Bijlage 2 Scenario’s uitwerking

Inhoudsopgave

Huidige situatie Cuypershuis, april 2025 3
De scenario's in één oogopslag 5
Scenario 1: Cuypershuis als bezoekerscentrum 7
Scenario 2: Cuypershuis als Cultureel Ondernemer, interne verzelfstandiging 13
Scenario 3: Cuypershuis als Stichting, externe verzelfstandiging 21
Scenario 4: Liquidatie Cuypershuis 26

Huidige situatie Cuypershuis, april 2025

Middelen

De huidige toestand van het Cuypershuis laat zien dat de beschikbare gemeentelijke middelen voor het Cuypershuis de afgelopen jaren, met uitzondering van de incidentele middelen voortkomend uit het *Plan van Aanpak Toekomstvisie Cuypershuis* (2023), steeds beperkter zijn geworden. De werkbudgetten van de jaren voor 2023 zijn niet meegegroeid met de forse toename van kosten om een tentoonstelling te ontwikkelen (denk daarbij aan gestegen arbeidslonen (inhuur), materialen en opslag). Zo is een discrepantie ontstaan tussen de bestaande middelen en de noodzaak voor het museum om relevant te blijven en ook de basistaken uit te voeren in de vorm van een wisseltentoonstelling. Ook zijn er nog veel onbenutte mogelijkheden wanneer we kijken naar de koers van het museum om beter aan te sluiten op de behoeften van publiek, naast de taak die het museum heeft voor het beheer en behoud van de collectie Cuypers en het museumgebouw.

Personeel

Functies die door verloop zijn ontstaan, zijn niet altijd ingevuld en er was lang onduidelijkheid over welke functies bij welk cluster binnen de gemeente waren belegd. Er was sprake van een groot verloop van medewerkers die, hun grote ambities ten spijt, het museum verlieten vanwege de hoge werkdruk en de beperkte beschikbare middelen. Tevens was er jarenlang een grote wisseling in de aansturing van het Cuypershuis vanuit de gemeente waardoor er ook geen continuïteit was op dit vlak. Er zijn in korte tijd verschillende clustermanagers verantwoordelijk geweest voor het Cuypershuis. Dit heeft een grote weerslag gehad op de museumorganisatie.

Incidentele middelen plan van aanpak

In 2023 heeft het College het Cuypershuis eenmalig omarmt met het vaststellen van het *Plan van Aanpak Toekomstvisie Cuypershuis*. Hierdoor kon door incidentele middelen gestart worden met het op orde brengen van de museumorganisatie, ‘de basis op orde’, en de unieke impact voor stad, regio en Nederland verder worden versterkt. Het Plan van Aanpak bestond uit twee delen, als volgt:

<u>Deel 1: de basis op orde</u>

Dankzij de incidentele middelen uit het Plan van Aanpak is het museum in staat gesteld om eind 2025 een grote slag te hebben gemaakt om de ‘basis op orde’ te krijgen. Er is gekozen voor inzet via vier sporen waarvoor extra capaciteit is ingezet. De personele capaciteit is tijdelijk uitgebreid met een Zakelijk Leider, een facilitair medewerker, medewerkers front-office en extra capaciteit voor educatie en fondsenwerving. Ook zijn de werkbudgetten zijn verhoogd met de incidentele middelen.

1. Het eerste spoor is ingezet op het verbeteren van de bedrijfsvoering. Zo zijn er overlegstructuren ingericht, is een start gemaakt met fondsenwerving en is er een vrijwilligersbeleid uitgewerkt en in gebruik genomen.
2. Als tweede spoor is er ingezet op het verbreden en diversifiëren van de eigen inkomsten; daarbij gaat het om het vergroten van de eigen inkomsten uit kaartverkoop, winkel, café, verhuringen en het werven van externe fondsen. De eerste projectfondsaanvragen zijn de deur uit en de museumwinkel is uitgebreid met nieuwe producten.
3. Het derde spoor ligt in het verlengde daarvan: het vergroten van het aantal bezoekers.
4. Als vierde spoor beoogt het vergroten van de maatschappelijke betekenis door het versterken van het museumprogramma, de organisatie van randprogrammering en het opstellen van een nieuw educatiebeleid.

Dankzij de incidentele middelen van het *Plan van Aanpak* is het museum op dit moment in staat de museale kerntaken uit te voeren. Ook is de organisatie steeds beter op elkaar ingespeeld en wordt er volop geleerd. De ‘geleerde lessen’ zijn dan ook verwerkt in voorliggende scenario's. Met ‘geleerde lessen’ wordt bedoeld dat we ervaren wat de impact is van meer passende budgetten ten aanzien van programmering en communicatie en welke capaciteit daarbij vereist is om de taken uit te voeren.

Deel 2 Uitwerking Scenario’s

In 2024 en 2025 is ook gewerkt aan deel 2 van het Plan van Aanpak. Er hebben verschillende gesprekken met interne en externe stakeholders plaatsgevonden alsook werkbezoeken (op bestuurlijk en ambtelijk niveau) bij Museum Helmond en Museum Schiedam. Met beide musea zijn gesprekken gevoerd over de bedrijfsmatige en inhoudelijke componenten en de samenwerking met de gemeente op beide onderdelen. Daarna is in 2024 gestart met een onderzoek naar de ontwikkeling van een toekomstbestendig bedrijfsmodel inclusief financiële en personele aspecten alsook juridische haalbaarheid om zodoende tot de argumentatie van de vier scenario’s te komen. Onderdeel van dit onderzoek waren gesprekken met diverse betrokkenen en stakeholders. Er is de afgelopen maanden met verschillende afdelingen binnen de gemeente gewerkt aan de uitwerking van voorliggende scenario’s. Tevens heeft een werkbezoek plaatsgevonden op bestuurlijk niveau bij het Rijksmuseum in 2025 om de warme banden verder te versterken en de Museumvisie toe te lichten alsook de scenario’s.

Er zijn in dit document vier scenario’s uitgewerkt om op verschillende vlakken (o.a. bedrijfsvoering en artistiek beleid) inzicht te bieden in de meest geschikte keuze voor een toekomst bestendig Cuypershuis. Na onderzoek is de conclusie dat scenario 2, waarop de *Toekomstvisie: Vooruit met Cuypers* en de daarbij horende *Museumvisie Cuypers ‘in huis’* ook is gebaseerd, het meest geschikte scenario is. Dit document, Scenario’s uitwerking, brengt helder in beeld hoe de toekomst van het Cuypershuis eruit kan zien met daarin opgenomen de uitwerking van vier scenario’s.

De scenario's in één oogopslag

Er zijn vier scenario's uitgewerkt om op verschillende vlakken (o.a. bedrijfsvoering en artistiek beleid) inzicht te bieden in de meest geschikte keuze. Alle vier de scenario's geven richting aan een mogelijke toekomst van het Cuypershuis. De vier scenario's zijn:

1. Cuypershuis als bezoekerscentrum
2. Cuypershuis als Cultureel Ondernemer, interne verzelfstandiging
3. Cuypershuis als Stichting, externe verzelfstandiging
4. Liquidatie Cuypershuis

Hieronder is schematisch weergegeven in hoeverre een scenario ten opzichte van de andere scenario's bijdraagt aan het invullen van verschillende beleidsdoelen.

Geen bijdrage Minder dan een ander scenario Meer dan een ander scenario

(Bedragen x 1000)

Criteria	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
Draagt bij aan Collegeakkoord 2022-2026				
Draagt bij aan realisatie Cultuurvisie 2023-2026				
Cultureel ondernemerschap				
Zichtbaarheid				
(Eu-) Regionale samenwerking				
Behoud Museumregistratie				
Bezoekersaantal 2026	10.000	20.000	20.000	0
Huisvestingslasten 2026	236	236	236	236
Activiteitenkosten 2026	149	401	476	100
Personele lasten 2026	210	646	775	61
Doelstelling eigen inkomsten	53	179	119	0
Saldo baten -/- lasten	- 542	- 1.104	- 1.288	- 397
Opgenomen in gemeentebegroting	690	690	690	690
Aanvullend benodigde middelen (-/-) exploitatie (afgeronde bedragen)	148	-/- 414	-/- 598	293

In de uitwerking van de scenario's is het meerjarenperspectief opgenomen.
Formatie overzicht 2026

Functie en formatie overzicht	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
Conservator		0,89	0,89	
Collectiebeheerder	0,67	0,67	0,67	0,67
Front office medewerkers	1,22	2,1	2,1	
Educatief medewerker		0,83	0,83	
Communicatie	0,2	1	1	
Zakelijk Leider		0,8	0,8	
Intern coördinator		0,67	0,67	
Projectcoördinator		0,5	0,5	
Aantal vrijwilligers	15	50	50	0

Opmerking ten aanzien van huisvesting

Gemeente Roermond is eigenaar van de panden waarin het Cuypershuis is gevestigd: de voormalige woon-en werkruimtes van Pierre Cuypers. De huisvestingslasten van Museum Cuypershuis staan in alle scenario's separaat vermeld omdat de huisvestingslasten los gezien dienen te worden van de activiteitenkosten. Binnen de post 'huisvestingslasten' staan bedragen begroot voor onderhoud, energielasten, belastingen en verzekeringen. Deze bedragen kunnen niet door de museumorganisatie worden beïnvloed en kunnen eveneens niet voor andere doeleinden, zoals voor museumactiviteiten, worden aangewend. Binnen deze post staat nu ook een bedrag begroot voor kosten die gemoeid zijn met het onderhouden van de publieksruimten, stoffering en meubels. Hier stond tot op heden geen bedrag voor gereserveerd.

De kosten voor het eigenaar-onderhoud worden opgenomen in het *Meerjaren Onderhoudsprogramma (MJOP) en DMJOP*. Op dit moment wordt dit voor alle gemeentelijke panden opnieuw opgesteld, zo ook voor het Cuypershuis.

Scenario 1: Cuypershuis als bezoekerscentrum

In dit scenario blijft de vaste presentatie in stand en fungeert het gebouw als bezoekerscentrum. Bezoekers kunnen er terecht voor informatie maar er wordt geen andere programmering meer aangeboden, zoals wisseltentoonstellingen, randprogrammering, educatie en lezingen.

De verantwoordelijkheid voor het bezoekerscentrum blijft in handen van de gemeente Roermond waardoor er in de onderlinge relatie binnen dit scenario weinig verandert. Het bezoekerscentrum is onderdeel van het cluster Sport en Cultuur en de clustermanager Sport en Cultuur is eindverantwoordelijk voor het Cuypershuis. De huidige functie van conservator, Zakelijk Leider en educatiemedewerker vallen weg in dit scenario, gezien het feit dat er geen programmering wordt aangeboden en er geen actieve functie ten aanzien van publiekswerking wordt uitgeoefend en er ook geen verdere zakelijk leiding meer nodig is.

In dit scenario is de *Museumvisie Cuypers 'in huis'* niet uitvoerbaar en dient per 2026 terug geschaald te worden in activiteiten naar activiteiten die passen bij een bezoekerscentrum rondom het gedachtegoed van Cuypers. In dit scenario wordt geen invulling gegeven aan de wens van de raad om het Cuypershuis door te ontwikkelen. Er zal geen financiële ruimte en menskracht zijn om aansprekende wisseltentoonstellingen te organiseren en een educatief programma voor scholieren te verzorgen.

<u>Effect inzake publiek, draagvlak en positie</u>

Als bezoekerscentrum voldoet het Cuypershuis niet meer aan de norm die het Museumregister stelt aan een 'Geregistreerd Museum'[1]. Het verlies van deze erkenning betekent dat het Cuypershuis de Museumkaart[2] niet meer mag accepteren, wat zal leiden tot een forse daling van het aantal bezoekers en daarmee ook een bron van publieksinkomsten. Het ontbreken van een wisselend programma zal een verdere afname van de belangstelling tot gevolg hebben. Daarnaast zullen andere museale instellingen bij het verlies van de registratie als museum zeer terughoudend zijn in het uitlenen van museale objecten voor de vaste presentaties. Ook zullen fondsen niet langer geneigd zijn museale projecten te ondersteunen. Het Rijksmuseum zal vanwege het wegvallen van de museale functie zijn collectiestukken die op dit moment deel uitmaken van de vaste presentatie mogelijk terugeisen en daarmee vervalt tevens de warme band die het Cuypershuis met het Rijksmuseum heeft. Alle schoolgaande kinderen uit Roermond zullen geen tentoonstellingen meer bezoeken op basis van een educatief programma, er is geen educatief medewerker meer. De contacten met scholen, welzijnsorganisaties en andere sociaal/ maatschappelijke of economische samenwerkingen vervallen.

[1] https://www.museumregisternederland.nl/
[2] https://www.museum.nl/nl/museumkaart

Financieel

Door het wegvallen van de incidentele middelen moet de organisatie terugvallen op de structurele middelen die begroot zijn door de gemeente. Dit betekent een inhoudelijke koerswijziging in dit scenario; van museum terug schalen naar bezoekerscentrum. Er zal sprake zijn van terugvallende inkomsten door minder bezoekers, o.a. door het wegvallen van de wisselexposities en het verlies van de museumregistratiestatus. Het wegvallen van de wisseltentoonstellingen betekent tegelijkertijd ook het verdwijnen van inkomsten van externe fondsen.

In dit scenario is ervan uitgegaan dat -gezien de lagere bezoekersaantallen- de openingstijden beperkt worden tot vrijdag t/m zondag, de museumwinkel vervalt en de horecavoorzieningen worden tot een minimum beperkt.

Personeel

In de vaste formatie behorend bij dit scenario zijn de functies van collectiebeheerder en medewerkers front-office belegd, alsook een beperkte inzet voor communicatie. De capaciteit front-office is afdoende teneinde ervoor te zorgen dat er te allen tijde twee betaalde krachten in huis zijn om de bezoekers te ontvangen en de veiligheid voor bezoekers, medewerkers en collectie te borgen. De rol van intern coördinator wordt ingevuld binnen de capaciteit frontoffice. De functie van conservator vervalt. Met het terugbrengen van de openingstijden en educatieve programma zal ook minder inzet van vrijwilligers gevraagd zijn.

Baten en Lasten

In dit scenario wordt ervan uitgegaan dat de bedragen vanaf 2026 conform de voorlopige meerjarenbegroting zijn, en dat de loon- en prijsstijgingen kunnen worden opgevangen door indexering van de gemeentelijke bijdrage.

In dit scenario ziet de meerjarenbegroting er als volgt uit, zie onderstaande tabel. (Bedragen x 1000)

	2026	2027	2028
Begroot aantal bezoekers	10.000	5.000	3.000
LASTEN			
Huisvestingslasten	236	236	236
Activiteitenlasten			
Vaste tentoonstelling en collectie	140	140	140
Wisseltentoonstellingen	0	0	0
Harrie Tillieprijs / LDA	0	0	0
Activiteiten en educatie	0	0	0
Winkel Cuypershuis	0	0	0
Cuyperscafé	9	5	3
Personele lasten	210	210	210
TOTAAL LASTEN	**595**	**591**	**589**
BATEN			
Entreegelden	40	20	12
Fondsenwerving	0	0	0
Development	0	0	0
Winkel Cuypershuis	0	0	0
Cuyperscafé	13	6	4
Verhuringen	0	0	0
Educatie	0	0	0
TOTAAL BATEN	**53**	**26**	**16**
Saldo baten -/- lasten	-/- 542	-/- 565	-/- 573
Opgenomen in gemeentebegroting (inclusief huisvestingslasten)	690	689	689
Aanvullend benodigde middelen (-/-) (in dit geval vrijval van middelen)	148	124	116

Functie en formatie overzicht	Scenario 1
Conservator	
Collectiebeheerder	0,67
Front office medewerkers	1,22
Educatief medewerker	
Communicatie	0,2
Zakelijk Leider	
Intern coördinator	
Projectcoördinator	
Vrijwilligers	15

Criteria	Scenario 1
Draagt bij aan Collegeakkoord 2022-2026	
Draagt bij aan realisatie Cultuurvisie 2023-2026	
Cultureel ondernemerschap	
Zichtbaarheid	
(Eu-) Regionale samenwerking	
Behoud Museumregistratie	

Geen bijdrage Minder dan een ander scenario

<u>De voor- en nadelen van scenario 1</u>
Onderstaand een opsomming van **de voordelen**:

- Het scenario kent een vrijval van middelen ten opzichte van de structurele middelen die nu begroot staan vanaf 2026.
- Het personele bestand zal een krimp laten zien, of van samenstelling veranderen.
- De huurlasten voor het externe depot vervallen: de collectie die op dit moment elders is ondergebracht kan weer in het Cuypershuis ondergebracht worden.
- Roermond houdt het ‘merk’ Cuypers levend, al wordt het merk niet geladen met nieuwe betekenissen.
- De vrijwilligers kunnen hun werkzaamheden voortzetten en op deze manier hun steentje bijdragen aan de samenleving in Roermond.
- Er is door het herschikken van de beschikbare middelen, ruimte om alle aandacht op het behoud, beheer en presentatie van de Cuypers-presentatie te richten.
- Er is door het herschikken van middelen, meer ruimte om communicatiecampagnes te voeren. Met daarbij de aantekening dat juist de wisselexposities (die nu vervallen) aandacht genereren.

Onderstaand een opsomming van de **nadelen**:

- Het programma van wisselexposities, waaronder de geplande expositie rond de Koninklijke Troon, vervalt en verliest daarmee de extra aandacht die de wisselexposities genereren.

- Het scenario levert een zeer beperkte bijdrage aan realisatie van de ambities zoals verwoord in de *Cultuurvisie 2023-2026*, de *Museumvisie 2026-2036* en het *Collegeakkoord 2022-2026*.
- Er is geen ruimte voor 'cultureel ondernemerschap' door het teruglopen van het aantal bezoekers en het verschralen van het aanbod, doordat de wisselende programmering eindigt.
- Er blijft een extra structurele bijdrage nodig om de basis op orde te houden en veiligheid van de medewerkers, bezoekers en collectie op een minimaal niveau te handhaven.
- Het Cuypershuis verliest de museale status en daarbij de mogelijkheid voor bezoekers om hun Museumkaart te gebruiken, wat een groot aandeel van de huidige eigen inkomsten is.
- Er is een geringe mogelijkheid tot fondsenwerving nu de museale status vervalt en er daarmee ook geen projecten plaatsvinden zoals wisseltentoonstellingen en educatieactiviteiten.
- Er is enkel nog (personele en financiële) ruimte om de vaste presentatie in stand te houden.
- Er is geen ruimte voor een educatief programma voor scholieren, aangezien er geen wisselexposities plaatsvinden. De inhoudelijke relevantie zal hoogstwaarschijnlijk steeds verder afnemen.
- Museale instellingen zullen zeer terughoudend zijn in het uitlenen van museale objecten, waarmee belangrijke (Eu-)regionale samenwerkingen komen te vervallen.
- De organisatie zal minder in staat zijn om netwerken op te bouwen: deze rol is voorzien voor de Zakelijk Leider die in dit scenario vervalt. Daarnaast biedt het ontbreken van programmering minder aanknopingspunten voor netwerkvorming.
- Voor een aantal medewerkers zal het museum zijn betekenis verliezen, resulterend in verloop van personeel.
- Inwoners uit Roermond zullen niet of nauwelijks meer in aanraking komen met Cuypers daar het bezoekerscentrum geen educatie activiteiten meer zal ondernemen.

Conclusie

In dit scenario is weliswaar – dankzij de maatregelen die genomen zijn als onderdeel van het *Plan van Aanpak* - de basis op orde, maar wordt er niet op die basis voortgebouwd. In dit scenario wijzigt er niets aan de verantwoordelijkheid voor het bezoekerscentrum, dat in handen blijft van de gemeente Roermond en de eindverantwoordelijkheid bij de clustermanager Sport en Cultuur. Ten opzichte van de vroegere situatie blijft een structurele **bijdrage vanuit de gemeente** nodig om de basis op orde te houden en **de veiligheid voor medewerkers**, bezoekers en collectie op een minimaal niveau te handhaven. Daarnaast vervalt in dit scenario de relevantie voor fondsenwerving, is er minder inzet op (lokale/regionale) educatie en facilitaire dienstverlening voor zaken als het openhouden van de winkel. Dit betekent een afname van **cultureel ondernemerschap** en het verwerven van substantiële **inkomsten** is daardoor niet haalbaar. Er is weliswaar ruimte voor een communicatiecampagne, maar deze zal zich beperken tot de vaste opstelling. Wat mist zijn de campagnes ronde de wisselexposities. Dit zal per saldo leiden tot een verminderde **zichtbaarheid** van het Cuypershuis. Bij het wegvallen van een museale status zullen bovendien **(Eu-)regionale samenwerkingen** afnemen, omdat andere museale instellingen zeer terughoudend zijn in het uitlenen van museale objecten en het organisatorische vermogen ontbreekt om de samenwerking invulling te geven. Ook wordt er in deze vorm niet uitgegaan van een toename in het publieksbereik en kunnen verdere ambities in lijn met **het Collegeakkoord 2022-2026**, **de Cultuurvisie 2023-2026, de Erfgoedvisie 2024-2030** en de **Museumvisie 2026-2036**, rondom de dynamiek en positie van het Cuypershuis niet uitgevoerd

worden. In bovenstaand schema is de verwachting opgenomen dat **het bezoekersaantal** bij het ontbreken van een aansprekend programma terug zal zakken onder het vroegere niveau (realisatie 2022: 11.640 bezoekers). Tot slot zal het museum voor een aantal medewerkers haar betekenis verliezen. Een bezoekerscentrum vraagt om andere competenties dan een museum. Niet ondenkbeeldig is dat het zal leiden tot een wisseling van de wacht in de samenstelling van het team.

Scenario 2: Cuypershuis als Cultureel Ondernemer, interne verzelfstandiging

In dit scenario blijft het museum onderdeel van de gemeentelijke organisatie, terwijl er omstandigheden worden gecreëerd waarbinnen het museum de ruimte krijgt om cultureel ondernemerschap vorm te geven. Het museum wordt in de gelegenheid gesteld de inhoudelijke koers uit te zetten binnen de financiële kaders zoals vastgelegd in de Planning & Control cyclus, en personele kaders zoals vastgelegd in de formatieruimte. Dit begint met het vaststellen van een meerjarige Museumvisie, op basis waarvan de museumorganisatie jaarlijks een beleidsplan met begroting opstelt. Naar analogie van andere gesubsidieerde instellingen zoals de ECI Cultuurfabriek, worden zo budget- en prestatieafspraken vastgelegd. Tevens rapporteert het museum jaarlijks door middel van een inhoudelijk jaarverslag aan het college.

Met deze aanpak verkrijgt het Cuypershuis een sterkere zelfstandige functie ten aanzien van de uitvoering van inhoudelijk en financieel beleid. Dit scenario is geïnspireerd op de manier waarop Museum Helmond functioneert[3] binnen de gemeentelijke organisatie. Het Cuypershuis kan vanuit dit scenario voldoen aan de doelstellingen uit de *Cultuurvisie 2023-2026*, de *Museumvisie 2026-2036* en het *Collegeakkoord 2022-2026*.

De gemeente blijft bij dit scenario eigenaar van het gebouw en de collectie Cuypers, terwijl de verantwoordelijkheid voor de exploitatie en de museale activiteiten door middel van budget-en prestatieafspraken toevertrouwd wordt aan de museumorganisatie.

Effect inzake publiek, draagvlak en positie

De vaste collectiepresentatie blijft behouden en ook wisseltentoonstellingen en educatieactiviteiten worden vanuit een overkoepelende Museumvisie ontwikkeld en uitgevoerd. Er kunnen vanuit een artistiek-inhoudelijke koers ambities worden geformuleerd inzake bezoekersaantallen en publiekswerking. Doordat het museum werkt vanuit de *Museumvisie: Cuypers 'in huis'* kan er structureel vanuit inhoud gewerkt worden aan het bereiken van bezoekers uit Roermond en directie omgeving (waaronder scholieren) en bezoekers die bijvoorbeeld op vakantie zijn in de regio en graag iets willen leren over Cuypers of de historie van de gemeente.

Vanuit deze werkwijze kan het museum de registratie in het Museumregister behouden en daarmee ook in het museale veld de positie behouden richting collega culturele instellingen (lokaal/regionaal/nationaal). Huidige samenwerkingen kunnen doorgang vinden en worden verdiept, en nieuwe samenwerkingen kunnen worden opgezocht, bijvoorbeeld ten aanzien van bruikleen van objecten en activiteiten om jongeren bij het museum te betrekken. De erkenning als museum in het Museumregister heeft wederom een positief effect ten aanzien van het trekken van bezoekers van buiten de regio.

Basisuitgangspunten interne verzelfstandiging

Met 'interne verzelfstandiging' wordt de plaats van de museumorganisatie binnen de gemeentelijke organisatie geduid, om deze af te kunnen zetten tegen 'externe verzelfstandiging' zoals in het

[3] https://museumhelmond.nl/museum-helmond-2/over-museum-helmond/museumbeleid/

volgende hoofdstuk beschreven staat. De museumorganisatie wordt in dit scenario optimaal in staat gesteld om **cultureel ondernemerschap** vorm te geven.

Het museum gaat volgens eenzelfde structuur werken als de andere zelfstandige culturele instellingen in Roermond zoals de ECI Cultuurfabriek. Het museum stelt een Museumvisie op, op basis waarvan het college budget- en prestatieafspraken vastlegt voor een beleidsperiode van 4 jaar. Het museum stelt jaarlijks, als onderdeel van de P&C cyclus, een jaarplan met begroting op. Daarmee is er een directe financiële vertaling van het inhoudelijk plan naar de P&C Cyclus. De museumorganisatie rapporteert jaarlijks aan het college over de geleverde prestaties door middel van een inhoudelijk jaarverslag. Een inhoudelijk jaarverslag behelst een verslag van de exposities die plaats hebben gevonden, de samenwerkingsverbanden met extern partijen, de bezoekersaantallen, de bezoekersprofielen, de educatieve activiteiten, de collectie, de communicatieactiviteiten en de toepassing van de Culturele Codes (Governance, Fair Practice en Diversiteit en Inclusie). Dit inhoudelijke verslag wordt aan de raad ter kennisgeving aangeboden. Met het opstellen van een jaarverslag voldoet het museum aan één van de voorwaarden voor de registratie in het museumregister.

- De gemeente blijft eigenaar van het gebouw en van de collectie Cuypers. De verantwoordelijkheid voor de exploitatie en de museale activiteiten is in handen van het Cuypershuis.
- Het museum mag, binnen nog vast te stellen grenzen, een reserve aanleggen voor aankopen en voor komende exposities. De toekomstige aankopen zijn ten behoeve van de Cuyperscollectie of dragen bij een meerkosten voor exposities met hoge eenmalige kosten (denk bijvoorbeeld aan beveiliging, verzekering, transport of vergoedingen).

Het geschetste scenario is geïnspireerd op het model van Museum Helmond, ondanks dat Museum Helmond meer fte heeft en een groter subsidiebedrag.

Museum Helmond is intern verzelfstandigd. Dat wil zeggen: het museum is formeel onderdeel van de gemeente Helmond maar vaart een eigen koers vanuit de opgestelde meerjaren Museumvisie. Voor Museum Helmond betekende de interne verzelfstandiging een aantal voordelen op het gebied van stabiliteit, continuïteit en expertise. Als cultureel ondernemer vervult het museum in Helmond een belangrijke culturele rol in de samenleving, met aansprekende wisseltentoonstellingen en een groot bereik aan scholieren via educatie activiteiten.

In gesprekken met Museum Helmond kwam naar voren dat deze werkwijze het museum in staat stelt om (meer) zelf de koers te bepalen en actiever naar buiten te treden (naar samenwerkingspartners, kunstenaars en het onderwijs). Om de ambities te bereiken is er een duidelijkere sterke bereidheid om samen te werken met andere (culturele) partijen in Helmond, zodat niet alleen het museum zichtbaarder wordt, maar ook de stad Helmond waarin het museum een centrale positie inneemt. Door de nauwe banden tussen gemeente en museum kan er makkelijker op kansen ingespeeld worden. Kansen voor ondernemerschap kunnen vanuit eigen beweging en noodzaak worden onderzocht en opgepakt. Zodoende krijgt het museum meer armslag om cultureel ondernemerschap in te vullen. Daaronder valt de mogelijkheid om bestemmingsreserves aan te leggen voor toekomstige aankopen of exposities, binnen de door de gemeenteraad vast te stellen financiële kaders. Tevens zet

de organisatie in op het aantrekken van externe financiering om zo de financieringsmix verder te optimaliseren.

Personeel

In dit scenario blijft de Clustermanager Sport en Cultuur eindverantwoordelijk voor het museum inzake het HRM beleid van de gemeente en de P&C Cyclus. Door de beperkte omvang van het museumteam is geen separate rol voor een eigen clustermanager of teamleider vereist. Er wordt daarnaast een Zakelijk Leider aangesteld die als boegbeeld het museum in de stad en daarbuiten vertegenwoordigt en ook artistiek, inhoudelijk verantwoording draagt voor het beleid dat de conservator opstelt en uitvoert. In externe contacten presenteert de Zakelijk Leider zich als directeur Cuypershuis. Het aanstellen van een Zakelijk Leider geeft daarnaast richting aan het vergroten van de impact van het museum in de aankomende jaren op tal van fronten, zoals fondsenwerving, samenwerking en publieksbereik. Verder is het een opgave in deze rol om de kansen die er liggen om samen te werken met partners binnen en buiten het cultuurdomein binnen de (Eu) regio, de samenwerkende gemeenten in de Regiodeal en partijen die betrokken zijn bij de Lokale Inclusie Agenda. De Zakelijk Leider krijgt verschillende taken overeenkomstig de uitvoering van het inhoudelijk en financieel beleid. De Clustermanager Sport en Cultuur is - en blijft - samen met de Zakelijk Leider Cuypershuis verantwoordelijk voor het financiële en personele beleid.

Ondernemerschap wordt gestimuleerd door, zoals in onderstaande begroting, doelen te stellen ten aanzien van het verwerven van inkomsten. De Zakelijk Leider krijgt het mandaat om, binnen de voorwaarden die het Inkoopbeleid en mandaat besluit stelt, objecten aan te kopen ten behoeve van de collectie Cuypers. Via het financiële en inhoudelijke jaarverslag wordt het college over deze aankopen geïnformeerd.

Een van de lessen die zijn geleerd uit de periode dat het *Plan van Aanpak* wordt uitgevoerd, is dat de formatie structureel dient te worden uitgebreid om de ambities voor wat betreft de realisatie van het programma, de interne organisatie, behoud en beheer van de collectie en cultureel ondernemerschap waar te kunnen maken. Een museumorganisatie vraagt om een basisbezetting om de museale taken adequaat in te kunnen vullen. De formatie wordt naast de Zakelijk Leider uitgebreid met een Projectcoördinator, front-office medewerker, een communicatiemedewerker en een interne coördinator.

De Projectcoördinator krijgt als rol om onder aansturing van de conservator projecten te ontwikkelen en uit te voeren binnen en buiten de museummuren om zo gevolg te geven aan het beleid dat o.a. inspeelt op het betrekken van de verschillende wijken van de gemeente.
De huidige capaciteit voor de medewerker communicatie wordt uitgebreid, aangezien de huidige capaciteit ontoereikend is om een betekenisvolle campagne te kunnen voeren en invulling te geven aan cultureel ondernemerschap. Voor het Cuypershuis is een corporate communicatieplan opgesteld, waarin staat beschreven welke inzet er nodig is ten behoeve van de corporate communicatie en de communicatie rond de activiteiten. De corporate communicatie richt zich op het ‘merk’ Cuypers, de communicatie rond activiteiten richt zich op alle inzet voor het stimuleren van kaartverkoop, werven van groepsbezoeken, evenementen, verhuringen, de winkelverkoop en caféverkopen.

Met het oog op de veiligheid van bezoekers, collectie en medewerkers wordt de formatie ten behoeve van de front-office uitgebreid zodat er in te toekomst altijd betaalde krachten in huis zijn die beschikken over BHV-diploma en beschikken over CHV-kennis (Collectie Hulpverlening). De vrijwilligers kunnen niet met deze rol worden belast, een dergelijke verantwoordelijkheid moet door professionele krachten worden gedragen. Vrijwilligers hebben een ondersteunende rol in deze werkzaamheden. Er wordt bovendien een formatie gecreëerd voor een interne coördinator, die als 'meewerkend voorman (M/V)' de dagelijkse werkzaamheden 'op de vloer' coördineert en – samen met de medewerkers front-office - de vrijwilligers aanstuurt. Vrijwilligers zijn onmisbaar voor de organisatie en vraagt om monitoring en een vast aanspreekpunt. De interne coördinator leidt verder activiteiten in goede banen die bijdragen aan cultureel ondernemerschap, zoals het organiseren van verhuringen. Een andere taak is het fungeren als 'linking pin' tussen de afdeling Vastgoed en de museumorganisatie voor alle onderhoudszaken met betrekking tot het monumentale pand.

Het aantal FTE neemt daarmee toe van nu 4,05 naar 7,46.

Baten en Lasten

De belangrijkste wijziging bij interne verzelfstandiging is dat, teneinde de ambities uit de *Museumvisie* waar te kunnen maken, de werkbudgetten voor de museumactiviteiten structureel worden verhoogd. Ook dit is een les uit de nu lopende periode waarin het *Plan van Aanpak* wordt gerealiseerd. De werkbudgetten voor de vaste opstelling en de collectie, de wisseltentoonstellingen (waaronder ook communicatie) en activiteiten en educatie worden verhoogd en de capaciteit in FTE wordt zoals hiervoor vermeld uitgebreid.

In dit scenario ziet de meerjarenbegroting er als volgt uit, zie onderstaande tabel. (Bedragen x 1000)

	2026	**2027**	**2028**
Begroot aantal bezoekers	20.000	22.000	24.000
LASTEN			
Huisvestingslasten *	236	236	236
Activiteitenlasten			
Vaste tentoonstelling en collectie **	173	173	173
Wisseltentoonstellingen	176	176	176
Harrie Tillieprijs / LDA ***	0	0	0
Activiteiten en educatie	24	24	24
Winkel Cuypershuis	11	12	13
Cuyperscafé	17	19	20
Personele lasten ****	646	646	646
TOTAAL LASTEN	**1283**	**1286**	**1288**
BATEN			
Entreegelden	80	88	96
Fondsenwerving	25	30	35
Development	10	15	20
Winkel Cuypershuis	19	21	23
Cuyperscafé	25	28	30
Verhuringen	5	7	10
Educatie	15	17	19
TOTAAL BATEN	**179**	**206**	**233**
Saldo baten -/- lasten	-/- 1.104	-/- 1.080	-/- 1.055
Opgenomen in gemeentebegroting	690	689	689
Aanvullend benodigde middelen (-/-)	-/- 414	-/- 391	-/- 366

Opmerkingen:
** Voor toelichting op de post huisvesting, zie bladzijde 7. Dit blijft gelijk in scenario 2.*
*** Onder de post 'vaste tentoonstelling en collectie' zijn de kosten opgenomen voor de huur van een extern depot ten behoeve van de gemeentelijke collectie Beeldende Kunst, waaronder werken van Luijten. Voor deze werken is in het Cuypershuis geen geschikte depotruimte met de gewenste klimaatomstandigheden beschikbaar.*
**** De Harrie Tillieprijs/ Limburg Design Award wordt onderdeel van de reguliere programmering.*
******zie onderstaande tabel

Functie en formatie overzicht	**Scenario 2**
Conservator	0,89
Collectiebeheerder	0,67
Front office medewerkers	2,1
Educatief medewerker	0,83
Communicatie	1
Zakelijk Leider	0,8
Intern coördinator	0,67
Projectcoördinator	0,5
Vrijwilligers	50

Criteria	Scenario 2
Draagt bij aan Collegeakkoord 2022-2026	
Draagt bij aan realisatie Cultuurvisie 2023-2026	
Cultureel ondernemerschap	
Zichtbaarheid	
(Eu-) Regionale samenwerking	
Behoud Museumregistratie	

Geen bijdrage Minder dan een ander scenario Meer dan een ander scenario

De voor- en nadelen van scenario 2
Onderstaand een opsomming van **de voordelen**:

- Het Cuypershuis behoudt zijn de registratie in het Museumregister, en daarmee de museale status/ functie, waarmee ook gebruik gemaakt kan blijven worden van de Museumkaart, het voor museale partners aantrekkelijk blijft om museale objecten uit te lenen en fondsen museale projecten kunnen ondersteunen.
- De gemeente blijft eigenaar van het gebouw en de collectie Cuypers, waarmee de gemeente de 'controle behoudt' op een belangrijk deel van het Roermonds erfgoed.
- Het Cuypershuis kan blijven inzetten op tijdelijke tentoonstellingen, waarmee een relevant en interessant programma geboden kan worden voor inwoners van en bezoekers aan Roermond. Herhaalbezoek wordt voor inwoners uit Roermond en omgeving interessanter omdat er regelmatig iets nieuws te zien is in het Cuypershuis.

- Er wordt meer continuïteit en stabiliteit (zowel op inhoudelijk gebied als financieel gebied o.a. door de mogelijkheid om bestemmingsreserves aan te leggen) geboden.
- Er is veel meer ruimte voor cultureel ondernemerschap en daarbij behorend groeiende eigen inkomsten (meer mogelijkheden voor fondsenwerving en ontwikkelen eigen visie). De mogelijkheden worden vergroot door een uitbreiding van de capaciteit voor het invullen van het ondernemerschap. De Zakelijk Leider zet zich in voor het werven van fondsen, er komt meer fte beschikbaar voor communicatie en voor het organiseren van verhuringen.
- De museumorganisatie kan een beroep blijven doen op de ondersteuning van de gemeentelijke diensten zoals HRM, facilitaire zaken, ICT, Planning&Control, Vastgoed en juridisch advies.
- Er zijn meer mogelijkheden, en een grotere noodzaak, tot samenwerking met (Eu-) regionale partners. Wat ten goede komt aan externe expertise, zichtbaarheid en naamsbekendheid van niet alleen het museum, maar ook de stad Roermond.
- Het Cuypershuis kan voldoen aan de doelstellingen uit de *Cultuurvisie 2023-2026*, de *Museumvisie 20262-2036* en het *Collegeakkoord 2022-2026* waaronder de samenwerking versterken met het Rijksmuseum.

Onderstaand een opsomming van **de nadelen**:

- De relatie tussen de gemeente en het museum wijzigt. De gemeente blijft op bestuurlijk niveau nauw betrokken door o.a. de inzet van de budget- en prestatieafspraken.
- Het museum blijft onderdeel van de gemeentelijke processen, waardoor de museumorganisatie minder slagvaardig op kan treden gezien de doorlooptijd van processen bij inhuur, inkoop en opdrachtverlening.
- Een aantal subsidienten en fondsen geven per definitie geen bijdrage aan overheidsinstellingen. Dit kan deels ondervangen worden door subsidieaanvragen in te dienen samen met de Stichting Vrienden Cuypershuis.

<u>Conclusie</u>

Om op een duurzame manier te kunnen groeien naar een meer slagvaardig museum - zoals verwoord in de *Museumvisie* - is voor een groeiende stad het model ‘interne verzelfstandiging’ een goede optie. Het is ook een logische stap vanuit de huidige situatie waar vanuit het *Plan van Aanpak* een eerste doorontwikkeling heeft plaatsgevonden, en eind 2025 de ‘basis op orde’ is gebracht. Door middel van een interne verzelfstandiging kan de museumorganisatie een slagvaardigere organisatie worden, waar **cultureel ondernemerschap** veel meer ruimte krijgt en er artistiek-inhoudelijk stappen kunnen worden gezet inzake continue relevantie en het uitvoeren van ambities ten aanzien van bezoekersaantallen/ publiekswerking. Een vergroot cultureel ondernemerschap biedt voordelen op het gebied van **(Eu-) regionale samenwerkingen**, **eigen inkomsten** en **zichtbaarheid.** Daarnaast past het scenario van interne verzelfstandiging bij de gemeentelijke organisatieontwikkeling ‘van uitvoering naar regie op de uitvoering’, wat bijdraagt aan het **Collegeakkoord 2022-2026** en de realisatie van **de Cultuurvisie 2023-2026**. Verder is het doel van de organisatieontwikkeling om goed werkgeverschap, waarmee **de veiligheid van de medewerkers** geborgd wordt, en procesoptimalisatie te realiseren. Ten opzichte van de vroegere situatie zal een hogere extra structurele **bijdrage vanuit de gemeente** nodig zijn o.a. op het gebied van **activiteitenkosten** en **personele lasten** om aan de gestelde doelstellingen uit de *Museumvisie* te kunnen voldoen. De **huisvestingslasten** blijven in dit scenario gelijk aan de huidige situatie, omdat het gebouw in

eigendom van de gemeente blijft. Met deze stap bieden we het Cuypershuis de kans om de basis na 2025 ook op orde te houden, om daadwerkelijk door te groeien op verschillende vlakken en een gedegen duurzame bedrijfsvoering op te bouwen.

Scenario 3: Cuypershuis als Stichting, externe verzelfstandiging

Het Cuypershuis maakt bij een externe verzelfstandiging geen onderdeel meer uit van de gemeentelijke organisatie. Het museum is bij externe verzelfstandiging een zelfstandige juridische eenheid in de vorm van een stichting met een bestuur of Raad van toezicht-model en aan het hoofd een directie.

Het verzelfstandigen van het Cuypershuis heeft tot overkoepelend doel om meer ruimte te laten ontstaan voor cultureel ondernemerschap, artistieke vrijheid en het versterken van de positie van het museum in het landelijke en Euregionale veld. Onderdeel van een verzelfstandiging is dat de gemeente en de stichting komen tot budget- en prestatieafspraken (idealiter voor meerdere jaren), waarin wordt vastgelegd welke activiteiten de museumorganisatie gaat verrichten en welk budget de gemeente daarvoor ter beschikking stelt.

Er is in het verleden eerder onderzocht of het verzelfstandigen van het Cuypershuis een haalbare optie zou zijn. Bij het raadsbesluit in 2011 'Naar een ander museum in Roermond' is ervoor gekozen de museumorganisatie niet onder te brengen bij een bestaande stichting. Met het opstellen van dit scenario is opnieuw beoordeeld of de actualiteit vraagt om een eventuele externe verzelfstandiging te overwegen.

Veel musea in Nederland zijn de afgelopen decennia verzelfstandigd. Deze musea hebben de transitie doorgemaakt van gemeentelijk museum naar zelfstandige instelling (externe verzelfstandiging). Op het gebied van cultureel ondernemerschap biedt dit meer mogelijkheden, voor het vergroten van de eigen inkomsten. De belangrijkste (aanvullende) inkomstenbronnen voor het gros van de verzelfstandigde musea zijn fondsenwerving en horeca en verhuur. Met name de combinatie van horeca en verhuur kan leiden tot een structurele bron van eigen inkomsten.

Effect inzake publiek, draagvlak en positie

Het scenario 'extern verzelfstandigen' kan meer artistieke onafhankelijkheid creëren. Het betekent dat het museum loskomt van processen die niet passen bij een museumorganisatie en er slagvaardiger besluiten kunnen worden genomen (bijvoorbeeld inhuur van professionals of opdrachtverlening). Het museum kan vanuit deze hoedanigheid een eigen koers varen op zowel artistiek vlak als op het gebied van bedrijfsvoering. Samenwerkingen binnen het museale/culturele veld liggen meer voor de hand, waarbij artistieke waarden en cultureel ondernemerschap hand in hand kunnen gaan ten aanzien van het genereren van fondsenwerving en meer publieksinkomsten.

Net als andere culturele instellingen in de Roermondse basisinfrastructuur, is er dan sprake van een subsidierelatie met de gemeente Roermond. Vanuit de verplichting als stichting inzake het maken van een jaarverslag en de prestatieafspraken vanuit de subsidie van de gemeente, verantwoordt het museum per jaar aan de gemeente over de gerealiseerde activiteiten en financiële zaken.

De museumorganisatie kan vanuit dit scenario voldoen aan de doelstellingen uit de *Cultuurvisie 2023-2026*, de *Museumvisie 2026-2036* en het *Collegeakkoord 2022-2026*. Vanuit deze werkwijze

kan het museum de registratie in het Museumregister behouden en daarmee ook in het museale veld de positie behouden richting collega culturele instellingen (lokaal/regionaal/nationaal).

Personeel

Bij een externe verzelfstandiging zou het aantal fte's moeten worden uitgebreid teneinde de werkzaamheden die nu binnen de gemeentelijke overhead worden verricht over te nemen. Het betreft de ondersteuning vanuit gemeentelijke diensten als ICT, Planning en Control, financiële administratie, juridische zaken, HRM en Vastgoed. Het is aan de nieuwe organisatie hoe dit in te richten; het kan door het uitbreiden van het team. Zo kan het team worden uitgebreid met bijvoorbeeld een medewerker secretariaat, een HRM-adviseur, een administrateur, een huismeester en een facilitair medewerker. De nieuwe organisatie kan er ook voor kiezen deze diensten in te kopen.

Baten en Lasten

Bij het begroten van de baten en lasten gaan we ervan uit dat de inhoudelijke opgave voor een externe verzelfstandigde organisatie gelijk is aan die van de interne verzelfstandiging. Toetssteen is daarbij de *Museumvisie 2026-2036*. Om een financiële inschatting te maken van dit scenario gaan we uit van kengetallen die gelden voor het bepalen van de hoogte van de gemeentelijke overhead. Voor het maken van een inschatting van deze kosten, wordt door adviesbureaus een percentage gehanteerd dat varieert van 15% tot 20 % over de activiteitenlasten en personele lasten. Het bepalen van dit bedrag is om twee redenen van belang: allereerst voor het inschatten van de kosten die de nieuwe stichting kan verwachten wanneer deze een nieuwe organisatie op gaat bouwen. Denk daarbij aan kosten zoals ICT-infrastructuur, financiële administratie, personeelsadministratie, kantoorinrichting, bestuurskosten en verzekeringen. De tweede reden is dat er bij verzelfstandiging overheadkosten achterblijven binnen de gemeentelijke organisatie.

Om een weerstandsvermogen op te bouwen als zelfstandig museum is een incidentele bijdrage vanuit de gemeente Roermond vereist. Ook hier gaan we uit van het in de advieswereld gebruikelijke percentage van omstreeks 10% van de exploitatieomvang. Bij een exploitatieomvang van omstreeks € 1.400.000 zoals hieronder weergegeven zou dat € 140.000 betekenen.

Als de raad besluit het verzelfstandigingsproces in te zetten, dan moet er rekening mee worden gehouden dat een dergelijk proces minimaal twee jaar vergt. [45]

Het structurele subsidiebedrag is op dit moment slechts globaal in te schatten. Wanneer ervan uitgegaan wordt dat met de nieuwe organisatie budget- en prestatieafspraken worden gemaakt die overeenkomen met de situatie van interne verzelfstandiging, is onderstaande inschatting te maken. Uitgegaan is van een gelijk aantal bezoekers als bij interne verzelfstandiging.

[5] De frictiekosten voor de verzelfstandiging van Museum van Bommel van Dam in Venlo bedroegen in 2018 omstreeks € 400.000.

In dit scenario ziet de meerjarenbegroting er als volgt uit, zie onderstaande tabel. (Bedragen x 1000)

	2026	**2027**	**2028**
Begroot aantal bezoekers	20.000	22.000	24.000
LASTEN			
Huisvestingslasten *	236	236	236
Activiteitenlasten			
Vaste tentoonstelling en collectie	173	173	173
Wisseltentoonstellingen	176	176	176
Harrie Tillieprijs / LDA	0	0	0
Activiteiten en educatie	24	24	24
Overhead activiteitenlasten (20%)	75	75	74
Winkel Cuypershuis	11	12	13
Cuyperscafé	17	19	20
Personele lasten **	646	646	646
Overhead personele lasten (20%)	129	129	129
TOTAAL LASTEN	**1487**	**1490**	**1491**
BATEN			
Entreegelden	80	88	96
Fondsenwerving	45	50	55
Development	10	15	20
Winkel Cuypershuis	19	21	23
Cuyperscafé	25	28	30
Verhuringen	5	7	10
Educatie	15	17	19
TOTAAL BATEN	**199**	**226**	**253**
Saldo baten -/- lasten	-/- 1.288	-/- 1.264	-/- 1283
Opgenomen in gemeentebegroting	690	689	689
Aanvullend benodigde middelen (-/-)	-/- 598	-/- 575	-/- 594

Opmerkingen:

** Voor toelichting op de post huisvesting, zie bladzijde 7. Dit blijft gelijk in scenario 3.*

Wanneer van de veronderstelling wordt uitgegaan dat een verzelfstandigde organisatie beter in staat is eigen inkomsten te verwerven - zoals in bovenstaand schema is ingeschat - dan zou een jaarlijks subsidiebedrag in de orde van grootte van € 1.200.000 denkbaar zijn. Daarbij is op te merken dat de jaarlijkse huisvestingslasten terug ontvangen worden in de vorm van huur.

**zie onderstaande tabel

Functie en formatie overzicht	**Scenario 3**
Conservator	0,89
Collectiebeheerder	0,67
Front office medewerkers	2,1
Educatief medewerker	0,83
Communicatie	1
Zakelijk Leider	0,8
Intern coördinator	0,67
Project coördinator	0,5
Aantal vrijwilligers	50

Criteria	Scenario 3
Draagt bij aan Collegeakkoord 2022-2026	
Draagt bij aan realisatie Cultuurvisie 2023-2026	
Cultureel ondernemerschap	
Zichtbaarheid	
(Eu-) Regionale samenwerking	
Behoud Museumregistratie	

Geen bijdrage Minder dan een ander scenario Meer dan een ander scenario

De voor- en nadelen van scenario 3

Onderstaand een opsomming van **de voordelen**:

- Het Cuypershuis krijgt volledige artistieke onafhankelijkheid binnen de inhoudelijke kaders die vastgelegd worden in de subsidieafspraken. De museumorganisatie komt bij de uitvoering los van gemeentelijke randvoorwaarden die de slagvaardigheid op dit moment regelmatig vertragen.
- Er zijn meer mogelijkheden, en een grotere noodzaak, tot samenwerking met (Eu-) regionale partners. Wat ten goede komt aan externe expertise, zichtbaarheid en naamsbekendheid van niet alleen het museum, maar ook de stad Roermond.
- Het Cuypershuis behoud zijn museale status/functie, waarmee ook gebruik gemaakt kan blijven worden van de Museumkaart, het voor museale partners aantrekkelijk blijft om museale objecten uit te lenen en fondsen museale projecten kunnen ondersteunen.

- Het Cuypershuis kan blijven inzetten op tijdelijke tentoonstellingen, waarmee een relevant en interessant programma geboden kan worden voor inwoners van en bezoekers aan Roermond.
- Het museum kan bij een groter aantal fondsen en subsidienten middelen aanvragen voor activiteitenkosten zoals de organisatie van exposities.
- Het Cuypershuis kan voldoen aan de doelstellingen uit de *Cultuurvisie 2023-2026*, de *Museumvisie* 2026-2036 en het *Collegeakkoord 2022-2026* waaronder de samenwerking versterken met het Rijksmuseum.
- Het Museum kan in aanmerking komen om getoetst te worden aan de veelomvattende eisen van het worden van een Rijksmuseum.

Onderstaand een opsomming van de **nadelen**:

- De gemeente verliest eigenaarschap van het museum (inhoudelijk) en heeft daarmee geen concrete invloed meer op wat het Cuypershuis doet, enkel nog vanuit de mogelijke subsidie/ verantwoording.
- De belangrijkste inkomstenbronnen voor de meeste verzelfstandigde musea zijn horeca en zaalverhuur. Echter heeft het Cuypershuis slechts één ruimte om te verhuren (maximaal 60 personen) en onvoldoende horeca-activiteiten om hiermee substantiële extra inkomsten te genereren.
- Het aantal fte's moet aanzienlijk worden uitgebreid teneinde de werkzaamheden die nu binnen de gemeentelijke overhead worden verricht over te nemen. Het is aan de nieuwe organisatie op welke wijze dat ingericht wordt. Dat kan door externe expertise in te huren, of door het eigen personeelsbestand uit te breiden.

<u>Conclusie</u>
Bij externe verzelfstandiging heeft de gemeente geen concrete rol meer bij de exploitatie van het museum. Zodoende heeft de gemeente geen volledige invloed meer op de bijdragen van het museum aan het **Collegeakkoord 2022-2026** of de bijdrage aan de realisatie van de **Cultuurvisie 2023-2026**. Het is, net als in 2011, geen gerechtvaardigde optie om het museum op dit moment of in de nabije toekomst volledig te verzelfstandigen. Het Cuypershuis is op dit moment niet ingericht om de benodigde inzet te leveren om met **cultureel ondernemerschap** een volledige verzelfstandiging te draaien. Op het gebied van **huisvesting** is er onvoldoende mogelijkheid om commerciële activiteiten te draaien (zoals zaalhuur) en heeft het Cuypershuis onvoldoende mogelijkheden om horeca-activiteiten te ontplooien. Bij dit scenario is echter wel uitgegaan van de mogelijkheid tot het halen van de gestelde **bezoekersaantallen in 2026**. Zodoende is de conclusie dat dit scenario niet voldoet om een duurzame toekomst voor het Cuypershuis te realiseren.

Scenario 4: Liquidatie Cuypershuis

In dit scenario wordt het Cuypershuis als museum gesloten. Er is geen mogelijkheid meer voor publiek om de voormalige woon- en werkruimte van Cuypers te bezoeken (vanuit een museale invulling, dan wel in de vorm van een bezoekerscentrum). Daarmee verliest de gemeente Roermond het museum (ook vanuit het Museumregister) en de mogelijkheid om de verhalen rondom de persoon Pierre Cuypers te delen met publiek. De publieksfunctie gaat in zijn geheel verloren.

Basisuitgangspunten liquidatie

Een besluit tot sluiting omhelst verschillende onderdelen: medewerkers, gebouw, collectie en financieel. Hieronder lichten we toe wat de gevolgen voor deze onderdelen zijn binnen dit scenario.

Op het gebied van personeel:

- Voor de museummedewerkers in dienst van de gemeente zal gelden dat een deel van de werkzaamheden doorlopen, zoals werkzaamheden met betrekking tot het beheer van de collectie en het pand. Beide blijven immers in eigendom en beheer van de gemeente.
- Voor de overige medewerkers zullen de procedures van het sociaal statuut gevolgd worden met als doel om elders binnen de gemeentelijke organisatie passend werk te vinden, of hen te begeleiden bij het vinden van een andere werkplek.
- Voor de vrijwilligers zal het sluiten een groot verlies zijn. Ze werken met grote passie voor het Cuypershuis.

Wat betreft het gebouw:

- Het gebouw blijft in eigendom en beheer bij de gemeente. Gezocht kan worden naar een nieuwe functie voor het pand. Mocht daar sprake van zijn, dan dient voor de gemeentelijke collectie die nu in het pand is ondergebracht een andere locatie gevonden te worden. Dit zal ook leiden tot een structurele kostenpost voor de huur van een geklimatiseerd depot.
- Mogelijk kan het pand ook verkocht worden voor bijvoorbeeld verkoop aan en projectontwikkelaar.

Wanneer we kijken naar de collectie:

- Voor de collectie heeft een eventuele sluiting tot gevolg dat de gemeente zich in moet zetten voor een overgang van de collectie, in verband met de zorgplicht voor de collectie die in gemeentelijk eigendom is. Vanuit deze plicht dient de gemeentelijke collectie ondergebracht te worden in een intern of extern depot. Deze kosten lopen dan ook door, zoals in onderstaand schema is weergegeven. Wanneer het besluit zou worden genomen niet alleen het museum te sluiten maar ook de collectie af te stoten, is de gemeente gehouden aan de LAMO, de Leidraad Afstoting Museale Collecties.[6] Een proces om de objecten af te stoten duurt 3 tot 4 jaar. Er zal onderzocht moeten worden of de gehele collectie, of een deel daarvan, geïncorporeerd kan worden in de collectie van een andere museale instelling. Indien dit niet mogelijk is, zal de collectie opgeslagen dienen te worden in een depot. Doordat een groot deel van de collectie is verworven door schenkingen en legaten, dienen deze (en andere) collectieonderdelen onderzocht te worden met betrekking tot wat de juridische voorwaarden en verplichtingen zijn die destijds met het aanvaarden van de

[6] Een toelichting op de LAMO is hier te vinden: LAMO: Leidraad Afstoting Museale Objecten | Museumvereniging

schenking of legaat zijn aangegaan. Ook langdurige bruikleencontracten (o.a. met het Rijksmuseum) zullen beëindigd moeten worden.

Baten en Lasten

Eénmalige kosten van de sluiting laten zich moeilijk inschatten aangezien een dergelijke situatie zich zeer zelden voordoet. De kosten voor een sluiting en het afstotingsproces zullen vele malen hoger zijn dan eventuele opbrengst van verkoop van de objecten. Zoals de LAMO voorschrijft is eventuele verkoop een laatste stap in het proces, waarbij het de verplichting is opbrengsten in te zetten voor het behoud en beheer van de gemeentelijke collectie. Een recent voorbeeld betreft het museum De Voorde in Zoetermeer. De sluiting betekende onder meer het afstoten ('ontzamelen') van de gemeentelijke collectie. Dit traject betekende een éénmalige kostenpost van € 400.000. Wanneer we ervan uitgaan dat de gemeente het beheer over de collectie aanhoudt, zouden de structurele kosten als volgt zijn in te schatten:

In dit scenario ziet de meerjarenbegroting er als volgt uit, zie onderstaande tabel. (Bedragen x 1000)

	2026	**2027**	**2028**
Begroot aantal bezoekers	0	0	0
LASTEN			
Huisvestingslasten	236	236	236
Activiteitenlasten			
Vaste tentoonstelling en collectie	100	100	100
Wisseltentoonstellingen	0	0	0
Harrie Tillieprijs / LDA	0	0	0
Activiteiten en educatie	0	0	0
Winkel Cuypershuis	0	0	0
Cuyperscafé	0	0	0
Personele lasten	61	61	61
TOTAAL LASTEN	**397**	**397**	**397**
BATEN			
Entreegelden	0	0	0
Fondsenwerving	0	0	0
Development	0	0	0
Winkel Cuypershuis	0	0	0
Cuyperscafé	0	0	0
Verhuringen	0	0	0

Educatie	0	0	0
TOTAAL BATEN	**0**	**0**	**0**
Saldo baten -/- lasten	-/- 397	-/- 397	-/- 397
Opgenomen in gemeentebegroting	690	689	689
Aanvullend benodigde middelen (-/-) In dit geval vrijval van middelen	293	292	292

Functie en formatie overzicht	**Scenario 4**
Conservator	
Collectiebeheerder	0,67
Front office medewerkers	
Educatief medewerker	
Communicatie	
Zakelijk Leider	
Intern coördinator	
Projectcoördinator	
Vrijwilligers	

Criteria	Scenario 4
Draagt bij aan Collegeakkoord 2022-2026	
Draagt bij aan realisatie Cultuurvisie 2023-2026	
Cultureel ondernemerschap	
Zichtbaarheid	
(Eu-) Regionale samenwerking	
Behoud Museumregistratie	

Geen bijdrage Minder dan een ander scenario Meer dan een ander scenario

Voor- en nadelen van scenario 4

Scenario 4 kent vooral nadelen. Hieronder is een compact overzicht van de voor- en nadelen.

De voordelen van scenario 4:

- De structurele kosten zullen, na de incidentele kosten die sluiten concreet met zich meebrengt, voor een groot deel afnemen. Er zijn na sluiting enkel nog structurele kosten gemoeid voor huisvesting, het onderbrengen/ behouden van de collectie (na de investering die nodig is voor het creëren van een geschikt depot) en personeelskosten die gemoeid zijn met het beheer van het gebouw en de collectie.
- De gemeente kan voor een mogelijk hoge prijs het gebouw verkopen aan projectontwikkelaars.

De nadelen van scenario 4:

- Het sluiten van het museum betekent een kapitaalvernietiging; het belang van het Cuypershuis en de nalatenschap van architect Cuypers, zoals ook omschreven in de *Cultuurvisie 2023-2026* en de *Museumvisie 2026-2036*, wordt teniet gedaan.
- De gemeente zal op zoek moeten naar een nieuwe functie voor het pand en een geschikte locatie voor het onderbrengen van de collectie (i.v.m. de zorgplicht voor de collectie die in gemeentelijk eigendom is).
- Het risico is aanwezig dat, wanneer er geen tijd en geld wordt gestoken in het inventariseren van de collectie, bij sluiting van het museum belangrijke delen van een collectie verdwijnen, dat collectieonderdelen van bijvoorbeeld één verzamelaar uit elkaar vallen, of dat de collectie ergens wordt opgeslagen en nooit meer het daglicht ziet. Hoewel er een leidraad[7] bestaat voor het goed afronden voor mensen en collectie bij het sluiten van een museum, brengt opheffen veel werk, kosten en ook emoties met zich mee.
- Voor medewerkers die in dienst van de gemeente zijn, zullen de procedures van het sociaal statuut gevolgd moeten worden met als doel om elders binnen de gemeentelijke organisatie passend werk te vinden, of hen te begeleiden bij het vinden van een andere werkplek.
- De gemeente Roermond verliest een grote groep gepassioneerde vrijwilligers.
- Er volgen mogelijk rechtszaken ten aanzien van de bescherming van het erfgoed van Cuypers bij de eventuele verkoop van het pand.

<u>Conclusie</u>
Een dergelijk besluit zou haaks staan op het door de raad genomen besluit om het museum in de gelegenheid te stellen zich tot een toekomstbestendige organisatie door te ontwikkelen, wat in lijn is met de **Cultuurvisie 2023-2026**. Zodoende is de uitvoering van dit scenario een **kapitaalvernietiging** en zal het de waarde die het Cuypershuis heeft teniet doen. Daarnaast is sluiting is in verband met de **hoge kosten** en de consequenties voor zowel de **collectie**, **personeel** en het verliezen van **de publieksfunctie** van het gebouw/ erfgoedwaarde geen gerechtvaardigde optie. Zodoende is de conclusie dat dit scenario niet voldoet om een duurzame toekomst voor het Cuypershuis te realiseren.

[7] https://www.museumconsulenten.nl/bedrijfsvoering/sluiten-van-een-museum/