopende samenwerkingsverbanden aangegaan met het onderwijs, van primair tot wetenschappelijk. Dit zal de komende jaren verder geïntensiveerd en uitgewerkt worden in langlopende programma's. Sinds 2012 bekleedt de directeur van het museum een *Fellowship* van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU). Dit zal hij tot 2015 invullen onder de titel 'Naar een nieuw Bauhaus'. Tevens is hij actief bezig met een *case study* naar een nieuwe invulling van de leerstoel Utrecht Studies, die in nauwe samenwerking met de faculteit Geesteswetenschappen, afdeling oude en moderne kunst ontwikkeld wordt. Actieve samenwerking is er ook met het open source netwerk van digitaal kunstplatform *Dropstuff*.

1.5 Marketing

Het Centraal Museum wil zijn imago versterken en zich duidelijker positioneren. Eind 2011 werd daarom een nieuwe visuele identiteit geïntroduceerd met de visie, missie en kernwaarden als uitgangspunt (bekroond met brons door de *European Design Award*, 2012, Helsinki). Voortaan is een stip het kenmerk van het Centraal Museum. De stip staat voor de centrale ligging van het museum in het midden van Nederland en voor de betekenis van cultureel centrum in de stad Utrecht. Maar de stip staat niet alleen symbool voor de locatie. Het museum is een dynamische plek. Het trekt bezoekers en kunstenaars aan en wil hun ook iets meegeven. Deze wisselwerking vanuit een bedrijvig knooppunt wordt eveneens gevisualiseerd door de stip. De stip wordt stevast omgeven door lijnen: een doorlopende lijn vormt de koppeling met de naam van het Centraal Museum, stippellijnen voegen zich naar de steeds wisselende context, afhankelijk van het onderwerp. Het beeld is variabel. Zo wordt de diversiteit van de collectie en de activiteiten benadrukt, terwijl het Centraal Museum steeds als afzender herkenbaar blijft.

Het aanhalen van de banden met de inwoners van Utrecht is een belangrijke marketing opgave. Er is veel bezoekpotentie in de stad en de provincie Utrecht. Er wordt nu door middel van imago-onderzoek, postcoderegistratie en diepte-interviews werk gemaakt van het vinden van potentiële groepen en het formuleren van antwoorden op de vraag waarom die groepen nu niet en wel komen en wat hier de rede van is. Vervolgens wordt een strategie ontwikkeld om de doelgroepen zo efficiënt en effectief mogelijk te benaderen

Een aantal kengetallen dat de aandacht in media en bezoek (on-en offline) voor het museum toont:

Free publicity

	Realisatie 2009-2011 (gemid.)	2013	2014	2015	2016
Waarde	7.813.041	7.600.000	7.700.000	7.800.000	7.900.000

'Vrienden' online en offline

	Realisatie t/m juni 2012	2013	2014	2015	2016
CM Club	330	430	530	630	730
Facebook	1818	3318	4518	5718	6918
Twitter	4570	6400	8230	10060	11890

Website

	Realisatie 2009-2011 (gemid.)	2013	2014	2015	2016
Unieke bezoekers	234.574	350.000	367.500	385.875	405.168
Aantal hits	293.250	484.000	508.200	533.610	560.290
Duur bezoek	2.1 min	2.25 min	2.25 min	2.25 min	2.25 min
Average pageview	3.96	3.28	3.28	3.28	3.28

1.6 Collectie

De komende jaren concentreert het museum zich op het optimaliseren van de bestaande collectie, onder andere door het afstoten van stukken die niet binnen de collectie passen en het in kaart brengen van de benodigde conservering en restauraties. Verwerving zal meer en meer samen met collega-instellingen plaatsvinden, ook op internationaal gebied. Het perspectief richt zich meer dan tevoren op de optimalisering van de Collectie Nederland. Onderzoek blijft belangrijk en wordt nadrukkelijk opgezet in samenwerking met de Universiteit Utrecht. De herinrichting van de leerstoel Utrecht Studies biedt daartoe kansen. Het plan wordt door de nieuwe universiteitsdirectie gedragen.

Via de aanpak '5 collecties. 1 museum' ambieert het Centraal Museum het neerzetten van het aankoop-, presentatie- en educatiebeleid als een geheel. Dit vraagt om een goede argumentatie met betrekking tot verwervingen. Aankopen doen vanuit een relatie met een bepaalde tijdgeest brengt het risico met zich mee dat dit een belangrijker criterium wordt dan het opvullen van 'leemtes in de collectie'. Het mag daarom geen dwingend concept worden. Dan wreekt zich immers dezelfde vrijblijvendheid, blindheid of verstarring als bij het traditionele verzamelbeleid.

In hoofdstuk 3 wordt het beheer van de collectie nader beschreven.

1.7 Ondernemen, cultureel en duurzaam

Een cultureel ondernemer is een producent van kunst en cultuur die hiervoor zoveel mogelijk betalend publiek probeert te interesseren en tegelijkertijd streeft naar een sluitende exploitatie van zijn 'onderneming'. Cultureel ondernemers onderscheiden zich van klassieke ondernemers doordat zij oog hebben voor meer dan de markt alleen; de kunstzinnige waarde van hun 'product' is voor hen even belangrijk als het streven naar maximale winst tegen minimale kosten. Het culturele winstoogmerk is gelegen in het beter bekend maken van de maatschappelijke waarde van het museum, de toename van het aantal bezoekers het bewerkstelligen van herhaalbezoek. Investeren, aangaan van partnerships, aansluiten op lokale en regionale ontwikkelingen spelen hierbij een belangrijke rol. Deze vorm van ondernemen zal uiteindelijk de commerciële belangen bevorderen van de ondernemingen die zich aan het museum hebben verbonden. Immers: een stad met een florerende museale cultuur is 5% meer investeringsbestendig: musea in een stad trekken meer consumenten in het hoge segment en zorgen voor een ander winkelsegment, een duidelijk monumentenbeleid, een schone binnenstad, een welvarende toeristische sector en interstedelijke samenwerkingsverbanden ('Meer dan waard', Nederlandse Museumvereniging 2010).

In hoofdstuk 4 wordt nader toegelicht hoe we dit denken te realiseren.

1.8 Herinrichtingsplan 'Het Centraal Museum treedt naar buiten'

'Het Centraal Museum treedt naar buiten' is een ambitieus herinrichtingsproject waarin de monumentale sfeer van de gebouwen volledig tot zijn recht komt. De museumentree wordt verplaatst naar de Agnietenstraat waardoor de indeling van het hoofdgebouw overzichtelijker wordt en het verband met het tegenover gelegen dick bruna huis duidelijker is. De nadruk van het project ligt op het verbeteren van de ondersteunende voorzieningen van het museum, zoals een multifunctionele ruimte voor culturele en commerciële evenementen, de museumwinkel, de entree, het museumrestaurant en een educatieve workshopruimte (werkplaats). Er komt meer oppervlakte tot onze beschikking voor het tonen van kunst. Ook wordt het gemakkelijker en minder kostbaar om delen van het museum buiten de reguliere openingstijden open te stellen en toegankelijk te maken.

Als het Centraal Museum op minimaal het huidige niveau zijn functie wil blijven uitoefenen, moet er geïnvesteerd worden in de publieksvoorzieningen. De voorgestelde veranderingen leiden ertoe dat het Centraal Museum zijn mogelijkheden voor cultureel ondernemerschap kan optimaliseren. Dit is nodig om de primaire processen (tentoonstellingen en aankopen) mede te kunnen financieren. Daarnaast verbetert het museum hiermee de zichtbaarheid, openheid, routing in het gebouw en toegankelijkheid. Het Centraal Museum kan hiermee aan zijn infrastructurele rol in het museumkwartier en zijn directe omgeving goed invulling geven. Dit draagt bij aan een cultureel uitgerust stadsdeel dat versterkt zichtbaar wordt op weg naar Utrecht Culturele Hoofdstad in 2018.

2 Programma

2.1 Programmabeleid 2013-2016

Kort samengevat gaat het in het programma om het uitstralen van hoge kwaliteit en de aanwezigheid van een internationaal besef. We tonen de collecties zoveel mogelijk in onderlinge samenhang. Concrete en heldere presentaties stellen de bezoeker in staat om zelf relaties te leggen tussen verleden, heden en toekomst. Door de communicatie te verbeteren en door de bezoeker (online en offline) beter te bedienen vergroten we de zichtbaarheid en herkenbaarheid van de veelzijdige verzameling.

Door culturele en commerciële partners in de stad en regio een podium te bieden en langdurige samenwerking met hen aan te gaan benadrukt het Centraal Museum zijn rol als cultureel platform. In overleg met het onderwijs ontstaat een gezamenlijk leerplan. Daarnaast breidt het museum zijn draagvlak in de stad uit door Utrechters uit de stad en de provincie nadrukkelijker te binden aan het museum. We zoeken de kunstenaars en vormgevers die in Utrecht wonen en werken actief op. De inrichting van de zogenaamde Nieuw Utrecht zaal is de concrete uitwerking hiervan. Als grootstedelijk museum vullen we onze rol als regionale voorziening (moedermuseum) in door het delen van expertise, collecties en personeel met andere musea. Op nationaal en internationaal niveau functioneren we in een netwerk van musea en private partijen waarin wordt samengewerkt op het gebied van verzamelen en presenteren.

2.2 Tentoonstellingsprogramma 2013-2016*

	2013	2014	2015	2016
Stallen lente	Jeans	Het Surrealisme in Nederland in een Internationale context (The Penrose Collectie)	Wonder en toegepaste kunst en mode uit de 19e eeuw	De Merel in de Tuin: dick bruna huis en Bruna collectie 10 jaar
Stallen zomer	Vrede van Utrecht	Schilderkunst in Nederland: van Cobra tot heden	Kruisridders en weldoeners	In het licht van Klaarhamer: Rietvelds voorbeeld
Stallen herfst/ winter	The Democracy Show	Wtewael	Nog in te vullen	Europeana the fashion hub

jaren 20 vleugel	wisselende opstelling 5 collecties, 1 museum Nijverheden (met en door Jurgen Bey)	wisselende opstelling 5 collecties, 1 museum	wisselende opstelling 5 collecties, 1 museum	wisselende opstelling 5 collecties, 1 museum
Van Baaren Museum	jaarlijks wisselende thema-expositie Referentie: Vincent van Gogh	jaarlijks wisselende thema-expositie Referentie: Piet Mondriaan	jaarlijks wisselende thema-expositie Referentie: Theo van Doesburg	jaarlijks wisselende thema-expositie Referentie: Gerrit Rietveld
Bovenkapel	2x per jaar kleine expositie over vormgeving en toegepaste kunst gekoppeld aan bestandscatalogi i.s.m Rietveld Landscape			
Project kamers	4x per jaar presentatie van nieuwe aanwinsten, Nieuw Utrecht Zaal	4x per jaar presentatie van nieuwe aanwinsten, Nieuw Utrecht Zaal	4x per jaar presentatie van nieuwe aanwinsten, Nieuw Utrecht Zaal	4x per jaar presentatie van nieuwe aanwinsten, Nieuw Utrecht Zaal
Zolder	collectieopstelling PUG (archeologie)	collectieopstelling PUG (archeologie)	collectieopstelling PUG (archeologie)	
dick bruna Huis	nijntje en hedendaagse kunst: nijntje op zolder (Roland Sohier)	nijntje en de Romeinen	nijntjes muziekles	10 jaar dick bruna huis

* wijzigingen voorbehouden

2.3 Prestaties en activiteiten

Activiteiten op het gebied van educatie en marketing bij collectie, tentoonstellingen en overige projecten worden ingezet aan de hand van een ABC-model. Dit model maakt een onderscheid in grote, midden en kleine presentaties. Bij grote presentaties worden meer middelen (budget en personele capaciteit) ingezet dan bij kleine presentaties.

		2009-2011 (gemiddeld)	2013	2014	2015	2016

Aantal producties/ programma's/ tentoonstellingen		20	20	20	20	20
Aantal tentoonstellingen	In Utrecht	20	14	14	14	14
	Buiten Utrecht (in Nederland)		1	1	1	1
	In het buitenland	2	2	1	1	1
Educatie						
Aantal educatieve programma's		36	48	50	52	54
Aantal schoolgroepen	PO	80	75	80	85	90
	VO/VMBO	50	70	75	80	85
	MBO/HBO/WO	32	40	40	40	40
Overige activiteiten						
Overige activiteiten zoals lezingen, instaprondlei- dingen, audiotours en publicaties)		14	20	24	26	30

Bezoekersaantallen

	2009-2011 (gemiddeld)	2013	2014	2015	2016
Totaal aantal bezoekers aan tentoonstellingen	142.000	150.000	150.500	151.000	152.000
Waarvan: Aantal scholieren/ leerlingen/overige deelnemers (educatieve programma's)	14.500	16.000	16.500	17.000	18.000
Waarvan: Aantal deelnemers aan overige activiteiten	8.000	10.000	10.500	11.000	12.000

Een toegangskaartje voor het Centraal Museum geeft ook recht op een bezoek aan het dick bruna huis. Deze bezoeken werden tot eind 2011 niet apart geregistreerd,

vanaf 2012 vindt wel afzonderlijke registratie plaats. De schatting is dat ongeveer een derde van het totale aantal bezoekers beide locaties bezoekt. Voor een bezoek aan het Rietveld Schröderhuis (RSH) is, naast een toegangskaartje voor het Centraal Museum, afname van een (betaalde) audiotour of rondleiding verplicht. Jaarlijks trekt het RSH circa 14.000 bezoekers.

Van het totale bezoek is circa 75% betalend. De 'gratis bezoekers' bestaan voor het merendeel uit kinderen tot en met 12 jaar. De overige 'gratis bezoekers' zijn bezoekers die gratis evenementen bezoeken, zoals het museumweekend, de Culturele Zondagen, openingen, etc.

3 Collectiebeheer

3.1 Museaal beheer collectie

3.1.1 Algemeen

Het Centraal Museum voert het museaal beheer over de (kunst)verzameling van de Gemeente Utrecht. De collectie is te onderscheiden in de volgende vijf deelcollecties:

1. oude kunst
2. moderne en hedendaagse kunst
3. toegepaste kunst en vormgeving
4. geschiedenis van Utrecht
5. mode en kostuums

Er is geen exact aantal werken per deelcollectie te geven, aangezien sommige collecties elkaar overlappen. Zo is een deel van de objecten uit de deelverzameling geschiedenis ook opgenomen in de deelverzamelingen oude kunst en moderne kunst. De totale collectie omvat 48.324 geregistreerde objecten, inclusief de bruiklenen van derden, waaronder een aantal belangrijke collecties van kunstenaars zoals Gerrit Rietveld, Dick Bruna en particuliere verzamelaars als de Stichting van Baaren Museum.

Prestatiegegevens aantal objecten in collectie + registratiegraad

	Realisatie 2009-2011 (gemid.)	2013	2014	2015	2016
Eigen collectie + bruiklenen	37.000	37.100	37.200	37.300	37.400
% registratiegraad	89%	90%	91%	92%	93%
% dig graad (afbeelding)	73%	74%	75%	75%	76%
% online beschikbaar	89%	90%	91%	92%	93%
Bruna-collectie	7.461	7.461	7.461	7.461	7.461
% registratiegraad	100%	100%	100%	100%	100%
% dig graad (afb)	100%	100%	100%	100%	100%
% online beschikbaar	100%	100%	100%	100%	100%
Rietveld Schröderarchief	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100
% registratiegraad	95%	96%	97%	98%	99%
% dig graad (afb)	75%	75%	75%	75%	75%
% online beschikbaar	95%	96%	97%	98%	99%

Totaal	52.561	52.660	52.760	52.860	52.960
Aanwinsten	100	100	100	100	100
- Waarvan aankopen	20	15	15	15	15
Restauraties	20	20	20	20	20
Bruiklenen (uitgaand)					
- Aantal stukken	200	200	200	200	200
- Aantal tentoonstellingen	45	45	45	45	45
- Waarvan in buitenland	18	18	18	18	18

De cijfers met betrekking tot aanwinsten en bruiklenen bestaan uit gemiddelden van de voorgaande jaren. Sturing met betrekking tot aanwinsten en bruiklenen vindt niet primair op kwantiteit plaats, maar veel meer met toepassing van kwalitatieve criteria. De cijfers dienen gelezen te worden als richtinggevend. Het ligt in de lijn der verwachting dat de trend van de afgelopen jaren zich doorzet in de komende jaren.

Bij aanwinsten wordt rekening gehouden met een lager aantal, omdat de komende jaren meer geld uit het aankoopfonds (waarin een legaat is opgenomen) besteed zal worden aan de verbetering van de conditie van de collectie en niet aan het doen van aankopen.

Na de verzelfstandiging blijft de collectie eigendom van de gemeente Utrecht en voert de stichting Centraal Museum het museaal beheer. Onder museaal wordt verstaan het in overeenstemming met geldende (inter)nationale normen (digitaal) registreren, documenteren, bewaren, conserveren, restaureren, onderzoeken, verwerven, vervreemden, presenteren en publiceren van de collectie. Het museale veld hanteert (inter)nationale museale normen als de Code of Ethics, een internationale gedragslijn die de basis vormt voor de beroepsethiek van de museale sector in Nederland, de Spectrum richtlijnen, 21 procedures voor beheer en documentatie van de collectie van een museum, procedures die internationaal als standaard zijn afgesproken, en de leidraad voor het afstoten van museale objecten (LAMO), te beschouwen als de praktische uitwerking van de ethische code.

3.1.2 Geregistreerd museum

Alle geregistreeerde musea in Nederland hebben de ethische code onderschreven. Daarmee verklaren zij de code als richtlijn voor museaal handelen te aanvaarden. Het Centraal Museum is nog niet ingeschreven in het Nederlands museumregister, maar streeft ernaar dit binnen afzienbare termijn te realiseren.

Musea die wensen te worden opgenomen in het Nederlands museumregister moeten voldoen aan verschillende eisen, zoals het hebben van een stabiele financiële

basis, het aanwezig zijn van een beleidsplan, het beschikken over een collectie, zorgdragen voor het behoud van de collectie, etc.

De status van geregistreerd museum schept vertrouwen tegenover derden (onder wie subsidiegevers, fondsen en sponsors). Het museum heeft aangetoond dat het zijn verantwoordelijkheid als beheerder van het cultureel erfgoed serieus neemt. Geregistreerde musea weten wat zij aan elkaar hebben en wat zij voor elkaar kunnen betekenen. Op die manier worden de onderlinge samenwerking en het bruikleenverkeer gestimuleerd. Particulieren die iets willen schenken, legateren of in bruikleen geven, weten dat een geregistreerd museum er op verantwoorde wijze mee zal omgaan. Bezoekers mogen verwachten dat geregistreerde musea beschikken over een aantal basisvoorzieningen voor het publiek.

3.1.3 Collectiebeheerovereenkomst

Ten behoeve van voornoemd museaal beheer wordt tussen de gemeente Utrecht en de stichting Centraal Museum een collectiebeheerovereenkomst gesloten. Onderwerpen die in deze overeenkomst geregeld worden zijn het eigendom van de collectie, de bewaaromstandigheden, de inspecties uit te voeren door de gemeente, de bruiklenen van en aan derden, verwerven en afstoten, onderhoud en restauraties en verzekering.

3.2 Nulmeting

3.2.1 Algemeen

In opdracht van het Centraal Museum heeft adviesbureau 'CollectieConsult, Advies voor behoud en beheer van collecties' een nulmeting verricht naar de collectie van het Centraal Museum. Deze nulmeting had een drieledig doel. Op basis van een representatieve steekproef is onderzoek verricht naar:

1. de registratie (inzicht in de toegankelijkheid van de collectie) en de standplaatsregistratie (vindbaarheid van de objecten);
2. de conservering, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen actieve conservering (restauratie) en passieve conservering (voorkomen van verval, zoals bewaaromstandigheden);
3. risicobeheer, het proactief voorkomen van schade aan de collectie (calamiteitenbeheer, *pestcontrol*, wijze van opslag en het ontwikkelen van passende procedures).

3.2.2 Bevindingen en aanbevelingen

In bijlage 1 is een samenvatting van de nulmeting opgenomen en treft u tevens de volledige reactie van de directie van het Centraal Museum op de bevindingen aan.

De belangrijkste conclusies uit de nulmeting zijn:

- De registratie is uitzonderlijk goed op orde.
- Er moet een nader onderzoek naar de depotinrichting plaatsvinden. Met name het textieldepot staat erg vol, dit kan onveilige situaties veroorzaken.
- De door te voeren verbeteringen leiden tot kosten;
- De prenten en de werken in het Rietveld Schröderarchief worden niet op de juiste wijze bewaard. Deze zullen moeten verhuizen naar een betere plek. Dit leidt tot kosten.
- De passieve conservering (bewaaromstandigheden) is goed op orde, het klimaat in het depot is niet naar behoren.
- Er is sprake van veel achterstallig onderhoud aan de collectie, de conditie van veel werken is niet goed.

De belangrijkste elementen uit de reactie van de directie op de nulmeting zijn:

- De resterende vierduizend niet-geregistreerde objecten zullen in de komende jaren beschreven worden.
- Het streven is om in de komende beleidsperiode de standplaatsregistratie volledig op orde te krijgen.
- Het fotograferen van de collectie is een tijdrovende en dure aangelegenheid. Fotograferen van de collectie vindt daarom alleen plaats in combinatie met andere projecten en bij voorkeur extern gefinancierd.
- De verbetering van de klimaatinstallatie in het depot wordt in 2013 aangepakt, deze is opgenomen in het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) van de Utrechtse vastgoedorganisatie.
- Het streven is om de prenten en de werken in het Rietveld Schröderarchief te verhuizen naar een extra ruimte in het depot.
- De achterstanden in de actieve conservering kunnen niet op korte termijn aangepakt worden. Hiervoor ontbreken de financiële middelen en de mankracht. In totaal zijn circa 5.300 objecten (16%) er slecht aan toe. Bij de komende cultuurnota (2017-2020) zal het museum een plan opstellen, waarin het noodzakelijke groot onderhoud aan de collectie en de daaraan verbonden kosten worden beschreven.

Naar aanleiding van de nulmeting is een aanvullende conditiemeting uitgevoerd van de collectieonderdelen schilderijen, prenten en tekeningen. Uit de resultaten van deze aanvullende meting kan worden geconcludeerd dat de totale kosten voor het wegwerken van het achterstallig onderhoud (conservering, geen restauratie) aan de collectie voor deze onderdelen 1,9 miljoen euro zullen bedragen. Voor het uitvoeren van eerste hulp is een bedrag van circa 0,5 miljoen euro nodig. Daarnaast dienen het prentendepot en het Rietveld Schröderarchief te verhuizen, kosten circa 0,1 á 0,15 miljoen euro. De totale kosten voor het wegwerken van het meest urgente achterstallig onderhoud bedragen circa 0,65 miljoen euro.

Het Centraal Museum heeft in 2010 een legaat ontvangen van circa 0,6 miljoen euro. Dit wordt aangewend ter verbetering van de collectie. Het bedrag staat gereserveerd in het aankoopfonds. Een deel van het geld is in de afgelopen jaren besteed aan aankopen. Per 31 december 2012 resteert nog circa 0,4 miljoen euro. De directie wil dit bedrag gebruiken voor het oplossen van het meest urgente achterstallig onderhoud en geeft daarbij prioriteit aan het verhuizen van het prentendepot en het Rietveld Schröderarchief. Van het dan nog resterende deel zal ongeveer de helft van het meest urgente onderhoud aan de schilderijen en prentencollectie uitgevoerd kunnen worden. In de jaarlijkse begroting is slechts € 22.000,- beschikbaar voor conservering en restauratie. Dit bedrag wordt veelal besteed aan het toonbaar maken van werken in verband met presentaties.

3.3 (Collecties)bruiklenen van derden

3.3.1 Algemeen

De stichting Centraal Museum beheert naast de eigen verzameling een groot aantal bruiklenen van derden, waaronder een aantal complete collecties. Aan deze bruiklenen zijn voorwaarden gesteld door de bruikleengevers, die neergelegd zijn in (bruikleen)overeenkomsten. De gemeente Utrecht draagt het beheer over deze bruiklenen over aan de stichting Centraal Museum. Hiervoor is toestemming van de bruikleengevers nodig.

Het Rietveld Schröderhuis met werelderfgoedstatus neemt binnen deze collecties een speciale positie in.

1. De Van Baaren collectie. Deze collectie met onder meer 43 topstukken is eigendom van de Stichting Van Baaren Museum. De kosten voor het onderhoud liggen in principe bij het Centraal Museum, maar worden incidenteel gedragen door de Stichting Van Baaren museum. De Stichting Van Baaren museum neemt daarnaast de helft van de premie voor de all risk verzekering voor de topstukken voor haar rekening.

2. De Dick Bruna-collectie is eigendom van Mercis Publishing BV. Voor de Dick Bruna-collectie worden de kosten voor onderhoud en beheer van de collectie gedragen door het Centraal Museum.

3. De H+F collectie: is het eigendom van particuliere verzamelaar Han Nefkens. Voor de H+F Collectie worden de kosten voor behoud en beheer gedragen door het Centraal Museum. In overleg met de eigenaar is overeengekomen dat de bruikleen uiterlijk 31 december 2012 wordt beëindigd.

4. De collectie Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE), eigendom van het rijk, bestaat voor een belangrijk deel uit werken van Theo van Doesburg. Deze collectie sluit goed aan bij de "Stijl"-collectie van het Centraal Museum.

Een aparte positie wordt ingenomen door:

5. Het Rietveld Schröderhuis (RSH) en het Rietveld Schröderarchief (RSA), beiden eigendom van de Stichting Rietveld Schröderhuis.

3.3.2 Het Rietveld Schröderhuis (RSH) en het Rietveld Schröderarchief (RSA)

Het Centraal Museum treedt op als beheerder van het Rietveld Schröderarchief en wordt daarin gesteund door de stichting. Voor het beheer van het Rietveld Schröderarchief lopen afspraken met de strekking dat driedimensionale objecten (bijvoorbeeld maquettes) eigendom worden van het Centraal Museum en tweedimensionale objecten eigendom blijven van de Stichting RSH. Afspraken hierover moeten geformaliseerd worden met het bestuur van de Stichting RSA. Verder is het de bedoeling dat de bruikleenovereenkomst RSA voor de overdrachtsdatum wordt overgenomen.

Tussen de Gemeente Utrecht en de Stichting Rietveld Schröderhuis is een voortdurende erfpachtovereenkomst gesloten, waarbij het beheer van het Rietveld Schröderhuis bij het Centraal Museum is gelegd. Het Rietveld Schröderhuis wordt door het Centraal Museum gezien als een onderdeel van de collectie.

Het Rietveld Schröderhuis heeft sinds 2000 de status van werelderfgoed. Het managementplan, dat dientengevolge volgens de UNESCO richtlijnen moet worden opgesteld, het zogenaamde Rietveld Schröderhuis Managementplan, is op 27 maart 2012 vastgesteld door het College van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Utrecht. De instandhouding van dit werelderfgoed is het doel van het managementplan.

In dit managementplan zijn de diverse verantwoordelijkheden en bevoegdheden van betrokken partijen vastgelegd. De Gemeente Utrecht is als zogenaamde *siteholder* (de Stichting Rietveld Schröderhuis is tevens *siteholder*) verantwoordelijk voor de instandhouding van het huis. Het beheer van zowel huis als archief is bij het Centraal Museum i.c. In het managementplan zijn het onderhoud van opstal en

inventaris apart geregeld in het behoud- en beheerplan Rietveld Schröderhuis (2011) en het onderhoudsplan Rietveld Schröderhuis 2010 - 2030 (2011).

De erfpachtovereenkomst tussen de gemeente Utrecht en de Stichting Rietveld Schröderhuis wordt per overdrachtsdatum niet overgedragen aan de stichting Centraal Museum, maar blijft achter bij de *siteholder* gemeente Utrecht. De stichting Centraal Museum blijft na de overdrachtsdatum verantwoordelijk voor het beheer van zowel het Rietveld Schröderhuis als het Rietveld Schröderarchief. De stichting Centraal Museum is verantwoordelijk voor het behoud, zoals beschreven in het behoud- en beheerplan Rietveld Schröderhuis (2011) en het onderhoudsplan Rietveld Schröderhuis 2010 - 2030 (2011). De Stichting Centraal Museum is financieel verantwoordelijk voor het onderhoud van het Rietveld Schröderhuis voor zover dit onder het beschreven onderhoudsplan valt. De stichting heeft hiervoor een budget van € 27.000 per jaar gereserveerd in haar begroting. Indien er kosten optreden als gevolg van onvoorziene omstandigheden of calamiteiten of als gevolg van gewijzigde eisen in verband met de werelderfgoedstatus, dan komen deze kosten voor rekening van de erfpachthouder, de gemeente Utrecht.

De stichting Centraal Museum is verantwoordelijk voor het toegankelijk maken voor het publiek van het huis en het archief. De kosten voor het openstellen van het huis en alle andere activiteiten die samenhangen met het huis komen ten laste van het Centraal Museum. Alle baten die worden verkregen uit de exploitatie van het Rietveld Schröderhuis komen per overdrachtsdatum ten gunste van de stichting Centraal Museum. Bezoek aan het Rietveld Schröderhuis is als gevolg van de kwetsbaarheid van de objecten en het huis maar beperkt mogelijk.

Het Centraal Museum beheert een tweede Rietveldhuis, gevestigd aan de Erasmuslaan 9, en eigendom van de Vereniging Hendrik de Keijser. De stichting Centraal Museum beschouwt ook dit pand als een collectie-item.

Met de eigenaar of vertegenwoordiger van bovengenoemde bruiklenen zal persoonlijk contact worden opgenomen om de overdracht naar de stichting Centraal Museum nader te bespreken. Zo nodig zijn de actuele waarde van de bruiklenen en de verzekering daarbij onderwerp van gesprek. In het najaar van 2012 zal de overdracht schriftelijk bevestigd worden.

Het Rietveldhuis aan de Robijnhof wordt niet gehuurd door het Centraal Museum. Wel heeft het Centraal Museum de verantwoordelijkheid voor de inrichting van het huis, in afstemming met de eigenaar BOEX. Dit Rietveldhuis is alleen op afspraak te bezoeken en via een rondleiding die door Architectuurcentrum Aorta wordt georganiseerd.

3.3.3 Afzonderlijke bruiklenen

Naast de volledige collecties heeft het Centraal Museum nog circa achthonderd afzonderlijke bruiklenen van verschillende bruikleengevers in beheer. De stichting Centraal Museum wil over een groot deel van deze bruiklenen het museaal beheer blijven voeren. Ook van deze bruikleengevers is daarvoor toestemming nodig. Een deel van de collectie zal aan de bruikleengevers worden teruggegeven. De overeenkomsten zijn soms in een ver verleden afgesloten. Sommige bruiklenen dateren zelfs uit de negentiende eeuw. Van een deel van de bruikleengevers ontbreken de contactgegevens en/of een overeenkomst. Soms is de overeenkomst gedateerd en beantwoordt deze niet meer aan de eisen voor een goed beheer.

Het is waarschijnlijk niet mogelijk om vóór de overdrachtsdatum alle bruikleencontracten om te zetten naar contracten met de Stichting. Het streven is om uiterlijk 31 december 2013 het afstoten van bruiklenen of overdragen van bruiklenen aan de stichting Centraal Museum te hebben afgerond. Binnen de begroting van het Centraal Museum is extra geld vrijgemaakt om een projectmedewerker in samenwerking met de medewerkers van de afdeling collectiebeheer hieraan uitvoering te laten geven.

3.4 Verzekering van de collectie en bruiklenen

Ter voorbereiding van de verzelfstandiging is de verzekering van de collectie opnieuw bekeken en zijn afspraken met de afdeling risicobeheer van de gemeente Utrecht en de verzekeraar gemaakt. Kort samengevat komen deze op het volgende neer: de eigen collectie (de collectie van de gemeente Utrecht) wordt alleen verzekerd tegen herstelwaarde (tot een maximum risico van 4,5 miljoen euro per gebeurtenis). Bruiklenen van derden worden in principe met volledige dekking (all risk) verzekerd, tenzij hier met bruikleengevers andere afspraken over zijn gemaakt.

Een deel van de collectie is momenteel onderverzekerd omdat de vastgestelde waarde van een aantal objecten niet meer actueel is. Waardebepalingen van vijftig jaar geleden zijn geen uitzondering. Ook voor de bruiklenen geldt dat een deel onderverzekerd is. Bij het omzetten van de bruiklenen is de waardebepaling een aandachtspunt. Dit zal tot aanvullende kosten leiden, die binnen de begroting van het museum worden opgevangen.

Na de verzelfstandiging kan de stichting Centraal Museum beslissen tot eventuele toekomstige wijzigingen in de omvang van de verzekeringsdekking, maar zal hier niet overgaan zonder voorafgaande toestemming van de gemeente. Deze afspraak is vastgelegd in de collectiebeheerovereenkomst.

3.5 Eigendom van (toekomstige) aankopen

Na de verzelfstandiging worden aankopen, schenkingen en legaten van objecten in principe toegevoegd aan de collectie van de gemeente Utrecht. Dit houdt in dat het object eigendom zal worden van de gemeente, tenzij een schenker, erflater, verkoper of de partij die de aankoop geheel of grotendeels heeft gefinancierd, uitdrukkelijk heeft bedongen dat het object eigendom dient te worden van de stichting.

4 Duurzaam cultureel ondernemen

Een succesvol museum beheert de collecties professioneel en weet goede kwalitatieve en educatieve tentoonstellingen te maken en daarmee veel bezoekers te trekken, maar is ook in staat om op een slimme, creatieve en groene wijze geld te verdienen en te besparen. Het Centraal Museum geeft al verschillende jaren invulling aan zijn rol als cultureel ondernemer en gaat deze rol de komende jaren uitbreiden. Dit hangt nauw samen met de verzelfstandiging, waardoor het museum meer speelruimte krijgt en met de komende herinrichting van het museum, die het mogelijk maakt de gebouwen optimaal te benutten.

Een cultureel ondernemer is een producent van kunst en cultuur die voor die producten zoveel mogelijk betalend publiek probeert te interesseren en tegelijkertijd streeft naar een sluitende exploitatie van zijn 'onderneming'. Een cultureel ondernemer onderscheidt zich van klassieke ondernemers doordat deze oog heeft voor meer dan de markt alleen, even belangrijk is de kunstzinnige waarde van het product.

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe we de rol van duurzaam cultureel ondernemer de komende jaren gaan invullen.

4.1 Commerciële Zaken

Bij de reorganisatie die in het museum de afgelopen maanden heeft plaatsgevonden is een nieuwe afdeling gecreëerd: 'Commerciële Zaken'. Deze afdeling is primair gericht op het verkrijgen van extra inkomsten, om daarmee het culturele programma mede te financieren. De (passende) commerciële activiteiten sluiten zoveel mogelijk aan bij de culturele doelstellingen. Het afdelingshoofd dat geworven wordt dient een commerciële achtergrond te hebben en als marketeer primair gericht te zijn op de zakelijke bezoeker. Het afdelingshoofd werkt hierin nauw samen met de afdeling publiek & informatie die invulling geeft aan 'culturele marketing'.

De afdeling commerciële zaken onderscheidt verschillende werkzaamheden:

1. Het exploiteren van de museumwinkels;
2. Het exploiteren van een museumrestaurant;
3. Het verhuren en exploiteren van ruimten ten behoeve van culturele en commerciële evenementen.

ad 1 Het exploiteren van de museumwinkels

Het Centraal Museum heeft momenteel 3 museumwinkels:

1. Een museumwinkel in het hoofdgebouw;
2. De dick bruna winkel in het dick bruna huis;
3. Een museumwinkel als onderdeel van het ticketoffice bij het Rietveld Schröderhuis.

De museumwinkel in het hoofdgebouw verkoopt een breed assortiment producten dat is afgestemd op de collectie van het museum en heeft een wisselend aanbod

gebaseerd op de tijdelijke tentoonstellingen. De dick bruna winkel is gespecialiseerd in producten in relatie tot het werk van Dick Bruna. De winkel in het ticketoffice biedt met name publicaties over Gerrit Rietveld en architectuur aan.

In de tweede fase van de herinrichting van het museum zullen de museumwinkel in het hoofdgebouw en de dick bruna winkel worden samengevoegd. Door deze integratie wordt bespaard op (vaste) kosten en mogelijk stimuleert een uitgebreider aanbod de bestedingen. De verwachting is dat de samenvoeging in de loop van 2014 wordt gerealiseerd. In onderstaande cijfers worden de omzetten vooralsnog gescheiden gepresenteerd en voorzichtig begroot. Afgelopen jaar was al merkbaar dat door de recessie het aantal bezoekers dat een aankoop deed in de winkel weliswaar gelijk bleef, maar dat de besteding per klant minder was. De verwachting is dat deze lijn de komende jaren zal doorzetten.

Prestatie-indicatoren winkels

	Werkelijk 2009-2011 (gemid.)	2013	2014	2015	2016
CM					
Bruto omzet	135.000	135.000	140.000	150.000	150.000
Brutomarge	55%	55%	55%	55%	60%
dick bruna					
Bruto omzet	260.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Brutomarge	45%	48%	48%	48%	48%
RSH					
Bruto omzet	25.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Brutomarge	30%	30%	30%	30%	30%

Ad 2 Het exploiteren van een museumrestaurant

Het Centraal Museum biedt momenteel op twee plekken wisselend een horecavoorziening: in het weekend en tijdens vakanties in de benedenzaal van de middeleeuwse vleugel en op doordeweekse dagen op de verdieping boven de entree. Producten die het museumcafé verkoopt zijn in principe *fair-trade* en biologisch. Er wordt gestuurd op het produceren van zo min mogelijk afval. Door deze wijze van bedrijfsvoering wil het museum op korte termijn *green key* gecertificeerd zijn. In de loop van 2014 zal het museumrestaurant, na realisatie van de tweede fase herinrichtingsplan, uitsluitend in de huidige entree gevestigd worden, verdieping en begane grond. Daarmee ligt het museumrestaurant direct aan de tuin, waardoor een terrasfunctie kan worden toegevoegd. Bovendien wordt het museumrestaurant op deze plek ook vrij toegankelijk voor niet-museumbezoekers. Hiermee wordt een bezoek aan het museum laagdrempeliger, en zal naar verwachting meer omzet gegenereerd kunnen worden, waardoor een positief resultaat zal ontstaan. Het museumrestaurant is momenteel niet winstgevend. Bij de opstelling van onderstaande gegevens is gezien de onzekere economische omstandigheden een voorzichtige benadering gehanteerd.

Prestatie indicatoren museumrestaurant

	Werkelijk 2009-2011 (gemid.)	2013	2014	2015	2016
Omzet	113.000	115.000	125.000	150.000	175.000
Brutomarge	+ 56%	+ 58%	+ 60%	+ 63%	+ 67%
Nettomarge	- 12%	- 10%	- 5%	0%	+ 10%

Ad 3 Het verhuren en exploiteren van ruimten ten behoeve van culturele en commerciële evenementen

Wekelijks worden in het Centraal Museum verschillende commerciële en culturele evenementen georganiseerd. Het Centraal Museum speelt daarbij met name een faciliterende rol als verhuurder of cateraar. In 2013 vindt de uitvoering van de eerste fase van de herinrichting van het museum plaats. Onderdeel van deze fase is het realiseren van een multifunctionele ruimte voor uiteenlopende evenementen. Deze multifunctionele ruimte zal worden gerealiseerd in de huidige werkplaats van de technische dienst. De monumentale ruimte wordt zo (her)ingericht dat deze dienst kan doen als auditorium, ontvangstruimte en vergaderaccommodatie. De historische kwaliteiten van het gebouw worden daarbij maximaal benut. Deze unieke en aantrekkelijke locatie staat straks niet alleen ter beschikking van het Centraal Museum, maar biedt ook een podium voor tal van andere culturele en commerciële activiteiten. Zo zal hij dienst doen als ruimte voor debatten georganiseerd door BAK. Ook de Nicolaïkerk heeft de intentie de ruimte structureel verschillende dagdelen per week te willen gebruiken. Daarnaast biedt een dergelijke voorziening mogelijkheden voor commercieel en ander gebruik overdag en in de avonden zonder dat daar hoge beveiligingskosten voor hoeven te worden gemaakt.

Door de ingebruikname van de multifunctionele ruimte verwacht het Centraal Museum, behoudens overige omstandigheden, een stijging van het aantal zakelijke en culturele evenementen met circa 60%. Daarnaast wordt door de efficiëntere bedrijfsvoering in de nieuwe inrichting een daling van de kosten voorzien. In onderstaande opstelling is vanaf 2014 rekening gehouden met de effecten van de herinrichting.

De cijfers zijn in verband met de onzekere economische omstandigheden voorzichtig opgesteld. In de meerjarenbegroting is bewust slechts beperkt rekening gehouden met de verwachte meeropbrengsten. Circa € 20.000 meeropbrengst per jaar is nodig om de uitbreiding van het oorspronkelijke plan met een verdieping te kunnen financieren. Dit lijkt zeker haalbaar.

Prestatie indicatoren horeca en evenementen

	Werkelijk 2009-2011 (gemid.)	2013	2014	2015	2016

Totaal aantal zakelijke evenementen	79	100	110	120	130
Totaal aantal culturele evenementen	72	80	100	105	110
Totaal aantal deelnemers evenementen	5.700	6.000	9.000	10.000	10.500
Bezettingsgraden (dagen) verhuringen					
- beneden	25%	25%	46%	48%	50%
- boven	31%	31%	44%	46%	48%

4.2 Het leveren van een bijdrage aan een duurzame lokale economie

Het Centraal Museum heeft economische betekenis voor de stad en directe omgeving. Het museum vormt een bron van activiteiten, zorgt voor levendigheid en is attractief. Het trekt daardoor toeristen en dagjesmensen naar Utrecht. Het stimuleert de werkgelegenheid en maakt de stad aantrekkelijker voor bedrijven en bewoners. Met zijn monumentale gebouw geeft het museum gezicht aan de zuidelijke binnenstad van Utrecht. Dit vergroot de ruimtelijke kwaliteit van dit gebied, wat goed is voor de omliggende winkels en horecagelegenheden. De komst in 2015 van het treinstation Museumkwartier (Vaartsche Rijn) gaat, in combinatie met de geplande stedenbouwkundige veranderingen, het zuidelijk deel van de Utrechtse binnenstad een extra impuls geven. Waar het gebied in de huidige situatie als eindpunt fungeert van een bezoek aan de Utrechtse binnenstad, wil het Centraal Museum en zijn omgeving straks een sterke positie gaan innemen als toegangspoort tot het museumkwartier.

Samen met de Nicolaïkerk, de ondernemers van de Twijnstraat, instellingen en bewoners in de buurt maakt het Centraal Museum deel uit van de initiatiefgroep Zuidelijk Museumkwartier. Deze groep heeft een visie ontwikkeld om de toegang tot het zuidelijk museumkwartier te verbeteren en om het Nicolaaskerkhof te transformeren tot het hart van het gebied: een plein dat als startpunt voor de museumroute gaat functioneren, mogelijkheden biedt voor manifestaties en een synergetisch verbindend element vormt tussen de verschillende gebouwen, instellingen en bewoners. Deze visie wordt de komende jaren uitgewerkt in concrete voorzieningen.

4.3 Verdienen en besparen met tentoonstellingen en collectie

Het organiseren van internationale tentoonstellingen is een kostbare zaak. Daarom wordt voor de ontwikkeling en uitvoering van dergelijke projecten regelmatig actief samenwerking gezocht met andere musea. Om het ambitieuze programma van het Centraal Museum ook mogelijk te maken gebeurt dit ook in de toekomst. Zo wordt onder meer voor de tentoonstelling *Vrede van Utrecht* (2013) samengewerkt met musea uit Rastatt (Duitsland), Baden (Zwitserland) en Madrid (Spanje). Aan het realiseren van de tentoonstelling Joachim en Peter Wtewael wordt meegewerkt door het Fine Arts Museum in San Francisco. Het museum stelt ook tentoonstellingen of collectiepresentaties samen ten behoeve van derden. Dit kan zijn in de vorm van een bestaande tentoonstelling die wordt overgenomen of het samenstellen van een op maat gemaakte presentatie. Afname van deze presentaties vindt zowel lokaal

(stadhuis, provinciehuis, paushuize) als nationaal en zelfs internationaal plaats. De opbrengsten uit deze presentaties zijn per jaar sterk wisselend en komen ten goede aan presentaties in het museum en het onderhouden van de collectie.

4.4 Intensiveren van het (zakelijk) netwerk

Naast alle investeringen in 'hardware' is het noodzakelijk voor het Centraal Museum te investeren in het opzetten van duurzame relaties en het creëren van draagvlak. Kennis en persoonlijke (of gepersonificeerde) aandacht is hierbij van essentieel belang. Het museum heeft hier de komende jaren nog een inhaalslag te maken. Daarom wordt in de nieuwe organisatie geïnvesteerd in de specifieke functie 'medewerker externe betrekkingen en fondsenwerving', ter ondersteuning van de directie bij het aangaan en onderhouden van relaties.

Naast het onderhouden en behouden van belangrijke bestaande relaties als de BankGiro Loterij, Rabobank, Stichting Van Baaren Museum, Mercis b.v., Stichting Rietveld Schröderhuis, en tal van andere instellingen, bedrijven en particulieren, is het van belang dit zakelijk netwerk uit te breiden. Dit kan op verschillende manieren zoals de oprichting van een vriendenclub, het aangaan van partnerships of het stimuleren van bruiklenen en mecenen. Een duidelijke richting en aanpak worden in het komende jaar ontwikkeld. Het gaat daarbij niet slechts om het genereren van inkomsten, maar meer nog om het 'creëren van ontmoetingen' gericht op imagoverbetering en het aangaan en behouden van duurzame relaties.

5 De nieuwe organisatie

In dit hoofdstuk wordt de nieuwe organisatie beschreven. Aan de orde komen: de rechtspersoon, de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (organisatiestructuur), de vorm van het besturingsmodel binnen de nieuwe rechtspersoon en vanuit de gemeente, de organisatie van de medezeggenschap.

5.1 Rechtsvorm

Als meest geschikte rechtsvorm is gekozen voor een stichting met een raad van toezicht. Dit heeft de voorkeur boven een NV of een BV omdat:

- de organisatie geen winststreven heeft, waardoor een BV niet opportuun is;
- de stichtingsvorm meer helderheid biedt in de toekomstige verhouding tussen betrokken partijen dan een NV, met de gemeente als aandeelhouder en voornaamste financier;
- autonomie en zeggenschap bij de stichtingsvorm beter gewaarborgd zijn;
- een stichting op een warmer extern onthaal zal kunnen rekenen dan een NV, de maatschappelijke verankering is naar verwachting hechter;
- een stichting een beter imago heeft als het gaat om verkrijgen van fondsen en subsidies.

De kern van het raad van toezichtmodel is dat de museumorganisatie als professioneel wordt gezien en de directeur als belangrijkste professional. In dit model is de directeur degene die de bestuursverantwoordelijkheid draagt en daarom het beleid vaststelt. De raad van toezicht heeft een goedkeurende, controlerende en adviserende taak. Deze vorm van bestuur is in lijn met de uitgangspunten van de *Code Cultural Governance*, een breed gedragen pleidooi voor zelfregulering binnen de culturele sector, die ook door de stichting Centraal Museum zal worden toegepast.

Benoeming van de eerste drie leden (waaronder de voorzitter) van de raad van toezicht, vindt bij de oprichting van de stichting plaats door het College van Burgemeester en Wethouders. Daarna zal benoeming en ontslag plaatsvinden middels coöptatie waarbij de voorzitter en de leden door de raad van toezicht zelf benoemd en ontslagen worden. Voor deze wijze is gekozen om zo de stichting werkelijk op afstand te kunnen plaatsen van de gemeente. De gemeente neemt in statuten waarborgen op voor een goed bestuur conform de *Code Cultural Governance*.

5.2 Sturen, toezicht en verantwoording

De *Code Cultural Governance* geeft aanbevelingen om tot *good governance* te komen en regelt het besturen, het toezicht en de verantwoording van culturele instellingen. De aanbevelingen zijn leidend voor:

- het opstellen van de statuten;
- het reglement van de raad van toezicht;
- het directiereglement;
- de profielschets voor de raad van toezicht.

In de reglementen worden die onderwerpen geregeld die niet in de statuten zijn vermeld.

De code gaat uit van principes en best practice-bepalingen. De principes geven aan welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden er zijn en door welke organen/personen deze worden ingevuld. De best practice-bepalingen beschrijven

het gedrag waardoor *good governance* in de praktijk wordt bevorderd. De code hanteert het principe 'pas toe of leg uit'

Waar de organisatie van de aanbevelingen in de code afwijkt zal dit in het jaarverslag moeten worden verantwoord. De nieuwe stichting past de code toe. In bijlage 2 zijn de principes vermeld, die de basis vormen voor de statuten. In bijlage 3 zijn de best practice-bepalingen opgenomen die hun weerslag vinden in de reglementen van de raad van toezicht, het directiereglement en de bepalingen betreffende transparantie en verantwoording. Bijlage 4 noemt de uitgangspunten voor de profielschets voor de raad van toezicht.

In onderstaande tabel is het gewenste profiel van de leden van de raad van toezicht voor de stichting Centraal Museum geschetst. In de linker kolom zijn de deskundigheidsgebieden en gewenste achtergronden aangegeven. In de tweede kolom hoeveel leden van de raad van toezicht over een dergelijke deskundigheid/achtergrond zouden moeten beschikken. In de laatste zeven kolommen kan vervolgens aangegeven worden over welke kwaliteiten de leden beschikken. Deze profielschets gaat uit van een raad van toezicht bestaande uit zeven leden.

Profielschets raad van toezicht								
	>	A	B	C	D	E	F	G
Affiniteit met culturele sector	7							
Woonachtig en/of werkzaam in Utrecht	2							
Bestuurlijke ervaring	2							
Ervaring <i>cultural governance</i>	1							
Politieke antenne	1							
Werkgeverservaring, personeelsbeleid	1							
Internationale oriëntatie	2							
Ervaring met medezeggenschap	1							
Juridische expertise	1							
Financiële en economische expertise	1							
Ervaring met binnen- en buitenschoolse educatie	2							
Commerciële inbreng	2							
(museale) Inhoudelijke deskundigheid	2							
Expertise in marketing en pr	1							
Expertise in fondsenwerving	1							

Uit dit schema kan in één oogopslag worden afgeleid welke tekorten er ontstaan bij het vertrek van een bepaald lid van de raad van toezicht. Zo zal bij vertrek van een functionaris in het bijzonder moeten worden gezocht naar deskundigheid die de dan ontstane lacunes opvult.

5.3 Invloed van de gemeente

De zeggenschap van de gemeente over de instelling is gewaarborgd door het hebben van financiële, juridische en bedrijfsmatige invloed.

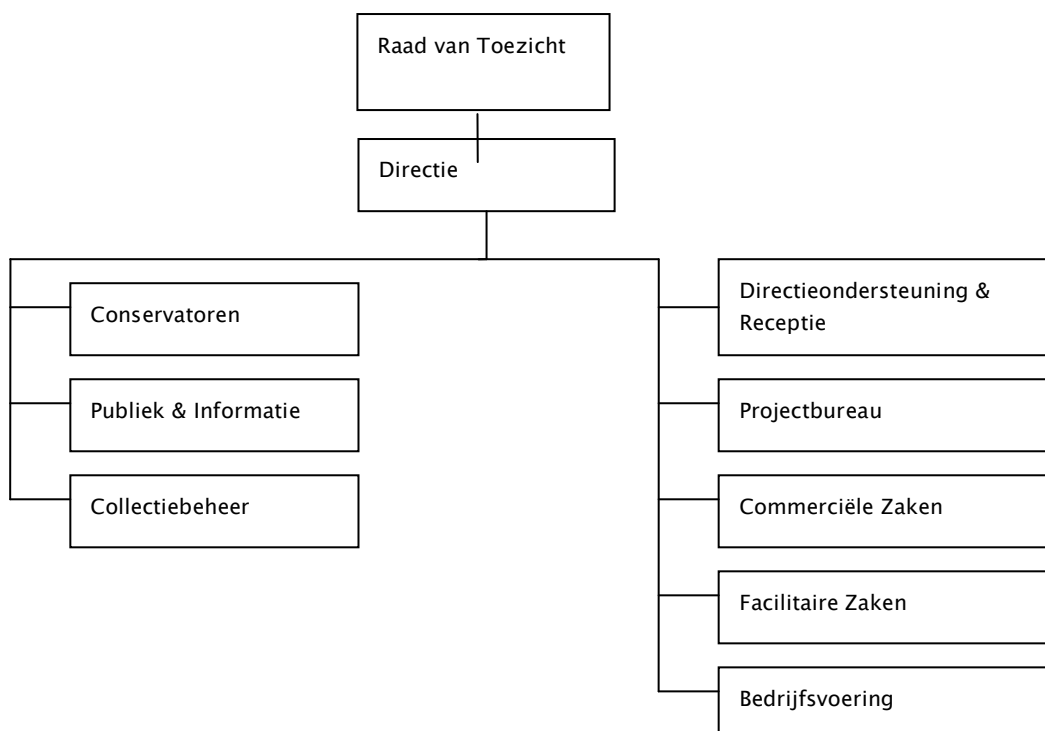
- De gemeente verstrekt subsidie. De subsidie is een dermate grote component van het totale budget dat maximale invloed is verzekerd.
- Volgens de statuten valt na ontbinding van de stichting het liquidatiesaldo aan de gemeente toe.
- Wijziging van de statuten behoeft de goedkeuring van de gemeente.
- Het gebouw en de collectie blijven eigendom van de gemeente, invloed is gegarandeerd via de huur- en collectiebeheersovereenkomsten.

5.4 Medezeggenschap

De nieuwe organisatie zal een OR hebben. Omdat deze OR geen achtervang meer heeft vergelijkbaar met de COR neemt de verantwoordelijkheid van de OR toe na de verzelfstandiging. De OR krijgt te maken met een nieuwe organisatiestructuur en met een nieuwe CAO. Conform de *Code Cultural Governance* zal de OR minimaal 1 maal per jaar afzonderlijk vergaderen met (een vertegenwoordiging van) de Raad van Toezicht.

5.5 Organogram

De nieuwe organisatie kent bij aanvang een raad van toezicht van vijf leden, een directie en acht afdelingen. De algemeen (artistiek) directeur is directeur bestuurder. De zakelijk directeur valt hiërarchisch onder de algemeen (artistiek) directeur. Het totale personeelsbestand bestaat uit 65 fte. Daarnaast kent de organisatie een pool van medewerkers met een flexibel urencontract bij de afdelingen Publiek & Informatie, Commerciële Zaken en Facilitaire Zaken, en stagiaires en vrijwilligers. De verzelfstandiging heeft een beperkte stijging van de streefformatie tot gevolg (0,11 fte bij Bedrijfsvoering) als gevolg van taakverzwaring).



De bezetting is als volgt:

Afdeling	fte
Directie	2,00
Conservatoren	4,69
Collectiebeheer	10,29
Publiek & Informatie	6,48
Projectbureau	4,20
Directieondersteuning & Receptie	2,53
Commerciële Zaken	6,60
Facilitaire Zaken	24,00
Bedrijfsvoering	4,30
Totaal	65,09

In het Centraal Museum werken circa tachtig medewerkers verdeeld over 65 fte. Daarnaast zijn op jaarbasis zo'n dertig vrijwilligers, dertig stagiaires en twintig uitzendkrachten werkzaam bij het museum. De gemiddelde leeftijd van de vaste medewerkers zal in 2013 49 jaar bedragen. Binnen het museum werken meer vrouwen (55%) dan mannen (45%).

Het organogram is ingericht naar functionaliteit. In de linkerkolom bevinden zich de afdelingen die vragen om een artistieke/inhoudelijke aansturing van de algemeen (artistiek) directeur. In de rechterkolom staan de afdelingen die ondersteunend zijn aan (faciliterend voor) het primaire (artistieke/inhoudelijke) proces. Deze vragen om een meer bedrijfsmatige aansturing en zijn daarom hiërarchisch geplaatst onder de zakelijk directeur. Naast de directie zijn vijf (hiërarchisch) leidinggevenden werkzaamheden in het museum.

Een korte toelichting per onderdeel:

- Directie
De onderlinge taakverdeling en daarmee ook de samenstelling van de organisatie is primair ingegeven door de onderverdeling in enerzijds artistiek/inhoudelijk georiënteerde taken en anderzijds taken die om een zakelijke/bedrijfsmatige visie en aansturing vragen. De eerste takenbundeling ligt vooral bij de algemeen (artistiek) directeur, de zakelijke invulling is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de zakelijk directeur. De algemeen (artistiek) directeur is volledig eindverantwoordelijk en is in de nieuwe verzelfstandigde situatie ook de enige directeur/bestuurder.
- Conservatoren
De verzameling van het Centraal Museum is gesplitst in vijf deelcollecties. Iedere deelcollectie valt onder de verantwoordelijkheid van een conservator. Het team conservatoren wordt rechtstreeks aangestuurd door de algemeen (artistiek) directeur.
- Collectiebeheer
Deze afdeling draagt de zorg voor het beheer en behoud van de museumverzameling en voor de afhandeling van het bruikleenverkeer van de eigen collecties, langdurige bruiklenen van derden en zichtzendingen. Projectmatig draagt de afdeling bij aan het museumprogramma door ervoor te

zorgen dat collectiestukken op tijd en in goede conditie beschikbaar zijn voor tentoonstellingen en collectiepresentaties. Daarnaast richt de afdeling zich op het beheer van kennis en informatie en het ontsluiten en openbaar maken hiervan. In dat kader houdt de afdeling zich bezig met het documenteren van de collectie, van de tentoonstellingen, kunstenaars en de geschiedenis van het museum.

- Publiek & Informatie

De afdeling publiek & informatie is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het beleid op het gebied van marketing, communicatie, educatie en interpretatie. De afdeling wil bezoekers binden aan het museum door ze actief te betrekken bij het museum en hen iets wezenlijks mee te geven.

- Projectbureau

Het projectbureau zorgt voor de voorbereiding, realisatie en evaluatie van activiteiten die structureel, dan wel incidenteel, projectmatig door het Centraal Museum worden georganiseerd. Uitzondering hierop zijn projecten betreffende gebouwenbeheer, collectiebeheer en veiligheidszorg.

- Directieondersteuning & Receptie

Deze afdeling is verantwoordelijk voor de secretariële, administratieve, organisatorische en inhoudelijke ondersteuning van de directie. Tevens is deze afdeling verantwoordelijk voor de verwerking van de post.

- Commerciële Zaken

De afdeling is verantwoordelijk voor de commerciële activiteiten van het museum en is gericht op het verwerven van extra inkomsten. De commerciële activiteiten bestaan uit het exploiteren van de winkels (incl. de verkoop van entreebewijzen), de horecavoorzieningen in het museum en het werven en ondersteunen van culturele en commerciële evenementen.

- Facilitaire Zaken

Deze afdeling draagt zorg en is verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening van het Centraal Museum, waaronder de beveiliging en veiligheid van de gebouwen, kunstwerken en de in het museum aanwezige personen, het onderhoud aan en schoonmaak van de gebouwen, terreinen en installaties, de inrichting en afbouw van tentoonstellingen en presentaties, met de daarbij horende transporten en *arthandling*.

- Bedrijfsvoering

Deze afdeling is verantwoordelijk voor het verzorgen van het ondersteunend proces van bedrijfsvoering op het terrein van financiën, personeel, automatisering en documentaire informatievoorziening.

5.6 Arbeidsvoorwaarden en sociaal plan

De regelingen voor het personeel vallen voor wat betreft de arbeidsvoorwaarden onder de CAO van de Vereniging van Rijksmusea (VRM) waarbij het uitgangspunt is dat de pensioenverzekering voor het huidige en nieuwe personeel ondergebracht blijft bij het ABP.

Voor aanwijzing in de CAO hoeft geen toestemming of dispensatie te worden gevraagd, noch bij de Cao-partners, noch bij het pensioenfonds Zorg & Welzijn. Ook het ABP ziet geen belemmeringen hiervoor.

Bij de overgang naar de CAO van de VRM is het uitgangspunt dat op het moment van de overgang de arbeidsvoorwaarden voor het huidige personeel gelijkwaardig blijven. Hoe dit in de praktijk vorm krijgt is afhankelijk van de uitkomsten van de onderhandelingen over het sociaal plan binnen de Commissie van Overleg. Deze worden in september 2012 verwacht.

In de nieuwe situatie is in ieder geval sprake van:

- Veranderingen in de rechtspositie;
- Een andere beloningsstructuur en andere secundaire arbeidsvoorwaarden;
- Een ongelijkheid tussen bestaand en nieuw personeel. Het bestaand personeel gaat over met gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden op het moment van overgang. Voor het zittende personeel worden hiertoe met de vakbonden in de commissie van overleg garanties en overgangsregelingen afgesproken in het sociaal plan. Deze afspraken worden per medewerker opgenomen in het individuele indiensttredingsdocument.

5.7 Overgang en overname van personeel

Voor de plaatsing van de voormalige gemeentemedewerkers in de nieuwe rechtspersoon wordt het principe 'mens volgt werk' gevolgd. Alle medewerkers die per 31 december 2012 in dienst zijn van de dienst gemeentelijke musea worden geplaatst in de stichting Centraal Museum.

In bijlage 11 is een was-wordtlijst opgenomen. In deze lijst wordt per functie aangegeven wat de functionele inschaling was van de cao van de gemeente Utrecht en wat de functionele inschaling in de VRM CAO wordt.

De verzelfstandiging van het Centraal Museum heeft tot gevolg dat bij de Dienst Ondersteuning van de gemeente Utrecht werk vervalt en per saldo bepaalde arbeidscapaciteit niet meer nodig is. De dienstverlening van de Dienst Ondersteuning die het Centraal Museum afneemt is echter van een zeer geringe omvang: 0,3 fte personeelsadviseur, afname van ARBO-begeleiding, PSA (personeel/salarisadministratie.) en een bijdrage aan het netwerk van de gemeente Utrecht via het ABU.

Het is zowel voor het Centraal Museum als voor de Dienst Ondersteuning niet aantrekkelijk om deze dienstverlening voor te zetten en daarmee personeel over te nemen, gezien de geringe omvang, omdat sprake is van een andere CAO en omdat andere eisen worden gesteld aan de administratie.

De Dienst Ondersteuning zal het verlies van maatwerk opvangen in het geheel van maatregelen met betrekking tot de vermindering van overhead.

5.8 Reeds overplaatsbare medewerkers

De medewerkers die bij de reorganisatie in 2012 hun functie hebben verloren en overplaatsbaar zijn verklaard, vallen rechtspositioneel terug op hun aanstelling in algemene dienst bij de gemeente Utrecht. Zij blijven dus achter bij de gemeente en worden geplaatst bij de Dienst Ondersteuning van waaruit zij, zo nodig met inzet van trajectbegeleiding, naar nieuw werk zullen worden begeleid. Tijdens de overplaatsbaarheid komen de salariskosten en kosten van trajectbegeleiding voor rekening van de stichting Centraal Museum. De kosten zijn tijdelijk (overplaatsbaarheid duurt maximaal 2 jaar). De verdiensten die gepaard gaan met het tijdelijk werk vloeien terug naar de stichting Centraal Museum. Naar verwachting worden vijf medewerkers overplaatsbaar (3,8 fte).

5.9 Personeelsbeleid

Het Centraal Museum streeft naar een mobielere, flexibelere organisatie. We besteden de komende jaren veel aandacht aan de ontwikkeling van onze medewerkers. Daarbij staat de publieksgerichte benadering centraal: het museum als nieuw sociaal netwerk.

Aansluitend op deze benadering is in 2011 de organisatiebrede training *Hostmanship* gegeven. Dit zal de komende jaren geborgd worden in de organisatie.

Focus op ondernemerschap en een publieksgerichte en klantvriendelijke benadering zijn daarbij essentiële elementen.

In 2009 is resultaatgericht werken als leidend sturingsprincipe vastgesteld. De kennis hierover in de organisatie is versterkt via een aantal studiedagen. Vooralsnog zal de stichting Centraal Museum dit sturingsprincipe blijven toepassen. Het zal in de komende jaren uitgebreid worden met persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) gesprekken.

In het organisatieplan, dat voorafging aan de reorganisatie in 2012, is uitgegaan van het managementconcept waarbij leidinggevendenden veel inhoudelijke zaken overlaten aan hun medewerkers. De verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie neergelegd en professionele verhoudingen zijn meer van toepassing dan hiërarchische.

Bij de reorganisatie die per 1 oktober 2012 ingaat is het aantal leidinggevendenden teruggebracht. Dit zal bijdragen aan een meer effectieve en efficiënte aansturing van het museum. Om dit zeker te stellen zullen de leidinggevendenden de komende jaren een managementtraining volgen en zal er een adequaat managementontwikkelingstraject opgezet worden. Ook de senior medewerkers, coördinatoren en medewerkers van de afdelingen zullen getraind worden in het invullen van hun nieuwe rol en het vormgeven van nieuwe werkprocessen.

De verzelfstandiging van het Centraal Museum betekent voor sommige medewerkers dat ze niet meer terug kunnen vallen op kennis die in het concern voor handen was. Dit speelt met name op de afdeling Bedrijfsvoering. Enerzijds zal in de toekomst vaker een beroep gedaan worden op de kennis van externe adviseurs, anderzijds zal door scholing kennis worden aangevuld.

Tot slot heeft de verzelfstandiging gevolgen voor de organisatie van de beveiliging van het museum. De stichting Centraal Museum moet na de verzelfstandiging voldoen aan de eisen van de Wet op de Particuliere Beveiligingsorganisaties en Recherchebureaus (WPBR). De stichting Centraal Museum moet dan in het bezit zijn van een vergunning voor het in stand houden van een beveiligingsorganisatie. Deze vergunning wordt aangevraagd bij de Dienst Justitie van het ministerie van Veiligheid en Justitie. De medewerkers die nog niet over de vereiste diploma's beschikken zullen uiterlijk medio 2013 geschoold zijn.

6 Huisvesting

6.1 De gebouwen

Het Centraal Museum maakt gebruik van de volgende panden, deels eigendom van de gemeente:

- a. Centraal Museum, Agnietenstraat 1-3, eigendom van de gemeente
- b. dick bruna huis, Agnietenstraat 2, huurovereenkomst met de Stichting Altrecht
- c. Vlampijpstraat 87/89, depot, eigendom van de gemeente
- d. Ticketoffice RSH, Prins Hendriklaan 50 a, huurovereenkomst BOEX
- e. Rietveld Schröderhuis, Prins Hendriklaan 50 A, eigendom van de Stichting Rietveld Schröderhuis, beheer door het Centraal Museum via de gemeente Utrecht. Het Rietveld Schröderhuis wordt door het Centraal Museum gezien als een onderdeel van de collectie, zie hoofdstuk 3 Collectiebeheer.
- f. Tweede Rietveldhuis, Erasmuslaan 9, huurovereenkomst met Vereniging Hendrick de Keyser.

Voor punt a t/m c worden huurovereenkomsten afgesloten met de Utrechtse Vastgoedorganisatie (UVO). Het ticketoffice RSH blijft het museum rechtstreeks huren van BOEX. Over de Rietveldhuizen, het Rietveld Schröderhuis en het tweede Rietveldhuis aan de Erasmuslaan worden afspraken gemaakt in de collectiebeheersovereenkomst.

6.2 Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en huurovereenkomsten

6.2.1 Meerjarenonderhoudsplan (MJOP)

Momenteel voert het Centraal Museum zowel het eigenaars- als het huurders-onderhoud uit. Bij de verzelfstandiging zal het eigenaarsonderhoud overgedragen worden aan de Utrechtse Vastgoedorganisatie. Bij de verdeling van het onderhoud tussen eigenaar en huurder, de zogenaamde demarcatie, zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Het Centraal Museum voert het huurdersonderhoud uit, inclusief het eigenaarsdeel van de beveiliging, met name de installaties. Het Centraal Museum neemt dit op zich in verband met het feit dat deze installaties van groot belang zijn voor de bedrijfsvoering van het museum.
- Het Centraal Museum doet de begeleiding van het eigenaarsonderhoud.
- Het Centraal Museum voert de regie, zowel bij het preventief onderhoud als bij het correctief onderhoud in geval van problemen met de beveiliging, klimaat- en brandveiligheidsinstallaties.

In samenwerking met UVO is ter voorbereiding op de verzelfstandiging en het meerjarenonderhoudsplan(MJOP) een nulmeting gedaan voor de komende veertig jaar, conform de daartoe geëigende norm NEN 2767. Het MJOP geeft ook inzicht in de kosten van het eigenaars- en huurders-onderhoud.

Uitgangspunt voor wat betreft het gewenste niveau van onderhoud is dat het gemeentelijke vastgoed de in de NEN 2767 vastgestelde conditie 3 (redelijk) dient te hebben (Meerjarenperspectief Utrechts Vastgoed 2011, p. 14). Het Centraal Museum heeft een stadsoverstijgende functie en heeft de daarbij behorende uitstraling nodig, aldus de meerjarennota Kapitaalgoederen 2011-2014 (p.51). Bovendien heeft een goede uitstraling een uitnodigende werking op de bezoeker c.q. bevordert deze het gevoel welkom te zijn. Aangezien het Centraal Museum voor

een groot deel in monumenten is gehuisvest heeft het museum ook te maken met de normen van monumentenzorg. Evenals bij de Stadsschouwburg wordt het onderhoudsambitieniveau op goed (niveau 2) gesteld voor de buitenkant (schil), publieksruimtes en representatieve ruimtes. Voor de rest volstaat niveau 3.

De investeringen op de staat van activa per 31 december 2012 (huurders-deel) worden tegen boekwaarde opgenomen, de financiering hiervan wordt behandeld in paragraaf 7.3.

6.2.2 Huur en huurovereenkomsten

Momenteel betaalt het Centraal Museum geen huur aan de gemeente. De gebouwen, die eigendom zijn van de gemeente, blijven dit ook na de verzelfstandiging en zullen door de gemeente aan de stichting Centraal Museum worden verhuurd. Voor de vestiging Agnietenstraat 1-3 (als museum en kantoor) en de vestiging Vlampijpstraat 87-89 (als depot) wordt elk een aparte huurovereenkomst afgesloten. De onderhuurovereenkomsten met de provincie en de gemeente Utrecht (archeologie) met betrekking tot delen van de vestiging Vlampijpstraat 87-89 worden niet overgedragen aan de stichting Centraal Museum, maar worden overgenomen door UVO.

De vestiging Agnietenstraat 2, eigendom van Stichting Altrecht, wordt door de gemeente onderverhuurd aan de stichting Centraal Museum. De afspraken en condities blijven dezelfde als waaronder het Centraal Museum als gemeentelijke dienst deze voorheen huurde. Voor deze vestiging wordt een aparte huurovereenkomst gesloten.

De netto huur per 1 januari 2013 wordt gesteld op € 607.904, inclusief de volledige dekking van het eigenaarsonderhoud en de "contractkosten" (fee) van de Dienst Stadsontwikkeling. De huur is belast met btw en wordt jaarlijks geïndexeerd.

De huurovereenkomsten met BOEX en Vereniging Hendrick de Keijser neemt de stichting Centraal Museum over van de gemeente.

6.2.3 Financiële uitkomsten MJOP en huurberekening

Op basis van het opgestelde MJOP kan geconstateerd worden dat de huidige beschikbare budgetten niet toereikend zijn voor de uitvoering van het onderhoud en de vervangingsinvesteringen volgens deze planning en normering. Het Centraal Museum heeft in zijn begroting een budget voor onderhoud (0,6 miljoen euro) en investeringen (kapitaallasten van 1,2 miljoen euro) van in totaal 1,8 miljoen euro. Op basis van het veertigjarige MJOP en de huurberekening stijgt de gemiddelde exploitatielast (onderhoud + kapitaallasten + huur) naar 2,25 miljoen euro per jaar. Dit betekent een jaarlijks tekort van circa € 450.000,-.

Een deel van het tekort (€ 150.000,-) wordt met name veroorzaakt door investeringen op het gebied van beveiliging. Voorheen werden deze investeringen via de nota kapitaalgoederen aangevraagd (incidenteel), maar deze dienen nu als structureel budget in de begroting te worden opgenomen.

Het overige tekort van € 300.000,- is opgenomen in de huurberekening en bestaat uit verschillende componenten. Afwijkingen worden veroorzaakt door:

- Wegwerken van achterstallig onderhoud;
- Reguliere investeringen, die voorheen incidenteel werden aangevraagd;

- Onderhoud dat bij enkele onderdelen nu op het juiste niveau plaatsvindt, meer dan in de praktijk gebruikelijk was bij het museum in de afgelopen jaren;
 - Stijging van bijkomende kosten door het inbouwen van extra waarborgen.
- Het betreft hier achterstallig onderhoud en gebreken die eerder in de afgelopen jaren al zijn benoemd en waar vooralsnog geen geld voor is vrijgemaakt. Deze gebreken zijn echter dusdanig dat deze op korte termijn verholpen moeten worden om verdere schade aan het gebouw te voorkomen. Bovendien is er een risico ten aanzien van de collectie en het kunnen openhouden van ruimte voor publiek. Op dit moment moeten er al jaarlijks correctieve maatregelen worden genomen.

De overgang naar UVO leidt tot extra kosten. Dit komt doordat alle kosten (bijvoorbeeld fee en indexering) worden meegenomen in de gebouwenexploitatie. Op basis daarvan wordt een kostendekkende huur berekend. Daarnaast is al het benodigde onderhoud meegenomen in de berekening.

Deze aanvulling op het onderhoudsbudget is de facto dus geen gevolg van de verzelfstandiging, maar van de professionalisering van het beheer van het gemeentelijk vastgoed en dient wel nu te worden opgelost om de verzelfstandiging goed te laten verlopen. Voor de financiering van het aanvullende onderhoud zoekt UVO in eerste instantie naar mogelijkheden in het Meerjarenperspectief Utrechts Vastgoed. Zonodig wordt aanvullend binnen het programma Cultuur naar een oplossing gezocht. Mocht dit niet geheel lukken, dan brengt portefeuillehouder Vastgoed i.s.m. portefeuillehouder Cultuur de resterende onderhoudsbehoefte in bij de Voorjaarsnota 2013 als gemeentebreed knelpunt.

6.3 Verzekeringen

Het Centraal Museum heeft zich in de huidige situatie voor verschillende risico's verzekerd:

- a. Brand: opstal is verzekerd; deze verzekering wordt overgenomen door de Utrecht Vastgoedorganisatie (UVO);
- b. Aansprakelijkheid;
- c. Schade aan collectie en bruiklenen, reeds beschreven onder paragraaf 3.4.

In verband met de verzelfstandiging zal het museum minimaal de volgende aanvullende verzekeringen afsluiten:

- a. Bestuurdersaansprakelijkheid van directie en Raad van Toezicht;
- b. Risico op fraude of bedrijfsdiefstal;
- c. Ongevallenverzekering vrijwilligers.

6.4 Herinrichtingsplan 'Het Centraal Museum treedt naar buiten'

Over de herinrichting van het museum zijn met UVO afspraken gemaakt. Stadsontwikkeling stemt in met de uitgangspunten zoals deze zijn vastgelegd in het herinrichtingsplan 'Het Centraal Museum treedt naar buiten versie 1.0'. Voorbereiding en uitvoering vindt plaats onder verantwoordelijkheid van het museum. Een projectleider van stadsontwikkeling (UVO) treedt toe tot de projectgroep.

Voor de eerste fase is door de gemeenteraad al een krediet goedgekeurd van 1,4 miljoen euro. De aanvulling op dit krediet ten behoeve van het aanbrengen van een verdieping in de multifunctionele ruimte is als rendabele investering in het totale investeringsplan van de huurder opgenomen (bijlage 5).

Bij de voorjaarsnota 2012 is de aanvullende financiering voor de herinrichting fase twee en drie niet gehonoreerd. Er wordt nu gekeken naar versoering van de plannen en gezocht naar extra externe gelden.

De dekking van het deel voor herinrichting fase twee en drie dat al wel in de begroting van het museum is gedekt zal worden meegenomen als onderdeel van de totale investeringsplanning (bijlage 5) en daarmee integraal als onderdeel van de besluitvorming worden voorgelegd (net als andere investeringen en het groot onderhoud).

Na afronding van een fase vindt splitsing naar eigenaar/ huurder plaats en verrekening in de huur dan wel activering van de investering bij de huurder (museum).

7 Financiën

In dit hoofdstuk worden alle implicaties van de verzelfstandiging op het gebied van financiën uitgewerkt. Hierbij worden de volgende onderwerpen behandeld:

- Inrichting van de financiën, informatievoorziening en P&O;
- Subsidie;
- Materiële vaste activa: overname, investeringen en financiering;
- Liquiditeit;
- Eigen vermogen;
- Frictiebudget: een update van de financiële consequenties en een voorstel tot dekking;
- Meerjarenbegroting 2013-2016;
- Openingsbalans

7.1 Inrichting van de financiën, informatievoorziening en P&O

Op dit moment werkt de Dienst Gemeente Musea (DGM) al redelijk autonoom op het gebied van de financiële administratie, P&O en automatisering. De grootste veranderingen als gevolg van verzelfstandiging zijn:

- Het voeren van een financiële administratie binnen een eigen omgeving. Dit betekent aanschaf, inrichting en onderhoud van financiële software.
- Het verrichten van administratieve en financiële taken die de afgelopen jaren naar de dienst ondersteuning waren overgeheveld, zoals het volledige betalingsverkeer, het doen van belastingaangiften en het voeren van de activa-administratie.
- Het indienen van een subsidieaanvraag, verantwoording afleggen middels het opstellen van jaarverslagen en jaarrekeningen, waarbij specifiek dan nu een accountantscontrole zal plaatsvinden.
- Treasury, beheer van de verzekeringsportefeuille en het onderhouden van het contact met de bank.
- Het bijhouden van wet en regelgeving en consequenties hiervan verwerken in de (salaris)administratie. Inwinnen van adviezen inzake BTW, loonbelasting en vennootschapsbelasting.
- De aanschaf, inrichting en het beheer van een personeelsinformatiesysteem.
- Het voeren van de salarisadministratie. Gezien de beperkte omvang wordt dit (waarschijnlijk) uitbesteed. De medewerker personeelszaken levert dan gegevens aan een extern bureau in plaats van aan PSA.
- Archiefbeheer: met Het Utrechts Archief (HUA) zijn afspraken gemaakt welke bescheiden worden overgedragen aan HUA.
- Informatievoorziening: de inrichting en het beheer van de informatievoorziening en documentenbeheer gebeurt op zodanige wijze dat op

transparante wijze verantwoording kan worden afgelegd over de bedrijfsvoering, zowel in het heden als in het verleden.

Medewerkers zullen waar nodig extra opleiding en training volgen. Nieuw is dat ook op het gebied van wet- en regelgeving de kennis groot moet zijn. Waar zaken nu centraal geregeld worden, zal het museum dit nu zelf gaan doen. Hierbij zal gebruikgemaakt worden van externe adviseurs, zoals accountants, fiscalisten en juristen.

7.2 Subsidie

Na verzelfstandiging zal de gemeente haar relatie met het Centraal Museum op dezelfde manier gaan vormgeven als andere zelfstandige (culturele) instellingen, namelijk via het verstrekken van subsidie. De vorm van subsidie die het meest recht doet aan de gestelde randvoorwaarden, is budgetsubsidie op basis van activiteiten. Deze vorm van subsidie legt het exploitatierisico bij de gesubsidieerde instelling. Hiertegenover staat dat de gesubsidieerde instelling vrij is in het bepalen van de wijze van exploitatie.

De grondslag van de subsidie is het bedrijfsplan (met dien verstande dat subsidie niet mede ten goede komt aan de exploitatie van het museumrestaurant en zakelijke verhuur) en loopt mee met de cultuurplanperiode. Uitgangspunt voor het subsidiebedrag 2013 en verder is de dienstbijdrage 2013 (inclusief de mutaties als gevolg van verzelfstandiging)

Daarnaast zullen er suppleties op de subsidie plaatsvinden als gevolg van incidentele meer- en minderkosten. Deze suppleties vormen een separate financiering die losstaat van het basissubsidiebedrag. Het frictiebudget en het inverdientraject is uitgewerkt in paragraaf 7.6.

Dit bedrijfsplan kan tevens gelezen worden als een nadere uitwerking van de aanvraag 2013 - 2016 die in februari 2012 reeds is ingediend bij de gemeente en waarover het Centraal Museum inmiddels een positief advies van de adviescommissie heeft ontvangen.

Jaarlijks wordt door het indienen van een activiteitenplan het beleidsplan en het bedrijfsplan geactualiseerd en op basis hiervan de subsidie beoordeeld. Het Centraal Museum legt met het jaarverslag en de jaarrekening verantwoording af over de bestedingen van de verstrekte middelen en de bereikte resultaten.

7.3 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa blijven voor een deel bij de gemeente en worden beheerd door UVO. De resterende materiële vaste activa worden bij de verzelfstandiging overgedragen aan het Centraal Museum. De boekwaarde hiervan bedraagt, inclusief de verwachte investeringen in 2012, circa 3,5 miljoen euro.

De activa die het Centraal Museum overneemt, zijn voor bijna 1 miljoen gefinancierd via een zogenaamde à fonds perdu bijdrage van de gemeente. De overige 2,5 miljoen wordt gefinancierd door een lineaire lening met een looptijd van zeventien jaar en tegen de interne rekenrente van de gemeente Utrecht. Boetevrij aflossen van deze lening is toegestaan.

In de periode 2012 - 2015 wordt geïnvesteerd in de herinrichting van het museum. Na voltooiing wordt een deel van de boekwaarde overgedragen aan UVO. De planning van de investeringen is opgenomen in Bijlage 5.

De bij de gemeente gebruikelijke manier van afschrijven volgens de annuïteitenmethode wordt ook na verzelfstandiging gevolgd. Dit is overeenkomstig met het accountantsadvies.

Voor de financiering van de investeringen is het museum aangewezen op de gemeente Utrecht. In overleg met de afdeling *treasury* is gekozen voor het aanhouden van een rekening-courant met een limiet van 4,7 miljoen tegen de interne rekenrente van de gemeente Utrecht. De limiet zal in 2027 herijkt worden, waarbij de mogelijkheid tot aantrekken van financiering door de stichting Centraal Museum gegarandeerd blijft.

In het verloop van de kapitaallasten over de jaren zit in het begin een tekort en na enkele jaren een overschot. Dit wordt door middel van een suppletie "glad" gemaakt - zie bijlage 7. Per saldo is de suppletie 0.

7.4 Liquiditeiten

In de verzelfstandigde situatie krijgt het Centraal Museum met liquiditeitenbeheer te maken, in tegenstelling tot de huidige situatie als gemeentelijke dienst. Na de verzelfstandiging wordt dit een belangrijke taak van de afdeling bedrijfsvoering. De financiering van de investeringen is in de vorige paragraaf behandeld.

Voor de exploitatie is een liquiditeitsbegroting opgesteld. Het beginsaldo van de begroting bestaat uit het verwachte banksaldo op 01-01-2013. Voor het overgrote deel zijn de ontvangsten en uitgaven goed in te schatten, zoals inkomsten uit entree en commerciële activiteiten, uitgaven voor salarissen, huur etc.

Indien er wordt uitgegaan van een gelijkmatige bevoorschotting van de subsidie van de gemeente Utrecht dan ontstaan er met name in het eerste kwartaal liquiditeitsproblemen. Dit komt doordat er in het eerste kwartaal veel uitgaven zijn voor jaarlijkse onderhoudscontracten e.d. Door een aangepaste bevoorschotting van de subsidie toe te passen kan dit worden opgevangen. Met Culturele Zaken van de gemeente Utrecht is overeengekomen dat in het eerste kwartaal 35% van de bevoorschotting wordt ontvangen, in het tweede en derde kwartaal 25% en vierde kwartaal 10%. 5% van de subsidie ontvangt het museum pas achteraf.

Op deze wijze is de liquiditeitsbegroting voor 2013 en 2014 ontstaan zoals deze is opgenomen in bijlage 6.

Er blijkt in december van beide jaren een negatief saldo voor te kunnen komen. De oorzaak hiervan is dat er 5% van de subsidie (ongeveer € 350.000,-) wordt ingehouden tot de goedkeuring van de jaarrekening. Om te voorkomen dat een negatief saldo ontstaat wordt dit bedrag daarom eenmalig als suppletie toegekend en in twintig jaar ingehouden. Deze suppletie is verwerkt in bijlage 8.

7.5 Eigen Vermogen

Het is belangrijk dat de stichting Centraal Museum een gezonde financiële startpositie heeft. Voor de beoordeling van de financiële positie van een organisatie wordt vaak gekeken naar de solvabiliteit. In het Generiek Beleid Verzelfstandigingen wordt solvabiliteit gedefinieerd als de verhouding tussen het

eigen en het totale vermogen. Een verhouding van 0,2 tot 0,4 wordt als goed beschouwd. De solvabiliteit zou minimaal 0,2 moeten zijn.

Verder wordt in het Generiek Beleid gesteld dat het vrij beschikbare eigen vermogen minimaal gelijk moet zijn aan het berekende risico volgens het risicomodel van de gemeente Utrecht. Het risicomodel is opgenomen in bijlage 9. Het risico bedraagt € 1,0 miljoen.

Om de solvabiliteit van het Centraal Museum te berekenen moet een balans op een bepaalde datum bekend zijn. Om de solvabiliteit te kunnen bepalen is een verwachte balans opgesteld voor 01-01-2013 en 31-12-2015. In de balans per 01-01-2013 is de overdracht van activa aan UVO verwerkt. Er is gekozen voor 31-12-2015 omdat dan de investeringen in de herinrichting zijn geactiveerd en (deels) overgedragen aan UVO (zie bijlage 10).

De externe accountant (zie bijlage 11) adviseert minimaal een solvabiliteitsnorm aan te houden van gemiddeld 25 tot 30%. In de verdere uitwerking is het advies van de accountant van gemiddeld 25% aangehouden. Dit betekent dat er een eigen vermogen nodig is van € 1.654.000,-. Omdat het museum naar verwachting per 01-01-2013 beschikt over een bedrijfsreserve van € 70.000, is een storting van € 1.584.000 opgenomen in het suppletie overzicht,-.

Gezien het huidige ongunstige culturele klimaat en het feit dat het museum na verzelfstandiging de gemeente als "achtervang" mist, is het nodig om een solvabiliteit aan te houden van 25% en niet het absolute minimum van 20%.

7.6 Meerkosten en suppletie

7.6.1 Incidentele meerkosten

De incidentele meerkosten bestaan uit de implementatie- en frictiekosten en de overname van verplichtingen

<i>Implementatiekosten</i>	
Nulmeting collectie	10.000
Opschonen dienstarchief	40.000
Aanschaf financiële software	30.000
Implementatiekosten	101.000
Advieskosten (juridisch, fiscaal)	13.000
Kosten pakketvergelijking	5.000
overige	10.000
subtotaal implementatiekosten	209.000
<i>Frictiekosten</i>	
overplaatsbare medewerkers	440.000
subtotaal frictiekosten	440.000
<i>Verplichtingen overname</i>	
vakantieuitkering juli - dec 2012	110.000
vakantiedagen per 31-12-2012	101.000
jubiläumgratificaties 2013	7.000
jubiläumgratificaties 2014	7.000
jubiläumgratificaties 2015	1.000
jubiläumgratificaties 2016	7.000
subtotaal verplichtingen overname	233.000
Totaal incidentele kosten	882.000

Ten opzichte van de businesscase vallen de implementatiekosten iets lager uit, dit heeft met name te maken met het feit dat projectleiding en andere werkzaamheden meer met interne (museum)-medewerkers zijn uitgevoerd in plaats van met externe. Daarnaast zijn de kosten van de nulmeting van de gebouwen door de vastgoedorganisatie gemeente Utrecht betaald.

De frictiekosten waren nog niet voorzien in de businesscase. Ook was er destijds vanuit gegaan dat de kosten van overplaatsbaren voor rekening van de Gemeente zouden komen. Dit bleek later bij vaststellen van het generiek beleid anders te zijn.

De overname van verplichtingen bestaat uit opgebouwde rechten van medewerkers, die overeenkomstig de richtlijn die geldt voor de zelfstandige stichting worden opgenomen op de openingsbalans. Deze rechten bestaan uit:

- De vakantie-uitkering over de periode juli - december 2012.
- De verlofuren die worden 'meegenomen' naar 2013. Hiervoor is een schatting gemaakt op basis van het gemiddelde verlofsaldo per 31-12-2011.
- Gratificaties voor jubilea over de periode van het bedrijfsplan.

7.6.2 Structurele meerkosten

Het museum heeft na verzelfstandiging meerkosten voor uitvoering van extra administratieve werkzaamheden, zoals het bijhouden van een liquiditeitenadministratie, het opstellen van de jaarrekening, btw-aangifte, etc. Daarnaast zijn extra externe diensten nodig van externen, zoals een accountant, fiscalist, jurist, etc.

Er worden nieuwe verzekeringen afgesloten, zoals de bestuurders-aansprakelijkheidsverzekering voor directie en Raad van Toezicht en daarnaast voor afdekking van risico's op het gebied van fraude, bedrijsdiefstal en een ongevallenverzekering voor vrijwilligers.

Ook is het museum als stichting verplicht om ww-premie af te dragen. In de huidige situatie is de Gemeente Utrecht risicodragend.

Financiële versterking	€ 16.000,00
Externe accountant	€ 20.000,00
Fiscale en juridische diensten	€ 7.000,00
Financiële software licenties	€ 3.000,00
Verzekeringen	€ 5.000,00
Werkgeverspremie ww	€ 125.000,00
<i>subtotaal</i>	<i>€ 176.000,00</i>
Besparing overhead	-€ 18.000,00
totaal	€ 158.000,00

Ten opzichte van de businesscase 'Museale Slagkracht' zijn de structurele meerkosten gedaald. Dit komt met name doordat er bezuinigd wordt op de uitbreiding van de financiële administratie (50%) en af te dragen werkgeverspremie lager uitvielen dan oorspronkelijk geraamd.

7.6.3 Suppletie

Behalve voor de incidentele kosten wordt een suppletie op de subsidie toegepast voor de aanvulling van het eigen vermogen, de inhouding van 5% op de subsidie en het verloop van de kapitaallasten.

In de businesscase was een versterking van de financiële positie opgenomen door een percentage van 10% los te laten op de bijdrage van de Gemeente aan het museum. In de huidige uitwerking is de financiële positie nader onderzocht door deze te koppelen aan het risicomodel en kengetallen als solvabiliteit en current ratio. De externe accountant adviseert om een minimale solvabiliteitsnorm aan te houden van gemiddeld 25 tot 30%. In de vorming van het eigen vermogen is gemiddelde norm 25% aangehouden. Het advies van de externe accountant is opgenomen in bijlage 12 van het bedrijfsplan

In bijlage 8 van het bedrijfsplan zijn alle suppleties verwerkt tot een overzicht waarin het verloop van suppleties en inhoudingen is verwerkt. In 2013 vindt een relatief grote suppletie plaats, vooral door de aanvulling van het eigen vermogen. Vanaf 2019 ontstaat voldoende financiële ruimte om de suppletie te gaan terug betalen. Vanaf 2019 vindt gedurende 14 jaar een jaarlijkse inhouding van ruim 201 duizend euro plaats. Na die periode is het saldo van de suppleties en inhoudingen weer 0.

7.6.4 Dekking van de meerkosten en de inhoudingen

De structurele meerkosten van € 158.000 treden op vanaf 2013. De inhoudingen ter compensatie van de suppletie op de subsidie vanaf 2019 gedurende 14 jaren.

In totaal gaat het dus om extra jaarlijkse lasten van € 158.000 van 2013 tot 2018 en om € 359.143 vanaf 2019 gedurende 14 jaren.

Dit leidt tot een extra gemiddelde jaarlast in de periode 2013-2032 van € 298.800. Deze extra lasten worden gedekt door:

- a. Het doorvoeren van een tariefsverhoging van € 2 (incl.btw) per 1 januari 2013. Totale opbrengst: structureel € 150.000
- b. Bezuinigen op personeel (reeds meegenomen in uitgevoerde reorganisatie): structureel € 81.000
- c. Materiële bezuinigingen: structureel € 67.800

7.7 Meerjarenbegroting 2013 – 2016 : voorlopige versie

Uitgangspunt voor de meerjarenbegroting 2013-2016 is de begroting 2013. Er is rekening gehouden met een indexering van 1,5% voor 2013, de andere jaren zijn ten opzichte van 2013 niet geïndexeerd.

In de meerjarenbegroting zijn de meerkosten en dekkingen, zoals beschreven in paragraaf 7.6 verwerkt. Ook is rekening gehouden met de suppletie en de extra bijdrage ter dekking van de vastgoedkosten. Vanaf 2014 wordt het effect van de herinrichting zichtbaar in de eigen inkomsten uit commerciële activiteiten.

Centraal Museum begroting		2013		2014		2015		2016
		bedrag		bedrag		bedrag		bedrag
Inkomsten								
Subsidie gemeente Utrecht	72%	7.124.000	72%	7.124.000	71%	7.124.000	71%	7.124.000
Externe bijdragen tentoonstellingen	7%	710.500	7%	710.500	7%	710.500	7%	710.500
Externe bijdragen collecties	3%	279.125	3%	279.125	3%	279.125	3%	279.125
Entreegelden	7%	695.816	7%	695.816	7%	695.816	7%	695.816
Commerciële activiteiten	11%	1.087.020	11%	1.126.786	12%	1.186.552	12%	1.236.318
Inkomsten totaal		9.896.461		9.936.227		9.995.993		10.045.759
Kosten								
Loonkosten	41%	4.018.190	40%	3.974.416	40%	3.965.831	39%	3.965.831
Uitzendkrachten / Inhuur	3%	329.653	3%	340.781	4%	359.482	4%	378.183
Overige personeelskosten	2%	181.480	2%	161.480	2%	161.480	2%	161.480
Afschrijvingskosten en rentekosten	8%	814.900	8%	814.790	9%	912.874	10%	1.010.043
Huisvesting	19%	1.896.101	18%	1.791.914	18%	1.779.479	18%	1.779.479
Algemeen	3%	283.930	3%	283.930	3%	283.930	3%	283.930
Collectie	5%	527.205	6%	556.640	6%	556.640	6%	556.640
Marketing	1%	75.683	1%	75.683	1%	75.683	1%	75.683
Tentoonstellingen	12%	1.192.076	12%	1.195.328	12%	1.198.955	12%	1.202.205
Commerciële kosten	4%	368.583	4%	374.343	4%	383.903	4%	390.213
Diverse lasten	2%	208.661	4%	366.923	3%	317.737	2%	242.073
Kosten totaal	100%	9.896.461	100%	9.936.227	100%	9.995.993	100%	10.045.759
Resultaat								
Saldo Inkomsten en Kosten		0		0		0		0-
Incidentele begroting								
Implementatiekosten		209.000						
Frictiekosten		440.000						
Overname verplichtingen		233.000						
Dotatie eigen vermogen		1.584.000						
Vooruitontvangen subsidie		350.000						
Suppletie subsidie		2.816.000						
Resultaat incidenteel		-						

