

Notitie Governance Stadhuis Gouda

versie 6 september 2023

Introductie

Deze notitie bevat voorstellen voor de governance van de beoogde stichting die verantwoordelijk wordt voor het beheer en de exploitatie van het te renoveren stadhuis, gelegen aan de Markt 1 in Gouda. Governance betreft de wijze waarop de beoogde organisatie wordt bestuurd en hoe hierop wordt toegezien.

De notitie is opgesteld door Roel van Herpt, kwartiermaker voor de stichting i.o. De voorstellen in de notitie zijn mede gebaseerd op relevante input uit de Wet Bestuur & Toezicht Rechtspersonen (WBTR), de Governance Code Cultuur (GCC), de Code Diversiteit & Inclusie (CDI) en de Fair Practice Code (FPC), alsmede op input uit diverse verkennende gesprekken met vertegenwoordigers van cultuur, erfgoed, commercie, het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie in Gouda.

Meer achtergrondinformatie is te vinden in de volgende bijlagen:

- Bijlage 1 bevat de uitgangspunten en randvoorwaarden voor governance, o.a. vanuit het concept, de exploitatiebegroting en de motie over diversiteit & inclusie in het stadhuis.
- Bijlage 2 bevat de toelichting op het governance-model: stichting met raad-van-toezicht-model.
- Bijlage 3 bevat een eerste inventarisatie van fondsen.
- Bijlage 4 bevat een overzicht met tot nu toe geraadpleegde bronnen en gesprekspartners.

1. Doelstellingen Stichting

De doelstellingen van de stichting kunnen als volgt geformuleerd worden (o.a. ter opname in de statuten van de stichting i.o.):

- *Het nader uitwerken en realiseren van het concept ‘eigenzinnig samenleven’ in het stadhuis aan de Markt 1 in Gouda, alsmede invulling geven aan de bijbehorende gebruikersfuncties ‘inspireren’ (cultuur en educatie), ‘ontmoeten’ (horeca, co-working, zaalverhuur) en ‘vieren’ (huwelijken en andere ceremonies).*
- *Het voor een divers publiek (d.w.z. alle inwoners van en bezoekers aan Gouda) toegankelijk maken en houden van het stadhuis — een essentieel onderdeel van het cultureel erfgoed van de stad.*
- *Het informeren en enthousiasmeren van een divers publiek over hoe men in Gouda in het verleden samenleefde, in het heden samenleeft en in de toekomst mogelijk zal samenleven. Dit wordt mede gedaan aan de hand van de geschiedenis en de rol van het stadhuis in Gouda. Ook worden verschillende perspectieven en verhalen uit de Goudse samenleving onder de aandacht gebracht.*
- *Het in het stadhuis samenbrengen, elkaar laten ontmoeten en verbinden van een divers publiek, inclusief inwoners van Gouda met verschillende achtergronden op het gebied van afkomst, leeftijd, gender, culturele achtergrond, (fysieke en/of mentale) beperking,*

sociaal-economische status, seksuele oriëntatie, geloofsovertuiging, opleidingsniveau en woonlocatie. Wat dat laatste betreft: het stadhuis staat open voor inwoners uit alle wijken in Gouda.

- *Het ontwikkelen en uitvoeren van culturele, educatieve en commerciële activiteiten die de voorgenoemde doelstellingen mogelijk maken, inclusief het in opdracht van Gemeente Gouda faciliteren van bijzondere evenementen in het stadhuis ('sterevenementen', uitreikingen van onderscheidingen, ontvangsten van delegaties, et cetera).*

2. Raad van Toezicht & directeur-bestuurder

De Raad van Toezicht (RvT) is de werkgever van het bestuur – in dit geval bestaande uit een directeur-bestuurder – en ziet erop toe dat het bestuur beleid uitvoert in lijn met de doelstellingen van de stichting. Specifieke taken van de RvT zijn het vaststellen van de begroting en jaarrekening en het selecteren van een accountant. In de beginfase zal de RvT ook de statuten en reglementen (RvT- en bestuursreglement) vaststellen.

Er worden vijf RvT-leden aangetrokken, waarvoor de volgende conceptprofielen zijn opgesteld:

1. Cultuur, Cultureel Erfgoed, Cultuurhistorie, Culturele Praktijk

Kennis van cultureel erfgoed en de culturele dimensies van samenleven vanuit verschillende perspectieven, alsmede van innovatieve manieren waarop bezoekers dit kunnen ervaren. Ervaring met het ontwikkelen, realiseren en organiseren van (nieuwe) culturele initiatieven/organisaties, bij voorkeur in de context van cultureel erfgoed. Daarnaast is kennis van culturele trends en ontwikkelingen gewenst.

2. 'Community building'

Kennis van en ervaring met het samenbrengen, verbinden en bouwen van communities in de samenleving, bijvoorbeeld door middel van publieksprogramma's. Een pleitbezorger van diversiteit & inclusie, jongerencultuur en goed op de hoogte van trends en ontwikkelingen m.b.t. 'community building'. Bij voorkeur kennis van en ervaring met de verschillende gemeenschappen uit de verschillende wijken in Gouda (woonachtig en/of werkzaam in Gouda; mogelijk junior RvT-lid).

3. Educatie

Kennis van en ervaring met het overbrengen van maatschappelijk relevante thema's op jongeren en scholieren, bijvoorbeeld door middel van educatieprogramma's. Een pleitbezorger van diversiteit & inclusie en goed op de hoogte van trends en ontwikkelingen m.b.t. educatie. Bij voorkeur kennis van en ervaring met onderwijsinstellingen en de verschillende jongeren-gemeenschappen uit de verschillende wijken in Gouda (woonachtig en/of werkzaam in Gouda; mogelijk junior RvT-lid).

4. Financiën, Organisatie, Bedrijfsvoering, Cultureel/Maatschappelijk Ondernemerschap

Kennis en ervaring op het gebied van financiën, het opzetten van organisaties, bedrijfsvoering en risicobeheersing, met goed inzicht in financiële plannen, rapportages en andere financiële vraagstukken. Idealiter met kennis en ervaring bij culturele en/of maatschappelijke ondernemingen met commerciële gebruikersfuncties zoals horeca, co-working en zaalverhuur.

5. Marketing, Communicatie, Digitalisering

Kennis van en ervaring met doelgroepenbeleid, marketing, communicatie en sales, alsmede met de inzet van nieuwe/digitale media hiervoor. Idealiter is deze kennis en ervaring opgedaan in de context van multifunctionele (culturele én commerciële) initiatieven/organisaties.

De RvT benoemt uit haar midden een voorzitter. De leden van de RvT hebben ieder één stem, vullen elkaar aan in kennis, ervaring en persoonlijkheid en vormen samen een collegiaal team dat Gouda weerspiegelt qua diversiteit en dynamiek. De RvT-leden zijn in meerderheid woonachtig en/of werkzaam in Gouda. Vanwege de behoefte aan voldoende perspectieven van buiten Gouda, zijn minimaal twee RvT-leden elders woonachtig en werkzaam. De RvT komt minimaal vier keer per jaar bijeen (minimaal zes keer per jaar in beginfase). Het betreft onbezoldigde functies; onkosten zoals reiskosten kunnen worden gedeclareerd bij de stichting. Conform de Governance Code Cultuur worden RvT-leden benoemd voor een termijn van vier jaar, met een eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming (maximale zittingsperiode van acht jaar).

Het bestuur van de stichting bestaat uit een directeur-bestuurder die in betaalde dienst is en verantwoording aflegt aan de RvT. De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering ervan, kan ondersteunend personeel aanstellen en kan – met goedkeuring van de RvT – overeenkomsten aangaan met andere partijen voor de uitvoering van delen van het concept. In de beginfase zal de directeur-bestuurder leiding geven aan het nader uitwerken en implementeren van het concept voor het stadhuis, de organisatie opzetten en – waar deze dat nodig acht – samenwerkingen aangaan met andere partijen voor de uitvoering van delen van het concept. De directeur-bestuurder kan de RvT raadplegen voor vrijblijvend advies. Gezien de complexiteit van de beoogde gebruikersfuncties van het concept (t.w. ‘inspireren’, ‘ontmoeten’, ‘vieren’ — ofwel: cultuur, educatie, co-working, horeca, zaalverhuur, huwelijken en andere ceremonies) voldoet de directeur-bestuurder aan het volgende conceptprofiel:

- Sterk organiserend vermogen, met kennis van en ervaring met het coördineren van verschillende culturele én commerciële gebruikersfuncties binnen één organisatie, bij voorkeur in de context van cultureel erfgoed.
- Verbindend leiderschap, met oog en respect voor de complementaire inbreng van medewerkers en Goudse partnerorganisaties én met de overtuiging dat een diverse organisatie – qua programma, publiek, personeel en partners – bijdraagt aan het succes ervan.
- Kennis van en ervaring met het realiseren en bewaken van een (nieuw) concept, bij voorkeur in de context van cultureel erfgoed.
- Kennis van en ervaring met het maken van heldere afspraken (ook financieel) met zowel medewerkers als partnerorganisaties, alsmede met het vastleggen ervan in contracten.
- Een hospitality-mindset (gastvrij, inclusief en toegankelijk) met affiniteit met cultuur/ cultureel erfgoed, ‘community building’/educatie en commercie.

Naast het bovengenoemde geldt voor elk RvT-lid en de directeur-bestuurder het volgende:

- Conform de Governance Code Cultuur vergewist eenieder zich van diens onafhankelijkheid en vermijdt ongewenste belangenverstrengeling. Men heeft dus geen belangen of relaties met de stichting anders dan als resp. RvT-lid of directeur-bestuurder en geen (neven)functies die de onafhankelijkheid in het geding brengen. Dit betekent dat vertegenwoordigers van partijen waarmee de stichting een overeenkomst aangaat – bijvoorbeeld Gemeente Gouda – *geen* zitting nemen in de RvT en/of het bestuur.
- Eenieder heeft voldoende bestuurlijke ervaring, maar ook oog en oor voor mensen, culturen en perspectieven uit de Goudse samenleving die minder vertegenwoordigd zijn.
- Eenieder is open, betrokken, respectvol, inclusief, professioneel en transparant in de omgang.
- Eenieder onderschrijft de heersende codes: de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code.

3. Organisatiescenario's stichting i.o.

Samen met de opstellers van de exploitatiebegroting voor het nieuwe stadhuis (COUP) zijn in de zomer van 2023 de volgende twee organisatiescenario's voor de stichting i.o. verkend:

1. Alles-in-huis: in dit scenario voert de stichting alle gebruikersfuncties – t.w. 'inspireren', 'ontmoeten' en 'vieren'; ofwel: cultuur, educatie, horeca, co-working, zaalverhuur, huwelijken en andere ceremonies – zelf uit en neemt het hiervoor personeel in dienst. De organisatie bestaat in dit scenario uit één *in-house* team onder leiding van de directeur-bestuurder. De potentiële voordelen zijn dat dit team een eigen dynamiek en heldere hiërarchie heeft en geheel gefocust is op het realiseren en uitvoeren van het concept voor het stadhuis.
2. In-samenwerking-met: in dit scenario gaat de stichting samenwerkingen aan met andere organisaties voor de invulling van bepaalde gebruikersfuncties. De eindverantwoordelijkheid ligt ook in dit scenario bij de directeur-bestuurder die onder diens leiding onderdelen van het concept op basis van samenwerkingsovereenkomsten laat invullen door andere organisaties. De potentiële voordelen hiervan zijn dat de vaste organisatie van de stichting zelf klein en wendbaar blijft en dat deze zakelijke overeenkomsten aangaat met organisaties met specialistische expertise, welke ze bovendien al in huis hebben. Dit scenario biedt ruimte voor het betrekken van diverse bestaande organisaties uit Gouda met kennis en ervaring op het gebied van specifieke gebruikersfuncties binnen het concept.

Gezien de *complexiteit* van het concept (verschillende gebruikersfuncties die elk hun eigen expertise vergen), maar ook vanwege de *aard* ervan (een publiek gebouw rondom het thema samenleven in Gouda), ligt het in-samenwerking-met scenario voor de hand. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende samenwerkingen:

- Cultuur & Educatie: de stichting kan voor de uitwerking en invulling van het onderdeel 'inspireren' (d.w.z. kunstinstallaties, 'Goudse Oortjes', audiotour, rondleidingen en publieks- & educatieprogramma) een samenwerking aangaan met bestaande partijen uit Gouda (zie inzet op volgende pagina). Wanneer er meerdere partijen betrokken worden bij het onderdeel 'inspireren', dan is de aanbeveling dat de stichting hiervoor met één

partnerorganisatie een overeenkomst aangaat. Deze partnerorganisatie wordt in dat geval verantwoordelijk voor de invulling van het onderdeel ‘inspireren’ en kan zelf andere organisaties betrekken bij de uitvoering ervan. De stichting van het stadhuis kan overwegen om de partner(s) voor de uitwerking en invulling van het onderdeel ‘inspireren’ te werven middels een open oproep. In dit geval is het van belang dat:

- a. de open oproep een heldere inhoudelijke briefing bevat met financiële kaders, een specificatie van de duur van de samenwerking en een toelichting op de selectie-procedure, -criteria en -commissie;
- b. de open oproep breed in Gouda wordt uitgezet; en
- c. de beoordeling en selectie op een transparante manier aan de deelnemende organisaties wordt toegelicht.

Tijdens verkennende gesprekken (zie bijlage 4) zijn met betrekking tot cultuur & educatie (het onderdeel ‘inspireren’) de volgende partijen geraadpleegd (op alfabetische volgorde): Bibliotheek Gouda, Brede School Gouda, Cultuurhuis Garensponnerij, Die Goude, De Goudse Schouwburg, De Goudse Waag, gro-up Buurtwerk Gouda, Kwadraat, Museum Gouda en Sint-Jan Gouda. Hierbij zijn o.a. de volgende zaken aan bod gekomen:

- Museum Gouda heeft in een eerder stadium (juli 2022) aanvullende conceptuele input aangeleverd voor het onderdeel ‘inspireren’, o.a. voor een publieks- en educatieprogramma (Notitie ‘Herbestemming Stadhuis – Maatschappelijke waarde’, 20 juli 2022). Zij zouden graag betrokken blijven bij de verdere invulling van het onderdeel ‘inspireren’.
- Die Goude heeft aangegeven ook na renovatie van het stadhuis betrokken te willen blijven bij het verzorgen van cultuurhistorische rondleidingen door het gebouw.
- Bibliotheek Gouda heeft aangegeven dat de C4 pleit voor een gedegen programmatische afstemming met de stichting i.o., met als doel om te komen tot programma’s die onderling (tussen de verschillende instellingen) complementair zijn.
- De Goudse Schouwburg heeft via hun programmamaker jongeren aangegeven graag mee te denken over de invulling van programma-onderdelen die betrekking hebben op jongerencultuur.
- gro-up Buurtwerk Gouda heeft via hun jongerenwerker aangegeven graag mee te denken over de invulling van programma-onderdelen die betrekking hebben op jongerencultuur.
- Brede School Gouda heeft via hun coördinator aangegeven graag betrokken te worden bij de invulling van het educatieprogramma over burgerschap. Ze bieden al lespakketten rondom dit thema aan en kunnen helpen bij het uitzetten van dit soort pakketten richting scholen.

De in deze inzet genoemde partijen zijn potentiële samenwerkingspartners van de stichting i.o. Daarnaast zijn er mogelijk ook andere potentiële samenwerkingspartners (d.w.z. de opsomming van de hier genoemde partijen is niet uitputtend). Na oprichting is het aan de stichting van het stadhuis om te beslissen met welke partijen deze daadwerkelijk samenwerkingsovereenkomsten wil aangaan.

- Horeca, Co-working & Zaalverhuur: de stichting kan voor de uitwerking en invulling van het onderdeel ‘ontmoeten’ (d.w.z. daghoreca, horeca rondom huwelijken/ceremonies/ andere events, co-working en zaalverhuur) een samenwerking aangaan met één of meerdere ondernemers met ervaring op deze gebieden. Er kan gezocht worden naar:

- a. een ondernemer die alle commerciële functies (horeca, co-working, zaalverhuur) op zich wil nemen; of
- b. verschillende ondernemers voor verschillende commerciële functies, bijvoorbeeld een ondernemer voor horeca en een andere ondernemer voor co-working en zaalverhuur; of
- c. een ondernemer die één van de commerciële functies op zich wil nemen, bijvoorbeeld een ondernemer voor horeca — co-working en zaalverhuur worden in dit voorbeeld door de stichting zelf ingevuld.

Als de stichting een samenwerking aangaat met één of meerdere ondernemers, dan dienen als onderdeel van de samenwerkingsovereenkomst – naast afspraken over huur- of pacht-sommen – ook afspraken gemaakt worden over de uitstraling, inrichting en publieksbereik van de commerciële functies, zodat deze optimaal (blijven) passen binnen het overkoepelend concept van het stadhuis. Indien de stichting zelf commerciële activiteiten gaat invullen, dan kan het hiervoor een aparte commerciële entiteit oprichten die onder de stichting gaat opereren. Het is raadzaam dat de stichting op deze onderwerpen – het opstellen en afsluiten van samenwerkingsovereenkomsten, het oprichten van een eigen commerciële entiteit, etc. – zich laat adviseren en begeleiden door een onafhankelijk expert.

De exploitatiebegroting van COUP is in deze fase gebaseerd op het meer conventionele alles-in-huis model. Wanneer de stichting opteert voor het in-samenwerking-met model, dan heeft het samenwerken met partners op het gebied van cultuur & educatie naar verwachting geen substantiële effecten op het exploitatieresultaat. Weliswaar wordt de formatie van de stichting in dat geval kleiner, maar daartegenover staat dat een samenwerkingspartner(s) moet worden gecontracteerd die zelf vergelijkbare personeelskosten zal moeten maken. Enerzijds levert het kostenbesparingen op omdat de stichting een samenwerking aangaat met één of meerdere partijen die al ervaring hebben met culturele, educatieve en/of aanverwante activiteiten zoals fondsenwerving (d.w.z. besparing op inwerken, ervaring opdoen, etc.). Anderzijds zijn er ook meerkosten voor het aangaan en/of het periodiek updaten van de samenwerkingen (denk aan kosten voor het organiseren van een open oproep, advies- en juridische kosten voor de samenwerkingsovereenkomsten, etc.). De verwachting is dat deze kostenbesparingen en meerkosten tegen elkaar wegvallen. De effecten van het samenwerken met partners op het gebied van horeca, co-working & zaalverhuur (of onderdelen hiervan) op het exploitatieresultaat zijn nader te bepalen, idealiter met een onafhankelijke expert op het gebied van commerciële functies bij culturele/maatschappelijke concepten. Hierbij is een realistische houding gewenst: aangezien de ondernemer (of ondernemers) waarmee gaat worden samengewerkt via prestatieafspraken blijft (of blijven) opereren conform het concept van het stadhuis, zal (of zullen) deze naar verwachting maatschappelijke en/of culturele concessies moeten doen en daardoor niet de volle commerciële marktprijs kunnen en/of willen betalen.

4. Rol Gemeente Gouda in Governance

Vanuit het perspectief van 'good governance' nemen vertegenwoordigers van Gemeente Gouda geen zitting in de RvT en/of het bestuur (aangezien de gemeente eigenaar en verhuurder van het stadhuis is). De gemeente kan wel op andere manieren betrokken zijn bij de governance van de stichting (o.a. ter opname in de statuten):

- Het werven van RvT-leden vindt plaats *na schriftelijke goedkeuring op de profielschets* door het college van burgemeester en wethouders van Gemeente Gouda (hierna College van B&W). Voorafgaand aan het benoemen van nieuwe RvT-leden wordt het College van B&W door de RvT *geïnformeerd* en heeft het College van B&W de mogelijkheid diens zienswijze met de RvT te *delen*.
- Bij het benoemen, eventueel schorsen en/of ontslaan van de directeur-bestuurder wordt het College van B&W vooraf door de RvT *geïnformeerd* en heeft het College van B&W de mogelijkheid diens zienswijze met de RvT te *delen*.
- De RvT kan alleen besluiten tot een statutenwijziging *na schriftelijke goedkeuring* door het College van B&W.
- De RvT kan alleen besluiten tot een ontbinding, fusie en/of opsplitsing van de stichting *na schriftelijke goedkeuring* door het College van B&W.
- N.a.v. Wet Bestuur & Toezicht Rechtspersonen (WBTR): in het zeldzame geval van belet of ontstentenis (d.w.z. langdurige of definitieve afwezigheid) van zowel de voltallige RvT als de directeur-bestuurder, is het College van B&W bevoegd om *één nieuw RvT-lid te benoemen*, die vervolgens de RvT verder uit kan breiden en een nieuwe directeur-bestuurder kan aanstellen (in het geval van belet of ontstentenis van alleen de RvT wordt het nieuwe RvT-lid door de directeur-bestuurder benoemd).

5. Fondsen- en sponsorwerving

Hoewel niet direct gerelateerd aan governance, is er in de zomer van 2023 een eerste inventarisatie gedaan van fondsen waar de stichting i.o. mogelijk zou kunnen aanvragen (zie bijlage 3) en heeft er een verkennend gesprek met een adviseur fondsenwerving plaatsgevonden (zie bijlage 4). Qua fondsen- en sponsorwerving kan er onderscheid gemaakt worden tussen werving voor enerzijds eenmalige aanloop- en/of investeringskosten (denk aan kosten voor conceptontwikkeling en realisatie van culturele voorzieningen zoals kunstinstallaties, zgn. 'Goudse Oortjes', audiotour, publieks-/discussiemeubel en conceptontwikkeling voor een nieuw publieks- en educatieprogramma over samenleven en burgerschap) en anderzijds structurele, meerjarige of éénjarige exploitatiekosten (denk aan structurele ondersteuning van culturele en/of educatieve voorzieningen in het stadhuis en één- of meerjarige ondersteuning van een publieks- en educatieprogramma). De adviseur fondsenwerving geeft aan dat de kansen voor eenmalige financiële ondersteuning groter zijn dan die voor (meer) structurele financiële ondersteuning door externe financiers. Dit komt met name doordat het concept van het stadhuis focust op samenleven in Gouda, waardoor structurele of langdurige bijdragen naar verwachting vooral uit Gouda zullen moeten komen. Indien Gemeente Gouda een nadere inschatting wenst te maken van kosten die gedekt zouden kunnen worden door andere externe financiers, dan is de aanbeveling om een expert fondsen- en sponsorwerving hiervoor een (beknpte) haalbaarheidsstudie te laten uitvoeren.

6. Nader uit te werken

In de periode tot en met oktober 2023 zal qua governance het volgende nader worden uitgewerkt:

- Nadere suggesties voor de toepassing van relevante zaken uit de Wet Bestuur & Toezicht Rechtspersonen, de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code in de conceptstatuten en conceptreglementen (RvT- en bestuursreglement) van de stichting i.o.
- Nadere suggesties voor de inrichting van het wervingsproces voor de RvT-leden en de directeur-bestuurder. De aanbeveling is om de werving van de RvT en de directeur-bestuurder te laten uitvoeren door een onafhankelijk ‘executive searchbureau’ met specifieke expertise op het gebied van bestuurlijke diversiteit.

7. Conceptplanning

Uitgangspunt conceptplanning: goedkeuring plannen door gemeenteraad in november 2023.

2023 Q4 – 2024 Q1	Werving RvT + directeur-bestuurder
2024	Oprichting stichting; Uitwerking concept; Opzet organisatie en samenwerkingen
2025 – 2026	Nadere ontwikkeling en realisatie onderdeel ‘ <i>inspireren</i> ’ (cultuur & educatie)
2026 Q3	Start inbouw
2027 Q1	Opening; Start exploitatie en huur

—

Bijlage 1 — Uitgangspunten & Randvoorwaarden Governance Stadhuis Gouda

Uitgangspunten

De volgende documenten vormen de uitgangspunten voor governance:

- Het kernconcept voor de herbestemming van het stadhuis, opgesteld in juni 2022 door Studio Louter.
- Aanvullende conceptuele input t.a.v. het onderdeel ‘inspireren’ (cultuur & educatie), aangeleverd op 20 juli 2022 door Museum Gouda.
- De meest recente versie van het ontwerp, opgesteld in juli 2023 door Van Hoogevest Architecten.
- De meest recente versie van de exploitatiebegroting, opgesteld in september 2023 door COUP.

Het concept en de exploitatiebegroting zijn ontwikkeld rondom het thema ‘eigenzinnig samenleven’, wat gedefinieerd is als “[l]uister naar elkaar, het verleden, het heden en de toekomst in het middelpunt van Gouda en ontdek hoe we al eeuwenlang eigenzinnig samenleven” (Kernconcept Studio Louter, p.10). Dit thema is geïnspireerd op de zinsnede boven de ingang van het stadhuis: ‘audite et alteram partem’, ofwel ‘luister ook naar de ander(e kant)’. In het concept en de exploitatiebegroting worden de volgende drie gebruikersfuncties gecombineerd:

- *Inspireren*: cultuur en educatie rondom de thema’s samenleven en burgerschap aan de hand van zgn. ‘Goudse Oortjes’ (een verhalende route door het gebouw), kunstinstallaties en een publieks- en educatieprogramma over samenleven en burgerschap.
- *Ontmoeten*: co-working (verhuur flexibele werkplekken), zaalverhuur en daghoreca.
- *Vieren*: huwelijken en andere ceremonies.

De op te richten stichting wordt verantwoordelijk voor de uitwerking en exploitatie van het bovengenoemde concept. Hiervoor zal de stichting een huur- en beheerovereenkomst aangaan met Gemeente Gouda, de eigenaar van het stadhuis.

Randvoorwaarden

Naast de uitgangspunten houden de governance-voorstellen rekening met de volgende randvoorwaarden die door de ambtelijk opdrachtgever zijn meegegeven aan de kwartiermaker, te weten:

- De governance waarborgt de maatschappelijke betekenis van het stadhuis en de publieke waarde van het gebouw voor Gouda, haar inwoners en haar bezoekers.
- Binnen de kaders van het richtinggevende concept biedt de governance handelingsvrijheid voor een toekomstig directeur-bestuurder, die opereert in samenspraak met een kundig, integer, onafhankelijk en onbevooroordeeld toezichtsorgaan.
- De governance bevordert professionaliteit binnen de organisatie en is in lijn met relevante wetten en heersende codes.
- De governance geeft nader invulling aan de motie ‘Goede afspiegeling stichting vernieuwd Stadhuis’ (19 oktober 2022) en zorgt dat diversiteit & inclusie in de governance-structuur gewaarborgd worden.

Bijlage 2 — Toelichting op stichting met raad-van-toezichtmodel

Waarom een stichting?

Wanneer een maatschappelijk doel wordt nagestreefd – zoals het voor een divers publiek toegankelijk maken en houden van het stadhuis in Gouda, het publiek d.m.v. het stadhuis kennis laten opdoen en enthousiasmeren over samenleven in Gouda, etc. – dan is het oprichten van een stichting een effectieve en duurzame manier om menskracht en middelen samen te brengen om het doel te bereiken. Daarnaast kunnen met een stichting fondsen worden geworven die nodig zijn om het maatschappelijke doel te kunnen bereiken.

Gemeente Gouda heeft de wens dat het concept en de verschillende gebruikersfuncties door één partij worden beheerd (uitgevoerd en/of gecoördineerd), zodat de eenduidigheid van het concept en de complementariteit van de verschillende gebruikersfuncties kunnen worden gewaarborgd. Aangezien de commerciële activiteiten – net als de culturele en educatieve activiteiten – ondersteunend zijn aan het maatschappelijke doel van het concept, ligt het voor de hand dat ook de commerciële activiteiten *binnen* de stichting worden ondergebracht. Overigens *kunnen* de commerciële activiteiten dan nog steeds uitgevoerd worden door bijvoorbeeld een bv, maar dan wel één die onder de stichting opereert of één waarmee de stichting een zakelijke overeenkomst sluit.

Waarom een stichting met een raad-van-toezichtmodel?

Stichtingen in Nederland hebben één van de volgende drie governance-modellen:

- *Bestuurmodel*: deze stichtingen hebben een bestuur dat beleid vaststelt in lijn met het doel van de stichting en eindverantwoordelijk is voor de uitvoering van het beleid conform het doel. Het bestuur kan een directeur aanstellen (dit kan ook een zakelijk of artistiek leider zijn, of een coördinator) voor de uitvoering van het beleid en de leiding c.q. coördinatie van de dagelijkse gang van zaken binnen de stichting. De directeur maakt *geen* onderdeel uit van het bestuur.
- *One-tiermodel*: bij deze stichtingen bestaat het bestuur uit zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuursleden. De uitvoerende bestuursleden – vaak directeur-bestuurder genoemd – geven leiding aan de stichting en de niet-uitvoerende bestuursleden houden hierop toezicht. De uitvoerende directeur-bestuurder maakt dus onderdeel uit van het bestuur. De voorzitter van het bestuur is altijd een niet-uitvoerend bestuurslid.
- *Raad-van-toezichtmodel*: bij deze stichtingen is er sprake van een bestuur én een raad van toezicht (two-tierbestuur). De raad van toezicht (RvT) is de werkgever van het bestuur, kan het bestuur van (vrijblijvend) advies voorzien en ziet erop toe dat het bestuur beleid uitvoert in lijn met het doel van de stichting. Het bestuur bestaat uit één of meerdere directeur-bestuurders die in dienst zijn van de stichting en verantwoording afleggen aan de RvT. Het bestuur – en dus de directeur-bestuurder(s) – is eindverantwoordelijk voor de stichting, het maken van beleid en de uitvoering ervan. Het bestuur kan ondersteunend personeel aanstellen, maar blijft eindverantwoordelijk.

Grotere stichtingen – d.w.z. stichtingen met een professionele dagelijkse leiding, ondersteunend personeel en een interne hiërarchie – werken vaak met een raad-van-toezichtmodel. Het belangrijkste voordeel van dit model is dat de RvT en het dagelijkse bestuur gescheiden rollen met ieder hun eigen verantwoordelijkheden hebben. De RvT kan hierdoor onafhankelijk toezicht houden op de werkwijze van en besluitvorming door het bestuur. Dit vermijdt belangenconflicten die kunnen ontstaan wanneer het bestuur zichzelf controleert en kan daarmee bijdragen aan de continuïteit en stabiliteit van een stichting. Vanuit haar onafhankelijke rol ziet de RvT er immers op toe dat de directeur-bestuurder handelt conform het doel van stichting en de RvT bewaakt daarmee (het concept van) het initiatief.

Gezien de doelstellingen van de beoogde stichting (zie notitie, p.1–2), de complexiteit van de beoogde gebruikersfuncties die de stichting gaat uitvoeren c.q. coördineren (zie uitgangspunten bijlage 1) en het gewenste niveau van professionaliteit en onafhankelijkheid (zie randvoorwaarden bijlage 1), is in het geval van het stadhuis in Gouda een stichting met een raad-van-toezichtmodel de meest passende oplossing.

Bijlage 3 — Eerste inventarisatie fondsen

Mogelijke fondsen voor dekking aanloop- en/of investeringskosten — eenmalig

- Gemeente Gouda, eenmalige bijdrage (bijv. voor algemene aanloop-/investeringskosten en/of voor realisatie van culturele voorzieningen zoals kunstinstallaties, ‘Goudse Oortjes’, audiotour en publieks-/discussiemeubel)
- Gemeente Gouda, Innovatiefonds (bijv. voor ontwikkeling nieuw publieks- en educatieprogramma over samenleven en burgerschap)
<https://www.gouda.nl/actueel/extra-middelen-en-nieuw-innovatiefonds-voor-goudse-cultuursector/>
- Mondriaan Fonds, regeling ‘Kunst Opdracht’ (bijv. voor realisatie kunstinstallaties)
<https://www.mondriaanfonds.nl/subsidie-aanvragen/regelingen/kunst-opdracht/>
- Mondriaan Fonds, regeling ‘Kunst Verbinding’ (bijv. voor een eenmalig event/opening waarin een link wordt gelegd tussen kunstinstallaties en samenleven/burgerschap)
<https://www.mondriaanfonds.nl/subsidie-aanvragen/regelingen/kunst-verbinding/>
- Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, regeling ‘Vormgeving’ of ‘Architectuur’ (bijv. voor ontwerp publieks-/discussiemeubel, ‘Goudse Oortjes’)
<https://www.stimuleringsfonds.nl/subsidies/regeling-vormgeving>
<https://www.stimuleringsfonds.nl/subsidies/regeling-architectuur>
- Fonds voor Cultuurparticipatie, Samen Cultuurmaken 2022-2024 — Spoor 2 | Ontwikkeltraject (bijv. voor ontwikkeling nieuw publieksprogramma over samenleven)
<https://cultuurparticipatie.nl/subsidie-aanvragen/61/spoor-2-ontwikkeltraject>
- VSBfonds, Mens & Maatschappij — Samen leven in de buurt (bijv. voor ontwikkeling nieuw publieksprogramma over samenleven met focus op wijken)
<https://www.vsbfonds.nl/mens-maatschappij/samen-leven-in-de-buurt>
- Fonds 21, regeling ‘Kunst & Educatie, leren over en met kunst’ of regeling ‘Jongeren & Maatschappij’ (bijv. voor ontwikkeling nieuw educatieprogramma over burgerschap, of een nieuw educatieprogramma dat een link legt tussen kunstinstallaties en burgerschap)
<https://www.fonds21.nl/voorwaarden/18/kunst-educatie-leren-over-en-met-kunst>
<https://www.fonds21.nl/voorwaarden/23/jongeren-maatschappij>

Mogelijke fondsen voor dekking exploitatiekosten — structureel, meerjarig of éénjarig

- Gemeente Gouda, structurele bijdrage (bijv. voor culturele en educatieve voorzieningen/programma’s en/of voor de dekking van evt. exploitatietekorten van commerciële voorzieningen)
- Fonds voor Cultuurparticipatie, Samen Cultuurmaken 2022-2024 — Spoor 3 | Meerjarentraject (bijv. voor meerjarige uitvoering publieksprogramma over samenleven)
<https://cultuurparticipatie.nl/subsidie-aanvragen/76/spoor-3-meerjarentraject>
- Fonds voor Cultuurparticipatie, Cultuureducatie met Kwaliteit 2021-2024 (op dit moment gesloten) (bijv. voor eenjarige uitvoering educatieprogramma over burgerschap)
<https://cultuurparticipatie.nl/subsidie-aanvragen/23/cultuureducatie-met-kwaliteit-2021-2024>
- VSBfonds, Mens & Maatschappij — Samen leven in de buurt (bijv. voor eenjarige uitvoering publieksprogramma over samenleven met focus op wijken)
<https://www.vsbfonds.nl/mens-maatschappij/samen-leven-in-de-buurt>
- Fonds 21, regeling ‘Kunst & Educatie, leren over en met kunst’ of regeling ‘Jongeren & Maatschappij’ (bijv. voor eenjarige uitvoering educatieprogramma over burgerschap, of educatieprogramma dat een link legt tussen kunstinstallaties en burgerschap)
<https://www.fonds21.nl/voorwaarden/18/kunst-educatie-leren-over-en-met-kunst>
<https://www.fonds21.nl/voorwaarden/23/jongeren-maatschappij>

Nader te onderzoeken fondsen

- D.I.V.A. Fonds
<https://www.cultuurfonds.nl/fondsen/d-i-v-a-fonds>
- Fonds ZOZ
<https://fonszoz.nl/>
- vfonds
<https://vfonds.nl/>
- Zabawas
<https://www.zabawas.nl/>

Bijlage 4 — Geraadpleegde bronnen & gesprekspartners

Bronnen

- *Raadsvoorstel Herbestemming Stadhuis*, Gemeente Gouda – afdeling Cultuur, Vastgoed & Ontwikkeling, 27 september 2022
- *Kernconcept Stadhuis Gouda*, Studio Louter, juni 2022, document ‘Eigenzinnig samenleven in Gouda’
- *Aanvullende conceptuele input voor het onderdeel ‘inspireren’ (cultuur & educatie)*, Museum Gouda, 20 juli 2022, notitie ‘Herbestemming Stadhuis – Maatschappelijke waarde’
- *Exploitatiebegroting*, COUP, september 2023, document ‘BuCa Stadhuis exploitatie’
- *Ontwerp en bijbehorende onderzoeken*, Van Hoogevest Architecten, 7 juli 2023, document ‘Intern overzichtsdokument ontwerp’
- *Motie over Diversiteit & Inclusie*, Raad Gemeente Gouda, 19 oktober 2022, motie ‘Goede afspiegeling stichting vernieuwd Stadhuis’
- *Handreiking Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen*, Cultuur+Ondernemen, juni 2021, <https://www.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/WBTR1.1.pdf>
- *Governance Code Cultuur*, Cultuur+Ondernemen, 2019, https://www.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/Governance-Code-Cultuur-2019_NL_download-versie.pdf
- *Code Diversiteit & Inclusie*, 2022, https://codedi.nl/wp-content/uploads/2022/09/CODEDI_160922_DEF_TOEGANKELIJK.pdf
- *Fair Practice Code*, 2018, <https://fairpracticecode.nl/wordpress/wp-content/uploads/2023/04/fairpractice-code-nl-2019-digitaal.pdf>

Gesprekspartners (geraadpleegd in mei–september 2023; hierna weergegeven op alfabetische volgorde)

- Alex Verhoeve, senior jurist, Gemeente Gouda
- Anne-Marie Goudzwaard, projectleider herbestemming stadhuis, Gemeente Gouda
- Berry Heesen, coördinator, Brede School Gouda
- Burg Valk, Cilia de Boer en Willem de Boer, Die Goude
- Claire Philips, fractievoorzitter, GroenLinks Gouda (geraadpleegd o.a. als mede-ondertekenaar motie ‘Goede afspiegeling stichting vernieuwd Stadhuis’, 19 oktober 2022)
- Clyde Marengo, jongerenwerker, gro-up Buurtwerk Gouda
- Erna Staal, directeur, Bibliotheek Gouda
- Femke Haijtema, directeur, Museum Gouda
- Jaap van Rijn, directeur, Sint-Jan Gouda
- Jaco Faken, oprichter, Kruim (geraadpleegd als ervaringsdeskundige wat betreft horeca in een cultuurgebouw in Gouda)
- Jessica Dijkman en Yasmin Kursun, beleidsadviseurs cultuur, Gemeente Gouda
- Jocelyne van Groningen, programmamaker jongeren, De Goudse Schouwburg
- Lars Brouwer, directeur a.i., Cultuurhuis Garenspinnerij
- Lennart van Gastel, voorzitter, Koninklijke Horeca Nederland, afdeling Gouda
- Lorin Kamperman, adviseur fondsenwerving, freelance en partner bij Marc Noyons & Partners
- Marien Brand, creatief consultant
- Nelleke Manschot, beleidsadviseur cultuurhistorie, Gemeente Gouda
- Rachid Ihataren, hoofd team vastgoed & grondzaken, Gemeente Gouda

- Rik Dijkgraaf, manager, De Goudse Waag
- Rudolf Oosterbaan, directeur, Kwadraat
- Sander Meinders, manager startups & innovations, Centric
- Thierry van Vugt, wethouder cultuur, erfgoed en monumenten, Gemeente Gouda
- Tsjalline Boorsma, beleidsadviseur inclusie, Gemeente Gouda