

## MUSEALE SLAGKRACHT

**Onderzoek naar varianten en randvoorwaarden  
bij verzelfstandiging van het Centraal Museum**

Aan: Stuurgroep verzelfstandiging Centraal Museum  
Door: Kees van Tilburg en Peter Berns – Berns MuseumManagement  
Versie: 7 november 2011

## Inhoudsopgave

		Pagina
	Samenvatting	3
1.	Inleiding	5
1.1	Algemeen	5
1.2	Opdracht	5
1.3	Wat wordt verzelfstandigd en wanneer?	5
1.4	Werkwijze bij dit onderzoek	5
1.5	Leeswijzer	6
2.	Het Centraal Museum in de gemeente Utrecht	7
2.1	Huidige situatie	7
2.2	Ambitie van de gemeente op cultureel gebied	7
2.3	Missie en visie van het Centraal Museum	8
2.4	Ambitie Centraal Museum voor 2012-2015	8
3.	Doel van de verzelfstandiging en randvoorwaarden	10
3.1	Doelen	10
3.2	Wat wordt verzelfstandigd?	10
3.3	Randvoorwaarden	10
4.	Bestuurlijk-juridische zaken	12
4.1	Stichting of vennootschap?	12
4.2	Bestuurlijke invloed en controle	12
5.	Personele zaken	14
5.1	CAO keuze	14
5.2	Pensioenfonds	14
5.3	Wijze van overgaan naar stichting	15
5.4	Medezeggenschap	15
6.	Gebouwen en huisvesting	17
6.1	Huidige situatie	17
6.2	Gewenste situatie	17
7.	Collecties	20
7.1	Eigendom	20
7.2	Onderhoud	20
7.3	Legaten/schenken	22
7.4	Eigendom van (toekomstige) aankopen	22
7.5	Relaties van het CM met andere stichtingen	23
8.	Een wervend perspectief: herinrichtingsplan 'Het Centraal Museum treedt naar buiten'	24
9.	Financiële gevolgen	25
9.1	Gevolgde systematiek voor bepalen gemeentelijke subsidie	25
9.2	Doorbelasting Bestuurs- en Concerndienst	25
9.3	Maatwerkdiensten door Dienst Ondersteuning	25
9.4	Benodigd na verzelfstandiging	26
9.5	Huurkosten	27
9.6	Weerstandsvermogen	27
9.7	Reserves	27
9.8	Overige financiële en facilitaire zaken	28
9.9	Incidentele kosten	29
9.10	Samenvattend overzicht financiële gevolgen	30
9.11	Risicoparaagraaf	31
10.	Vervolgstappen in het proces van verzelfstandiging	32

Bijlagen (3)

## Samenvatting

### **Aanleiding**

De aanleiding tot een onderzoek naar varianten en randvoorwaarden voor verzelfstandiging van het Centraal Museum (CM) is gelegen in de uitdrukkelijke wens van het College van B&W om de gemeentelijke organisatie te vernieuwen. Daartoe is een gemeentebreed programma opgesteld, waarvan de verzelfstandiging van een aantal gemeentelijke diensten onderdeel uitmaakt. Zowel het College van B&W als de directie van het Centraal Museum zijn in principe voorstander van verzelfstandiging.

### **Opdracht**

De opdracht luidde: het doen van een onderzoek naar de varianten en randvoorwaarden bij verzelfstandiging van het Centraal Museum waarbij de consequenties inzichtelijk worden gemaakt. De uitkomsten van het onderzoek moeten leiden tot een advies dat het College van B&W in staat moet stellen een besluit te nemen over de vorm en de wijze van verzelfstandiging van het Centraal Museum en de voorwaarden waaronder dat succesvol kan gebeuren.

### **Wat wordt verzelfstandigd en wanneer?**

De verzelfstandiging betreft de *exploitatie* van het museum, waaronder het personeel, het beheer van gebouwen en collectie, doch niet het eigendom van gebouwen en collecties als zodanig. Deze blijven eigendom van de gemeente. Streefdatum voor het ingaan van de feitelijke verzelfstandiging is 1 januari 2013.

### **Werkwijze**

In een kleine projectgroep van museum en gemeente en voorts met brede inzet van medewerkers van andere afdelingen van gemeente en museum zijn de randvoorwaarden van een verzelfstandiging uitgewerkt en qua financiële gevolgen doorgerekend. Tussentijds zijn voortgangsbesprekingen gehouden met de stuurgroep. Het rapport wordt uitgebracht aan de stuurgroep verzelfstandiging Centraal Museum.

### **Bestuurlijke aspecten**

Geadviseerd wordt om het Centraal Museum te verzelfstandigen in de vorm van een stichting op basis van het Raad van Toezicht-model. In de statuten wordt de doelstelling van het museum vastgelegd. De stichting wordt door de gemeente gesubsidieerd via een meerjarige subsidie (zoals wordt geregeld in de ASV) met afspraken over de te leveren prestaties. De Code voor Cultural Governance is leidend bij de verdere uitwerking.

### **Personele aspecten – rechtspositie personeel**

Geadviseerd wordt te kiezen voor toepassing van de CAO van de Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea (VRM). Deze branchegerichte CAO is toegesneden op het primaire proces van het moderne museumbedrijf. Bovendien is met deze CAO ruim twintig jaar ervaring opgedaan en wordt deze regeling door de meeste Nederlandse musea toegepast. De inhoudelijke keuze voor deze CAO sluit aan bij het gemeentelijk beleid inzake verzelfstandigingen.

### **Gebouwen**

Eigendom van de museale gebouwen blijft bij de gemeente (Vastgoed). Aangezien het museum als stichting de bouwkundige risico's van het monumentale casco niet kan dragen wordt dit beheer en onderhoud, dat thans door museum geschiedt, overgedragen aan afdeling Vastgoed. Met Vastgoed is een in principe afspraak gemaakt over de verdeling van de activa in casco (naar gemeente) en overige activa (naar museum). Dit wordt in de volgende fase verder vertaald. De stichting wordt huurder van de museale gebouwen. Bij de bepaling van de subsidie wordt rekening gehouden met de huisvestingslasten.

Om haar toekomstige rol en positie als vooraanstaand museum te kunnen blijven waarmaken, zijn de komende jaren investeringen noodzakelijk in herinrichting van de publieksfuncties. De benodigde investeringen hiervoor bedragen € 3,5 miljoen.

### ***Collecties***

Afspraken over het collectiebeheer worden vastgelegd in een collectiebeheersovereenkomst.

Er is sprake van achterstallig onderhoud bij de gemeentelijke collectie. Het onderhoudsniveau van de collectie wordt in de vervolgfase via een nulmeting vastgesteld. Uitgangspunt is dat het onderhoud vervolgens op dat niveau blijft.

Aankopen van objecten door de stichting na de verzelfstandigingsdatum zullen geschieden ten behoeve van de gemeente, behoudens kunstwerken die krachtens legaat, schenking of erfstelling voor de stichting worden bestemd. Het verworven kunstwerk gaat aldus deel uitmaken van de gemeentelijke collectie.

### ***Financiële gevolgen***

Het museum dient (gebaseerd op de begroting 2011 en de huidige prestatieafspraken) een budgetsubsidie te krijgen van € 6.682.291 per jaar.

Het museum zal bij verzelfstandiging een weerstandsvermogen van € 600.000 (incidenteel) benodigd hebben voor werkkapitaal en exploitatierisico. De structurele meerkosten bedragen € 380.000. De incidentele kosten van de verzelfstandiging worden geraamd op € 830.000 (dit is inclusief het weerstandsvermogen). De structurele meerkosten kunnen niet worden gedekt door inverdieneffecten bij de toepassing van de CAO VRM. In hoofdstuk 9 wordt zowel voor de structurele als de incidentele kosten een alternatieve dekkingsrichting aangegeven.

De risicoparaagraaf geeft aan dat bij verzelfstandiging risico's voor de instelling aanwezig zijn wanneer de gemeente vóór dan wel binnen de eerste jaren na de verzelfstandiging bezuinigingstaakstellingen oplegt. In het kader van de bezuinigingsmaatregelen bij het CM is besloten om per 2012 het verzekeren van de collectie te beëindigen. Deze maatregel is accoord bevonden in het stafoverleg van 4 oktober 2010. De Raadscommissie Mens en Samenleving is door een brief van de museumcommissie geïnformeerd over de bezuinigingen van het Centraal Museum, waaronder de bezuinigingen op het beheer van de collectie. Bij het opstellen van de collectiebeheersovereenkomst zullen afspraken gemaakt moeten worden dat het museum, als beheerder van de collectie, niet aansprakelijk kan worden gesteld voor eventuele schade.

Genoemde bedragen zijn indicatief en worden in de vervolgfase uitgewerkt en definitief gemaakt.

## **1. Inleiding**

### **1.1 Algemeen**

De aanleiding tot een onderzoek naar varianten en randvoorwaarden voor verzelfstandiging van het Centraal Museum (CM) is gelegen in de uitdrukkelijke wens van het College van B&W om de gemeentelijke organisatie te vernieuwen. Daartoe is een gemeentebreed programma opgesteld, waarvan de verzelfstandiging van een aantal gemeentelijke diensten onderdeel uitmaakt. Zowel het College van B&W als de directie van het Centraal Museum zijn in principe voorstander van verzelfstandiging.

Voor de verzelfstandiging van het Centraal Museum worden door het gemeentebestuur de volgende leidende principes aangegeven<sup>1</sup>:

- a. het museum kan zich meer gedragen als culturele onderneming en daarmee slagvaardiger en bedrijfsmatiger opereren;
- b. de verhouding tussen museum en gemeente wordt transparanter omdat de posities van de partijen veel duidelijker zijn gedefinieerd;
- c. verzelfstandiging leidt tot meer autonomie en dus tot minder overleg en kortere besluitvormingslijnen.

### **1.2 Opdracht**

De opdracht luidde: het doen van een onderzoek naar de varianten en randvoorwaarden bij verzelfstandiging van het Centraal Museum waarbij de consequenties inzichtelijk worden gemaakt. De uitkomsten van het onderzoek moeten leiden tot een advies dat het College van B&W en de Gemeenteraad in staat moet stellen een besluit te nemen over de vorm en de wijze van verzelfstandiging van het Centraal Museum en de voorwaarden waaronder dat succesvol kan gebeuren.

### **1.3 Wat wordt verzelfstandigd en wanneer?**

De verzelfstandiging betreft de *exploitatie* van het museum, waaronder het personeel, het beheer van gebouwen (d.w.z. van de interne huisvestingscomponenten zoals installaties en inventaris) en het beheer van de collectie, doch niet het eigendom van gebouwen en collecties als zodanig. Deze blijven eigendom van de gemeente.

Uitgangspunt bij verzelfstandiging is dat de huidige prestaties die de gemeente vraagt van het museum ongewijzigd overgaan naar de verzelfstandigde situatie. Dit betekent dat de op die prestaties gebaseerde begroting en de daarbij behorende formatie een-op-een overgaan naar de nieuwe rechtsvorm.

Streefdatum voor het ingaan van de feitelijke verzelfstandiging is 1-1-2013.

### **1.4 Werkwijze bij dit onderzoek**

De analyses in dit onderzoek zijn gemaakt aan de hand van documenten en interviews.

In een kleine projectgroep van museum, gemeente en adviseurs en voorts met brede inzet van medewerkers van andere afdelingen van gemeente en museum zijn de randvoorwaarden van een verzelfstandiging uitgewerkt en qua financiële gevolgen doorgerekend.

Inzake de gevolgen van overgang naar een andere CAO is gesproken met de Vereniging van Rijks gesubsidieerde Musea over aansluiting bij de CAO van deze Vereniging en met het ABP over de mogelijkheden en voorwaarden voor aansluiting bij dit pensioenfonds.

Tussentijds zijn voortgangsbesprekingen gehouden met de stuurgroep. In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven van de personen die bij het onderzoek betrokken waren.

Het rapport wordt uitgebracht aan de stuurgroep verzelfstandiging Centraal Museum.

Dit rapport zal samen met het meerjarenbeleidsplan en het herinrichtingsplan als bijlagen bij het bestuursadvies worden aangeboden aan het College van Burgemeester en Wethouders.

---

<sup>1</sup> Brief van College van B&W van 10 mei 2011 aan raadscommissie Mens en Samenleving

### **1.5 Leeswijzer**

In dit rapport worden de volgende aspecten hoofdstuksgewijs behandeld:

- het Centraal Museum in de gemeente Utrecht: enkele feiten, ambitie, missie en visie (hfdst. 2);
- doel van de verzelfstandiging en randvoorwaarden (hfdst. 3);
- bestuurlijk-juridische zaken: rechtsvorm, invloed borgen van gemeente via statuten (hfdst. 4);
- personele aspecten: CAO, pensioenfonds, medezeggenschap (hfdst. 5);
- gebouwen en huisvesting: afbakening van beheer en onderhoud (hfdst. 6);
- collecties: eigendom en achterstallig onderhoud en relaties met andere stichtingen (hfdst.7);
- het herinrichtingsplan (hfdst. 8)
- financiële gevolgen (hfdst. 9)
- het vervolgtraject (hfdst 10).

## 2. Het Centraal Museum in de gemeente Utrecht

### 2.1 Huidige situatie

Het Centraal Museum is het oudste stedelijk museum van Nederland. In vier kamers ging het in 1830 van start op de bovenste verdieping van het Utrechtse stadhuis. De stadsarchivaris was de beheerder van de verzameling, die in eerste instantie vooral uit oudheidkundige voorwerpen bestond. Op 5 september 1838 werd het museum officieel voor publiek geopend.

Het Centraal Museum anno 2011 organiseert zo'n 15 tentoonstellingen per jaar en beheert de gemeentelijke kunstcollectie van de gemeente Utrecht. Deze bestaat uit ruim 33.000 objecten. Het Centraal Museum presenteert naast de stads geschiedenis, haar vaste collectie oude, moderne en hedendaagse kunst, vormgeving en mode.

Het Centraal Museum is gehuisvest op de volgende vijf locaties:

CM Agnietenstraat 1 en 3  
Depot Vlampijpstraat  
dick bruna huis en CM studio (Agnietenstraat 2)  
Rietveld Schröderhuis  
Modelwoningen Erasmuslaan 5-9

In het Centraal Museum werken 95 medewerkers verdeeld over 67 fte.

Het budget van het Centraal Museum bedraagt € 9,7 miljoen per jaar. De Gemeente Utrecht betaalt hiervan 70%. De overige inkomsten worden door het museum zelf gegenereerd. Daarmee zit het Centraal Museum ruim boven de OCW-norm van 17% eigen inkomsten.

Het Centraal Museum is geopend van dinsdag t/m zondag van 11 – 17 uur. De gehele collectie van het Centraal Museum is 24 uur per dag te bezichtigen via de website.

Aantal bezoekers: 145.000 (prognose 2011)

Aantal bezoekers website: gemiddeld 240.000 unieke bezoekers per jaar.

### 2.2 Ambitie van de gemeente op cultureel gebied

De ambities van de gemeente op cultureel gebied worden uiteengezet in een tweetal publicaties:

#### 1. "Bestemming Utrecht, stad van kennis en cultuur". (position paper)

De Randstad is in 2040 een Europese topregio met een internationaal karakter. Dit is (voor de gemeente Utrecht) de reden om " onze kenniseconomie verder te ontwikkelen en de culturele sector steviger te profileren". Utrecht blinkt met een groot aantal culturele instellingen uit als een inspirerende cultuurstad. De gemeente wil investeren in culturele voorzieningen op alle niveaus.

#### 2. "De ontdekking van Utrecht, Actieplan cultuur 2008-2018". <sup>2)</sup>

Hierin spreekt de gemeente Utrecht de ambitie uit om in 2018 uitgeroepen te worden tot Culturele Hoofdstad van Europa. De gemeente merkt daarbij nog op dat deze ambitie geen "loze ambitie" is. Als onderdeel van de gemeentelijke culturele infrastructuur zullen de Utrechtse musea w.o. het Centraal Museum een belangrijke rol gaan spelen in deze ambitie.

De gemeente merkt hierbij verder nog op: "Het pad naar Europese Culturele Hoofdstad is minstens zo belangrijk als het bereiken van het doel zelf, is ieders overtuiging. De ambitie betekent: een aantal jaren stevig investeren in (.....onder meer) goede cultuuraccommodaties".

Deze zowel ambtelijk als bestuurlijk aangenomen ambitie moet dienstig zijn aan "Utrecht, stad van kennis en cultuur".

Een verzelfstandigd Centraal Museum is in het kader van een gezamenlijk streven hierin een optimale partner voor "Utrecht, stad van kennis en cultuur" en de Culturele Hoofdstad van Europa 2018.

---

<sup>2)</sup> Inmiddels is een concept Cultuurvisie 2012-2022 opgesteld, die aansluit op de uitgangspunten van de visie 2008-2018, maar welke bij het verschijnen van dit rapport nog niet is vastgesteld door de gemeenteraad.

### **2.3 Missie en visie van het Centraal Museum**

Het Meerjarenbeleidsplan 2012 – 2015 geldt als uitgangspunt voor het te verzelfstandigen Centraal Museum. In dit Meerjarenbeleidsplan worden de missie en visie verwoord.

De missie van het Centraal Museum luidt:

*Het Centraal Museum is een voor iedereen aansprekend podium voor kunst en vormgeving, verleden, actualiteit en toekomst, praktijk en reflectie.*

De visie is als volgt geformuleerd:

*Het Centraal Museum is:*

- *een aantrekkelijk podium voor een breed publiek, waar bezoekers zich welkom en uitgedaagd voelen, zodat ze graag terugkomen;*
- *een verrassende plek, waar de bezoeker kennismakt met vernieuwingen in de kunst en met nieuwe mogelijkheden om die kunst te presenteren en ervaren;*
- *een leerrijke werkplaats, waar de bezoeker op verschillende manieren kennis en inzicht kan verwerven;*
- *een bezinningsplek, waar de bezoeker ontsnapt aan de waan van de dag;*
- *het stedelijke museum van Utrecht, dat dienst doet als aanjager van de culturele dynamiek in de stad en de provincie;*
- *de organisator van een internationaal aantrekkelijk programma;*
- *een zakelijke onderneming met culturele én commerciële activiteiten (winkel, horeca, zaalverhuur);*
- *een moderne instelling die maatschappelijk verantwoord ondernemerschap nastreeft en duurzaamheid op ecologisch, sociaal en economisch vlak;*
- *een aantrekkelijke werkgever, die zijn werknemers aanmoedigt om talenten te ontplooiën.*

### **2.4 Ambitie Centraal Museum voor 2012-2015**

Het Centraal Museum wil zich de komende jaren scherper profileren, lokaal en internationaal, meer bezoekers aan zich binden en nieuwe doelgroepen bereiken. Volgens de dagelijkse leiding van het museum, directeur Edwin Jacobs en adjunct directeur Marco Grob, is die ambitieuze doelstelling (vastgelegd in het Meerjarenbeleidsplan 2012-2015) haalbaar, vanwege de keuze om educatie en participatie leidend te laten zijn. Praktisch en theoretisch wordt dit belegd in een experimentele omgang van het museum als werkplaats

De publieksgerichtheid van het museum wordt – uiteraard – op de eerste plaats gestaaft door een uitdagend en vernieuwend tentoonstellingsaanbod, dat recht doet aan: 1) de veelzijdigheid van de collectie, 2) de historie van het Centraal Museum als culturele verkenners en aanjager in de stad en daarbuiten, en 3) actuele maatschappelijke ontwikkelingen, dichtbij én ver weg. Partnerships met musea uit het Museumkwartier en specialisten zoals BAK (Basis voor Actuele Kunst) zijn daarbij op dit vlak imagoversterkend. Daarnaast is samenwerking met overige culturele instellingen en festivals evident.

Tegelijkertijd beseffen directie en medewerkers terdege dat er juist op het vlak van de concrete toegankelijkheid van het gebouw en de collectie een wereld te winnen valt. Plannen voor een rigoureuze functionele herinrichting inclusief verplaatsing van de entree naar de straatkant (tegenover het dick bruna huis) zijn in een vergevorderd stadium van planvorming.

Het Centraal Museum streeft een flexibele organisatie na, die op basis van vakkennis, expertise en vindingrijkheid soepel meebeweegt. De inbreng van de teams Educatie, Marketing & Communicatie en Internet & Nieuwe Media zal in de dagelijkse gang van zaken alleen maar aan relevantie winnen. Het museum is ervan overtuigd dat het zich meer en meer tot sociaal netwerk moet omvormen en zich ook

zodanig moet gedragen, wil het zijn ambitie van publieksgericht, eigentijds cultureel podium waarmaken. Dit verklaart de visie op de moedermuseumrol als netwerkmuseum.

Het sociale netwerk waarvan het Centraal Museum een actief onderdeel wil zijn, krijgt niet alleen vorm via de nieuwe website en dito uitingen. Door bezoekers meer uit te dagen zelf in actie te komen en een bijdrage te leveren aan de uitwisseling van ideeën *in* het museum krijgt het beoogde netwerk ook gestalte. Ondermeer met dit doel heeft het museum het initiatief genomen voor De Werkplaats: een tijdelijk atelier, opgehangen aan een concrete expositie, waar bezoekers zelf aan de slag kunnen. Joseph Beuys zei het al: 'Jeder Mensch ist ein Künstler.' Toen een utopie, nu realiteit.

### 3. Doel van de verzelfstandiging en randvoorwaarden

#### 3.1 Doelen

Een verzelfstandiging van het Centraal Museum heeft een tweeledig doel: zowel voor de gemeente als voor de instelling.

##### 1. Doel voor de gemeente:

- a. het ruimte geven aan cultureel ondernemerschap. Onderdeel hiervan is de culturele instelling te positioneren als een gelijkwaardige zakelijke partner voor de gemeente en voor derden. Er kunnen zo meer mogelijkheden ontstaan voor het verkrijgen van inkomsten uit sponsoring, donateurs, verhuur, cultuurfondsen, etc.;
- b. het op afstand plaatsen van culturele instellingen die niet als een gemeentelijke kerntaak worden gezien;
- c. het creëren van een transparante en zakelijke sturingsrelatie tussen de gemeente als beleidsmaker, opdrachtgever en medefinancier en de culturele instelling (stichting) als opdrachtnemer en uitvoerder van het beleid;
- d. versterken van de bestuurlijke kracht van de instelling. Door het formeren van een Raad van Toezicht worden voor de instelling meer autonome relevante kennis en netwerken binnengehaald. Daardoor wordt de effectiviteit van de directie vergroot.

##### 2. Doel voor het museum:

- a. vergroting van de mogelijkheden om te opereren als meer autonoom cultureel ondernemer;
- b. het nastreven van meer eigen inkomsten en het stimuleren van de prikkels om zakelijk en meer autonoom ondernemend te opereren;
- c. het vergroten van de besluitvaardigheid en organisatorische slagvaardigheid: de uitvoerende organisatie draait niet langer mee in de gemeentelijke P&C cyclus en andere gemeentelijke processen. Zij kan zich met een eigen P&C cyclus volledig richten op de bedrijfsmatige uitvoering van het eigen primair proces.

#### 3.2 Wat wordt verzelfstandigd?

1. Verzelfstandigd worden uitsluitend de *activiteiten* van het museum in de ruimste zin des woords, daaronder begrepen activiteiten van museaal beheer en behoud, organiseren van tentoonstellingen, presentatie van de collecties, (commerciële) exploitatie, het doen van onderzoek, organiseren en uitvoeren van wetenschappelijke en educatieve projecten, organiseren van bijeenkomsten, conferenties en ontvangsten, het beheer en onderhoud van de collecties, registratie van de collectie, samenwerking met derden, alles in de ruimste zin van het woord.
2. Ook de inventaris (niet zijnde de collectie) wordt overgedragen. De gebouwen zelf en collectie blijven in eigendom van de gemeente resp. andere eigenaren en worden dus *niet* overgedragen.

#### 3.3 Randvoorwaarden

De randvoorwaarden die gelden voor een goede verzelfstandiging worden hieronder aangegeven. Ze worden vervolgens in de hiernavolgende hoofdstukken nader uitgewerkt, waarna aan het slot van elk hoofdstuk een advies wordt geformuleerd.

##### *Bestuurlijk juridische zaken*

In de rechtsvorm wordt het volgende geregeld:

- de invloed van de gemeente wordt geborgd via enkele "regelknoppen";
- de statuten worden ingericht volgens het Raad van Toezicht model;

- de Code Cultural Governance wordt gehanteerd;
- de wijze van honorering van de directeur zal geregeld worden in de ASV;
- de instelling is verantwoordelijk voor de exploitatie.

#### *Personele aspecten*

- de keuze van de CAO en de wijze van overgang daarnaar;
- de keuze van het pensioenfonds;
- de regeling van medezeggenschap (OR) na verzelfstandiging.

#### *Gebouwen en huisvesting*

- museum en gemeente zijn gebaat bij gebouwen die in goede staat van onderhoud zijn en ook goed onderhouden kunnen worden;
- er moeten afspraken gemaakt worden over het onderhoudsniveau gebaseerd op een meerjaren-onderhoudsplan en een demarcatie van eigendom en onderhoud;
- de ambities met betrekking tot accommodatie van een groeiend aantal bezoekers moeten door de gebouwen (de publieksruimten) ondersteund worden;
- de gebouwen die eigendom zijn van de gemeente zullen gehuurd worden door het museum.

#### *Collecties*

- de mate waarin en hoe het achterstallig onderhoud van de collectie zal worden ingelopen, wordt in het vervolgtraject (bij de collectiebeheersovereenkomst) nader uitgewerkt;
- de gemeente als eigenaar van de collectie draagt het risico van achterstallig onderhoud en van de beëindiging van de verzekering per 2012;
- het eigendom van toekomstige aankopen komt in beginsel toe aan de gemeente;
- over de omvang en de wijze van verzekering van de collectie worden nadere afspraken gemaakt, gebaseerd op een uit te voeren 0-meting van de collectie.

#### *Financiële zaken*

- de financiële continuïteit en stabiliteit van het museum dient gewaarborgd te zijn door een toereikend budget beschikbaar te stellen om de door de gemeente verlangde prestatieafspraken te kunnen realiseren, rekening houdend met een realistisch deel aan eigen inkomsten. Omwille van de continuïteit van de stichting dienen de prestatieafspraken een meerjarig karakter te hebben.
- het mee te geven weerstandsvermogen moet het museum in staat stellen om zelfstandig de exploitatierisico's (bijv. tegenvallend bezoek, extra kosten door langdurig ziekteverzuim, minder externe subsidies) te kunnen dragen.

## 4. Bestuurlijk-juridische zaken

### 4.1. Twee varianten: stichting of vennootschap?

Wat betreft de keuze van de rechtsvorm wordt bij verzelfstandigingen veelal gebruik gemaakt van een stichting of een vennootschap. Een vennootschap heeft eigenaren (de aandeelhouders), een stichting niet (heeft wel stakeholders, bijvoorbeeld de gemeente). Een vennootschap heeft als toezichthoudend orgaan een Raad van Commissarissen, een stichting heeft een Raad van Toezicht. De activiteiten van (zelfstandige) culturele instellingen worden in het algemeen ondergebracht in de rechtsvorm van de stichting. De in de Nederlandse cultuursector algemeen geaccepteerde Code Cultural Governance (met regels voor goed bestuur) stelt in de Inleiding: "hoewel alle rechtsvormen voorkomen, zijn de meeste culturele instellingen een stichting."

Er is een aantal goede redenen om te kiezen voor de stichting als rechtsvorm:

- a. de stichting is algemeen gebruikelijk in de culturele wereld en heeft een grotere maatschappelijke acceptatie dan de NV/BV. NV of BV komen wel voor, doch relatief beperkt (komt wel voor bij theater of schouwburg);
- b. sponsors en culturele fondsen doneren eerder aan stichtingen dan aan vennootschappen waar de donaties immers uiteindelijk de aandeelhouders ten goede zouden komen. Een stichting kent geen aandeelhouders, maar alleen (goede) doelen;
- c. ook andere begunstigers van het culturele circuit (denk aan vriendenkringen, donateurs, legaten) en subsidiënten geven de voorkeur aan een stichting boven een vennootschap; een stichting kan worden vrijgesteld van successierechten door de ANBI-status, hetgeen bij een vennootschap niet mogelijk is;
- d. de gedragsregels in de Code Cultural Governance voor goed bestuur zijn gebaseerd op de stichting als rechtsvorm;
- e. een stichting heeft geen eigenaren en heeft geen winstoogmerk, een vennootschap heeft wél eigenaren en beoogt het behalen van winst.

Voorgesteld wordt om voor de nieuwe instelling een stichting met een Raad van Toezicht model te creëren, gebaseerd op de Code Cultural Governance, waarbij gebruik wordt gemaakt van de ervaringen bij de oprichting van de Stadsschouwburg.

In het Raad van Toezicht model heeft de directie een autonome (en statutaire) positie als directeurbestuurder (bepaalt zelfstandig het beleid én voert het uit) en de Raad van Toezicht (RvT) heeft een controlerende en adviserende functie (te vergelijken met een Raad van Commissarissen bij een vennootschap). Toezicht en bestuur (directie) zijn aan verschillende organen toebedeeld, zodat ieder zijn eigen verantwoordelijkheid kan uitoefenen op basis van duidelijk gescheiden rollen.

De directie is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de stichting. De RvT benoemt, schorst en ontslaat de directeur, stelt de begroting, de jaarrekening, het beleidsplan (strategisch plan) en het jaarplan vast en staat de directie met raad en daad terzijde.

Daarnaast kunnen desgewenst nog andere bevoegdheden in de statuten specifiek worden toegekend aan de RvT. De RvT dient het belang van de instelling met al zijn stakeholders; de RvT oefent dus geen toezicht uit namens het College van B&W.

Bij de oprichting kan de gemeente de gehele Raad van Toezicht en de eerste directeur benoemen, daarna worden nieuwe leden van de RvT benoemd door de zittende leden (coöptatie).

De leden van de Raad van Toezicht worden geworven op basis van vooraf opgestelde profielschetsen waarin de omvang van de RvT en de vereiste kwaliteiten en competenties worden beschreven.

Bijkomend voordeel van een Raad van Toezicht is dat hiermee toegang wordt verkregen tot (nieuwe) kennis en netwerken, hetgeen van grote waarde is voor de verzelfstandigde instelling.

### 4.2. Bestuurlijke invloed en controle

De zeggenschap over (en de verantwoordelijkheid voor) het bedrijfsbeleid, de bedrijfsstrategie en financiën van de instelling berust na verzelfstandiging bij de directeur/bestuurder van de stichting.

Gelet op de in hoofdzaak gemeentelijke “financiering” van de stichting staan de gemeente evenwel instrumenten ter beschikking waarmee zij voldoende invloed en controle heeft op de ter beschikking gestelde middelen.

Dit wordt gerealiseerd via de volgende “regelknoppen”:

- a. statutaire bepalingen;
- b. bepalingen in de subsidiebeschikking;
- c. bepalingen in de huurovereenkomst.

***a. in statuten te regelen:***

Het ligt in de rede om aan te sluiten op de inrichting van de statuten van de Stichting Stadsschouwburg Utrecht, dit zowel voor de resterende gemeentelijke positie als voor de interne verhouding tussen statutair directeur (= bestuur in de zin van de wet) en Raad van Toezicht .

De zeggenschap van het College van Burgemeester en Wethouders in de stichting kan statutair worden vastgelegd in de volgende bevoegdheden c.q. artikelen:

- het College benoemt de eerste Raad van Toezicht (RvT);
- daarna worden de leden van de RvT benoemd door de RvT;
- het College moet goedkeuring verlenen aan wijziging van de statuten en fusie c.q. opheffing van de stichting en bewaken dat de stichting gericht blijft op haar statutaire doelen;
- een eventueel batig saldo bij liquidatie en vereffening van de stichting komt ten gunste van de gemeente Utrecht;
- de stichting zal zich houden aan de Code Cultural Governance.

***b. op basis van de gemeentelijke subsidieregeling te regelen:***

- controle op financiële gang van zaken vindt plaats conform de regeling in de ASV.
- voorwaarden en prestatieafspraken af te spreken in het kader van de overdrachtsovereenkomst, de prestatieafspraken en de subsidiebeschikking;
- opdracht aan de accountant om te controleren op rechtmatigheid, getrouwheid én doelmatigheid.

***c. de huurovereenkomst***

Hierin worden nadere afspraken vastgelegd omtrent huurprijs, looptijd, onderhoud, het meerjarenonderhoudsplan en de wijze van gebruik van de gebouwen (o.a. vrijheid van bestemming van de ruimten). Hierdoor kan de gemeente sturing geven aan de kwaliteit en behoud van haar culturele vastgoed.

***Advies:***

Verzelfstandiging kan succesvol gebeuren indien ruimte wordt geboden aan het ontplooiën van cultureel ondernemerschap. Om die rol adequaat te kunnen vervullen is een zelfstandige positionering van de instelling in een eigen rechtsvorm een belangrijke factor.

Geadviseerd wordt om het Centraal Museum te verzelfstandigen in de vorm van een stichting met een Raad van Toezicht model met hantering van de Code Cultural Governance, overeenkomstig de Stichting Stadsschouwburg Utrecht. In de statuten wordt de doelstelling van het museum vastgelegd.

De invloed van de gemeente op de stichting wordt gerealiseerd via: a. statuten, b. de subsidiebeschikking, c. de huurovereenkomst.

## 5. Personele zaken

De bezetting van het museum is op dit moment als volgt:

Aantal FTE's:	67
Aantal medewerkers:	95
Vrijwilligers	24
Gemiddelde leeftijd:	47,7 jaar

In dit hoofdstuk worden de volgende aspecten, die de overgang van de ambtelijke medewerkers naar een stichting betreffen, behandeld. Dat zijn:

1. de CAO keuze;
2. de keuze van het pensioenfonds;
3. de wijze van overgaan naar de stichting;
4. de medezeggenschap in de stichting.

### 5.1 CAO keuze: drie varianten

Door verzelfstandiging krijgt het museum een eigen exploitatie en wordt zij verantwoordelijk voor de eigen bedrijfsvoering en het eigen exploitatieresultaat. Verzelfstandiging betekent ook een verandering in de bedrijfscultuur. Het management van het museum zal in staat moeten zijn de organisatie als een modern museumbedrijf te leiden. Daarbij past een toekomstgericht personeelsbeleid en op het museumbedrijf afgestemde arbeidsvoorwaarden. Een op de bedrijfstak toegesneden regeling is de CAO van de Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea (VRM). Met deze CAO is ruim twintig jaar ervaring opgedaan en deze regeling wordt door in totaal 39 (grote) Nederlandse musea gehanteerd. De inhoudelijke keuze voor deze CAO sluit tevens aan bij het gemeentelijk beleid inzake verzelfstandigingen dat gericht is op toepassing van branchegerichte CAO's.

Behalve de bovengenoemde CAO zijn nog twee andere opties bekeken. Een eerste mogelijkheid is een geheel eigen CAO op te stellen. Voordeel hiervan is dat deze geheel op de eigen situatie kan worden toegesneden. Belangrijk nadeel is dat geen aansluiting bestaat bij de landelijke ontwikkelingen in de museumbranche en dat het museum periodiek zelf de CAO-onderhandelingen moet voeren.

Een tweede mogelijkheid is het volgen van de arbeidsvoorwaarden van de ARU (gemeente Utrecht). Voordeel van deze variant is dat er voor het huidige personeel geen enkele wijziging in de arbeidsvoorwaarden optreedt. Nadeel is dat ook nieuwe medewerkers volgens deze ambtelijke arbeidsvoorwaarden moeten worden aangesteld. Hierdoor bestaat geen mogelijkheid om een toekomstgericht op het museumbedrijf afgestemd personeelsbeleid te voeren.

Geadviseerd wordt daarom om voor de bedrijfsvoering van een zelfstandig museum gebruik te maken van de breed toegepaste CAO VRM.

### 5.2 Pensioenfonds

Belangrijk punt van aandacht bij de CAO keuze is het pensioenfonds en met name de positie van het pensioenfonds ABP. De CAO VRM is aangesloten bij het Pensioenfonds Zorg & Welzijn, doch dit pensioenfonds is door de CAO partners niet verplicht voorgeschreven. Het kan ook een gelijkwaardig pensioenfonds zijn. Dit punt is besproken met de VRM. Deze ziet het ABP zonder meer als een gelijkwaardig pensioenfonds. Voor aanwijzing in de CAO VRM van het ABP als pensioenfonds voor het CM hoeft geen toestemming of dispensatie te worden gevraagd, noch bij de CAO partners, noch bij Pensioenfonds Zorg & Welzijn. Ook het ABP ziet geen belemmeringen hiervoor. Er zal dan ook voor gemeente of stichting geen sprake zijn van exitkosten of kosten voor afwikkelingsdispensatie.

Dit betekent dat door de keuze voor de CAO VRM geen verandering van pensioenfondsen hoeft plaats te vinden. Dat is zowel gunstig voor het personeel als voor de gemeente: de overgang kan kostenneutraal plaatsvinden.

Het bovenstaande dient in de vervolgfase nog met het ABP formeel te worden overeengekomen. Toelating tot het ABP kan plaatsvinden via de route van het aanvragen van vrijwillige toetreding. Het CM voldoet aan de voorwaarden daarvoor.

Bij verzelfstandiging speelt nog het punt dat de stichting als werkgever premies voor de WW aan de belastingdienst af te dragen. (Daarna doet het UWV de uitkeringen.) Dat hoeft thans in de gemeentelijke situatie niet, omdat de gemeente eigen risico drager is voor de WW en dus zelf de uitkeringslasten voor haar rekening neemt ingeval van ontslagen. Bij verzelfstandiging kan/mag de stichting geen eigen risico drager zijn (dat zou voor de stichting een te groot financieel risico kunnen vormen). Die WW premies zijn echter thans niet in de begroting opgenomen (want de gemeente is eigen risico drager), maar dienen straks wel te worden afgedragen en dienen derhalve aan de huidige begroting (lees: subsidie) te worden toegevoegd. Deze kosten bedragen ca. 6,5% van het Sociale Verzekeringsloon (SV-loon) en zijn te beschouwen als structurele ontvlechtingkosten. Op basis van het SV-loon bij het CM van € 2.538.333 (bedrag 2010) zou dit neerkomen op een bedrag van ca. € 165.000 aan af te dragen WW premies.

Hier staat dan tegenover dat het museum (de stichting) niet zelf de uitkeringslasten draagt ingeval van ontslag(en).

### **5.3 Wijze van overgaan naar stichting**

Bij de overgang naar een stichting wordt het ambtelijk dienstverband van de betrokken medewerkers omgezet naar een arbeidsovereenkomst, welke de arbeidsvoorwaarden zal hanteren van de CAO VRM. Geadviseerd wordt dat het gehele personeel van het CM na verzelfstandiging overgaat naar deze CAO op vergelijkbare functies.

Daarvoor is instemming vereist van de bonden (het Georganiseerd Overleg). Er moet overeenstemming worden bereikt over gelijkwaardigheid van de arbeidsvoorwaarden van de ARU en van de CAO VRM op het moment van overgang, danwel dat over de verschillen tussen beide CAO's maatregelen ter overbrugging worden overeengekomen. Daartoe zal in de vervolgfase gebaseerd op een pakketvergelijking een sociaal plan met de bonden worden opgesteld en overeengekomen. Op basis van een pakketvergelijking wordt onderhandeld met de vakbonden over de voorwaarden waaronder de overgang naar de CAO VRM kan plaatsvinden.

Een bijzonderheid is er met betrekking tot de directeur. In het verband van de stichting is de positie van de (statutair) directeur namelijk van een andere orde: is 'bestuur' in de zin van de wet. Daarom zal het college een specifiek besluit nemen over de bij de akte van oprichting te benoemen directeur.

### **5.4 Medezeggenschap**

De zelfstandige stichting zal de medezeggenschap van het personeel vormgeven op basis van de Wet op de Ondernemingsraden en een eigen Ondernemingsraad instellen. Hiervoor zal een nieuw reglement worden opgesteld en nieuwe verkiezingen worden gehouden.

*Advies:*

Geadviseerd wordt dat het gehele personeel op vergelijkbare functies overgaat naar de stichting en in dienst zal treden volgens de CAO van de Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea (VRM).

Daarvoor moet overeenstemming worden bereikt met het Georganiseerd Overleg over gelijkwaardigheid van de arbeidsvoorwaarden van de ARU en van de CAO VRM op het moment van overgang, danwel dat over de verschillen tussen beide CAO's maatregelen ter overbrugging worden overeengekomen. Daartoe zal in de vervolgfase (gebaseerd op een pakketvergelijking) een sociaal plan worden opgesteld en met de bonden worden overeengekomen.

De stichting zal vrijwillige toetreding aanvragen bij het ABP.

Daarbij moet de stichting rekening houden met de afdracht van werkgeverspremie voor de WW. Deze wordt geraamd op € 165.000 per jaar.

## 6. Gebouwen en huisvesting

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de huidige en de gewenste situatie inzake het vastgoed en het meerjarenonderhoud van het Centraal Museum.

### 6.1 Huidige situatie

De gemeente is eigenaar van de panden Agnietenstraat 1 en 3 en het depot aan de Vlampijpstraat. De totale situatie met betrekking tot de museale gebouwen is als volgt:

<i>Panden</i>	<i>Eigendom</i>	<i>Beheer/onderhoud</i>
CM Agnietenstraat 1 en 3	van gemeente	door CM
Depot Vlampijpstraat	van gemeente (87 en 89)	door CM (wordt deels verhuurd)
dick bruna huis/ cm studio	Stichting Altrecht	CM is huurder en doet onderhoud
Rietveld Schröderhuis	Stichting RSH	geen huur; CM doet onderhoud
Erasmuslaan 5-9 *)	kfHein en Hendrick de Keyser	CM is huurder
Oud Amelisweerd **)	van gemeente (Stadsontw.)	geen huur; CM betaalt hier de nutsvoorziening
Benedenverdieping Prins Hendriklaan	Boex	CM is huurder, CM doet onderhoud

\*) *Betreft twee Rietveldwoningen. Als gevolg van bezuinigingen (2010) is de huur m.b.t. Erasmuslaan 5 opgezegd. Deze loopt per 31 december 2012 af en gaat dus niet mee in de verzelfstandiging.*

\*\*) *Er zijn plannen om het beheer van Oud Amelisweerd elders onder te brengen.*

Het CM voert thans zelf het gehele onderhoud uit (eigenaren- en gebruikersonderhoud). De gebouwen die in eigendom zijn van de gemeente heeft het museum al geruime tijd in beheer (Agnietenstraat en Vlampijpstraat). Dit is in het verleden zo geregeld.

De kapitaallasten op gebouwen, installaties en inventaris (de afschrijvingskosten en de rente op de financiering van de boekwaarde) zijn gedekt in de begroting van het museum.

### 6.2 Gewenste situatie

Het gemeentelijke museale vastgoed blijft na verzelfstandiging eigendom van de gemeente. Het CM heeft ervaring en deskundigheid op gebied van bouwkundig onderhoud en wil deze lijn na verzelfstandiging continueren. Het CM zal echter niet in staat zijn om grote bouwkundige risico's van de (oude) monumentale gebouwen zelf te dragen. Deze risico's betreffen m.n. het "casco" (muren, daken, fundatie, vloeren).

Voorgesteld wordt dat de kapitaallasten en onderhoud voor het casco-gedeelte bij de gemeente blijven. Aangezien de gebouwen (Agnietenstraat en Depot) eigendom blijven van de gemeente zal de stichting deze gaan huren van de gemeente. De stichting en de gemeente sluiten hiervoor een huurovereenkomst.

De kapitaallasten en onderhoudsbudgetten voor de "overige" gebouw-gerelateerde investeringen gaan mee naar de stichting (maken onderdeel uit van de huidige begroting van het museum).

De financiële gevolgen hiervan zijn berekend op basis van de volgende uitgangspunten:

#### 1. Onderscheid van activa in casco en overige activa.

- Casco: daken, muren, vloeren, kozijnen, ramen, fundatie en constructie (balken e.d.)
- Overig: alle installaties (klimaat, energie), renovaties, beveiliging, inrichting, verlichting, liften,

Ad a: gemeente verplicht zich tot uitvoering groot onderhoud conform MJOP

Ad b: CM verplicht zich tot noodzakelijk onderhoud van overige bouwkundige voorzieningen.

### 2. Bepaling van activa casco (C) en overig (O).

De kapitaallasten en onderhoud voor het casco van het museum blijven bij de gemeente. Een aantal andere activa zijn mede gefinancierd uit andere financiële bronnen. Met de gemeente moet nog worden afgesproken hoe om te gaan met de investeringen die gepleegd zijn door andere partijen. Dit wordt uitgewerkt in de volgende fase.

### 3. Berekening boekwaarde en kapitaallasten casco en overig.

Deze kapitaallasten casco blijven bij de gemeente en worden uit de museumbegroting geëlimineerd. De kapitaallasten van overige activa blijven op de museumbegroting. De boekwaarde van overige activa wordt van de gemeentebalans afgeboekt. De wijze waarop en de condities waaronder deze overboeking plaatsvindt wordt in de volgende fase uitgewerkt. Mogelijkheden hierbij zijn een 'overdracht om niet' of 'een overdracht tegen boekwaarde met terugbetaling via een lening'.

Op basis van bovengenoemde (voorlopige) uitgangspunten luiden de boekwaarde en kapitaallasten als volgt:

Activa (bedragen in €)	Casco	Overige
Investeringen	749.401	11.336.546
Boekwaarde ult. 2012	274.754	5.074.817
Kapitaallasten	71.198	908.531

(Bron: CM, staat van activa per ultimo 2012)

Uitgaande van bovenstaande (voorlopige) aannames en veronderstellingen zou het gaan om een overdracht aan het CM van € 5.074.817 aan boekwaarde van "overige activa". Dit wordt nog nader besproken met Vastgoed.

De jaarlijkse kapitaallasten casco ad € 71.198 dienen uit de museumbegroting terug te gaan naar de gemeente.

Bovenstaande uitgangspunten zijn besproken met de Vastgoed. De financiële vertaling daarvan dient in de volgende fase te worden uitgewerkt en vastgelegd.

#### *Meerjarenonderhoud.*

Volgens het Meerjarenonderhoudsplan 2010-2019 (opgesteld door het CM) is voor het meerjarenonderhoud van casco en overig structureel € 721.000 nodig, waarvan € 660.000 in de begroting van het museum is gedekt. Er is dus voor het onderhoud een tekort van € 61.000.

Op basis van de splitsing in casco en overig zal voor onderhoud casco een structureel bedrag van € 82.000 overgeheveld worden naar de gemeente (Vastgoed).

In de volgende fase worden aan de hand van een nulmeting gebouwen en het opstellen van een demarcatielijst de definitieve cijfers gepresenteerd.

#### *Incidentele investering in beveiliging-/brandmeldinstallaties.*

In 2010 is € 918.000 incidenteel beschikbaar gesteld voor vervangingsinvesteringen in beveiligings- en brandmeldinstallaties. Het beschikbare budget is via een dotatie in een activa reserve gestort. Het museum heeft hiervoor wel de onderhoudskosten meegekregen, maar niet de kapitaallasten, waardoor er geen reserve kan worden opgebouwd voor vervanging (na 10 jaar).

Uitgaande van een afschrijvingstermijn van 10 jaar zijn de hiervoor benodigde kapitaallasten voor het museum: € 107.000 structureel.

(Dit punt staat los van de verzelfstandiging en is ook nu al aan de orde.)

### *Financiering van toekomstige vervangingsinvesteringen*

Voor het kunnen financieren van toekomstige vervangingsinvesteringen wil het museum gebruik maken van de mogelijkheid om een lening aan te kunnen gaan met gemeentegarantie (Algemene Subsidie Verordening, hoofdstuk 8). Dit wordt nader uitgezocht in de volgende fase.

#### *Advies:*

Eigendom van de museale gebouwen blijft bij de gemeente (Vastgoed). Aangezien het museum als stichting de bouwkundige risico's niet kan dragen wordt beheer en onderhoud, van het casco, dat thans door museum geschiedt, overgedragen aan afdeling Vastgoed. Kapitaallasten en onderhoudsbudget voor het depot gaan over naar de stichting. Met Vastgoed wordt afspraak gemaakt over de verdeling van de activa in casco (naar gemeente) en overige activa (naar museum). De stichting wordt huurder van de museale gebouwen. De huurlasten worden aan het subsidiebedrag toegevoegd.

Financiële gevolgen op basis van de voorlopige uitgangspunten: aan kapitaallasten casco gebouwen wordt aan de gemeente € 71.198 overgeheveld en aan onderhoudsbudget casco wordt € 82.000 overgeheveld. Het museum heeft voor het meerjarenonderhoud (casco en overig) een tekort van € 61.000.

Wat betreft de incidentele investering in beveiligings- en brandmeldinstallaties (in 2010) heeft het museum een tekort aan kapitaallasten van € 107.000.

In de volgende fase wordt dit verder uitgewerkt en worden definitieve cijfers gepresenteerd.

Voor het kunnen financieren van toekomstige vervangingsinvesteringen wil het museum gebruik maken van de mogelijkheid om voor een nader overeengekomen periode een lening aan te kunnen gaan met gemeentegarantie (Algemene Subsidie Verordening, hoofdstuk 8).

## 7. Collecties

In dit hoofdstuk wordt aangegeven bij wie het eigenaarschap van de collecties berust en hoe het onderhoud geregeld is. Bij de gemeentelijke collectie is sprake van achterstallig onderhoud. Een voorstel wordt gedaan wie eigenaar wordt van de na de verzelfstandiging aangekochte objecten. Voorts wordt ingegaan op welke gevolgen de verzelfstandiging heeft voor de relaties met de Stichting Van Baaren Museum, de Stichting Rietveld Schröderhuis en de Stichting Rietveld Schröder Archief.

### 7.1 Eigendom

Het CM beheert de volgende collecties voor de eigenaren ervan:

1. de gemeentelijke collectie: is eigendom van de gemeente Utrecht;
2. de Van Baaren collectie: is eigendom van de Stichting Van Baaren Museum (in bruikleen CM);
3. de dick bruna collectie: is eigendom van Mercis Publishing BV (in bruikleen);
4. het Rietveld Schröder Archief: is eigendom van de Stichting Rietveld Schröder Archief (in bruikleen);
5. het Rietveld Schröderhuis: pand is eigendom van de Stichting RSH en is in erfpacht gegeven aan de gemeente (huis is kunstobject);
6. inventaris en collectie RSH: is eigendom van de gemeente Utrecht (geschonken door de erven Schröder aan het CM);
7. H+F collectie: eigendom van Han Nefkens (in bruikleen)

De totale door het Centraal Museum beheerde collectie is opgebouwd uit vijf deelcollecties:

- a. Oude kunst;
- b. Moderne en hedendaagse kunst;
- c. Toegepaste kunst en vormgeving;
- d. Geschiedenis van Utrecht;
- e. Mode en kostuums.

Bij overgang van het CM naar een stichting dient de stichting voor het beheer van deze collecties een collectiebeheersovereenkomst af te sluiten met bovengenoemde eigenaren aangevuld met diverse afzonderlijke bruikleengevers, respectievelijk dient de gemeente de lopende bruikleenovereenkomst(en) over te dragen aan de stichting Centraal Museum. Deze overdracht dient de instemming te hebben van de eigenaren van de collecties omdat het beheer van de collecties verricht gaat worden door een andere rechtspersoon (de stichting).

### 7.2 Onderhoud

De kosten voor onderhoud worden in principe gedragen door de eigenaren van de collecties.

#### 1. De Van Baaren collectie.

Voor de Van Baaren collectie draagt de stichting Van Baaren Museum bij in de kosten en neemt het CM ook een deel voor haar rekening (gebruikelijk is 50/50%).

#### 2. De dick bruna collectie.

Voor de dick bruna collectie worden de onderhouds- en restauratiekosten gedragen door Mercis Publishing BV, de eigenaar van de collectie.

#### 3. Het Rietveld Schröderhuis en –collectie.

Het Rietveld Schröderhuis is een Werelderfgoed-site en is eigendom van de Stichting RSH. Deze stichting heeft het beheer in de vorm van erfpacht overgedragen aan de gemeente Utrecht. De gemeente heeft het beheer in handen gegeven van het CM. Voor het Rietveld Schröderhuis worden de kosten voor onderhoud van het huis gedragen door het CM.

#### 4. Rietveld Schröder Archief.

Uit de statutaire doelstellingen van de Stichting blijkt dat het CM als beheerder van het archief optreedt en daarin gesteund wordt door de Stichting RSA.

Voor het beheer van het Rietveld Schröder Archief lopen afspraken met de strekking dat 3-dimensionele objecten (bijv. maquettes) eigendom worden van het CM en 2-dimensionale objecten eigendom van de Stichting RSA. Afspraken hierover moeten geformaliseerd worden met bestuur van de stichting RSA.

#### 5. H+F collectie

Voor de H+F collectie worden de kosten voor behoud en beheer gedragen door het museum. Daarnaast is een verplichting overeengekomen om stukken uit de collectie te presenteren en eens in de 5 jaar de collectie in zijn geheel.

#### 5. Gemeentelijke collecties.

De gemeentelijke collectie als zodanig bestaat uit 33.625 objecten, waarvan er 32.625 zijn geregistreerd (97% en betreft alleen de basisregistratie).

#### *Achterstallig onderhoud gemeentelijke collecties.*

Er is sprake van achterstallig onderhoud van de objecten die zich in het depot bevinden.

De fysieke staat van 5.352 objecten (16%) uit de gemeentelijke collectie maakt dat deze objecten niet presentabel zijn en restauratie behoeven. De achterstand in het onderhoud ervan is in de afgelopen jaren geleidelijk toegenomen (door bezuinigingen en uitstel van noodzakelijk onderhoud).

Het gaat om de volgende soorten en aantallen objecten:

- |                               |                                                             |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. Beeldende kunst voor 1850: | 1.342 objecten (schilderijen, tekeningen, prenten, beelden) |
| 2. Beeldende kunst na 1850:   | 1.215 objecten (idem)                                       |
| 3. Toegepaste kunst:          | 1.300 objecten (meubelen, glas, aardewerk, porselein)       |
| 4. Kostuums/mode:             | 1.305 objecten (kleding, sieraden, accessoires, prenten)    |
| 5. Munten/penningen           | 109 objecten                                                |

Binnen de begroting van het museum is een beperkt restauratiebudget beschikbaar (ca. € 22.000).

Uitgangspunt is dat het onderhoudsniveau van de collectie op het hetzelfde (huidige) niveau blijft. Dat niveau zal worden geconcretiseerd door middel van een nulmeting (kosten hiervan ca. € 10.000). De conclusies hieruit worden vertaald in afspraken die worden opgenomen in de op te stellen collectiebeheersovereenkomst.

Geadviseerd wordt dat de gemeente als eigenaar van de gemeentelijke collectie in de vervolgfase een nulmeting op haar collectie laat uitvoeren teneinde het onderhoudsniveau bij verzelfstandiging vast te stellen.

### **7.3 Legaten/schenken**

Het CM heeft in totaal 16.200 objectlegaten (of schenkingen) geregistreerd in het Adlib systeem. De daaraan verbonden voorwaarden zijn globaal vastgelegd. Er hoeft (voor zover nog van toepassing) geen toestemming gevraagd te worden aan de schenkers aangezien bij verzelfstandiging het eigendom van deze objecten (nl. de gemeente) niet verandert.

Er is in 2010 een financieel legaat gedaan aan de gemeente, waarin aan het Centraal Museum een bedrag van € 700.000 wordt nagelaten. Hierover heeft het College op 25 maart 2010 het besluit genomen dat deze erfenis beneficiair wordt aanvaard, onder voorwaarde van instemming door de gemeenteraad met de begrotingswijziging, waarbij het bedrag wordt gestort in het aankoopfonds van het Centraal Museum. De gemeenteraad heeft conform besloten en de uitvoering van dit besluit is opgedragen aan de Directeur van het Centraal Museum.

Van deze schenking is op dit moment nog € 514.000 beschikbaar. Ter verkrijging van externe financiering is voorts nog een verplichting aangegaan van € 100.000 (betreft cofinanciering met de Mondriaan Stichting).

#### **7.4 Eigendom van (toekomstige) aankopen**

Vastgesteld moet worden wie de eigenaar zal zijn van kunstobjecten die na de verzelfstandiging worden aangekocht. Kunstwerken worden veelal aangekocht met cofinanciering door externe bronnen. De stichting (het museum) beschikt ook over een aankoopfonds. Geredeneerd kan worden dat een aankoop die (eventueel deels) gedaan wordt met een bijdrage uit het aankoopfonds in de gemeentelijke collectie valt, gelet ook op de grote gemeentelijke subsidiëring van het museum.

Harde spelregels hiervoor zijn er niet. In de collectiebeheersovereenkomst kunnen partijen hierover nadere afspraken maken.

Geadviseerd wordt dat een aankoop door de stichting na de verzelfstandigingsdatum zal geschieden ten behoeve van de gemeente, behoudens kunstwerken die krachtens legaat, schenking of erfstelling voor de stichting worden bestemd. Het verworven kunstwerk gaat aldus deel uitmaken van de gemeentelijke collectie.

##### *Advies:*

1. Het beheer van de collectie wordt geregeld in een collectiebeheersovereenkomst tussen de stichting en de gemeente (op te stellen in vervolgfase).
2. Voor wat betreft het achterstallig onderhoud wordt geadviseerd dat de gemeente als eigenaar van de gemeentelijke collectie in de vervolgfase een nulmeting op haar collectie laat uitvoeren teneinde het onderhoudsniveau bij verzelfstandiging vast te stellen. Uitgangspunt is dat het onderhoud vervolgens op dat niveau blijft. De afspraken hierover gaan deel uitmaken van de t.z.t. op te stellen collectiebeheersovereenkomst.
3. Aankopen van objecten door de stichting na de verzelfstandigingsdatum zullen geschieden ten behoeve van de gemeente, behoudens kunstwerken die krachtens legaat, schenking of erfstelling voor de stichting worden bestemd. Het verworven kunstwerk gaat aldus deel uitmaken van de gemeentelijke collectie.

#### **7.5 Relaties van CM met andere stichtingen**

##### *Met de Stichting Van Baaren Museum*

Inzake de collectie van de Stichting Van Baaren Museum heeft het museum met de stichting op 11 januari 1980 een bruikleenovereenkomst gesloten "om niet" voor een periode van telkens 100 jaar. De opzegtermijn van de overeenkomst bedraagt 10 jaar. In de overeenkomst is verder bepaald dat de kosten voor behoud en restauratie voor rekening zijn van de gemeente Utrecht. Verzekering vindt plaats op dezelfde voorwaarden als de eigen collectie van het Centraal Museum.

De gemeente (lees: het museum) is gerechtigd stukken uit de collectie aan een ander af te staan in bruikleen, doch uitsluitend voor tijdelijke tentoonstellingen.

Deze overeenkomst is gewijzigd op 31 maart 2010. De wijzigingen betreffen het toevoegen of schrappen van enkele nader omschreven collectiestukken en voorts dat een aantal specifiek genoemde topstukken all-risk verzekerd worden. Van deze topstukken betalen de gemeente en de stichting elk 50% van de totale verzekeringspremie.

De stichting heeft de auteursrechten overgedragen aan de gemeente. Bij verzelfstandiging moeten deze auteursrechten overgedragen worden aan het Centraal Museum als stichting. Daarvoor is toestemming nodig van de Stichting Van Baaren Museum.

#### *Met de Stichting Rietveld Schröderhuis (RSH)*

De Stichting RSH is eigenaar van het Rietveld Schröderhuis.

Het Rietveld Schröderhuis in Utrecht behoort tot de cultuurhistorische objecten van uitzonderlijk universeel belang die door Unesco op de Werelderfgoedlijst zijn geplaatst (sinds 2000). De gemeente Utrecht, in casu het Centraal Museum, is de verantwoordelijke siteholder.

De stichting heeft het beheer in de vorm van erfpacht overgedragen aan de gemeente Utrecht. De gemeente Utrecht heeft het beheer in handen gegeven van het Centraal Museum. De erfpacht is om niet. Het CM betaalt de kosten voor onderhoud.

Een aantal objecten in het huis heeft een inventarisnummer. Deze maken daardoor deel uit van de collectie van het museum en zijn dus eigendom van de gemeente (zijn via schenking of koop verkregen). De middelen voor dit onderhoud zijn structureel in de begroting van het CM opgenomen (op basis van de Nota Kapitaalgoederen 2007). Het onderhoud is in de onderhoudsplanning van het CM opgenomen en de daartoe benodigde middelen zijn in het MJOP opgenomen.

Afspraken en/of nog op te stellen overeenkomsten m.b.t. beheer en onderhoud tussen stichting RSH en gemeente (CM) dienen t.z.t. door de gemeente te worden overgedragen aan de Stichting Centraal Museum. De gemeente dient t.z.t. de stichting RSH te informeren over de wijziging in de beheersvorm van het Centraal Museum.

#### *Met de Stichting Rietveld Schröder Archief (RSA)*

Het archief is eigendom van de Stichting RSA. In de statuten (bij artikel 2, Doelstellingen) is bepaald dat krachtens een bruikleenovereenkomst tussen Stichting RSA en het Centraal Museum het CM de beheerder is van het archief.

Erven Rietveld hebben het copyright op publicaties en afbeeldingen tot 2039.

Wat betreft nieuwe verwervingen is de afspraak dat 3-dimensionale objecten eigendom worden van het CM (gemeente) en 2-dimensionale (dus archief) van stichting RSA.

Afspraken hierover moeten nog geformaliseerd worden. De geformaliseerde overeenkomst dient t.z.t. door de gemeente te worden overgedragen aan het Centraal Museum als stichting.

Ook zal de stichting RSA door de gemeente t.z.t. geïnformeerd moeten worden dat de beheersvorm van het Centraal Museum is gewijzigd en dat dienovereenkomstig de doelstelling, zoals vastgelegd in artikel 2 van de statuten van RSA, aangepast moet worden.

(N.B. De stichtingen RSH en RSA hebben hetzelfde bestuur.)

## 8. Een wervend perspectief: herinrichtingsplan 'Het Centraal Museum treedt naar buiten'

Verzelfstandiging van het Centraal Museum biedt museum en gemeente een strategische kans om het museum als culturele onderneming nadrukkelijk op de kaart te zetten. Het herinrichtingsplan 'Het Centraal Museum treedt naar buiten' geeft daar invulling aan.

Het plan zet in op: 1. meer kwaliteit voor de bezoeker, 2. meer mogelijkheden voor cultureel ondernemerschap en samenwerking, 3. meer ruimte voor topstukken, 4. betere zichtbaarheid en 5. verbinding met de omgeving. Het Centraal Museum wil een belangrijk cultureel platform zijn in de stad en provincie Utrecht door een podium te bieden aan diverse culturele partners en een langdurige samenwerking met hen aan te gaan. Hierdoor ontstaan er interessante *cross-overs* tussen beeldende kunst en andere disciplines zoals muziek, dans, film, theater en animatie waarbij de partners gebruik maken van elkaars expertise, naamsbekendheid onder de achterban en doelgroepen kennis. Het is een ambitieus herinrichtingsproject waarin de monumentale sfeer van de gebouwen de ruimte wordt gegeven. De museumtree wordt verplaatst naar de Agnietenstraat waardoor de indeling van het gebouw overzichtelijker wordt en de link met het dick bruna huis duidelijker. De nadruk van het project ligt op het verbeteren van de ondersteunende voorzieningen van het museum, zoals een multifunctionele ruimte (incl. auditorium) voor evenementen, de museumwinkel, de entree, het café en een educatieve workshopruimte (werkplaats). Er komt meer oppervlakte tot beschikking voor het tonen van kunst. Ook wordt het gemakkelijker en minder kostbaar om delen van het museum buiten de reguliere openingstijden toegankelijk te maken.

De voorgestelde verandering leidt er toe dat het CM zijn mogelijkheden voor cultureel ondernemerschap kan optimaliseren. Deze optimalisatie is nodig om daarmee haar primaire processen (tentoonstellingen en aankopen) mede te kunnen financieren. Daarnaast verbetert hiermee de zichtbaarheid, openheid, routing in het gebouw en de toegankelijkheid. Het CM kan hiermee haar infrastructurele rol in het museumkwartier en haar directe omgeving goed invulling geven. Dit draagt bij aan een goede culturele omgeving die versterkt zichtbaar wordt op weg naar culturele hoofdstad in 2018.

### *Gefaseerde aanpak*

Het projectplan bestaat uit een aanpak in 4 fasen:

Fase 1: aanpassingen voormalige werkplaats, aula en tuinen; (investering € 1,4 mln)

Fase 2: aanpassingen kapel, entreegebouw en doorgang naar stallen; (€ 1,2 mln)

Fase 3: buitenloop, plein, gevel stallen en installatie; (€ 1,2 mln)

Fase 4: middeleeuwse vleugel en 1920 zolder; (€ 1,1 mln)

Voor de investering voor Fase 1 is via een apart bestuursadvies aan het College gevraagd om te mogen starten met deze fase. De kosten daarvan zijn gedekt uit reguliere vervangingsbudgetten van het museum en bijdragen van derden. Om de investeringen voor de fasen 2 t/m 4 te kunnen doen is een eenmalige investering benodigd van € 3,5 miljoen (uitgedrukt in jaarlijkse kapitaallasten is dit € 311.000 per jaar) Met deze investeringen worden de publieksruimten beter geschikt gemaakt voor de bezoeker, wordt de verdien capaciteit van het museum verbeterd en krijgt het museum zo een solide basis voor het realiseren van cultureel ondernemerschap als zelfstandige stichting.

Het Centraal Museum kan, samenhangend met de realisatie van de plannen, zelf circa € 225.000 bijdragen in de kapitaallasten door kostenbesparingen, extra inkomsten en de inzet van reguliere vervangingsbudgetten. Voor het aanvullende deel zal het Centraal Museum een verzoek indienen bij de komende voorjaarsnota.

#### *Advies:*

Voor de investering in de verbetering van de publieksruimten conform de fasen 2 t/m 4 van het herinrichtingsplan is een eenmalige investering benodigd van € 3,5 miljoen. In kapitaallasten uitgedrukt betekent dit € 311.000 structureel.

Geadviseerd wordt om de (urgente) wens van het museum voor het aanvullende deel van het projectplan te betrekken bij de integrale afweging bij de Voorjaarsnota 2012.

## 9. Financiële gevolgen

Uitgangspunt bij verzelfstandiging is dat de huidige prestaties die de gemeente vraagt van het museum ongewijzigd overgaan naar de verzelfstandigde situatie. Dit betekent dat de op die prestaties gebaseerde begroting en de daarbij behorende formatie overgaan naar de nieuwe rechtsvorm. Het is voor een geslaagde verzelfstandiging voor beide partijen van belang dat de stichting een solide financiële structuur krijgt. Deze biedt de gemeente duidelijkheid en zekerheid dat eventuele toekomstige tekorten niet (meer) op de gemeente kunnen worden afgewenteld (dus geen open-eind financiering).

Daarom wordt voorgesteld:

- de exploitatie van het museum te baseren op de begroting 2011 en de daarbij behorende activiteiten (t.z.t. cijfers aan te passen op basis van de begroting 2012);
- de financiering van het Centraal Museum vanuit de gemeente vindt plaats via een meerjarige subsidie met afspraken over de te leveren prestaties.
- bij de instelling een weerstandsvermogen te vormen ten behoeve van een buffer voor risico's en onvoorziene tegenvallers.

### 9.1 Gevolgde systematiek voor bepalen gemeentelijke subsidie.

De systematiek om vanuit de begroting 2011 te komen tot een berekening van het bedrag dat benodigd is voor subsidiëring van de stichting verloopt in 3 stappen:

1<sup>e</sup> stap: uitgangspunt is de begroting 2011 van de instelling;

2<sup>e</sup> stap: eliminatie van doorbelastingen;

3<sup>e</sup> stap: toevoegen wat museum structureel nodig heeft om als zelfstandige organisatie te kunnen functioneren;

Voor de berekening van het t.z.t. benodigde subsidiebedrag vormt in deze rapportage de begroting 2011 van het CM het uitgangspunt. De bezuinigingstaakstelling uit 2010 voor het museum is hierin reeds verwerkt.

### 9.2 Doorbelasting Bestuurs- en Concerndienst (BCD)

De doorbelasting van de BCD betreft een generieke en fictieve doorbelasting van overheadkosten op bestuurlijk en concernniveau (ad € 446.902).

In de verzelfstandigde situatie kan de gemeente niet meer doorbelasten. Dit betekent dat de doorbelastingen van de BCD niet mee overgaan naar de stichting en op de begroting van het CM in mindering komen (2<sup>e</sup> stap). Dit betekent voor de gemeente achterblijvende overhead. De afwikkeling van deze overhead vindt plaats binnen de transitie van de BCD.

### 9.3 Maatwerkdiensten door Dienst Ondersteuning (DO)

Er wordt vanuit de DO geen basisdienstverlening doorbelast aan het CM (regeling e-diensten).

Er zijn bij het CM drie servicecentra van DO betrokken die maatwerkdiensten leveren, te weten:

1. *ABU (Automatiseringsbedrijf Utrecht)*: € 10.000 (structureel). Betreft bijdrage aan het Catharijne III netwerk van de gemeente Utrecht dat gebruikt wordt voor data- en/of telecommunicatie alsmede 13 GSM telefoonabonnementen;
2. *Concerninkoop (COIN)*: € 8.000 (incidenteel in 2010). Expertise bij aanbestedingen van dienstspecifieke aankopen;
3. *HRM*: € 98.000 (structureel). Het CM maakt gebruik van:
  - HRM advies € 30.000
  - ARBO begeleiding € 33.000
  - PSA (personeel/salarisadm.) € 35.000.

In totaal bedragen de maatwerkdiensten van DO: € 108.000 in 2011. Deze posten zijn opgenomen in de begroting van het CM.

Het museum zal na verzelfstandiging deze activiteiten zelf moeten organiseren. Door verzelfstandiging ontstaat een wezenlijk andere situatie: de stichting is verantwoordelijk voor haar eigen toekomst en draagt zelf het risico voor haar eigen exploitatie. Het museum dient daarvoor de mogelijkheden tot zelfstandige ontplooiing te krijgen.

DO mist na verzelfstandiging van het CM zodoende € 108.000 aan structurele maatwerkinkomsten en zal haar bedrijfsvoering daarop moeten aanpassen. Met DO is afgestemd dat zij dit punt meenemen in het totaal van de aanpassingen die t.a.v. de overheadtransities moeten worden uitgevoerd.

In onderstaande tabel worden de kosten van DO afgezet tegen de kosten die door het CM benodigd zijn na verzelfstandiging.

<b>Te verschuiven kosten</b> <i>(zijn geen meerkosten)</i>	<b>Huidige situatie DO</b> <b>(begroot)</b>	<b>Te verschuiven naar</b> <b>CM na verzelfstand.</b>	<b>Opmerkingen</b>
personeelsadviseur	30.000	30.000	Is voor CM extern goedkoper; door gespecialiseerd bureau;
ARBO	33.000	25.000 (?)	
PSA	35.000	25.000	
ABU	10.000	10.000	
COIN	----		
<b>Kosten</b>	<b>108.000</b>	<b>90.000</b>	
	<b>Besparing: € 18.000</b>		

Door verzelfstandiging kan op diensten van DO € 18.000 worden bespaard. In het kader van de verzelfstandiging zijn bovenstaande kosten niet aan te merken als meerkosten (want ze zijn begroot), maar als "verschuivingen" (van DO naar het zelfstandig opererend museum).

#### **9.4 Benodigd na verzelfstandiging**

Daarnaast zal het museum na verzelfstandiging structureel ("echte") meerkosten nodig hebben (3<sup>e</sup> stap) voor uitvoering van treasury (betalingsverkeer) en activa-administratie, externe accountant, financiële software en licenties, juridische en fiscale ondersteuning en kosten voor werkgeverspremie WW verzekering (stichting is geen eigen risicodragers voor de WW). Deze kosten zijn nog niet begroot.

<b>Structurele meer-/minderkosten</b>	<b>Benodigd na</b> <b>verzelfstandiging</b>	<b>Opmerkingen</b>
<b>Bij: meerkosten</b>		
<b>1. Verzelfstandiging gerelateerd:</b>		
Financiële versterking	30.000	treasury, activa-admin. controle, jaarwerk en advies
Externe accountant	20.000	
Fiscale en juridische diensten	7.000	Kosten van Exact licenties. Stelpost 6,5% premie werkgeverslasten.
Financiële software licenties	3.000	
Verzekeringen	5.000	
Werkgeverspremie WW	165.000	
<b>Totaal verzelfstandiging:</b>	<b>230.000</b>	
<b>2. Niet verzelfstandiging gerelateerd:</b>		
Tekort meerjarenonderhoud	61.000	Betreft een tekort aan kapitaallasten
Investering beveiliging-/brandinst.	107.000	
<b>Totaal niet-verzelfstandiging:</b>	<b>168.000</b>	
<b>Totale meerkosten</b>	<b>398.000</b>	
<b>Af: minderkosten</b>		
Besparing overheadkosten	-/- 18.000	(zie bovenstaande tabel)
<b>Totaal meer-/minderkosten</b>	<b>380.000</b>	

Het museum heeft als zelfstandige organisatie structureel € 380.000 nodig. Hiervan is € 230.000 direct gerelateerd aan de verzelfstandiging. Het bedrag van € 168.000 voor het tekort op het meerjarenonderhoud en vervangingsinvesteringen betreft weliswaar niet begrote meerkosten, maar die kosten zijn ook benodigd indien niet wordt verzelfstandigd en zijn dus niet toe te rekenen aan de verzelfstandiging. Normaliter bood de nota kapitaalgoederen het museum de mogelijkheid om dekking te vragen voor deze kosten. Die mogelijkheid heeft de verzelfstandigde stichting niet meer.

### **9.5 Huurkosten**

Het museum betaalt thans geen huurkosten aan de gemeente voor de gemeentelijke gebouwen, maar betaalt uit haar begroting de kapitaallasten en alle onderhoudskosten (zowel eigenarenonderhoud als huurdersonderhoud) van deze gebouwen.

Uitgangspunt is dat met de afdeling Vastgoed afspraken gemaakt zullen worden over:

- de demarcatie van vastgoedkosten tussen gemeente en museum,
- de onderhoudskosten en de kapitaallasten voor casco van de gebouwen (gaan over naar de gemeente) ;
- een met het museum af te spreken huurprijs. De huurkosten dienen aan het subsidiebedrag te worden toegevoegd en te worden geïndexeerd met de huurindex.

Tussen gemeente en stichting moet worden overeengekomen dat onderverhuur een zaak is van de huurder/stichting, mits de onderverhuur past binnen de statutaire doelstelling van de stichting (museumcafé, congressen, evenementen, bijeenkomsten, e.d.).

### **9.6 Weerstandsvermogen**

In de verzelfstandigde situatie is sprake van een stichting, waarin de huidige activiteiten zijn ondergebracht. De stichting dient op de openingsbalans een weerstandsvermogen te krijgen, waarmee deze in staat wordt gesteld om zelf de bedrijfsrisico's te kunnen dragen (bijv. door minder bezoekers, wegvallen van andere subsidiebronnen, e.d.). Dat betekent tevens dat de gemeente in de toekomst geen exploitatierisico meer loopt (thans in feite wel het geval).

Als landelijke vuistregel voor het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen voor culturele instellingen geldt als norm 10% van de gemeentelijke bijdrage (begrotingsbedrag exclusief de eigen inkomsten). De gemeente werkt aan een algemeen kader voor verzelfstandigingen waarbij ook de bepaling van het weerstandsvermogen nader omschreven wordt. In dit rapport wordt als indicatie uitgegaan van een bedrag van ca. € 670.000 als incidenteel bedrag (gemeentelijke bijdrage aan museumbegroting is € 6,7 mln.). Van dit bedrag maakt de huidige algemene bedrijfsreserve van het CM van € 70.000 onderdeel uit. (In de volgende fase zal het benodigde weerstandsvermogen bepaald worden aan de hand van dan vastgestelde kaders.)

Het beschikken over een weerstandsvermogen houdt ook in dat de stichting voor onverhoopte tegenvallers straks niet meer bij de gemeente kan aankloppen. Eventuele exploitatieverliezen of andere risico's dienen immers binnen deze buffer te worden opgevangen.

### **9.7 Reserves**

De bestemmingsreserves en voorzieningen worden overgedragen aan de stichting.

Dat betreft de volgende posten (per ultimo 2010):

a. reserve onderhoud Van Baaren Collectie en RSH:	€ 66.907
b. reserve aankoopfonds:	€ 414.000 <sup>3)</sup>
c. algemene bedrijfsreserve:	€ 70.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 550.907</b>

De reserves gaan mee naar de stichting per datum van overdracht.

De reserve ad c. is een algemene reserve en maakt als zodanig deel uit van het weerstandsvermogen. Resteert over te dragen: € 766.907.

---

<sup>3)</sup> De stand van deze reserve (legaat) bedraagt op dit moment € 514.000 en ultimo 2012 € 414.000.

## **9.8 Overige financiële en facilitaire zaken**

### **Inventaris**

De inventaris, niet zijnde de collectie of technische installaties (dus i.h.a. kantoorinrichting, PC's, camera's, vitrines, kasten, e.d.), gaan mee over naar de stichting en worden overgedragen tegen boekwaarde. De inventaris van het Centraal Museum zal eind dit jaar geheel zijn afgeschreven, zodat de boekwaarde 0 is.

### **Indexatie**

Subsidie-indexering is gemeentelijk generiek beleid. De gemeente hanteert daarvoor een indexatie systematiek. Subsidies worden geïndexeerd, waarbij voor de bepaling van het subsidiepercentage rekening wordt gehouden met een looncomponent en een materieelcomponent. Het te bepalen subsidiepercentage is de som van  $2/3$  x de looncomponent en  $1/3$  x de materieelcomponent. Door deze systematiek is gewaarborgd dat de subsidie jaarlijks volgens objectieve en openbare maatstaven wordt geïndexeerd. De huurkosten worden geïndexeerd met de huurindex.

### **BTW aspecten**

Het museum is volledig BTW ondernemer. Over de omzet wordt BTW afgedragen en op de kosten kan het museum (d.w.z. de stichting) alle BTW in aftrek brengen.

Door te opteren voor een BTW-belaste huur voor de stichting kan de gemeente de BTW op verbouwing en onderhoud van de museum-gerelateerde gebouwen in aftrek brengen.

### **Merk- en beeldrechten**

Geadviseerd wordt om bij de verzelfstandiging het recht (van zowel beeld als merk) op het gebruik van de naam "Centraal Museum" exclusief en "om niet" toe te kennen aan de stichting.

### **Verzekeringen**

#### *1. Brandverzekering*

De gemeente Utrecht kent een verplichting voor alle diensten om deel te nemen aan de gemeentebrede brandverzekering.

De kosten voor het CM bedragen € 16.639 en worden door de gemeente doorbelast aan het museum. Zodra het museum zelfstandig is kan de deelname beëindigd worden, maar naar verwachting zal dit tarief dan hoger zijn dan de huidige kosten. Nagegaan moet worden of het mogelijk is dat het museum de polis van de gemeente kan continueren na verzelfstandiging.

#### *2. Aansprakelijkheidsverzekering*

Heeft eveneens een verplicht karakter. Kosten voor het CM bedragen € 2.899 (worden doorbelast). Nog niet in te schatten is wat de kosten en risico's zijn wanneer het museum dit zelf moet regelen. Het wegvallen van de ambtenarenstatus van de medewerkers betekent namelijk een toename van werkgeversaansprakelijkheid. Te verwachten is dat het museum aan aanmerkelijk hogere premie hiervoor kwijt zal zijn als zij zelf voor de aansprakelijkheidsverzekering moet zorgen. Het is echter niet uitgesloten dat het museum gebruik zal kunnen blijven maken van de dienstverlening door afdeling Risicobeheer. Dit dient nog nader uitgezocht te worden.

#### *3. De Kunst en Antiekverzekering*

De collectie is thans verzekerd tegen een premie van € 84.554,46 (wordt doorbelast aan het CM). Deze premie wordt in zijn geheel gedragen door het museum. Verzelfstandiging heeft geen positief of negatief effect op deze premie. In het kader van de bezuinigingsmaatregelen bij het CM is besloten om per 2012 het verzekeren van de collectie te beëindigen. Deze maatregel is accoord bevonden in het stafoverleg van 4 oktober 2010. De Raadscommissie Mens en Samenleving is door een brief van de museumcommissie geïnformeerd over de bezuinigingen van het Centraal Museum, waaronder de bezuinigingen op het beheer van de collectie. Bij het opstellen van de collectiebeheersovereenkomst zullen afspraken gemaakt moeten worden dat het museum zal, als beheerder van de collectie, niet aansprakelijk kan worden gesteld voor eventuele schade.

De Stichting Van Baaren Museum draagt 50% van de verzekeringspremie voor de Van Baaren collectie (wordt door museum doorbelast aan stichting).

#### 4. Risico's als verzelfstandigde instelling.

Er zijn risico's die niet binnen de gemeente spelen, maar wel bij een zelfstandige stichting.

Nagedacht dient te worden over het al dan niet verzekeren van de volgende risico's:

- a. verzekeren van bestuurdersaansprakelijkheid van directie en Raad van Toezicht;
- b. risico op fraude of bedrijsdiefstal;
- c. ongevallenverzekering vrijwilligers;
- d. Risico bedrijfsschade (a.g.v. brand of andere calamiteit).

Geadviseerd wordt de risico's genoemd onder a. b. en c. te verzekeren. Gaat om vrij beperkte bedragen, mede afhankelijk van het te kiezen eigen risico (stelpost: € 5.000). Verzekering van het risico op bedrijfsschade (inkomstenderving) dient nader afgewogen te worden.

De verzekeringen ad 1 t/m 3 (€ 104.092) zijn reeds bij het museum begroot en gaan mee over naar de stichting.

#### Het dienstarchief van het CM

Het dienstarchief (financieel, correspondentie, e.d., hierbij ook inbegrepen het tentoonstellingsarchief) van het CM is een gemeentelijk archief, dat bij verzelfstandiging formeel afgesloten wordt en wordt overgedragen aan het gemeentearchief conform de bepalingen van de Archiefwet (en instructies van de archiefinspectie). Bij de overdracht moet een splitsing gemaakt worden tussen dienstarchief en tentoonstellingsarchief.

Vanaf het moment van verzelfstandiging bouwt de stichting Centraal Museum haar eigen dienstarchief op. Voor de afsluiting dient het archief geschoond te worden op te vernietigen stukken (opstellen selectielijst is verplicht). Van het overblijvende deel wordt een inventarislijst gemaakt t.v.b de archiefinspecteur en het Utrechts Archief.

Het grootste deel van het dienstarchief van het museum ligt thans opgeslagen bij de Shurgard en een klein deel in het museum zelf (laatste 5 jaar). Het financieel archief bevindt zich in het depot. In totaal ruim 200 meter archief. Voor het maken van de selectielijst en de werkzaamheden van het fysieke opschonen zijn de kosten vooralsnog indicatief te ramen op € 40.000 (eenmalige kosten).

(In de projectbrief nr 9.1 van de Archiefinspectie staat beschreven wat er met het dienstarchief moet gebeuren en de daarvoor vereiste stappen.)

#### 9.9 Incidentele kosten

Betreft kosten voor:

- nulmeting collectie:	€ 10.000	
- nulmeting gebouwen:	€ 10.000	
- opschonen dienstarchief:	€ 40.000	(is stelpost; wordt nader gecheckt)
- aanschafkosten financiële softw. (Exact)	€ 20.000	
- implementatiekosten verzelfstandiging:	€ 130.000	(projectleiding en documenten)
- kosten sociaal plan	€ p.m.	
- advieskosten juridisch, fiscaal	€ 20.000	
- kosten aanvulling weerstandsvermogen	€ 600.000	(benodigd weerstandsvermogen is € 670.000)

**Totaal € 830.000**

P.M.

- vakantiegeld (7/12)	€ 113.273	(vakantiegeld CM 2011 is € 194.182)
-----------------------	-----------	-------------------------------------

N.B. Bij verzelfstandiging moet rekening worden gehouden met de post vakantiegeld. Dit wordt jaarlijks eind mei uitgekeerd. Hiervan dient 7/12 deel als incidentele kosten voor vakantiegeld voor het museum (de stichting) te worden aangemerkt. In de vervolgfase moet nog besproken worden of deze kosten aan te merken zijn als een verschuiving. Hangt ook af van de (nog te maken) keuze of het vakantiegeld per de overdrachtsdatum afgerekend resp. uitgekeerd gaat worden (dus tussentijds).

## 9.10 Samenvattend overzicht financiële gevolgen

Meer-/minderkosten verzelfstanding (in €)	structureel	incidenteel
<b>Bijdrage gemeente exclusief BCD (2011)</b>	<b>6.455.489</b>	
<b>1. Meer-/minderkosten (niet begroot)</b>		
Meerkosten verzelfst. gerelateerd	230.000	
Meerkosten niet verzelfst. gerelateerd	168.000	
Minderkosten door besparing overhead	-/- 18.000	
<i>Niet begrote meerkosten per saldo</i>		<i>380.000</i>
<b>2. Begrotingsverschuivingen</b>		
Kapitaallasten casco	-/- 71.198	
Meerjarenonderhoudsbudget casco	-/- 82.000	
<i>Totaal begrotingsverschuivingen</i>	<i>-/- 153.198<sup>4)</sup></i>	
<b>Benodigd subsidiebedrag (excl. huurkosten)</b>	<b>6.682.291</b>	
Incidentele kosten (zie § 9.9)		230.000
Aanvulling weerstandsvermogen		600.000
<b>Over te dragen reserves: € 550.907</b>	( betreft verschuiving van budget)	

### **Toelichting:**

De verzelfstanding kost structureel € 380.000 en de incidentele kosten bedragen bij elkaar € 830.000. De specifiek met de verzelfstanding samenhangende meerkosten bedragen € 212.000 (230.000 -/- 18.000).

Er zijn als gevolg van de verzelfstanding geen inverdieneffecten te verwachten. Derhalve dient dekking voor de structurele meerkosten en de incidentele kosten op andere wijze gevonden te worden.

#### *1. Dekking voor de structurele meerkosten (€ 380.000)*

De dekkingsrichting voor de specifieke met de verzelfstanding samenhangende meerkosten bestaat uit het doorvoeren van een tariefsverhoging (€ 55.000), het realiseren van kostenbesparingen op personeel en materieel (€ 70.000) en nog nader te bepalen dekkingsmogelijkheden (€ 87.000). De meerkosten van de budgetten van het onderhoud en de vervangingsinvesteringen (in totaal € 168.000) zullen taakstellend betrokken worden bij de verdere uitwerking van de splitsing van casco en overig gebouwgerelateerd onderhoud.

#### *2. Dekking voor de incidentele kosten (€ 830.000)*

Het voorstel is om de incidentele kosten te verstrekken via een subsidiesuppletie en terug te betalen vanaf 2015 in 18 gelijke termijnen.

Een meer definitieve raming van de structurele en incidentele meerkosten van de verzelfstanding (waaronder het weerstandsvermogen) en de dekkingsrichtingen daarvoor wordt in de volgende fase nader uitgewerkt.

<sup>4)</sup> Dit is een verschuiving van budget van de CM begroting naar Vastgoed (Stadsontwikkeling). Zoals gesteld bij § 6.2 dient hierover in de vervolgfase nader overlegd te worden met Vastgoed

### 9.11 Risicoparagraaf

- 1 Tijdens het onderzoek kreeg het museum te maken met twee additionele gemeentelijke bezuinigingen, te weten bezuinigingen op inkoop en op overhead. De precieze omvang hiervan is op het moment van verschijnen van dit rapport nog niet bekend.
- 2 Het museum, dat zich in de beginjaren nog bewijzen moet, loopt risico indien reeds in de eerste vierjaarsperiode verdere bezuinigingen op de subsidie worden opgelegd.
- 3 Bij de bezuiniging van 2010 is besloten om de gemeentelijke collectie niet langer te verzekeren per 2012. Dit levert een besparing op van € 30.000. In de collectiebeheersovereenkomst dient dit aspect meegenomen te worden. Hierin ook mee te nemen dat de stichting ten opzichte van de gemeente voor bepaalde situaties niet aansprakelijk zal zijn.
- 4 Er zijn enkele bouwkundige risico's met betrekking tot het casco die in de volgende fase bij een nulmeting nader aangegeven zullen worden.
- 5 Risico's bij aan bedrijfsvoering gerelateerde passiva: nader te inventariseren of sprake is van lopende of potentiële juridische procedures e.d. In principe gaan alle aan de bedrijfsvoering gerelateerde passiva over op de stichting (reserves indien specifiek vermeld).

#### Advies:

1. Het museum dient (gebaseerd op de begroting 2011 en de huidige prestatieafspraken) een budgetsubsidie te krijgen van € 6.682.291.
2. De subsidie wordt geïndexeerd met inachtneming van het algemeen subsidiebeleid van de gemeente Utrecht. (Percentage is de som van  $\frac{2}{3}$  x de looncomponent en  $\frac{1}{3}$  x de materieelcomponent.)
3. Het museum krijgt op de openingsbalans een weerstandsvermogen van € 670.000.
4. De inventaris (niet zijnde collectie of technische installaties) wordt tegen boekwaarde overgedragen aan de stichting (is in 2012 geheel afgeschreven).
5. De reserves per ultimo 2012, waaronder de schenking, gaan op datum van verzelfstandiging mee over naar de stichting.
6. De maatwerkdiensten van DO blijven achter bij de gemeente. Het museum dient na verzelfstandiging deze diensten zelf te gaan regelen. DO mist hiermee € 108.000 aan inkomsten en zal haar bedrijfsvoering daarop moeten aanpassen.
7. Huurkosten voor de gemeentelijke museale gebouwen zullen in het vervolgtraject worden bepaald. De huur zal aan het subsidiebedrag worden toegevoegd.
8. Het dienstarchief dient opgeschoond te worden overgedragen aan het gemeentearchief.
9. De risicoparagraaf geeft aan dat bij verzelfstandiging risico's voor de instelling aanwezig zijn wanneer de gemeente vóór dan wel binnen de eerste jaren na de verzelfstandiging bezuinigingstaakstellingen oplegt. Het niet meer verzekerd zijn van de gemeentelijke collectie per 2012 dient in de collectiebeheersovereenkomst in aanmerking genomen te worden. Mogelijke bouwkundige risico's betreffende het casco zullen bij een nulmeting nader aangegeven worden.
10. In vervolgfase wordt meegenomen of bij deze verzelfstandiging sprake is van meldingsplichtige overheidssteun (bij de Europese Commissie).

## 10. Vervolgstappen in het proces van verzelfstandiging

Het gehele proces van verzelfstandiging kan worden opgedeeld in drie fasen:

### Fase 1. Onderzoek (principebesluit)

Op basis van het rapport wordt een voorgenomen verzelfstandigingsbesluit opgesteld waarin de kaders en randvoorwaarden geformuleerd worden waarbinnen de verzelfstandiging succesvol kan worden gerealiseerd.

Voorafgaand aan de besluitvorming wordt de Tijdelijke OR van het Centraal Museum geïnformeerd over het rapport en wordt het voorgenomen verzelfstandigingsbesluit voor advies voorgelegd.

Ter besluitvorming wordt dit verzelfstandigingsbesluit met het rapport en het advies van de Tijdelijke OR voorgelegd aan B&W met de vraag of de verzelfstandiging wordt doorgezet of niet en wat daarbij doel en randvoorwaarden zijn.

### Fase 2. Voorbereiding tot definitief besluit (go/no go)

In deze fase dienen de volgende door het college te accorderen documenten te worden opgesteld:

- Bestuursadvies inzake te nemen verzelfstandigingsbesluit en raadsinformatiebrief;
- concept statuten van de stichting en daarbij behorende bestuursadvies, commissiebrief voorhangprocedure en verzoek om goedkeuring aan gedeputeerde staten;
- profielschetsen leden van de Raad van Toezicht;
- een bedrijfsplan (met exploitatiebegroting);
- concept sociaal plan met pakketvergelijking;
- verklaring directeur m.b.t. eventuele (potentiële) financiële risico's die hun oorzaak vinden in feiten/ omstandigheden van voor de verzelfstandigingsdatum;
- opstellen van de overdrachtsovereenkomst (overeenkomst tussen stichting en gemeente);
- overzicht van begrotingswijzigingen/-aanpassingen met raadsvoorstel voor budgettaire inpassing;
- OR advies over definitief besluit.

eventueel nog aan te vullen met:

- lijst van over te dragen activa;
- concept huurovereenkomst inclusief demarcatielijst inzake onderhoud.

Het college is volgens de Gemeentewet bevoegd tot privaatrechtelijke handelingen zoals het oprichten van een stichting. Voorwaarde is dat het besluit tot oprichting van een stichting niet wordt genomen dan nadat de raad een ontwerpbesluit is voorgelegd en deze zijn wensen en bedenkingen aan het college heeft kunnen geven.

Voor de budgettaire inpassing is een raadsbesluit vereist.

Tijdsduur fase 2 (vanaf moment van positief principebesluit): 4-6 maanden, afhankelijk van de vereiste besluitvormingstermijnen.

### Fase 3. Implementatie van de verzelfstandiging

In deze fase vindt de implementatie van het definitief besluit plaats, uitmondend in de verzelfstandiging (de overdrachtsovereenkomst). Dat betekent in concreto:

- aanvragen van provinciale goedkeuring om stichting op te richten (wordt vereist bij de notariële oprichting);
- werving en besluit tot benoeming leden Raad van Toezicht;

- besluit m.b.t. benoeming directeur;
- oprichting van de stichting, incl. daadwerkelijke benoeming directeur en RvT;
- accordering van sociaal plan met het Georganiseerd Overleg;
- overdracht medewerkers naar nieuwe organisatie met inachtneming van Sociaal Plan: ontslag bij gemeente en aanstelling bij de stichting;
- opstellen van de collectiebeheersovereenkomst;
- opstellen van een huurovereenkomst;
- opstellen van de subsidiebeschikking (met prestatieafspraken);
- fiscale scan van alle overeenkomsten;
- eventueel: opstellen van dienstverleningsovereenkomst(en);
- overgang van overeenkomsten van gemeente op stichting (bijv. beheer-, bruikleenovereenkomsten e.d.)

Het opstellen van bovengenoemde overeenkomsten geschiedt door de ambtelijke organisatie in nauwe samenwerking met het toekomstige bestuur/directie (transitiemanager) van de te verzelfstandigen instelling. Met het ondertekenen van de overdrachtdocumenten (overdrachtsovereenkomst en collectiebeheersovereenkomst) wordt de verzelfstandiging geëffectueerd. Het verzelfstandigingstraject wordt daarmee formeel afgerond.

Tijdsduur benodigd voor fase 3: 4-6 maanden voor opstellen overeenkomsten en overleg daarover tussen gemeente enerzijds en de stichting anderzijds.

De stichtingsakte kan pas formeel worden gepasseerd in het begin van fase 3, aangezien de notaris voor het passeren van de akte een raadsbesluit over de statuten nodig heeft (c.q. de wensen en bedenkingen) alsmede de provinciale verklaring van geen bezwaar voor oprichting van de stichting.

Verzelfstandiging kan in principe op elk moment van het jaar gebeuren, doch uit oogpunt van financieel management zijn de meest praktische tijdstippen hiervoor 1 juli of 1 januari.

## **BIJLAGE 1: Lijst van gesprekspartners**

### Stuurgroep:

F. Lintmeijer, portefeuillehouder Cultuur  
M. Schurink, Algemeen Directeur van de gemeente  
E. Jacobs, directeur Centraal Museum  
M. Grob, adjunct-directeur Centraal Museum  
Mevr. M. van de Braak, procesmanager verzelfstandigingen  
C. van Tilburg en P. Berns, externe adviseurs

### Projectgroep:

M. Grob (Centraal Museum)  
Mevr. M. van der Braak (Dienst Ondersteuning)  
L. Schotel (Financiën en Personeel)  
C. van Tilburg en P. Berns, externe adviseurs

### Bij gemeente:

N. Jansen (Culturele Zaken)  
Mevr. M. Lageweg (Culturele Zaken)  
Mevr. J. Heslenfeld (HRM)  
Mevr. E. van der Sterren (Financiën)  
Mevr. J. de Vor (Financiën)  
F. Lith (Dienst Ondersteuning)  
J. Barendse (Juridische Zaken)  
F. Velthuijs (Vastgoed)  
Th. Kruse (O&I)  
Mevr. J. Offenbergh (HRM)

### Bij museum:

K. den Boer (controller)  
E. van de Werdt (Collectie en Onderzoek)  
Mevr. I. van Zijl (Vormgeving en toegepaste kunst)  
S. Imthorn (P&O)  
Mevr. C. Schlutius (P&O)  
Mevr. M. van Liefland (Informatievoorziening)  
E. van Veen (Algemene Zaken)  
Mevr. M. Verduijn (Kennis & Informatie)  
Mevr. M. van Veen (Directieondersteuning)  
De Tijdelijke Ondernemingsraad

### Extern:

W. Sturkenboom (adviseur ABP)  
Mevr. G. Wold (secretaris Vereniging van Rijksmuseum)

## **BIJLAGE 2: Raad van Toezichtmodel**

(Uit: Code Cultural Governance, pagina 27 en 28)

Bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht (RvT) in het Raad van Toezicht model:

- A. In het besturingsmodel met een Raad van Toezicht heeft het bestuur (verder “directie” genoemd) alle bevoegdheden die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn toegekend. De directie is belast met het besturen van de instelling. De RvT heeft de taak om toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de instelling. De RvT grijpt zo nodig in en staat de directie met raad terzijde.
- B. In elk geval heeft de directie de goedkeuring van de RvT nodig voor de volgende onderwerpen:
1. de strategie, waaronder begrepen het zakelijke en culturele beleid, dat moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;
  2. de financiering van de strategie inclusief de plannen voor fondsenwerving;
  3. de voorzieningen voor het beheersen van het functioneren van de organisatie d.m.v. een adequaat risicobeheersing- en controlesysteem;
  4. het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
  5. het jaarverslag en de jaarrekening;
  6. het aangaan of verbreken van duurzame of belangrijke samenwerkingsverbanden;
  7. rechtshandelingen, zoals het aangaan van leningen, het stellen van zekerheden en de aan- of verkoop van registergoederen die een bepaald bedrag te boven gaan;
  8. de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor de medewerkers en van het vrijwilligersbeleid;
  9. het aanvaarden van nevenfuncties door de directie.

De bovenvermelde principes van het RvT-model worden verankerd in de statuten van de stichting. Indien een instelling op één of meerdere punten afwijkt (of wil afwijken), wordt dit in het jaarverslag gemeld volgens het principe “pas toe of leg uit”. Bij afwijkingen worden de goedkeuringsbevoegdheden van de RvT vastgelegd in reglementen van de RvT en de directie.

### **BIJLAGE 3: De 23 aanbevelingen Cultural Governance**

1. Het bestuur of de raad van toezicht maakt met enige regelmaat een zorgvuldige analyse van het gewenste besturingsmodel.
2. Het bestuur of de raad van toezicht maakt onderscheid tussen beleidsmatige c.q. toezichhoudende taken enerzijds en ondersteunende taken anderzijds.
3. Een delegatie uit het bestuur of de raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met alle directieleden. Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt, dat door het bestuur of de raad van toezicht gearchiveerd wordt en waarvan in het bestuur of de raad van toezicht kort inhoudelijk melding wordt gemaakt.
4. Het bestuur of de raad van toezicht neemt bij een directievacature de verantwoordelijkheid voor werving en overweegt of deskundigen van buiten de organisatie bij de procedure moeten worden betrokken.
5. Het bestuur of de raad van toezicht wordt samengesteld op basis van vooraf vastgestelde profielen.
6. Het bestuur of de raad van toezicht evalueert de profielen periodiek, maar in ieder geval bij het ontstaan van elke vacature.
7. In het bestuur of de raad van toezicht heeft maximaal één voormalig directeur (of andere beleidsbepalende functionaris) van de organisatie zitting.
8. Het bestuur of de raad van toezicht zoekt bij werving van bestuursleden of toezichthouders ook buiten haar eigen netwerk.
9. Het bestuur of de raad van toezicht zorgt ervoor dat het bestuur of de raad van toezicht een evenwichtige samenstelling heeft.
10. Het bestuur of de raad van toezicht stelt zich bij afloop van een termijn de vraag of nieuw bloed nodig is en toetst (ook herbenoembare) kandidaten aan het profiel.
11. Het bestuur of de raad van toezicht stelt een gefaseerd rooster van aftreden vast.
12. De instelling hanteert een benoemingsperiode van drie à vier jaar, met eenmalige herbenoeming, ofwel een maximale zittingstermijn van acht jaar.
13. De directie verstrekt jaarlijks aan het bestuur of de raad van toezicht een overzicht van nevenfuncties.
14. De instelling zorgt dat het profiel voor de samenstelling van het bestuur of de raad van toezicht als geheel openbaar is, door het op te nemen in het beleidsplan en jaarverslag.
15. De instelling publiceert in haar jaarverslag relevante gegevens over de individuele bestuursleden of leden van de raad van toezicht.
16. De directie verschaft het bestuur of de raad van toezicht, gevraagd en ongevraagd, tijdig en volledig de informatie die nodig is voor een goede taakvervulling van het bestuur of de raad van toezicht, waarbij *no surprises* het kernbegrip is. Het inhoudelijke beleid en de concretisering ervan maken deel uit van die informatie. Het bestuur of de raad van toezicht stimuleert de directie het inhoudelijk-artistische beleid bespreekbaar te maken.
17. Het bestuur of de raad van toezicht maakt afspraken met de directie over het gebruik van de secretariële staf en andere ondersteuning vanuit de organisatie.

18. Het bestuur of de raad van toezicht benoemt de accountant; een vertegenwoordiging van het bestuur of de raad van toezicht overlegt ten minste jaarlijks met hem/haar.

19. Het bestuur of de raad van toezicht overlegt en besluit ten minste eenmaal per jaar over: (a) het algemene beleid en de strategie, (b) de financiële stand van zaken, waartoe behorend de begroting en de jaarrekening, (c) de eigen werkwijze en taakverdeling, en (d) het eigen functioneren en de relatie met de directie.

20. Het bestuur of de raad van toezicht bespreekt de wenselijkheid om zich tegen bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren.

21. Bestuursleden of toezichthouders treden tussentijds af wanneer dit bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, onverenigbaarheid van belangen of anderszins geboden is.

22. Het bestuur of de raad van toezicht vergadert volgens een vastgesteld schema. Bij frequente afwezigheid worden de betreffende bestuursleden of toezichthouders daarop aangesproken.

23. Het bestuur of de raad van toezicht rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met deze aanbevelingen.