

MARKIEZENHOF

Museum Markiezenhof

Verzelfstandigingsplan

Datum
5 november 2025

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
   - 1.1 Situatieschets 3
   - 1.2 Opdracht aan projectleider en projectteam 4
   - 1.3 Leeswijzer 4

2. Doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden verzelfstandiging 6
   - 2.1 Doelstellingen 6
   - 2.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden verzelfstandiging 8

3. Missie, visie en takenpakket Markiezenhof 9
   - 3.1 Inleiding en gemeentelijk beleid 9
   - 3.2 Missie en visie 9
   - 3.3 Producten en diensten (cultureel ondernemerschap) 10

4. Bestuurlijke en juridische vormgeving 12
   - 4.1 Inleiding 12
   - 4.2 Kenmerken van de Stichting 12
   - 4.3 Advies juridische vormgeving 14
   - 4.4 Procedure oprichting stichting 15

5. Personeel en organisatie 16
   - 5.1 Inleiding 16
   - 5.2 Overgang arbeidsvoorwaardenregeling 16
   - 5.3 Pensioenregeling 18
   - 5.4 Functie-indeling bij overgang cao 20
   - 5.5 Personeelsvertegenwoordiging 20

6. Financiële vormgeving 21
   - 6.1 Inleiding 21
   - 6.2 Begroting 21
   - 6.3 Exploitatieresultaat en subsidie 23
   - 6.4 Weerstandsvermogen 23
   - 6.5 Frictiekosten 23

7. Vervolgproces 25

Bijlagen 27

1. Inleiding

1.1 Situatieschets

In juni 2023 is de businesscase Markiezenhof opgeleverd. De businesscase beschrijft binnen welke beleidsmatige kaders welke keuzes kunnen worden gemaakt om de financiële taakstelling te realiseren en welke keuzes er zijn om te komen tot een passend en toekomstbestendig organisatiemodel. In deze businesscase zijn kaders en uitgangspunten geformuleerd.
Het college heeft in juni 2023 op basis van de businesscase het voorgenomen besluit genomen om het Markiezenhof te verzelfstandigen naar een stichtingsmodel. Naast het voorgenomen besluit tot verzelfstandiging zijn tevens de volgende besluiten genomen:

- Er dient een ondernemingsplan te worden opgesteld. In het ondernemingsplan dienen de volgende zaken te worden verwerkt: de uitgangspunten en scenario's uit de businesscase, de institutionele doelstellingen, de maatschappelijke doelstellingen, vastgoed-/huisvestingscomponent en mogelijkheden van een triple helix-benadering.
- De taakstelling op het museum/Markiezenhof van € 900.000,- te verlagen met € 200.000,- naar € 700.000,-
- Het realiseren van de taakstelling als opdracht aan de kwartiermaker mee te geven ter verdere uitwerking en detaillering. Voor de periode 2023 en 2024 betekent dit het realiseren van de taakstelling op de personele formatie door onder andere het niet inzetten van vacaturegelden, natuurlijke uitstroom van medewerkers en beperken van inhuur derden.

In 2024 en 2025 is er discussie gevoerd over de bijkomende organisatiekosten. De stichting dient de backoffice taken (HRM, administratie, ICT e.d.) zelf te organiseren en te bekostigen. Dit heeft geleid tot een scenariostudie: wat zijn de financiële effecten bij wel of niet verzelfstandigen?
In lijn met de toezeggingen aan de gemeenteraad zijn in juni 2025 twee varianten voor de toekomstige organisatorische vormgeving van het Markiezenhof uitgewerkt, inclusief financiële doorrekening, personele consequenties en organisatorische impact. In de uitwerking is rekening gehouden met de door college en de raad meegegeven kaders.
Op basis van de opgestelde scenario's is door de raad op 26 juni 2025 besloten om het Markiezenhof te verzelfstandigen in de vorm van een stichting met een Raad van Toezicht, conform de voorkeursvariant van het college.

In uitvoering van de besluiten is nu sprake van twee, met elkaar samenhangende, projecten;

1. Het opstellen van een ondernemingsplan onder leiding van de kwartiermaker Markiezenhof
2. Het opstellen van een verzelfstandigingsplan onder leiding van de projectleider verzelfstandiging Markiezenhof

Een nauwe samenwerking en afstemming is vereist. Elementen uit het ondernemingsplan zoals o.a. de missie, visie, taakvelden, aanbod van producten en diensten, personele formatie, meerjarenbegroting e.d. zijn belangrijke onderleggers voor het verzelfstandigingsplan. Andersom is dit ook van toepassing: de keuzes in de vormgeving van het stichtingsmodel dienen uitgangspunt te zijn in het ondernemersplan. Denk hierbij aan de juridische/organisatorische invulling (de governance, het directie- en bestuursmodel), de verzelfstandigingsbegroting (additionele functies en autonome kosten bij verzelfstandiging), cao-aspecten en overgang van medewerkers.

1.2 Opdracht aan projectleider en projectteam

Opdracht
De primaire focus van deze opdracht ligt op de verzelfstandiging van het Markiezenhof. Om tot verzelfstandiging te komen is het noodzakelijk dat er een verzelfstandigingsplan wordt opgesteld wordt op grond waarvan besluitvorming over verzelfstandiging plaats kan vinden. Het verzelfstandigingsplan geeft inzicht in met name de technische aspecten van de ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar een zelfstandige stichting. Dit betreft onder andere de arbeidsrechtelijke overgang van de medewerkers, de juridische vormgeving met onderliggende (concept) overeenkomsten en de financiële aspecten: de organisatie- en bedrijfsvoeringskosten die nodig zijn om tot een autonome en toekomstbestendige organisatie te komen. Alle relevante vraagstukken op het gebied van verzelfstandiging worden beantwoord, waarbij er bijzonder oog is voor de personele belangen en zorgvuldige besluitvorming.
Het exploitatieconcept van het Markiezenhof komt aan de orde in het ondernemingsplan welke parallel aan het verzelfstandigingsplan wordt opgesteld. In het ondernemingsplan wordt de missie, visie, doelstellingen, huisvesting, de samenwerkingsverbanden en bovenal het integraal aanbod van diensten en producten beschreven inclusief de daarvoor benodigde werkorganisatie.

De oprichting van de stichting is uitgangspunt maar nog geen vaststaand feit. Op basis van het verzelfstandigingsplan zal door de gemeenteraad uiteindelijk een definitieve beslissing worden genomen. Het traject wordt derhalve in de volgende drie fases onderverdeeld:

1. Opstellen verzelfstandigingsplan inclusief beantwoording van alle relevante vraagstukken met een sterke focus op de personele aspecten;
2. Voorbereiden besluitvorming (procedure wensen en bedenken) door de gemeenteraad;
3. Uitwerking en implementatie verzelfstandiging.

Het verzelfstandigingsplan is vormgegeven inclusief het opstellen van relevante en noodzakelijke (concept) documenten zoals statuten, overeenkomsten, overgangsregeling en exploitatiebegroting.
Het verzelfstandigingplan geeft de beleidsmatige contouren aan waarbinnen de uitvoering van de verzelfstandiging dient plaats te vinden. Nadat de OR in de gelegenheid is gesteld een advies over de ontvlechting uit te brengen zal het voorstel in december 2025 ter besluitvorming worden aangeboden aan de gemeenteraad. Vervolgens kan de implementatie worden opgestart om per 1 juli 2026 de daadwerkelijke ontvlechting te realiseren.

Dit betreft de voorbereiding en uitwerking van de feitelijke verzelfstandiging. Het eindresultaat is het oprichten en operationaliseren van de stichting op een dusdanige wijze dat deze goed in staat is de taakverantwoordelijkheden ter hand te nemen.

1.3 Leeswijzer

Dit verzelfstandigingsplan beschrijft binnen welke beleidsmatige kaders de verzelfstandiging kan worden gerealiseerd. De volgende indeling is aangehouden:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de doelstellingen en uitgangspunten & randvoorwaarden voor de verzelfstandiging van het Markiezenhof;
- Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de missie, visie, doelstellingen en het takenpakket van een verzelfstandigd Markiezenhof (samenvatting uit het ondernemingsplan);
- In hoofdstuk 4 is de bestuurlijke en juridische vormgeving geschetst;
- Hoofdstuk 5 beschrijft de personele en organisatorische aspecten;
- In hoofdstuk 6 wordt de financiële vormgeving beschreven;

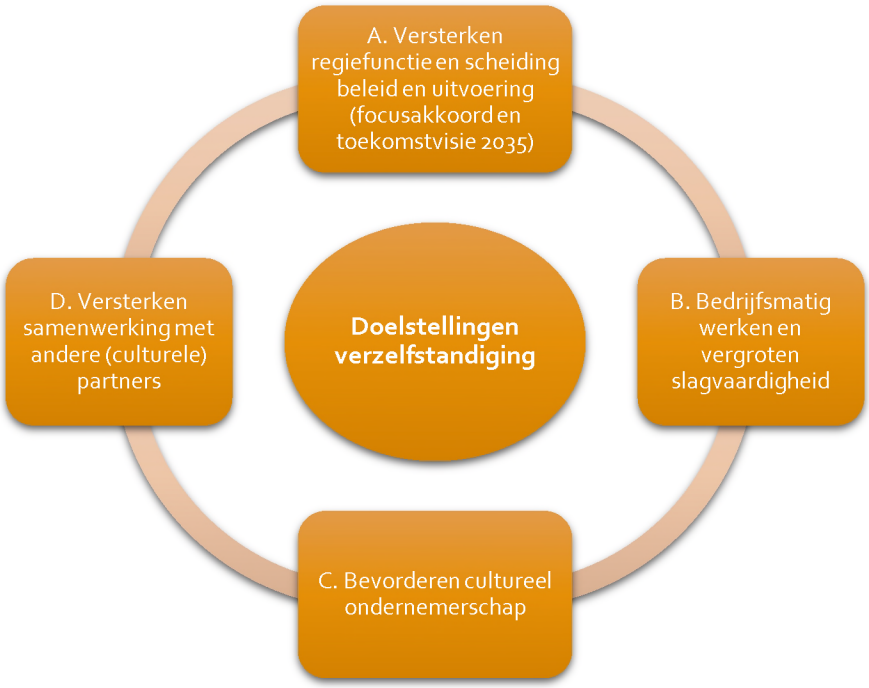
- Tot slot is in hoofdstuk 7 het implementatieproces toegelicht.

De bijlagen bevatten de concept documenten en overeenkomsten die bij verzelfstandiging aan de orde zijn. Deze zijn nog ontwikkeling.

2. Doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden verzelfstandiging

2.1 Doelstellingen

Met de verzelfstandiging wordt richting gegeven aan een viertal doelstellingen, schematisch weergegeven in onderstaande afbeelding:



Toelichting:

A. Met het vaststellen en uitvoeren van de toekomstvisie 2035 vaart de gemeente een koers waarbij zij de maatschappelijk te realiseren effecten benoemt en daarop stuurt (bijvoorbeeld inhoud geeft aan het cultuurbeleid), zonder te bepalen hoe deze effecten worden gerealiseerd. De gemeente bepaalt het 'wat' en laat het 'hoe' over aan allerlei (professionele) organisaties, verenigingen en stichtingen. Hierbij past een Markiezenhof "op afstand" waarbij de uitvoerende taken worden ondergebracht in een zelfstandige organisatie die beschikt over de vereiste expertise en vakmanschap.

   In de pijlervisie 'Sociaal en Veilig' zijn de volgende relevante uitgangspunten opgenomen:
   - *Om de groeiende rol van de gemeenten in de ondersteuning van inwoners goed te kunnen uitvoeren, werken gemeenten steeds intensiever samen met maatschappelijke organisaties, aanbieders van zorg en ondersteuning, onderwijs, partners op het gebied van veiligheid en aanbieders van cultuur en sport. Dit vraagt om een andere rol voor ons als gemeente, namelijk die van samenwerkingspartner.*
   - *Samenwerken is essentieel om de toegankelijkheid en betaalbaarheid van kunst en cultuur te verbeteren. Door nieuwe verbindingen aan te gaan kan nieuw publiek worden bereikt. We sturen op samenwerking en verbinding tussen professionals, het cultuur-historische veld, maatschappelijke organisaties, (beroeps)onderwijs en bedrijfsleven. We moedigen daarbij het ontstaan van nieuwe samenwerkingsverbanden met partners van buiten de regio aan.*

- *We vinden dat kunst en cultuur toegankelijk, bereikbaar, aantrekkelijk en zichtbaar moeten zijn voor iedereen, ongeacht achtergrond, leeftijd of sociaaleconomische status. Daarbij is het uitgangspunt dat de gebruiker (in de breedste zin van het woord - of het nu gaat om een vereniging die gebruikmaakt van een locatie, of een inwoner die naar een voorstelling gaat) betaalt, maar we bieden ondersteuning waar het nodig en mogelijk is.*
- *We richten ons op een sterke culturele basisinfrastructuur buiten de gemeentelijke organisatie, die in synergie en samenwerking bijdraagt aan maatschappelijke (en economische) doelstellingen. De culturele basis bestaat uit: de openbare bibliotheek (Bibliotheek West-Brabant), Theater & Poppodium (De Maagd & Gebouw-T), het museum (het Markiezenhof) en het centrum voor cultuureducatie, -participatie en amateurkunst (het CKB).*
- *Daarbij stimuleren we dat de culturele sector werkt volgens de aan de sector gerelateerde codes, zoals de Fair Practice Code, Code Cultural Governance en de Code Culturele Diversiteit en Inclusie.*

Voor wat betreft de uitvoering is de gemeente om een aantal redenen ook niet direct de meest geschikte partij. De primaire rol van een gemeentelijke organisatie ligt in het openbaar bestuur. De organisatie is daarop ingericht. Om haar rol in het openbaar bestuur waar te kunnen maken hebben de werk- en besluitvormingsprocessen een hoog democratisch en beleidsmatig gehalte en zijn allerlei 'checks' en 'balances' nodig die als nadeel kunnen hebben dat deze gepaard gaan met inefficiënties. Voor het aanbieden van een museumfunctie zijn deze checks minder nodig. Sterker nog, ze vormen vaak een last. Uitbesteden in de vorm van verzelfstandiging is dan een logische stap.
Door de verzelfstandiging ontstaat ook een meer *zakelijke en transparante* verhouding tot de uitvoerende organisatie ten opzichte van de huidige situatie, waarbij de gemeente subsidiegever en regisseur is en een zakelijke relatie onderhoudt met de verzelfstandigde organisatie als uitvoerende partner (scheiding van rollen).

B. Bedrijfsmatig werken en vergroten slagvaardigheid:
   - het op efficiënte en effectieve wijze organiseren van de museale-, commerciële en erfgoedfunctie. Door de uitvoeringstaken te verzelfstandigen kunnen processen meer bedrijfsmatig worden georganiseerd, waardoor de relatie tussen kosten en baten meer inzichtelijk worden gemaakt en daardoor beter te sturen zijn;
   - door een meer bedrijfsmatige aanpak van de (uitvoerende) werkprocessen is verbetering van de kwaliteit van de uitvoering en van de output mogelijk. De organisatie krijgt meer focus op kwaliteit en klant.

C. Bevorderen van cultureel ondernemerschap: een zo breed mogelijk, betalend publiek interesseren voor het museum en tegelijkertijd streven naar een sluitende exploitatie (ondernemerschap). Door verzelfstandiging neemt de culturele kracht toe. Een zelfstandige culturele organisatie wordt immers gestimuleerd om meer en ander publiek te bereiken; alle energie gaat naar de culturele corebusiness. De verzelfstandigde organisatie krijgt meer ruimte om de vleugels uit te slaan en kan met andere lokale of regionale organisaties samenwerken en/of haar diensten aanbieden. Door verbreding van het werkpakket en het vergroten van de klantenkring, neemt het exploitatieperspectief van de verzelfstandigde organisatie toe.

Bij verzelfstandiging ontstaat er ook een neveneffect: namelijk verkleining van de gemeentelijke organisatie. Door het onderbrengen van de uitvoerende taken in een verzelfstandigde organisatie gaan de medewerkers die nu binnen de gemeente verantwoordelijk zijn voor deze taken ook over naar deze organisatie. Hierdoor neemt de omvang van de gemeentelijke organisatie af.

2.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden verzelfstandiging

In het voortraject zijn de volgende uitgangspunten voor de verzelfstandiging van het Markiezenhof benoemd:

- Ten aanzien van de rechtsvorm wordt uitgegaan van een stichting in een directeur-bestuurder met Raad van Toezicht model (zie hoofdstuk Bestuurlijke en juridische vormgeving).
- Ten aanzien van de arbeidsvoorwaardenregeling is het uitgangspunt de cao Museumvereniging(deze cao sluit beter aan bij een flexibele en ondernemende museumorganisatie). De cao wordt goed onderhouden en is vooruitstrevend; zij is expliciet gericht op het toekomstbestendig maken van museumorganisaties.
- Bij de verzelfstandiging wordt een overgangsregeling opgesteld dat met de vakbonden is overeengekomen. Leidraad is artikel 663 van Boek 7 BW ev. dat bepaalt dat de rechten en verplichtingen van de medewerkers over gaan op de verzelfstandigde organisatie, wat betekent dat de medewerkers hun opgebouwde arbeidsvoorwaarden behouden.
- Er is een transitiebudget nodig ten behoeve van frictiekosten bij de overgang.

Tot slot zijn bij de totstandkoming van dit verzelfstandigingsplan de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden ten aanzien van de verzelfstandiging c.q. het proces voorgesteld, die richting geven aan het traject:

- De gemeente sluit een meerjarige overeenkomst met de verzelfstandigde organisatie voor de huur van het gebouw alsmede een subsidiebeschikking met prestatie-indicatoren en kaders voor de (culturele) opdracht;
- Ten behoeve van de continuïteit van de nieuwe organisatie wordt een financiële reserve (weerstandsvermogen) gecreëerd, dan wel de mogelijkheid daartoe geboden;
- Behoud en uitbreiding/ vernieuwing van het (museale)aanbod. De nieuwe organisatie krijgt binnen de financiële kaders de ruimte voor vergroting/ vernieuwing van het aanbod en productontwikkeling;
- De gemeente behoudt voldoende invloed met betrekking tot kwaliteit, bereikbaarheid en betaalbaarheid van het Markiezenhof voor haar inwoners;
- De verzelfstandigde organisatie krijgt voldoende beleidsvrijheid om cultureel ondernemerschap te kunnen ontplooien.

3. Missie, visie en takenpakket Markiezenhof

3.1 Inleiding en gemeentelijk beleid

Op dit moment is het Markiezenhof onderdeel van de gemeentelijk organisatie. De gemeente Bergen op Zoom stelt zich tot doel dat iedereen, naar vermogen, mee kan doen in de samenleving. Zij vindt het belangrijk dat de gemeente, inwoners, ondernemers, maatschappelijke partners en instellingen voor elkaar klaarstaan en de handen ineenslaan. Wat er nodig is voor deze basis van meedoen, opgroeien en ontwikkelen staat beschreven in de culture beleidsvisie (pijlervisie Sociaal en Veilig). Met het vaststellen van de visie neemt de gemeente een andere rol in; zij stuurt op de maatschappelijk te realiseren effecten zonder de regie te nemen in hoe deze effecten bereikt moeten worden.
Met de verzelfstandiging van het Markiezenhof wordt ook op het gebied van de museumfunctie, de scheiding van beleid en uitvoering bewerkstelligd. Per 1 juli 2026 zal Stichting Markiezenhof een zakelijke en betrouwbare partner zijn van de gemeente Bergen op Zoom in de uitvoering van de museale, culturele en monumentenfunctie.

De pijlervisie Sociaal en Veilig is formeel vastgesteld door de gemeenteraad in juni 2024. Deze pijlervisie vormt de grondslag voor het te ontwikkelen cultuurbeleid waar het Markiezenhof als stadsmuseum een belangrijke rol in zal spelen.
Thema's uit deze visie zijn:

- Meedoen – cultuur heeft naast haar intrinsieke waarde de kracht om maatschappelijk, toeristisch, ruimtelijk en economisch bij te dragen aan Bergen op Zoom. Historie en hedendaagse expressie gaan hand in hand. De gemeente zet in op brede toegankelijkheid, waarbij samenwerking tussen organisatie – zoals de culturele basisinfrastructuur waar het Markiezenhof deel van uitmaakt - als essentieel wordt gezien om dit, net als betaalbaarheid, te verbeteren. De aan de sector gerelateerde codes[1] worden verplicht gesteld.
- Ontwikkelen – talentontwikkeling, waar expliciet inzet en ontwikkeling van bewoners mee wordt bedoeld, wordt gestimuleerd. De gemeente wil een sterk en weerbaar cultuurnetwerk dat over de stadsmuren heen kijkt, stimuleren. De inzet van cultuur bij complexe maatschappelijke opgaven wordt belangrijker.
- Gezond leven makkelijk maken – cultuur kan worden ingezet als (preventie) middel om maatschappelijke problemen als eenzaamheid, vergrijzing, armoede, dementie etc tegen te gaan.
- Een veilige stad – kunst en cultuur kunnen bijdragen aan een veilige en leefbare stad.

3.2 Missie en visie

De missie en visie van het Markiezenhof is in het ondernemingsplan als volgt geformuleerd:

Visie Markiezenhof Bergen op Zoom
Kunst en erfgoed openen poorten naar nieuwe werelden en andere tijden. Ze voeden talent, zetten aan tot gesprek en inspireren actie. Zo dragen wij bij aan de gemeenschap van morgen.

Missie Markiezenhof Bergen op Zoom
Het Markiezenhof heeft een plek in het hart van Bergen op Zoom en de Bergenaren. Het is een levendig huis met de historische locatie als bindende factor. Met onze wortels in de Brabantse Wal en onze blik voorbij de stadsmuren nodigen we je uit de wereld te ontdekken door erfgoed, kunst en beleving.

[1] Fair practice code, Code cultural governance en de Code culturele diversiteit en inclusie.

3.3 Producten en diensten (cultureel ondernemerschap)

Het Markiezenhof gaat cultureel ondernemen. Dit betekent het realiseren van een zo groot mogelijk cultureel bereik i.c. een zo groot mogelijke deelname aan haar producten en diensten en tegelijkertijd het streven naar een sluitende financiële exploitatie.
Voor de uitwerking van het werkpakket en voor het opstellen van de begroting en de ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie, is het van belang de taken en verantwoordelijkheden van de verzelfstandigde organisatie te definiëren. Hierbij wordt kort ingegaan op de belangrijkste opgaven:

- Museumfunctie: het totaal aantal museumbezoekers kan groeien van 28.132 in 2023 naar 50.000 in 2029
- Commerciële functie: de evenementen en verhuringen waaronder bruiloften
- Erfgoedfunctie: de toeristische en educatieve functie:

Voor de verdere uitwerking en detaillering verwijzen wij naar het ondernemingsplan.

3.3.1 Subsidie en gemeentelijk beleid

De transitie vereist zorgvuldige organisatie, zowel juridisch als administratief, om ervoor te zorgen dat de nieuwe stichting op eigen benen kunnen staan en effectief kunnen functioneren vanaf het moment van oprichting.
Door de ontvlechting naar een zelfstandige stichting ontstaat een nieuwe subsidierelatie.
De aan de subsidie gelieerde beleidskaders en daaruit voortvloeiende taken worden vastgelegd in subsidie-afspraken of uitvoeringsovereenkomst (zie bijlage 1).
Deze paragraaf richt zich op de toekomstige subsidierelatie.

Kenmerken van de subsidievorm

- Subsidie wordt verleend op basis van de Algemene Subsidieverordening (ASV) en de Subsidieregeling Cultuur – Hoofdstuk 3 Subsidie Culturele Infrastructuur.
- Subsidie wordt, in overeenstemming met door de ASV gestelde maximale periode, voor vier jaar verleend. Dit is onder voorbehoud van de begroting.
- Subsidies worden jaarlijks geïndexeerd met het gemeentelijke indexeringspercentage, tenzij anders wordt bepaald.

Prestatieafspraken
In de beschikking krijgen de subsidievereisten verder invulling door het verder te concretiseren naar prestatieafspraken. Hierbij komen de indicatoren in beeld. De invulling van deze indicatoren krijgen verder invulling op basis van de aanvraag en dient later als verantwoording. Daarbij zijn er algemene prestatieafspraken geformuleerd én specifieke per culturele functie. Voor de indicatoren verwijzen wij naar bijlage 1.

Afspraken over reserve- en vermogensvorming
In de beschikking worden verder afspraken opgenomen met betrekking tot reserve- en vermogensvorming. Deze zijn als volgt geformuleerd:

- Uitgaande van het feit dat reservevorming een absolute noodzaak is voor de continuïteit en het cultureel ondernemerschap is het de instelling toegestaan gedurende de budgetperiode een egalisatiereserve te vormen. De hoogte van deze reserve is maximaal 20% van de jaarlijkse budgetsubsidie. Voor de uit de markt verkregen inkomsten is geen reserveringslimiet.
- De na goedkeuring door de gemeente door de instelling gevormde reserves en voorzieningen mogen alleen aangewend worden binnen de doelstellingen van de instelling.

- Bij maximale vulling van de in dit artikel genoemde reserves en voorzieningen komt het overschot ten goede aan de gemeente Bergen op Zoom, tenzij het college van burgemeester en wethouders anders besluit.

Afspraken over evaluatie & monitoring

- Met als doel de voortgang en ontwikkeling van de nieuwe verzelfstandige organisaties te monitoren, wordt halfjaarlijks uiterlijk in de maanden maart en augustus een bestuurlijk overleg ingepland met de verantwoordelijk portefeuillehouder en de directeur van de betreffende organisatie, waarbij in ieder geval in de maand maart ook de voorzitter van de Raad van Toezicht zal aansluiten.

4. Bestuurlijke en juridische vormgeving

4.1 Inleiding

Zoals opgenomen in het voorgenomen collegebesluit is een stichtingsmodel een voor de hand liggende rechtsvorm bij verzelfstandiging van het Markiezenhof. Namelijk:

- dit is bij verzelfstandiging van een museum de meest gebruikelijke vorm;
- de gewenste ideële, culturele doelstelling. Geen commerciële, winstbeogende doelstelling. De stichting laat zich leiden door de principes van de Governance Code Cultuur.
- de mogelijkheid als ideële stichting een ANBI status (Algemeen Nut Beogende Instellingen) bij de belastingdienst aan te vragen. De ANBI-status benadrukt het maatschappelijk belang van het Markiezenhof. Tevens wordt de stichting met een ANBI aantrekkelijk(er) voor bedrijven om giften en sponsorgelden te doneren. De gift is met een rekenfactor van 1,25 fiscaal aftrekbaar.

Daarnaast is met een ANBI status mogelijk om energiebelasting terug te vorderen.
(NB: Voor het verkrijgen van de ANBI-status zijn voorwaarden verbonden en de status brengt met zich mee dat de stichting belastingplichtig wordt (vennootschapsbelasting). Er is echter sprake van een vrijstellingsdrempel. Het is overigens niet de verwachting dat de stichting met haar ideële doelstellingen substantiële winsten gaat genereren waarover belasting zou moeten worden afgedragen.

Alvorens definitief invulling te geven aan het voorgenomen stichtingsmodel, geeft dit hoofdstuk de karakteristieken weer van een stichting.

4.2 Kenmerken van de Stichting

Juridische kenmerken - Stichting
Rechtspersoon • Stichting is een rechtspersoon en treedt als zodanig op onder eigen naam en neemt zelfstandig deel aan het rechtsverkeer
Vermogen • Geen in aandelen verdeeld kapitaal • Geen startkapitaal benodigd, wel weerstandsvermogen • Geen gerechtigden tot het stichtingsvermogen buiten de stichting zelf. Financiële deelname in de stichting is dus uitgesloten.
Doel en Winst • Primair ideëel of sociaal doel • Overschotten t.b.v. de stichtingsreserves; geen uitkeringen aan oprichters of organen van de stichting • Vennootschapsbelasting alleen voor zover ze een onderneming drijft en voor ANBI's (geldt wel een vrijstellingsdrempel)
Aansprakelijkheid • Aansprakelijkheid bestuur vóór inschrijving. Vervolgens is normaliter alleen de stichting tot het bedrag van haar vermogen aansprakelijk. • Bij wanbestuur en onrechtmatige daad zijn bestuurders hoofdelijk aansprakelijk

Bestuurs-/ toezichthoudende organen • Onafhankelijk bestuur; naar eigen inzicht samenstellen en benoemen (statutair te regelen) • Bestuur niet in loondienst, hooguit onkostenvergoeding • Werknemers in loondienst • Desgewenst Raad van Toezicht (RvT) • In geval RvT: aanstelling van directeur-bestuurder in loondienst

Statuten
• Opstellen statuten met grote vrijheid van inrichting. Onder meer kan worden bepaald dat:
  ○ Derden (gemeente) benoemingsrecht bestuur en RvT krijgen;
  ○ goedkeuring van de begroting door derden (gemeente);
  ○ beleidsaanwijzingen door derden (gemeente).
• Leent zich voor toevoegen van andere, uitvoerende taken. (Vorming Cultuurbedrijf)

Toelichting
De stichting is dus zelf drager van rechten en verplichtingen en is daar zelf voor aansprakelijk. In haar statuten legt ze vast waartoe het vermogen van de stichting is bestemd: een ideëel doel. Dit betekent niet dat de stichting geen commerciële activiteiten mag bedrijven; wel dat de winst niet aan derden, waaronder de oprichters of de gemeente, mag worden uitgekeerd. Eventuele exploitatieoverschotten kunnen dus niet in de vorm van dividend zoals bij een vennootschap worden uitgekeerd.

De stichting laat grote vrijheid in de inrichting van de statuten toe. Naast het bestuur kunnen bijvoorbeeld organen worden ingesteld zoals een Raad van Toezicht (RvT), een algemeen en/of een dagelijks bestuur etc.
De samenstelling en de wijze van benoeming van bestuur of andere organen kan de gemeente desgewenst (statutair) sturen. De gemeente kan bijvoorbeeld de gelieerdheid met de stichting vormgeven door een bindende voordracht voor de benoeming van bestuursleden of RvT. Ook kan de gemeente haar invloed op de bevoegdheden van bestuur of RvT statutair vormgeven. Daarnaast kunnen bepalingen in de statuten worden opgenomen dat instemming van de gemeente vereist is bij wijziging van de statuten, het opheffen en liquideren van de stichting, of bij vaststelling van de (meerjaren)begroting.

Stichtingsmodellen:
Er zijn meerdere vormen om een stichting te modelleren. In relatie tot de verzelfstandiging beperken we ons tot de volgende twee modellen:

a. Bestuur en directiemodel
b. Raad van toezichtmodel

a. bestuur en directiemodel
In een bestuur en directiemodel is de directeur in dienst van de stichting en legt in die hoedanigheid rekening en verantwoording af aan het stichtingsbestuur. Het stichtingsbestuur draagt de eindverantwoordelijkheid. De mate waarin taken en verantwoordelijkheden zijn belegd bij de directie kan variëren en wordt vastgelegd in een reglement. Bij een maximale delegatie door het bestuur aan de directie formuleert de directie het inhoudelijke en het zakelijk beleid en stelt het bestuur dat vervolgens vast. Bij een minder vergaande delegatie of bij éénhoofdige (programma-inhoudelijke) directie heeft het bestuur een grotere, directe bestuurlijke verantwoordelijkheid.

b. Raad van Toezichtmodel
In het Raad van Toezicht-model is sprake van een directeur-bestuurder. Deze is verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering daarvan. De RvT houdt vervolgens toezicht op het bestuur van de stichting. Dit kan bijvoorbeeld door in de

statuten vast te leggen dat bepaalde bestuursbesluiten vooraf goedkeuring vereisen van de RvT, of dat bepaalde andere besluiten uitsluitend aan de RvT zijn voorbehouden.
Naast een toezichthoudende rol heeft de RvT ook een adviserende rol. Daarmee fungeert zij als klankbord voor de directie bij het ontwikkelen van beleid.

4.3 Advies juridische vormgeving

Het uitgangspunt van een Markiezenhof op afstand in combinatie met statutair toezicht, maakt het RvT-model in de basis tot een goede invulling en sluit goed aan bij de principes van de Cultural Governance Code.
In het RvT-model is sprake van een directeur-bestuurder. Deze functie vergt niet alleen specifieke ervaring en kennis in de dagelijkse aansturing van de organisatie maar ook bestuurlijke ervaring en expertise.
De profielen van de directeur-bestuurder en van de leden van de Raad van Toezicht zijn opgenomen in respectievelijk bijlage 2 en bijlage 3.

Cultural Governance Code
Deze code voorziet in regelingen om invulling te geven aan *good governance:* goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording. Dit inclusief taken, verantwoordelijkheden en mandatering aan bestuur en directie die recht doet aan de rol van iedere partij.
De code cultural governance van 'Cultuur-Ondernemen', welke zij in opdracht van het ministerie van OCW heeft opgesteld, kan hiertoe als leidraad dienen (zie separate bijlage). Hierin zijn tevens concepten voor statuten, bestuursreglement en directiereglement opgenomen.

4.3.1 Relatie gemeente Bergen op Zoom en verzelfstandigde Markiezenhof

De gewenste gemeentelijke invloed kan worden vastgelegd in de stichtingsstatuten en in de overeenkomsten.

Vormgeving statuten
Door in de statuten van de stichting op te nemen dat gemeentelijke instemming op de benoeming van de leden van de toezicht en statutenwijzigingen (en eventuele overige onderdelen) noodzakelijk is, behoud de gemeente Bergen op Zoom de gewenste invloed en sturing, ook zonder direct zitting te nemen in de raad van toezicht. Zie separate bijlage 4 voor de concept statuten.

Vormgeving overeenkomsten
Tussen gemeente en stichting worden verschillende overeenkomsten opgesteld om de wederzijdse randvoorwaarden, uitgangspunten en bepalingen vast te leggen.
Niet alleen tussen gemeente en stichting worden overeenkomsten opgesteld, maar ook tussen stichting en de zakelijke of culturele partners van het Markiezenhof. De bestaande overeenkomsten tussen gemeente en de partners worden door de stichting overgenomen en in overleg met partijen aangepast daar waar dit wenselijk of noodzakelijk is.

De op te stellen overeenkomsten zijn schematisch weergegeven in de onderstaande matrix. De concept huurovereenkomst is opgenomen in bijlage 5.

Uitwerking contractdocumenten verzelfstandiging Markiezenhof		
Overeenkomst/ beschikking	**Item**	**Belangrijkste onderwerpen**
Huurovereenkomst gebouw (gemeente - stichting)	a. b. c. d. e. f. g.	duur, verlenging en opzegging bestemming en gebruik betalingsverplichting en betaalperiode omzetbelasting staat van accommodatie en demarcatie onderhoud aansprakelijkheid en verzekering bijzondere bepalingen
Uitvoeringsovereenkomst Subsidiebesluit (gemeente - stichting)	a. b. c. d. e. f.	duur, verlenging en opzegging doelstellingen subsidie en financiële bepalingen beschrijving activiteiten kwantitatieve en kwalitatieve prestaties bijzondere bepalingen
Samenwerkingsovereenkomst (stichting - derden)	a. b. c. d.	duur, verlenging en opzegging de samenwerking of inkoop van diensten verrekeningen en doorbelastingen bijzondere bepalingen

4.4 Procedure oprichting stichting

Voor het oprichten van de stichting moeten de onderstaande stappen worden doorlopen. Dit betreft de juridische aspecten om te komen tot de beoogde stichting. De te doorlopen stappen maken onderdeel uit van het integrale besluitvormingsproces.

- Voorbereiding van een collegebesluit voor de oprichting van een stichting waaronder begrepen de (concept-) statuten.
- Ontwerp-Collegebesluit inzake de oprichting van de stichting.
- Definitief Collegebesluit
- Raadsprocedure

Na finale besluitvorming:

- Werving en benoeming Raad van Toezicht
- Werving en benoeming interim-directeur-bestuurder door het college. (Het aanstellen van de directeur-bestuurder is een bevoegdheid van de Raad van Toezicht)
- Passeren statuten/oprichtingsakte via notaris
- Inschrijven Kamer van Koophandel

5. Personeel en organisatie

5.1 Inleiding

Bij verzelfstandiging zijn er rechtspositionele aspecten aan de orde die in dit hoofdstuk worden beschreven.
De verzelfstandiging heeft betrekking op 19 medewerkers. In totaliteit betreft het 14,8 fte exclusief de vacatureruimte
De formatie is als volgt verdeeld:

HR-21 functie	FTE WN	Schaal	Trede	Datum ivm overgangsregeling pensioen < 3 jaar na datum verzelfstandiging
Adviseur III	1,00	11	11	12-3-2029
Med. Beleidsuitvoering II	0,75	9	6	
Med. Facilitair I	1,00	7	11	
Med. Gegevens II	0,89	9	11	
Med. Publiek IV	0,18	5	10	
Med. Gegevens IV	0,22	7	11	
Med. Beleidsuitvoering III	0,89	8	11	
Med. Facilitair IV	0,86	4	11	
Med. Ontwikkeling III	0,67	10	11	
Med. Publiek IV	0,56	5	11	
Med. Facilitair IV	0,86	4	11	
Med. Facilitair V	0,89	3	11	
Med. Ontwikkeling III	1,00	10	11	
Projectleider III	1,00	11	11	
Med. Ontwikkeling IV	1,00	9	11	
Med. Administratief & Secretarieel	0,67	5	11	
Med. Facilitair I	1,00	7	11	26-10-2026
Med. Beleidsuitvoering II	0,56	9	7	
Med. Facilitair V	0,78	3	8	
Totaal fte	**14,78**			
Headcount	**19**			
detachering	**2**			
Indiensttreding stichting	**17**			

5.2 Overgang arbeidsvoorwaardenregeling

Algemeen

Bij de verzelfstandiging van het Markiezenhof is er sprake van overgang van onderneming (OvO) als bedoeld in artikel 7:662 BW. Bij overgang van onderneming worden alle medewerkers overgenomen met behoud van rechten en plichten. Dus behoudt een werknemer alle arbeidsvoorwaarden uit de arbeidsovereenkomst op het moment van de overgang. Als de arbeidsvoorwaarden van de werknemer niet in zijn/haar individuele arbeidsovereenkomst staan maar in een cao, dan gaan de toepasselijke cao-arbeidsvoorwaarden mee over. Het "oude"/ geldende cao-regiem blijft voor de medewerker gelden totdat de desbetreffende cao afloopt of de nieuwe organisatie (ontvangende partij) aan een nieuwe (algemeen verbindend verklaarde) cao wordt gebonden. In de overgangsregeling worden afspraken gemaakt over de overgang van arbeidsvoorwaarden. Dit gebeurt in overleg met het Breed Lokaal Overleg.

In deze paragraaf wordt verkend onder welke cao de medewerkers van het Markiezenhof momenteel vallen en hoe dit er na verzelfstandiging uit ziet.

Huidige cao medewerkers Markiezenhof
De medewerkers van het Markiezenhof die in dienst zijn bij de gemeente Bergen op Zoom vallen onder de cao Gemeenten. Per 1 januari 2020 is de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) van kracht en de cao Gemeenten van toepassing. De CAR-UWO is daarmee vervallen. Materiële rechten en plichten uit de CAR-UWO zijn omgezet naar de cao Gemeenten. In het handboek personeel Bergen op Zoom zijn aanvullende regelingen opgenomen.
De huidige cao Gemeenten heeft een looptijd van 1 april 2025 tot en met 31 maart 2027 en is niet algemeen verbindend verklaard.

Toekomstige cao: cao-museumvereniging
Zoals in hoofdstuk 3 (doelstellingen, uitgangspunten & randvoorwaarden verzelfstandiging) is opgenomen, is aansluiting bij de arbeidsvoorwaardenregeling van de cao-museumvereniging het uitgangspunt. Dit omdat:

- deze beter aansluit bij een flexibele en ondernemende museumorganisatie dan de cao Gemeenten;
- de cao-museumvereniging goed wordt onderhouden en vooruitstrevend is; zij is expliciet gericht op museumorganisaties.

De cao-museumvereniging is op dit moment niet algemeen verbindend verklaard. De cao is van toepassing op alle leden van de museumvereniging.

5.2.1 Overgang cao Gemeenten naar cao-museumvereniging

Zolang de cao Gemeenten niet afloopt, blijven de arbeidsvoorwaarden conform de cao Gemeenten één op één voor de medewerkers van het Markiezenhof gelden. Op het moment dat de cao Gemeenten afloopt, gaat de cao-museumvereniging gelden voor de oud-medewerkers van het Markiezenhof, dan in dienst van de stichting.
In een pakketvergelijking zijn alle rechtspositionele verschillen tussen beide cao's in kaart gebracht zodat voor eenieder tot op detailniveau inzichtelijk is, welke verschillen er bestaan tussen de twee cao's. Hierbij gaat het niet alleen over de op datum overgang verworven rechten, maar ook over perspectieven van rechten die men zou hebben kunnen verwerven als men bij de gemeente Bergen op Zoom in dienst zou zijn gebleven. Bij de uitwerking worden deze afspraken individueel vertaald.
In de pakketvergelijking wordt ook een advies gegeven hoe er, na de overstap naar de cao-museumvereniging, met verschillen kan worden omgegaan. De betreffende verschillen, of en zo ja hoe ze worden gecompenseerd, en afspraken hieromtrent, worden met het Breed Lokaal Overleg vastgelegd in een sociaal plan. De pakketvergelijking en de overgangsregeling zijn als bijlage 7 bij dit verzelfstandigingsplan gevoegd. Ten aanzien van de pakketvergelijking geldt, dat dit een moment opname is, omdat beide cao's kunnen/zullen wijzigen.

Wat ook wijzigt bij de overstap naar een andere cao zijn de huidige regelingen op werkgeversniveau met betrekking tot het eigen risico van WW en ziekteverzuim. De gemeente is nu eigen risicodrager van de WW. De verzelfstandigde organisatie zal hiertoe via het sociaal verzekeringsstelsel (WW) en binnen de private sector (ziekteverzuimverzekeringen) adequate dekking moeten vinden. De hieraan gerelateerde premies zijn voor rekening van de werkgever en zullen in de begroting van de stichting worden opgenomen (zie hoofdstuk Financiële vormgeving).

5.3 Pensioenregeling

5.3.1 Overgang van onderneming en pensioen

Voor pensioenen geldt bij een overgang van onderneming een bijzondere regeling. De hoofdregel is weliswaar dat de pensioenregeling van werknemers ook mee overgaat op de nieuwe werkgever, maar op deze hoofdregel zijn een aantal belangrijke uitzonderingen.

1. Als de nieuwe werkgever zelf al een pensioenregeling heeft, mag de nieuwe werkgever kiezen. Of hij past zijn bestaande pensioenregeling toe op de nieuwe werknemers, of hij handhaaft de oude pensioenregeling van de nieuwe werknemers. Het maakt daarbij niet uit of de pensioenregeling die al geldt voor de voor overgang in dienst zijnde werknemers beter of slechter is.
2. Als de nieuwe werkgever verplicht deelneemt in een bedrijfstakpensioenfonds en de nieuwe werknemers vallen onder deze regeling, dan kunnen de werknemers geen beroep meer doen op hun oude pensioenregeling.
   De rechten en verplichtingen uit de pensioenovereenkomst met de oude werkgever gaan in dat geval niet mee over op de nieuwe werkgever.
3. Als er een cao van toepassing is en in deze cao bepaald is dat de pensioenregeling van de oude werkgever niet mee overgaat naar de nieuwe werkgever.

Deelname aan Pensioenfonds zorg en welzijn (hierna PFZW) is verplicht gesteld voor de musea aangesloten bij de museumvereniging. Deelname aan de pensioenregeling is dan dus verplicht, tenzij het pensioenfonds vrijstelling wegens bijzondere, zwaarwegende belangen heeft verleend.
Het standpunt van PFZW met betrekking tot vrijstellingen die in het verleden werden verleend om bijzondere redenen, over het algemeen tijdelijke vrijstellingen waren tot 1 januari 2023. Dit heeft er mee te maken dat per die datum geen voorwaardelijke pensioenrechten (VPL) meer van toepassing zijn waardoor op dat moment de bijzondere omstandigheid c.q. het zwaarwegende argument vervalt. Voor het overige zijn de verschillen tussen de twee pensioenvoorzieningen namelijk niet groot. Ook al zou er een vrijstelling wordt verleend, dan zal dit naar verwachting slechts voor maximaal 1 jaar zijn.

Overstap van ABP naar PFZW
Als de verzelfstandigde organisatie zich aansluit bij het PFZW, gaan de rechten en verplichtingen uit de pensioenovereenkomst met het ABP *niet* mee over. Er kunnen dus verschillen ontstaan voor de medewerkers. Daarnaast brengt een overstap van pensioenfonds mogelijk afwikkelingskosten met zich mee voor de gemeente. Om de consequenties die de overgang van pensioenfonds met zich meebrengt goed in beeld te brengen, zijn de navolgende stappen nog noodzakelijk:

- overleg met het ABP over de afwikkelingskosten die zij eventueel bij uittreding in rekening gaat brengen;
- het laten opstellen van een actuarieel rapport waaruit blijkt op welke onderdelen ABP en PFZW verschillen en welke kosten een eventuele compensatie met zich meebrengen. NB: in de begroting en het frictiekosten budget is een raming van de compensatiekosten opgenomen.

5.3.2 Advies pensioenen

De overgang van pensioenfonds brengt verschillende aandachtspunten met zich mee. Het ABP is nu het vigerende pensioenfonds, bij overgang naar cao-museumvereniging wordt dit het pensioenfonds Zorg en Welzijn.

Uit vergelijkbare verzelfstandigingstrajecten is gebleken dat de medewerkers bij overgang van ABP naar PFZW erop achteruitgaan en dat op onderdelen aanvullende regelingen noodzakelijk zijn:

- Compensatie hoger aandeel pensioenpremie werknemers

- Compensatie teruggang Partnerpensioen
- Compensatie opbouw pensioen door lagere franchise/ opbouwpercentage

Uitwerking compensatie
Voor de specifieke situatie in Bergen op Zoom wordt een actuarieel rapport opgesteld.

5.3.3 Detachering

Voor de medewerkers die op relatief korte termijn met pensioen gaan (binnen 2 tot 3 jaar na verzelfstandiging) kan worden overwogen om deze medewerkers in dienst te houden van de gemeente Bergen op Zoom en tot pensioendatum te detacheren bij de stichting. Voor de betreffende medewerkers hoeft dan geen overgang van pensioenregeling te worden opgezet voor een relatief kortlopende periode.
Detachering is in principe een met btw-belaste prestatie. De btw is voor het Markiezenhof volledig compensabel.

Detachering betekent dat tot 2029 (tot de laatst gedetacheerde met pensioen gaat) alles (zoals garantieregeling, werkkostenregeling, reiskostenvergoeding woon-werkverkeer) gegarandeerd moet worden voor de medewerkers. Dit om geen ongelijk speelveld te creëren tussen de gedetacheerde medewerkers en de medewerkers die in dienst treden bij stichting Markiezenhof.

In de tabel in paragraaf 5.1 is aangeven welke medewerkers (functies) binnen 3 jaar na beoogde verzelfstandigingsdatum met pensioen gaan.

5.3.4 (Vervolg)traject arbeidsvoorwaardenregeling

Voor en na finale besluitvorming ziet het traject over de arbeidsvoorwaarden er als volgt uit:

Fase 1 (parallel met adviesaanvraag OR voor finale besluitvorming):

- Oriënterend overleg met Breed Lokaal Overleg (HRM en vertegenwoordiging BLO)
- Technisch beraad sociaal plan en overgangsregeling met het Lokaal Overleg
- Vergadering van het Lokaal Overleg met bestuurders
- Definitief vaststellen overgangsregeling door College

Definitief besluit college verzelfstandiging

Fase 2 (na finale besluitvorming, in hoofdlijnen):

- Uitwerking sociaal plan op medewerkers niveau
- Gesprekken met individuele personeelsleden
- Opstellen individuele brieven aan medewerkers
    - Uitdiensttreding gemeente
    - Indiensttreding verzelfstandigde organisatie (AOVK)
    - Opstellen detacheringsovereenkomsten
- Aansluiting cao en indiensttreding bij stichting per *1 juli 2026*

Pensioenen:

- Informatiebijeenkomst voor alle medewerkers specifiek voor de pensioenaspecten
- Offertes aanvragen ANW-hiaat verzekering

- Individuele afstemming teruggang Ouderdomspensioen en eventuele overbrugging
- Transitieplan pensioenakkoord (staat los van de verzelfstandiging, dient sowieso te worden opgesteld)

5.4 Functie-indeling bij overgang cao

Het uitgangspunt is dat een werknemer na een overgang van onderneming dezelfde functie blijft uitoefenen. De ambtelijk medewerkers behouden dus hun huidige functie en functieomschrijving.
Voor de functie-indeling van nieuwe medewerkers wordt voorgesteld functiebeschrijvingen en functiestructuur toe te passen zoals opgenomen in de bijlagen van de cao-museumvereniging.
Voor de functiebeschrijvingen verwijzen wij naar de cao-museumvereniging.

5.5 Personeelsvertegenwoordiging

Volgens artikel 2 lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) is een werkgever die een organisatie in standhoudt waarin in de regel ten minste 50 werknemers werkzaam zijn, verplicht een ondernemingsraad in te stellen.
Heeft de organisatie minder dan 50 (en meer dan 10) werknemers, dan geldt deze verplichting niet, maar moet de organisatie een personeelsvertegenwoordiging (PVT) hebben of personeelsvergaderingen (PV) organiseren.
De verzelfstandigde organisatie heeft minder dan 50 werknemers in dienst en zal dus een PVT (moeten) instellen of personeelsvergadering (PV) moeten organiseren. Dit is t.z.t aan de verzelfstandigde organisatie.

In overeenstemming met de cao heeft de PVT de volgende rechten:

- het recht om voorafgaand aan het besluit tot aanstelling van een nieuwe directeur-bestuurder op basis van een gesprek met de kandidaat een advies uit te brengen aan het bestuur of het toezichtsorgaan.
- het recht om tenminste eenmaal per jaar een gesprek te voeren met tenminste één lid van het toezichtsorgaan.
- PVT-uren zijn arbeidstijd en worden binnen het dienstverband verricht. Indien deze werkzaamheden echter niet binnen het dienstverband passen, kan dit worden opgelost met een tijdelijke uitbreiding van de contractuele arbeidstijd.
- De bepalingen in de WOR ten aanzien van de faciliteiten voor ondernemingsraden zijn van ook toepassing voor de personeelsvertegenwoordiging.
- De PVT heeft hetzelfde adviesrecht en instemmingsrecht als een OR heeft op basis van de WOR (artikelen 25 en 27):
    - Adviesrecht: besluiten die grote gevolgen kunnen hebben voor werknemers moeten voor advies worden voorgelegd aan de PVT. De PVT moet om advies worden gevraagd over voorgenomen besluiten die minimaal een kwart van alle medewerkers aangaan. Dit advies recht geldt voor 3 onderwerpen, namelijk: het verlies van arbeidsplaatsen, een aanpassing in de arbeidsvoorwaarden en een belangrijke verandering van arbeid.
    - Instemmingsrecht: een PVT moet om instemming gevraagd worden over het invoeren, wijzigen of laten vervallen van regelingen die te maken hebben met arbeids- en rusttijden, arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim en re-integratiebeleid.
    - Initiatiefrecht, als de PVT een voorstel doet, moet tenminste 1 keer met de PVT worden overlegd voordat een beslissing wordt genomen.

Met de personeelsvertegenwoordiging wordt tweemaal per jaar overleg gevoerd door de directeur-bestuurder.

6. Financiële vormgeving

6.1 Inleiding

De overdracht van de uitvoerende taken van het Markiezenhof, inclusief beheer van het gebouw, naar de op te richten stichting gaat vergezeld met de overdracht van de bijbehorende budgetten – inclusief taakstelling - zoals deze in de begroting van de gemeente zijn opgenomen.
Het Markiezenhof wordt gestimuleerd om cultureel-ondernemerschap te ontwikkelen en haar positie binnen de gemeentelijke culturele infrastructuur – en ook daarbuiten – te verstevigen en uit te breiden. Het Markiezenhof streeft naar groei in bezoek en participatie. Dit wordt vormgegeven in de subsidie- of uitvoeringsovereenkomst. Het ontwikkelingsperspectief is opgenomen in de meerjarenbegroting.
In de eerdere hoofdstukken zijn de visie, doelstellingen, de taken en het productaanbod van het Markiezenhof omschreven en op welke wijze de verzelfstandiging juridisch en personeel organisatorisch wordt ingericht. In deze paragraaf wordt de financiële vormgeving van de stichting omschreven.

6.2 Begroting

In de onderstaande tabel is de conceptbegroting van de toekomstige verzelfstandigde organisatie (stichting) in een bedrijfsmatige opzet weergegeven. De begroting is opgesteld voor de eerste vier exploitatiejaren, tot en met 2030 (niet geïndexeerd) waarbij boekjaar 2026 nog herrekend dient te worden op basis van het gebroken boek(half)jaar. Dit gebeurt zodra de gemeentelijke index bekend is. In de meerjarenbegroting is de financiële taakstelling ad € 700.000,- verwerkt.

Exploitatie Markiezenhof	2024	Verzelfstandigingsbegroting				
	realisatie	2026	2027	2028	2029	2030
Baten						
Entree en recettes	€ 179.629	€ 171.445	€ 195.685	€ 221.671	€ 242.745	€ 259.737
Verhuur en opbrengsten (commercieel)		€ 100.000	€ 195.000	€ 245.000	€ 245.000	€ 245.000
Evenementen (publieksevenementen)	€ 370.998	€ 2.500	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Horeca (museumcafe)		€ -	€ -	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Educatie		€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500
Opbrengsten gevangenpoort	€ 19.651	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Opbrengsten derden/ subsidies provincies	€ 67.906	€ 15.000	€ 45.000	€ 90.000	€ 107.500	€ 120.000
Overige inkomsten	€ -	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Totaal Baten	€ 638.184	€ 300.445	€ 457.185	€ 598.171	€ 636.745	€ 666.237
Lasten						
Personeelskosten	€ 1.891.080	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570
Huisvestingskosten	€ 286.612	€ 596.181	€ 614.260	€ 625.538	€ 645.852	€ 644.544
Algemene kosten	€ 102.849	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500
Kosten horeca en verhuur	€ 232.328	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750
Kosten collectiebeheer	€ 190.828	€ 290.500	€ 290.500	€ 305.500	€ 305.500	€ 305.500
Kosten gevangenpoort	€ 32.979	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal Lasten	€ 2.736.676	€ 2.793.501	€ 2.811.580	€ 2.837.858	€ 2.858.172	€ 2.856.864
Exploitatiesaldo	€ -2.098.492	€ 2.493.056	€ 2.354.395	€ 2.239.687	€ 2.221.427	€ 2.190.627
Subsidie		€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194
Exploitatieresultaat		€ -205.862	€ -67.201	€ 47.507	€ 65.767	€ 96.567

Een toelichting van de afzonderlijke posten is opgenomen in het ondernemingsplan.
De basissubsidie inclusief de taakstelling bedraagt € 2.287.194 (prijspeil 2025). Dit is inclusief de huursom van € 282.994,- ex btw. In de huidige situatie is er geen sprake van huur. De huursom is dan ook een opbrengst voor de gemeentebegroting, maar voor de stichting kostenverhogend. De huur wordt via de subsidie gecompenseerd. Voor zowel de gemeente als de stichting is de huursom budgetneutraal.

6.2.1 Additionele kosten bij verzelfstandiging

Vanaf het moment van verzelfstandiging zal de stichting zelf zorg moeten dragen voor de financiële administratie, loonadministratie, P&O, arbodiensten, ziekteverzuimverzekering, kantoor- en ICT kosten, bestuurskosten, verzekeringen en overige kosten.
Dit zijn voor een groot deel ook kosten die zich ook voordoen in de gemeentelijke bedrijfsvoering maar niet worden doorbelast aan het Markiezenhof.

Organisatiekosten

In onderstaande tabel zijn de diensten en kosten begroot die samenhangen met de autonome positie van het Markiezenhof na verzelfstandiging. Hierin is eveneens een post verzekeringen opgenomen voor compensatie van het pensioennadeel bij overgang naar cao-museumvereniging.
De beheer- en administratiekosten zijn opgenomen in de meerjarenbegroting van de stichting.

Raming additionele organisatiekosten Markiezenhof			
Organisatiekosten Markiezenhof	omschrijving		€
Directievoering	Directeur-bestuurder	€	118.000
Administratiekantoor	boekhoudkundige begeleiding	€	47.000
Administratiekantoor	salarisadministratie	€	15.000
Accountant	raming	€	17.000
ICT	software en hardware	€	59.000
P&O	raming diensten derden	€	15.000
Arbo/ziekteverzuimvrz.	raming, afhankelijk periode ER	€	31.000
Kantoorkosten	additionele stand alone kosten	€	23.000
Bestuurskosten	raming	€	5.000
Verzekeringen	WA, BAV, Ongevallen e.d.	€	11.000
Verzekeringen pensioen	Compensatie en ANW-hiaat	€	13.000
Totaal 2026		**€**	**354.000**

Huisvestingskosten

Bij verzelfstandiging wordt het Markiezenhof huurder van het pand. De stichting wordt dan verantwoordelijk voor de huurdersverantwoordelijkheden. Voor een deel betreft dit bestaande kosten zoals de energiekosten, schoonmaak, beveiliging en huurdersbelastingen. Daarnaast zijn er aanvullende kosten zoals onderhoudskosten op basis van de demarcatie en MJOP en de huursom.

Inventaris

Het deel van de inventaris (niet zijnde de museumcollectie) waarop binnen de gemeentebegroting nog een boekwaarde rust wordt door de stichting overgenomen. Hiervoor verstrekt de gemeente Bergen op Zoom een lening aan de stichting met een gelijke looptijd als de resterende afschrijvingstermijnen.
De overige inventaris wordt 'om niet' overgedragen of maakt net als de technische installaties onderdeel uit van het gehuurde.

6.3 Exploitatieresultaat en subsidie

In aansluiting op de bezuinigingsopgave bedraagt het budget voor het Markiezenhof in de gemeentebegroting afgerond € 2.287.194,- inclusief verrekening van de huur. Dit is de subsidie die de stichting vanaf 2026 ontvangt. Het exploitatietekort in de verzelfstandigingsbegroting bedraagt in het eerste jaar afgerond € 205.862,- en daalt naar een positief resultaat in 2028. De aanloopverliezen worden bekostigd uit het weerstandsvermogen (zie paragraaf 6.4) In de subsidie- of uitvoeringsovereenkomst worden de voorwaarden waaronder en de wijze waarop de exploitatiebijdrage wordt uitbetaald vastgelegd. Voorgesteld wordt om de subsidie in twee termijnen per jaar te bevoorschotten.

In de statuten van de stichting wordt opgenomen hoe wordt omgegaan met eventuele exploitatieoverschotten (winsten). In principe wordt een positief bedrijfsresultaat toegevoegd aan de algemene reserves van de onderneming. Het weerstandsvermogen kan worden aangewend om een negatief bedrijfsresultaat op te vangen. Het stichtingsbestuur beslist uiteindelijk over de bestemming van het bedrijfsresultaat, binnen de gestelde voorwaarden van de overeenkomsten met de gemeente.
Ten aanzien van deze voorwaarden is de Algemene subsidieverordening gemeente Bergen op Zoom van toepassing.

6.4 Weerstandsvermogen

Geadviseerd wordt de stichting een weerstandsvermogen mee te geven van € 750.000,-. Dit weerstandsvermogen is opgenomen als eenmalige kosten ten gevolge de ontvlechting.
Het meegeven van weerstandsvermogen krijgt vorm door hiermee een reserve te laten vormen binnen de stichting. Het weerstandsvermogen heeft als functie om tegenvallers op te vangen zonder dat de continuïteit van het Markiezenhof in gevaar komt. Pas als daadwerkelijk het weerstandsvermogen wordt aangesproken om exploitatietekorten te dekken, dient op de reserve te worden afgeboekt. Met het weerstandsvermogen kan de stichting dus de aanloopverliezen bekostigen en de geplande investeringen in gebouw en inrichting financieren.

Voor de gemeente gaat het meegeven van weerstandsvermogen direct ten laste van de begroting, doordat het bedrag wordt ingebracht bij de stichting.

6.5 Frictiekosten

Een verzelfstandigingsproces brengt kosten met zich mee. Niet alleen het implementatieproces zal tijd en geld vergen maar de autonome organisatie zal ook kosten moeten maken t.b.v. taken en diensten die nu door de gemeente worden geregeld. Bijvoorbeeld kosten voor de financiële- en personeelsadministratie, kosten voor P&O en ICT en bestuurskosten. De autonome kosten die een structureel karakter hebben zijn opgenomen in de verzelfstandigingsbegroting (zie paragraaf 6.2.)

De eenmalige frictiekosten in het overgangsjaar zijn begroot op ad € 950.000.- ter dekking van o.a. het eerder omschreven weerstandsvermogen, de oprichtingskosten, werving en selectie bestuursleden, ontwikkeling eigen huisstijl en afwikkelingskosten overgang medewerkers.

Raming (eenmalige) frictiekosten oprichting en operationaliseren bedrijfsvoering tot 1 juli 2026			€
Weerstandsvermogen			€ 750.000
Oprichtingskosten: huisstijl, website en publiciteit			€ 15.000
Oprichtingskosten: administratieve inrichting			€ 30.000
	naar stichting	€ 795.000	
Specifieke advieskosten (notaris, pensioenen)			€ 7.000
Overgang medewerkers: personele aspecten, pensioen en cao's			pm
Organisatie ontwikkeling			€ 35.000
Begeleiding verzelfstandiging			€ 18.000
Werving directeur en RvT			€ 10.000
Kwartiermaker / interim-directeur			€ 85.000
	gemeente	€ 155.000	
Totaal frictiekosten		€ 950.000	€ 950.000

7. Vervolgproces

Na finalisering van het verzelfstandigingsplan ziet het vervolgproces in hoofdlijnen er als volgt uit:

- Opstellen (concept) college- en raadsvoorstel inclusief concept adviesaanvraag OR
- Informeel beraad sociaal plan in het Breed Lokaal Overleg
- Behandeling in College (voorgenomen besluit)
- OR advies
- Technisch beraad sociaal plan in Lokaal Overleg
- Behandeling in College (definitief besluit)
- Besluitvorming in de gemeenteraad
- Na definitieve besluitvorming volgt het implementatieproces. Doelstelling is de verzelfstandiging per 1 juli 2026 te realiseren. Onderdelen van het implementatieproces zijn o.a. (niet-limitatief overzicht):
    - Opstellen communicatieplan
    - Werving leden RvT en directeur-bestuurder;
    - Oprichting stichting bij notariële akte;
    - Opstellen en uitwerken contractdocumenten;
    - Uitwerking sociaal plan en plaatsingsgesprekken met medewerkers;
    - Operationalisering stichting Markiezenhof Bergen op Zoom

Bijlagen

Bijlagen

De volgende bijlagen zijn opgenomen in het bijlagenboek:

Bijlage 1	-	Subsidie-/uitvoeringsbeleid (opgenomen in het raadsvoorstel)
Bijlage 2	-	Profiel directeur-bestuurder
Bijlage 3	-	Profiel leden Raad van Toezicht
Bijlage 4	-	Stichtingsstatuten
Bijlage 5	-	Huurovereenkomst
Bijlage 7	-	Overgangsregeling