6d



Rapport: BC Museum&Cultuurhistorie Bergen op Zoom

Februari 2021

zka CONSULTANTS

Horeca NEDERLAND

Hutten Meetings & Events

Gemeente Bergen op Zoom

CULTUURBEDRIJF

STADSGIDSEN Bergen op Zoom

VNG Vereniging van Nederlandse Gemeenten

ETEN & DRINKEN DOE JE SAMEN VERMAAT

DORDRECHTS MUSEUM

BRABANT C

Inleiding, proloog en aanpak van een haalbare businesscase

Inleiding

Voor ligt het resultaat van de Businesscase Cultuurhistorie/Museum

De grondslagen voor deze Businesscase zijn:

1. Het raadsvoorstel en besluit RVB20-0071 eerste begrotingswijziging 2021. Hierin is voor museum een bezuinigingstaakstelling voorzien van € 900K. Dit als onderdeel van het totale pakket bezuinigingen van €1.9 mln voor de domeinen cultuurhistorie en museum, kunsteducatie en podiuminfrastructuur.
2. De constatering in het rapport Businesscase Toerismepoort Markiezenhof (februari 2019) dat een qua resultaat met het Markiezenhof vergelijkbaar museum elders met 1/3 van de formatie van het Bergse museum geëxploiteerd wordt.

Als uitwerking van het bovengenoemde zijn in deze businesscase de volgende denkrichtingen onderzocht:

- Stoppen met de ontwikkeling van het eigen museale concept.
- Versobering van de museale functie waarin het gebouw als bezoekobject centraal staat.

Proloog: Hoe kregen we richting?

De proloog die de aanzet gaf voor deze richtingen vond plaats in oktober 2020. Er zou een informatiebijeenkomst plaats vinden met de gemeenteraad over Cultuur en het Focusakkoord. Om te af te bakenen waar de Businesscases Podiuminfrastructuur, Museum&Cultuurhistorie en Kunsteducatie over moesten gaan hebben we onszelf in de voorbereiding van deze bijeenkomst drie algemene vragen gesteld. De antwoorden zijn voorgelegd aan de raad met als doel te sonderen of de raad zich kon vinden de gevonden uitkomsten en of de richting die in deze antwoorden te vinden was op instemming konden rekenen.

Die vragen waren:

1. Is het huidige professionele aanbod kunst en cultuur in het licht van het Focusakkoord relevant voor de toekomst van Bergen op Zoom?
2. Zo ja: Is dat aanbod versoberd betaalbaar, zonder het gewenste effect te verliezen?
3. Zo niet: wat valt af en wat levert dat op?

Zou de uitkomst zijn dat iets niet relevant is, of/en er onvoldoende geld of geen bereidheid is om in gewenste kwaliteit te investeren, dan moet dat tot keuzes leiden. Populair gezegd: Òf je doet iets wel en dan doe je het ook kwalitatief goed, òf je doet het niet. Half doen is geen optie: dat is weggegooid geld.
De keuzes die op deze wijze gemaakt worden moeten uitzicht bieden op een voor de gemeente behapbaar takenpakket en een betaalbare en duurzame infrastructuur waar de gemeente mee vooruit kan.

Specifiek voor het museum leverden die vragen de volgende antwoorden op:

Vraag 1: Is het huidige eigen museale aanbod op basis van het eigen nieuwe museale concept in het licht van het Focusakkoord relevant voor de toekomst van Bergen op Zoom?
Antwoord: Helaas, nee. Het aanbod op basis van het eigen nieuwe museale concept *Publiek Geheim. Geheim Publiek* levert toeristisch/maatschappelijk onvoldoende effect. De bezoekersaantallen staan, behalve bij een tentoonstelling als Schatten van 't Rijks, niet in verhouding tot de omvang van de investeringen. We durven zelfs te stellen dat het monument zelf op dit moment nog steeds de eerste bezoekreden is en niet het museale concept. Er zijn ook twijfels bij de wijze hoe dat het concept momenteel kwalitatief ingevuld wordt. Het voldoet maar ten dele aan de vastgestelde criteria. Uit een in 2019 gehouden haalbaarheidsstudie naar het concept ToerismePoort (Businesscase Toerismepoort Markiezenhof, 2019, ZKA) bleek ook nog eens dat er tenminste een extra investering van € 2 mln. nodig is om het museum qua effect toeristisch en maatschappelijk van betekenis te laten zijn. Dit bedrag, dat voor het leeuwendeel door de gemeente zelf beschikbaar gesteld moet worden, komt nog eens bovenop de reguliere gemeentelijke bijdrage en zal zich niet direct terugverdienen.
En zelfs dit schijnt niet voldoende. De haalbaarheidsstudie stelde ook dat om als gemeente toeristische aantrekkelijkheid te zijn en onderscheid te maken, er ten opzichte van concurrerende steden, ook aanbod voor de andere cultuurhistorische locaties (Fort de Roovere, Gertudiskerk, Ravelijn etc.) ontwikkeld moet worden. Ook dat kost geld. En dat is er niet.
Om het in goed Nederlands te zeggen: Natuurlijk heeft een museaal concept als *Publiek Geheim, Geheim Publiek*, mits volledig en adequaat ingevuld een maatschappelijke meerwaarde. **Maar Bergen op Zoom heeft, gelet op haar huidige situatie, simpelweg het geld niet om een dergelijk museaal concept levend te houden. Hoe waardevol dat ook kan zijn.**

Daar komt bij dat in het licht van het Focusakkoord een museum an sich beperkt toegevoegde waarde heeft mbt doelstellingen van dit akkoord. Het heeft bijvoorbeeld op het gebied van woonaantrekkelijkheid geen betekenis en de ambitie van het huidige museale concept past ook niet bij de keuze om de toeristische ambitie van Bergen op Zoom sterk in te perken.
Dit overziende leidde daarom maar tot één conclusie en keuze: Stoppen met de ontwikkeling van en investeren in het eigen museale concept.

Vraag 2: Is in het licht van het Focusakkoord het overige museale aanbod (het gebouw als bezoekobject, kwaliteitstentoonstellingen) en functies als horeca/verhuring, educatie relevant?
Het antwoord was: "Ja, mits".
Markiezenhof als bezoekobject
Om het plat te zeggen: Het monument staat er nou eenmaal en is met haar huidige inrichting een mooi bezoekobject. Niet alleen vanuit toeristisch oogpunt voor een doelgroep, die Bergen op Zoom aandoet voor een bezoekje, maar ook met het oog op de intrinsieke waarde die cultuurhistorie heeft voor een samenleving bijvoorbeeld op terreinen als zelfontplooiing , trots op en binding met de stad, of ontwikkeling van zelfbewustzijn en eigenwaarde.
Kwaliteitstentoonstellingen
Zulke tentoonstellingen zijn ook kansrijk. De eerste tentoonstelling Schatten van 't Rijks, een samenwerkingsproject met Het Rijksmuseum Amsterdam, bleek succesvol en trok veel publiek van buiten dat ook iets te besteden heeft. Hierop blijven inzetten doet ook recht aan de investeringen die gedaan zijn om het stadspaleis geschikt te maken voor dit soort expo's.

Ook is de representatieve functie van het gebouw voor de stad en het complex als locatie voor evenementen, huwelijken en congressen en dergelijke is van betekenis. Tot slot is het van belang dat er, afgestemd op de versobering, formatie beschikbaar blijft voor erfgoededucatie.

Het "mits" in het antwoord op deze vraag was of een museum volgens deze formule betaalbaar is voor Bergen op Zoom en dat leidde tot vraag 3:

Vraag 3: Is deze formule betaalbaar en kan er een indicatie gegeven worden welke besparing met deze formule gerealiseerd kan worden?
Het antwoord is: "Vermoedelijk wel, maar moet nader onderzocht worden". Uit de eerder genoemd haalbaarheidsstudie bleek dat vergelijkbare musea met een vergelijkbaar resultaat elders in Nederland met 1/3 van de formatie toekunnen, ten opzichte van de huidige bij het Bergse Museum werkzame formatie.

Uitgaande van de huidige personeelslast van € 1.600.000,- zou het mogelijk moeten zijn een besparing van € 900.000,- te realiseren, zonder dat dat ten koste zou gaan van de huidige bezoekersaantallen en huidige maatschappelijke effecten. Een beeld dat het als gezegd verdiende om nader onderzocht te worden. Het idee was ook de beperking van de professionele formatie deels te compenseren door meer inzet van vrijwilligers (bijvoorbeeld SBM). Een andere mogelijke richting was het benutten van kansen om het gebouw meer commercieel te exploiteren.

Het bovenstaande zou ook recht doen aan de doelstellingen en uitgangspunten van het Focusakkoord:
- Een basis toeristisch/culturele voorziening, die geen afbreuk doet aan de lokale behoefte.
- Een zeer versoberde (beheers)organisatie, die een naar verwachting aanzienlijke besparing oplevert.
- Overname taken door maatschappelijk veld.
- Een levendige en aantrekkelijke Binnenstad betrokken faciliteren.

Conclusie was: Een museum met een versoberde, in lijn met het focusakkoord liggende ambitie dat focust op de kwaliteit van het monument en periodieke kwaliteitstentoonstellingen is relevant. De aanname is gerechtvaardigd dat een dergelijk museum voor Bergen op Zoom ook betaalbaar is.

De denkrichting en motivatie kon rekenen op steun en instemming van de gemeenteraad. Men vroeg wel er voor te waken dat de uitwerking van deze denkrichtingen niet ten koste mag gaan van de reeds gemaakte investeringen in bijvoorbeeld de klimaatkamers. De inhoudelijke en organisatorische lijnen zijn ook schriftelijk toegelicht in de beantwoording van de technische vragen naar aanleiding van het raadsvoorstel RVB 20-0071.

In het licht van het bovenstaande moet de businesscase dus uitzicht geven op de realisatie van tenminste drie majeure doelstellingen:
1. De bij raadsbesluit RVB20-0071 opgelegde structurele taakstelling van € 900K per jaar.
2. Het herijken van de museale ambitie en doelstellingen.
3. Het inrichten van een betaalbare museale organisatie, afgestemd op de herijkte ambitie en doelstellingen.

Aanpak Businesscase.

Deze businesscase is daarom benaderd vanuit een versoberd aanbod als beschreven in het antwoord op vraag 2.
Dat aanbod is ondergebracht in drie proposities.
Als voorschot op het herijken van de ambitie is per propositie op hoofdlijnen beschreven welke kwalitatieve en kwantitatieve effecten verwacht mogen worden en welke doelgroepen ermee bereikt moeten worden.

Vervolgens is op basis van het inzicht uit de in 2019 gedane ZKA haalbaarheidsstudie bekeken of er een organisatie te bedenken was, die qua professionele bemanning met 1/3 van het huidige aantal FTE's toe kan én die in staat is het versoberde productenpakket succesvol in de markt te zetten.
Opvallend is dat deskonderzoek het inzicht uit het onderzoek van ZKA onderstreepte, dat er musea elders zijn die met aanmerkelijk minder formatie een vergelijkbaar resultaat boeken. In het Hoofdstuk Financiën verderop staan een aantal cijfers. Waarom deze disbalans zich voordoet gaat het kader van deze businesscase te buiten. We kunnen volstaan met de constatering.

Op basis van dit gegeven en op basis van het versoberde inhoudelijke concept is een exploitatiebegroting gemaakt met als uitgangspunt dat die qua saldo €900K per jaar gunstiger uit moest pakken dan het huidige saldo van de begroting voor het Markiezenhof.

Het totaalbeeld is door verschillende externe partijen tegen het licht gehouden en op haalbaarheid en werkbaarheid beoordeeld. De uitkomst was positief. Gesproken is onder andere met vertegenwoordigers van Brabant-C, het Dordts Museum, de Horeca en Stichting Bezichtiging Monumenten.

Verdere bronnen waren benchmarkgegevens uit het rapport BC ToerismePoort 2019 van ZKA; het jaarverslag en rekening Stedelijk museum Zutphen en gegevens uit deskresearch bij andere gemeenten.

De Opdracht Businesscase Museum&Cultuureducatie

Opdracht

- Werk een businesscase uit met betrekking tot de volgende keuze en richting:
  - Stoppen met de ontwikkeling van het eigen museale concept.
  - Versobering van de museale functie waarin het gebouw als bezoekobject centraal staat, met daarbij de optie om periodiek kwaliteitstentoonstellingen mogelijk te maken

- De BC onderzoekt:
  - De personele en financiële consequenties van de versobering van de museale functie, waarbij wordt ingezet op een besparing van € 900K
  - Welke van de overige functies (kwaliteitstentoonstellingen, horeca, verhuringen, educatie en het faciliteren van representatie) binnen aanvaardbare voorwaarden levensvatbaar zijn;
  - Wat het maatschappelijke rendement en betekenis kan zijn;
  - Welke organisatievorm daar bij past.
  - Inzicht in de personele consequenties;
  - Welke extra besparing dat al dan niet oplevert.
  - Schatting van frictiekosten.

- De businesscase levert daarnaast op:
  - Een projectplanvoorstel op hoofdlijnen met tijdspad waarmee de optimalisering van het gebruik van het monument geeffectueerd kan worden.

Te formuleren beleidsopdracht en monitoring

De inhoud van deze businesscase, met name het hoofdstuk "Beeld van een herijkte museale opzet" bevat de ingrediënten waaruit een heldere beleidsopdracht geformuleerd kan worden met steekhoudende KPI's.

Conclusies businesscase: haalbaar door te versoberen

- Om het museum te laten aansluiten bij de kaders en doelstellingen van het Focusakkoord:
  - Dienen ambitie en doelstellingen van het museum herijkt te worden.
  - Dient de organisatie anders ingericht te worden.
- De businesscase is haalbaar door:
  - De focus te beperken op drie positioneringen: Gebouw, Tentoonstellingen en Horeca/Verhuringen/Huwelijken/Evenementen.
  - Een structurele bezuinigingstaakstelling van € 900K conform raadsbesluit RVB20-0071 is haalbaar door: Het betaalde aantal FTE terug te brengen van 24 naar ca 10 FTE
  - Meer gebruik te maken van vrijwilligers en vrijwillige expertise met betrekking tot
    - Toezicht en gastheer/vrouw-schap
    - (Beperkte) inzet met betrekking tot collectiebeheer
  - Voor management, marketing, tentoonstellingen en facilitair wordt geen inzet van vrijwilligers gevraagd
  - De horecaorganisatie, inclusief verhuringen en huwelijken, te outsourcen en in handen te stellen van een marktpartij.
  - van een marktpartij.
- De taakstelling 2021 zal ten dele haalbaar zijn, maar per 1 januari 2022 volledig zijn gerealiseerd. Dit door het veranderingstraject intern, binnen de gemeente middels een reorganisatie en herijking van het takenpakket door te voeren. Dat levert de gewenste personele besparing.

Na voltooiing van deze reorganisatie dient bekeken te worden of de museale functie kan verzelfstandigen. Vooralsnog lijkt dit vanuit verschillende opzichten de meeste voordelen te bieden. Maar dit aspect dient nader uitgewerkt te worden. Het rapport heeft in bijlage wel een hoofdstuk dat al vast ingaat op de argumenten voor en tegen van een eventuele verzelfstandiging.

Financiën: hoe de taakstelling €900K te realiseren

De MJPB 2021 was het uitgangspunt voor de berekeningen. Het overzicht "nieuwe exploitatieopzet" geeft een beeld hoe a. de taakstelling van € 900K gehaald kan worden en b. de basis gelegd kan worden voor een qua personeel sterk versoberde maar duurzame organisatie.

Uitgangspunt MJPB 2021 (Was)	
Lasten	
Loonsom personeel	€ 1.600.000,--
Vaste lasten algemeen	€ 250.000,--
Variabele lasten Algemeen	€ 27.000,--
Lasten Collectiebeheer	€ 144.000,--
Lasten Horeca/Verhuur	€ 73.000,--
Lasten Vastgoed	€ 372.000,--
Totaal	**€ 2.466.000,--**
Baten	
Baten Recette	€ 141.000,--
Baten huwelijken/overig	€ 29.000,--
Baten Horeca en Verhuur	€ 160.000,--
Baten Vastgoed	€ 114.000,--
Totaal	**€ 444.000,--**
Saldo oud	**€ 2.022.000,--**

Nieuwe exploitatieopzet (Wordt)	
Lasten	
Loonsom personeel	€ 620.000,--
Vrijwilligers budget	€ 70.000,--
Vaste lasten algemeen	€ 250.000,--
Tentoonstellingsbudget	**€ 115.000,--**
Lasten Collectiebeheer	€ 144.000,--
Lasten Vastgoed	€ 372.000,--
Totaal	**€ 1.571.000,--**
Baten	
Baten Recette	€ 150.000,--
Outsourcing horeca	**€ 100.000,--**
Baten Vastgoed	€ 114.000,--
Subsidies en sponsoring	€ 85.000,--
Totaal	**€ 449.000,--**
Saldo nieuw	**€ 1.122.000,--**
Gerealiseerde Taakstelling:	€ 900.000,--
Compensatie kosten/interne besparing	**PM**

Toelichting

In de uitwerking van deze businesscase is uitgegaan van:

- Een formatieve invulling op basis van de bevindingen van het Rapport Businesscase Toerismepoort Markiezenhof 2019. Zie ook de tabel hieronder.
- De aanname, dat de vaste lasten voor het vastgoed en de vaste lasten voor de kostenplaats "Markiezenhof algemeen" niet zullen wijzigen. Deze laatste bestaat uit zaken als verzekeringen, belastingen, kosten gas, water en licht plus een flinke post kapitaalslasten afschrijving en rente.
- De aanname dat ook de kostenpost collectiebeheer niet wijzigt.
- Een bescheiden stijging van de recette (€9.000) op basis van de aanname dat het museum met een ondernemende instelling meer bezoek gaat trekken.
- Een werkbudget ten behoeve van de kwaliteitstentoonstellingen ad € 115.000 per jaar. Dit budget kan worden aangewend voor specifiek aan tentoonstellingen gerelateerde kosten en dus ook "geconcentreerd" worden ingezet voor de periode waarin die tentoonstelling voorbereid wordt en/of

loopt. Bij een eventuele permanente samenwerking met een toonaangevend museum is het denkbaar dat dit budget als wisselgeld wordt ingezet om een fundament te leggen onder die samenwerking.

- Het outsourcen van de horeca.
    - Er is dus geen sprake meer van personele lasten binnen dit gebied.
    - Kosten horeca maken geen onderdeel meer uit van de exploitatie
    - Inkomsten uit eigen verhuur, eigen horeca en huwelijken komen te vervallen.
- De aanname dat de inkomsten (huur m2 horeca en/of afspraken afroming winst) in totaal € 100.000,-- bedragen. **NB** Het kan zijn dat dit bedrag pas na een bepaalde opstartperiode bereikt wordt. We achten dit bedrag billijk, wetende dat [redacted] voor haar m2 jaarlijks € 48.000 huur betaalt.
- Een bedrag te verkrijgen uit subsidies en fondsen.

Achtergrond informatie bij eerste bullet

Om een gevoel te krijgen hoe Bergen op Zoom zich verhoudt tot andere musea, en daarmee de bevinding van ZKA te onderbouwen, dat andere musea met 1/3 van de formatie van het Bergse museum een vergelijkbaar resultaat boeken, is een snel vergelijk gemaakt. Dat leverde een aantal opvallende beelden op.

Museum	Bergen op Zoom	Zutphen	Eelde
Gemeentelijke subsidie	€ 2.000.000,00	€ 1.000.000,00	€ 245.000,00 [1]
Personeelslast	€ 1.600.000,00	€ 721.000,00	€ 315.000,00
Inkomsten uit kaartverkoop	€ 142.000,00	€ 231.000,00	€ 120.000,00
Bezoekersaantallen betaald[2]	22.000	37.000	18.000
Museumregister	Ja	ja	ja

Een onderzoek naar de oorzaak van deze verschillen hoort niet tot de reikwijdte van deze businesscase. Voor nu volstaan we met de opmerking dat je je af moet vragen hoe het kan dat een investering van 2 mln. een rendement oplevert van slechts 142K, terwijl dat elders radicaal anders is.

We mogen wel concluderen dat het hierboven geschetste beeld de bevinding van ZKA (rapport ToerismePoort 2019) bevestigt.
En een tweede conclusie is dat de verhouding tussen personeelslast in relatie tot het resultaat in Bergen op Zoom extreem is.

---

[1] Eelde kent meerdere subsidiebronnen. Provincie Drenthe is de belangrijkste, gevolgd door de Gemeente Tynaarlo.
Daarnaast is opmerkelijk dat dit Drents museum **€ 124.592 uit fondsen, subsidie en giften** genereert.

[2] Geraamd op basis van de volgende aanname: 70% van de recette bestaat uit verkoop toegangskaart tegen een reductie van 60%; 30% betaalt het volle tarief.

Frictiekosten

Deze businesscase draagt evenals de BC's podiuminfrastructuur en Sport bij aan de totale bezuinigingsopgave van € 13 mln. Voor de totale personele taakstelling van die bezuinigingsopgave wordt voor de hele gemeente een plan van aanpak ontwikkeld, waarin ook procedures en frictiekosten worden meegenomen. De personele gevolgen van dit voorgenomen besluit om per 1 november 2021 de interne reorganisatie van het museum af te ronden dienen in dit plan van aanpak te worden meegenomen.

Gemeente Bergen op Zoom spreekt ten aanzien van het personeel af, dat de frictiekosten in een bepaalde volgordelijkheid worden aangewend. Het uitgangspunt is namelijk om medewerkers van wie de functie komt te vervallen om- of bij te scholen zodat herplaatsing op een passende/geschikte functie mogelijk is. De rol van een goede werkgever neemt de gemeente uiterst serieus. Om- en bijscholing is daarnaast ook noodzakelijk voor de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Daarnaast biedt de CAO als vangnet het van-werk-naar-werktrajecten aan. Tot slot, indien het voorgaande niet lijdt tot een duurzame oplossing, staat de gemeente in voor de WW kosten. De kosten zijn opgenomen in de berekening van de totale frictiekosten ten aanzien van het personeel. Wij verwijzen het college daarom naar het voor hen bekende berekening en toelichting.

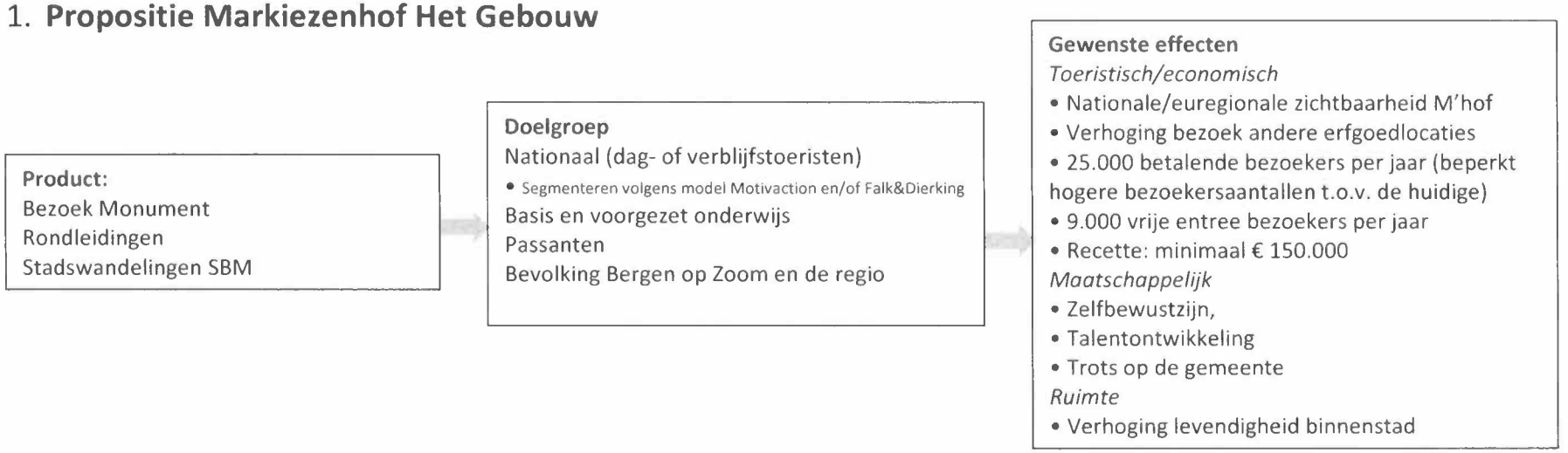
PM posten compensatie en interne besparing bij verzelfstandiging

Wat in deze Businesscase niet is onderzocht is welke besparing intern binnen de gemeente gerealiseerd kan worden nadat het Museum verzelfstandigd is. Immers: binnen de afdelingen Financiën, Personeel & Organisatie en Informatie en Processen & DIV worden diensten en materialen geleverd aan het museum. Qua kosten zal bij het ontvlechten van het museum uit de gemeentelijke organisatie onderzocht moeten worden of er met betrekking tot deze aspecten financieel gecompenseerd moet worden, maar de verwachting is, dat er ten aanzien van de totale gemeentelijke personele inzet op het gebied van P&O en Financiën een extra bezuiniging te realiseren is doordat er taken wegvallen. Vooralsnog is deze interne besparing als PM post opgenomen.
Het is denkbaar dat de middelen die dan vrijkomen ter beschikking komen van een verzelfstandigde organisatie.

Beeld van een herijkte haalbare museale opzet

Als in de aanleiding beschreven is het inrichten en onderhouden van een museale functie op basis van het eigen museale concept "Geheim Publiek, Publiek Geheim" vooral financieel voor Bergen op Zoom geen haalbare kaart. Wel biedt een versoberde museale opzet, waarin het Monument zelf als voornaamste bezoekreden wordt in gezet soelaas. Een schets als eerste uitwerking van deze versoberde opzet, leverde drie proposities op.

1. Propositie Markiezenhof Het Gebouw



Opmerkingen

Deze propositie "Markiezenhof Het Gebouw" kan een combinatie van bestaande producten bevatten, waar het hele jaar door van genoten kan worden. We denken dat, naast het bezoek dat het Markiezenhof aan doet om het monument te bezichtigen, met name de combinatie van een SBM stadswandeling met een rondleiding door het museum mogelijk een interessant verdienmodel is. Als gezegd wordt gestopt met het door ontwikkelen van het eigen museale concept. Echter, het publiek kan nog steeds kennis nemen van wat er inmiddels gerealiseerd is. Geen kapitaalsvernietiging dus.

2. Propositie Kwaliteitstentoonstellingen en museale events

Product:
- Speciale (thema)tentoonstellingen ism toonaangevende musea
- Kwaliteitskunst uit de regio
- Wisseltentoonstellingen
- Hofzaallezingen
- JMD
- Educatie Cultuurhistorie: outsourcen (CKB)

Doelgroepen
- (Inter)nationaal toerisme: in de niche van het thema geïnteresseerden.
- Basis en voorgezet onderwijs
- Passanten
- Bevolking Bergen op Zoom en de regio

Gewenste effecten
Toeristisch/economisch/ruimtelijk
- Euregionale zichtbaarheid M'hof (Vlaanderen)
- Traffic; spin-off op binnenstad,
- Vergroting besteding detailhandel&horeca

Maatschappelijk
- Zelfbewustzijn, burgerschap, talentontwikkeling.

Opmerkingen en suggesties:
In deze propositie kunnen periodieke activiteiten van het museum ondergebracht worden. Vooral de speciale (thema) tentoonstellingen (eens per jaar, of eens per twee jaar) in samenwerking met toonaangevende museale instellingen als Het Rijksmuseum Amsterdam kunnen Bergen op Zoom veel brengen. Die trekken immers bezoek dat ook met betrekking tot bestedingen elders in de stad interessant zijn. Voor dergelijke tentoonstellingen is het ook relatief eenvoudig cofinanciering vanuit fondsen, subsidies en bedrijfssponsering te bewerkstelligen.

Een suggestie is ook om zo snel mogelijk contact te leggen met Het Rijksmuseum, om te kijken of de samenwerking mogelijkerwijs permanent gemaakt kan worden. Bijvoorbeeld dat de Schatkamers in het Markiezenhof aan het RijksMuseum ter beschikking worden gesteld voor previews van eigen tentoonstelling van het Rijksmuseum, of exposities, zoals die nu in het kader van "Schatten uit het Rijks" worden georganiseerd.
Andere suggesties zijn samenwerking met een ander toonaangevend muzeum en mogelijkerwijs Wisseltentoonstellingen die Nederland aandoen of Expo's van kwaliteitskunst uit de regio.

Tot slot werd geadviseerd het onderdeel Cultuurhistorie-educatie voor het BO en desgewenst VO te "outsourcen" en dit onderdeel te laten bij de educatieve instelling op het gebied van Kunst&Cultuur: het CKB . In de uitwerking van de Businesscase Kunsteducatie zal dit punt worden meegenomen. Het deel erfgoededucatie blijft, wellicht versoberd, beschikbaar.

3. Propositie Horeca: Outsourcen

Product:
- Restaurant en daghoreca
- Verhuringen:
  - Vergaderingen
  - Feesten & Partijen
  - Huwelijken
  - Evenementen
  - Jeugdmonumentendag
  - Proefmei

Doelgroep
- Zakelijke en particuliere markt
- Dagbezoek museum
- Passanten
- Bevolking Bergen op Zoom en de regio

Gewenste effecten

Economisch:
- Traffic; spin-off op binnenstad
- Inkomstenbron museum

Maatschappelijk
- Sociale Cohesie
- Binding aan de gemeente

Opmerkingen:

Tot heden werd de horeca-exploitatie door het Cultuurbedrijf zelf verzorgd. Een verkenning leverde op dat het veel verstandiger is de Horeca te outsourcen en in handen stellen van een marktpartij. Het blijkt dat deze formule in heel veel toonaangevende musea wordt toegepast en dat daar gespecialiseerde horecapartners van naam en faam bij betrokken zijn. Een voorwaarde om deze formule succesvol te laten zijn is, dat deze marktpartij ook de verhuringen verzorgt t.b.v. vergaderingen, feesten & partijen en huwelijken en de regie voert over de verhuur/gebruik van het monument voor evenementen, als de jeugdmonumentendag en Proefmei. In het hoofdstuk organisatie wordt daar verder bij stil gestaan. Deze formule kan aanzienlijke inkomsten voor het museum genereren. Denk aan de huur van m2 of afspraken over een winstpercentage dat terugvloeit naar het museum. In het hoofdstuk Organisatie wordt dit verder samen met de financiële aspecten toegelicht. De ontwikkeling van een hotelfunctie in het gebouw, waar nu de bibliotheek in is gevestigd zou de waarde van een geoutsourcet horeca concept fors verhogen.

Organisatie,

Personeel

De constatering dat het huidige Markiezenhof drie maal zoveel formatie heeft als vergelijkbare musea elders en dat dat gegeven een manier zou kunnen zijn om een aanzienlijke bezuiniging te realiseren is een van de grondslagen van deze Businesscase.

Om grip te krijgen op waar het geld in het museum aan besteed wordt, heeft eerst onderzoek plaatsgevonden naar de huidige aan het museum toebedeelde formatie. Het vertrekpunt was de Staat B voor het museum. Omdat er alleen een organigram het Cultuurbedrijf als geheel bestaat en het organigram van het organisatieonderdeel museum ontbreekt, is op basis van de functiebeschrijvingen een eigen indeling gemaakt.

Dat leverde het volgende beeld op:

Organisatieonderdeel	Betaalde FTE	Vrijw. FTE	Medewerkers	Loonsom
Management: Directie en bedrijfsvoering	1,65	0	4	€ 148.000
Museaal: Collectiebeheer, conceptontwikkeling, tentoonstellingsbeleid, educatie	8,15	0	13	€ 619.000
Marketing: PR, Marketing, Contacten en netwerk	2,44	0	4	€ 184.000
Balie en toezicht: Ontvangst, service, toezicht	4,30	0	10	€ 211.000
Horeca	3,39	0	11	€ 200.000
Onderhoud en schoonmaak	4.05	0	5	€ 232.000
Totaal	**23,98**	**0**	**47**	**€ 1.594.000**

Vervolgens is gekeken welk formatieplaatje zou ontstaan, wanneer uitgegaan zou worden van het afstoten van de taken met betrekking tot horeca/verhuringen en het eerder beschreven versoberde museale concept te weten:

- Geen doorontwikkeling/inzet op het eigen museale concept
- Het gebouw met haar eigen inrichting is de voornaamste bezoekreden
- Periodieke kwaliteitstentoonstellingen

Dat leidde tot het volgende beeld:

Organisatieonderdeel	Betaalde FTE	Vrijw. FTE	Medewerkers	Loonsom
Management: Directie en bedrijfsvoering	1,33	0	2	116.000
Tentoonstellingen : Collectiebeheer, tentoonstellingsbeleid, marketing	3,5 flexibel	4	x	265.000
M'hof Het Gebouw: Balie, toezicht, rondleidingen, marketing	1,5	8	x	136.000
Facilitair: Onderhoud en schoonmaak	3	0	3	172.000
Totaal	**9,33**	**12**		**€ 689.000**

NB: Het organisatieconcept is gebouwd op de eerder genoemde sterk versoberde proposities en dus **niet** op de proposities van bestaande musea en de aan die bestaande musea toebedeeld formatie.

Toelichting

Management

De managementtaken beperken zich tot:

- Dagelijkse bedrijfsvoering incl. fundraising
- Onderhouden van de externe contacten (museaal netwerk, gemeente, horeca etc.)
- Periodiek aansturen museaal team
- Het aansturen van het team dat zorg draagt voor het dagelijks bezoek, waarbij de operationele taken (aansturen en coördineren vrijwilligers etc.) door een vrijwilligers-coördinator worden verzorgd

De inschatting is dat uitgaande van dit takenpakket 1.33 FTE Directie en bedrijfsvoering voldoende is.

Tentoonstellingen; samenwerking met een toonaangevend museum

De formatie binnen dit organisatieonderdeel kan deels vast, deels flexibel worden ingezet.
Voor het collectiebeheer is het denkbaar dat met een deeltijdbaan gewerkt wordt. Degene die deze functie inkleed kan geassisteerd wordt door een groep ter zake kundige vrijwilligers. Het museum is sowieso op dit moment voor een deel afhankelijk van de inzet van vrijwilligers. Zie het huidige beleidsplan van het Markiezenhof pagina 22. Zie ook de paragraaf "Inzet van vrijwilligers: een noodzaak" verderop.

Voor de organisatie van tentoonstellingen is ons geadviseerd geen vast personeel in dienst te nemen, maar het budget voor de tentoonstellingen bestemde formatie op te sparen tot eens in het jaar of eens in de twee jaar zich een kwaliteitstentoonstelling aandient, waar dan gericht, onder leiding van bijvoorbeeld een gastconservator, inzet op gepleegd kan worden die nodig is. Een gemiddelde tentoonstelling loopt drie à vier maanden.
Ook is het denkbaar, dat deze formatie besteed wordt aan het vormgeven van periodieke samenwerkingen met een instelling als Het Rijksmuseum, of een ander toonaangevende instelling.

Tenslotte is het denkbaar dat, wanneer er bijvoorbeeld een permanente samenwerking met een toonaangevend museum aangegaan kan worden (bijvoorbeeld als preview faciliteit of iets dergelijks), dat met dit formatiebudget geïnvesteerd wordt in de samenwerkingsconstructie met zo'n museum. Ons is geadviseerd deze optie serieus te onderzoeken. Onder welke voorwaarden personeel dat nu bij het Markiezenhof werkt bij gebleken kwaliteit in dienst kan treden bij die samenwerkingspartner is punt van uitwerking.

M'hof Het Gebouw; samenwerking met Stichting Bezichtiging Monumenten

Elders in Nederland wordt de bemensing van de balie; het toezicht in de diverse zalen, de museumwinkel etc. in belangrijke mate verzorgd door vrijwilligers. Om het dagelijks bezoek in goede banen te leiden is het denkbaar dat met een team van vrijwilligers gewerkt wordt. Ten behoeve van dit team is een coördinatiefunctie gewenst. Gedacht wordt aan 1 FTE, desgewenst in twee deeltijdbanen. Daarnaast dient een budget voor vrijwilligersvergoedingen te worden ingericht. Binnen de totale voor de nieuwe organisatie begrootte loonsom ad € 690.000 is rekening gehouden met een bedrag van € 70.000

Om te kijken hoe het aandeel vrijwilligersinzet te vergroten is met Stichting Bezichtiging Monumenten een verkennend gesprek gevoerd. Resultaat was dat de Stichting bereid is mee te werken aan de vormgeving van de reorganisatie en bereid is inzet te plegen met haar vrijwilligers. Deels door middel van door hen verzorgde rondleidingen, deels met betrekking tot de inzet van daarvoor opgeleide servicemedewerkers, die als gastheer of gastvrouw kunnen optreden.
Een tweede optie is de nieuwe organisatie zelf actief te laten inzetten op het werven van vrijwilligers. Ook om met de invulling van een vrijwilligers team een zo breed mogelijke afspiegeling van de maatschappij qua leeftijd en pluriformiteit in te bewerkstelligen.

Facilitair
Gelet op de complexiteit van het gebouw en de monumentale status, is het wenselijk dat er een facilitair medewerker aanwezig is voor het dagelijks klein technisch onderhoud. Ook is het wenselijk dat de schoonmaak in handen wordt gelegd van personeel dat weet hoe met een monument moet worden omgaan. In hoeverre dat deze diensten binnen eigen beheer worden ingevuld moeten worden, of ingekocht kunnen worden dient nader onderzocht te worden.

Horeca
Op dit moment is de horecafunctie van het Markiezenhof verliesgevend. Uit een quick scan van de huidige begroting bleek, dat de personeelslast plus de kosten inkoop en onderhoud zo'n € 285.000,-- bedragen. Daar tegenover staan € 173.000,-- inkomsten uit verkoop, verhuringen en huwelijken. In principe zou aan de kostenkant ook nog het gebruik van de m2 voor horeca moeten worden opgenomen. Dat is niet gedaan.

Met deze wetenschap is de optie verkend, of het mogelijk is de nu verliesgevende horeca als winstgevend element in het monument te huisvesten.
Een oriënterend gesprek met een professionele horeca partij leverde op dat het professioneel uitbaten van de horeca voor een ondernemer zeer interessant kan zijn. In Nederland zijn een aantal gerenommeerde partijen als Hutten Meetings en Events en De Vermaatgroep die hun horecaconcepten in diverse musea en monumentale omgevingen op een soms zelfs culinair zeer hoogwaardige hebben uitgerold. Voorbeelden zijn: Grote kerk Breda, Domus Dela, Vondelkerk, Het Lauwmanmuseum, Het Philipsmuseum, Het Spoorwegmuseum, Het Groninger Museum, Het Nationaal Militair Museum, Het Rijksmuseum en het Circuit van Zandvoort.
In deze casus kan gedacht worden aan het ter beschikking stellen van de begane grond (Tuinzalen, Binnenplaatsen, Franse Tuin en Hofzaal)
De opbrengst uit huur m2 en mogelijkerwijs afspraken over het afromen van een winstpercentage ten behoeve van de exploitatie van het museum worden aanzienlijk geschat. Zie voor de geraamde opbrengsten het hoofdstuk Financiën hierboven.

In hetzelfde gesprek werd gesteld, dat de waarde en publieksaantrekkelijkheid van het horecaconcept voor zowel de particuliere als zakelijke markt sterk zou kunnen stijgen, wanneer het gebouw, waar nu de bibliotheek in is gehuisvest, in gebruik genomen zou kunnen worden als hotel.

Voorwaarden
Om het bovenstaande te laten slagen dient voldaan te worden aan een aantal voorwaarden:

- Het horecaconcept is all-in. Dat betekent dat de onderneming die dit concept gaat uitrollen:
    - Vrijheid van ondernemen krijgt. Dat impliceert, dat de onderneming in staat gesteld wordt een eigen organisatieconcept uit te rollen.
        - Dat betekent ook dat de gemeente vanuit de door haar gewenste effecten en vraag naar aanbod weliswaar afspraken kan maken met de onderneming, maar dat diezelfde gemeente geen enkele bemoeienis heeft met de organisatorische aspecten.
    - De beschikking en zeggenschap heeft over de aan haar verhuurde ruimte (Tuinzalen, Binnenplaatsen, Franse Tuin en Hofzaal)
    - De regie voert over en de exploitatie doet van huwelijken en de verhuringen (inclusief de planning van evenementen en de voorwaarden (financieel en inhoudelijk) waaronder die kunnen plaats vinden.
- De gemeentelijke organisatie heeft geen zeggenschap meer over de agenda en dient zich te schikken in een rol als klant.
- Vooraf dienen vanuit de gemeentelijke rol als eigenaar van het pand bindende afspraken met de onderneming gemaakt te worden over de do's en don'ts met betrekking tot de aard van het gebruik van het monument.

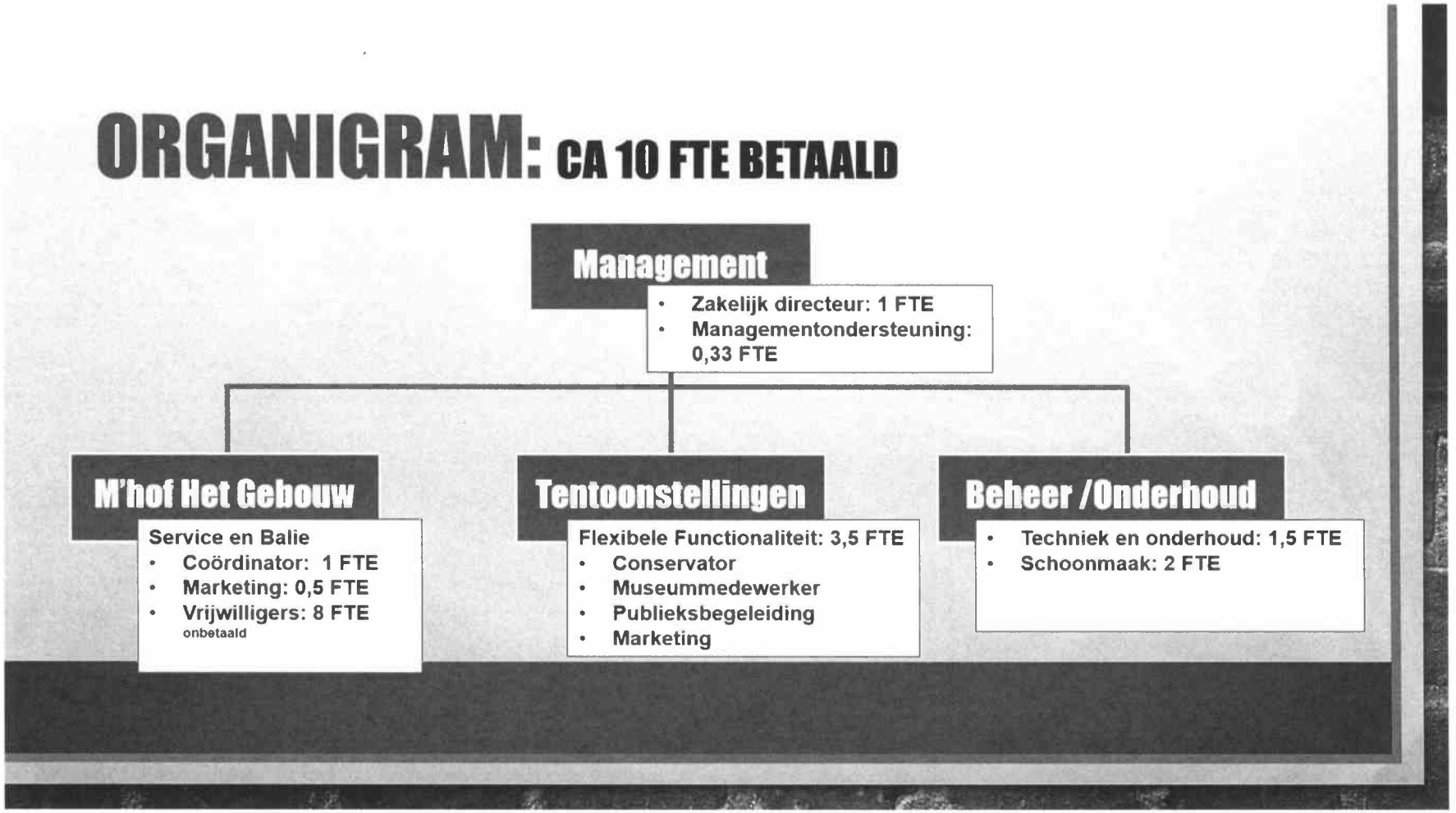
Inzet van vrijwilligers: een noodzaak
In de aanloop naar de vaststelling van dit rapport, bleek dat er een beeld ontstond dat de 14 betaalde FTE die geschrapt gaat worden, vervangen zou worden door vrijwilligers. Dat is niet terecht.
De reductie van de huidige formatie naar ca 10 FTE is vooral ingegeven door het terugschroeven van de ambities en het daardoor schrappen van taken.
Bij de organisatie onderdelen Management, Marketing, Tentoonstellingsbeleid en Schoonmaak en onderhoud is in de nieuwe opzet geen vrijwilligersinzet voorzien. Echter bij het organisatie onderdeel Service en Balie en het organisatieonderdeel collectiebeheer wel.

Dat is onvermijdelijk. Zou de formatie voor deze twee onderdelen volledig professioneel ingericht moeten worden, dan komt zelfs het voortbestaan van een versoberd museum onder druk te staan en daarmee zou de 10FTE betaalde formatie die nu in een bepaalde vorm aan het museum verbonden wordt in het ergste geval ook komen te vervallen. Binnen de situatie waar Bergen op Zoom nu in verkeert, kan gezegd worden dat dankzij vrijwilligers werkgelegenheid in stand blijft.

Daarbij komt dat in Nederland sowieso 67% van de werkgelegenheid ingenomen wordt door vrijwilligers en stagiaires.[3]
Dat percentage ligt in het huidige Markiezenhof aanmerkelijk lager, maar ook daar wordt momenteel al gewerkt met vrijwilligers. Zie het huidige beleidsplan, bladzijde 22. Door wat nu wordt voorgesteld, past Bergen op Zoom zich aan bij wat landelijk gemeengoed is.

[3] Bron: Museumcijfers 2019

Organigram nieuwe organisatie



Vastgoed

Door de afdeling Vastgoed is volgens de MEE methodiek een scan gemaakt Deze methodiek meet de maatschappelijke-, exploitatie- en economische waarde, van het vastgoed. De conclusies waren de volgende:

- Het Markiezenhof (Museum), [redacted] en de Bibliotheek (incl. Kortemeestraat) scoren allen hoger dan 120
- De panden zijn niet nodig om ze voor onze kern- en wettelijke taken te behouden.
- De panden vertegenwoordigen samen wel een hoge maatschappelijke-, economische- en exploitatie waarde (de maatschappelijke waarde van La Pucelle is daarbij laag)
- De exploitatie en eigenaarschap kan ook (deels) door (maatschappelijke) partners worden overgenomen.
- Wanneer panden in eigendom blijven is het verantwoord om duurzaam te investeren, en de huidige exploitatie te verbeteren. (Functionaliteit optimaliseren, bezetting/gebruik uitbreiden en kosten per saldo verlagen)
- De panden zijn momenteel zeer geschikt waarvoor ze nu gebruikt worden en blijven ook kansen bieden in de toekomst om op een meer "cultureel-commerciële" manier ingezet te worden
- Afstoten van hoog monumentaal vastgoed ligt politiek gevoelig, echter kan de exploitatie en zakelijk rolverdeling voor het Museum incl. VVV-winkel ermee inzichtelijker worden.

Advies vanuit Vastgoed:

Het voorgaande leidde tot het volgende advies van de afdeling Vastgoed

- Maak zorgvuldig keuzes met behoud van functies en doelstellingen.
- Zet in op een betere exploitatie en zakelijk rolverdeling tussen eigenaar / huurder.
- Het is niet noodzakelijk dat de gemeente eigenaar blijft. De exploitatie en beheer kan bijvoorbeeld ook ondergebracht worden bij een Stichting, waarvan de gemeente aandeelhouder is. Dit moet verder onderzocht worden n.a.v. de resultaten uit de businesscase.
- Neem in overweging om in te zetten op het verbeteren van de maatschappelijke waarde van het restaurant.

De gewenste vervolgstappen

Volgordelijkheid uitvoeringstraject reorganisatie

Het uitvoeringstraject om de taakstellingen te kunnen realiseren kent grofweg vier fases:

Fase 1: Businesscase

Opleveren businesscases (Milestone)

a. Is een businesscase qua richting of te behalen taakstelling niet haalbaar dan wordt het onderwerp opnieuw politiek geagendeerd.

b. Is hij haalbaar dan zijn de resultaten input en kader voor fase 2.

Fase 2: Uitwerking:

- Ondernemingsplan met gedetailleerde uitwerking van de exploitatiebegroting. (Milestone) òf
- Uitgewerkt reorganisatieplan met financiële onderbouwing (Milestone)

Het einde van fase 2 kent weer een volgende afwegingsmoment zoals hieronder beschreven.

a. Blijken er afwijkingen van richting of een overschrijding dan wordt het onderwerp opnieuw politiek geagendeerd.

b. Is de door de raad vastgestelde richting geborgd en wordt de taakstelling gehaald dan fase 3:

Fase 3: Overgangsfase

- Voorbereiding operationalisering.
- Uitrol van het ondernemingsplan of de reorganisatie.

Fase 4:

Operationaliseren van de organisatie.

Na afronding van de reorganisatie van het museum kan mogelijk nog een verzelfstandigingstraject volgen. Deze fase vraagt haar eigen onderzoeks- en voorbereidings- en uitvoeringstraject. Het onderzoekstraject maakt onderdeel uit van de opdracht van de beoogde projectleider die de reorganisatie gaat doen. Een voorstel kan tijdens fase 3 voorbereid worden.

OR en het uitvoeringstraject

De ondernemingsraad heeft adviesrecht op grond van artikel 25 lid 1 van de Wet op de Ondernemingsraden en wel op twee onderdelen:

- ten aanzien van de organisatorische wijziging (de taken) en
- ten aanzien van de personele wijziging (de mens).

De OR zal op twee momenten gevraagd worden advies uit te brengen:

Moment 1
Na voltooiing van fase 1, oplevering Businesscase, wordt de OR gevraagd advies uit te brengen. Voor het museum betreft dit advies over:
1. De richting van de organisatorische wijziging (de taken)

Deze taken zijn:
- Directie en bedrijfsvoering: Taak richt zich alleen op het museum. Huidige situatie is dat het management zich bezig houdt met alle organisatie onderdelen van het cultuurbedrijf
    - Collectiebeheer. Deze taak wordt fors versoberd t.o.v. de huidige situatie. Uitgangspunt is minimaal te voldoen aan de museumnorm. De taken ontwikkeling en uitvoering eigen museaal concept komen te vervallen.
- Tentoonstellingen en marketing. Qua taken zijn twee richtingen mogelijk:
    - Taken om periodiek kwaliteitstentoonstellingen vorm te geven (wisseltentoonstellingen of samenwerkingsprojecten met toonaangevende musea
    - Outsourcen van de tentoonstellingstaak aan een toonaangevend museum

  De taak om op basis van het eigen museaal concept tentoonstellingen te ontwikkelen stopt. Tentoonstellingen zullen naar verwachting minder frequent plaats vinden dan tot op heden.

2. De richting van de personele wijziging (de mens)

De richting met betrekking tot de personele wijzigingen zijn:
- Beperkte reductie van de formatie bedrijfsvoering
- Minimale formatie ten behoeve van collectiebeheer
- Flexibele formatie ten behoeve van tentoonstellingen.
- Minimale formatie ten behoeve van schoonmaak en onderhoud

De flexibele formatie ten behoeve van tentoonstellingen is de grootste wijziging.
De reductie van taken zijn eerder in dit rapport belicht, alsmede de richting ten aanzien van de personele wijziging, inclusief een toelichting op "flexibele formatie".

Moment 2
Het **tweede moment** waarop **de OR geconsulteerd** zal worden is het moment dat Fase 2 wordt afgerond. Dan wordt het **reorganisatieplan**, dat op basis van deze businesscase gemaakt wordt, opgeleverd en pas dan is het mogelijk duidelijkheid te verschaffen over hoe de **precieze formatieve verdeling** over de diverse functies van de nieuwe organisatie eruit komt te zien.

Vervolg uitvoeringstraject Markiezenhof
Na afronding van fase 1 en het besluit dat deze businesscase haalbaar is kan fase 2 ingaan.

Fase 2: Uitwerking

- Formulering voorstel beleidsopdracht op basis van de in dit rapport beschreven leidraden.
- Formulering voorstel projectopdracht voor de reorganisatie.
- Inrichten voorstel reorganisatieplan en uitvoeringsplan op basis van de beleidsopdracht.
- Aanpassen van het productaanbod op basis van de in dit rapport beschreven proposities
    a. Consolideren bestaande relevante contacten (met het oog op bestaande verplichtingen , maar ook met het oog op de toekomst)
        i. Voorbeeld: de relatie met Het Rijksmuseum
    b. Beëindigen niet relevante contacten.
- Een interne reorganisatie die inzet op een versobering van personele inzet van 23.98 FTE naar 9 à 10FTE
    a. Opstellen functie en taak profielen
    b. Herplaatsingstraject
- Aanspreken van het vrijwilligerspotentieel in Bergen op Zoom.
    a. Wervingscampagne en aanbieden scholing en training.
- Versteviging van de samenwerking met Stichting Bezichtiging Monumenten en hen betrekken bij de reorganisatie.
    a. Aanbieden van scholing en training
- Aanbesteding horeca, verhuring & huwelijken.
    a. Inrichten van aanbestedingstraject

Fase 2 leidt ook weer tot een besluitvormend moment. Daarin wordt bepaald al dan niet fase 3: de overgangsfase in te gaan.

Voorbereiding verzelfstandiging.
De uitrol van fase 3 kan gebruikt worden om een mogelijke verzelfstandiging voor te bereiden.

Fondsenwerving

Met betrekking tot additionele subsidie, crowdfunding en sponsoring. Een aantal opmerkingen:
Er zijn sowieso vier belangrijke grote cultuurfondsen, waar beduidend meer dan nu van gebruik gemaakt kan worden.
Het Mondriaan Fonds, het VSB Fonds, het Prins Bernhard Cultuurfonds en het SNS Reaal Fonds.
Behalve van bovenstaande cultuurfondsen ontvangen veel musea ook bijdragen van de Vereniging Rembrandt (specifiek voor aankopen), de Bank Giro Loterij, of van kleinere (lokale) fondsen.
Voor het financieren van specifieke activiteiten maken musea ook gebruik van crowdfunding.
Naast vrienden van het MH schatten we in dat er ook mogelijkheden voor oprichten van een aan het Markiezenhof verbonden Businessclub.
NB: een gemeentelijk museum heeft beperkte mogelijkheden t.a.v. fondsenwerving en crowdfunding. Dit is een argument dat dient mee genomen te worden in de afweging om al dan niet te verzelfstandigen.

Planning

Afronding fase reorganisatie: 1 november 2021

Voorwaarden voor succes

- Inrichten nieuwe organisatie. (Opdracht College).
- Frictiebudget personeel.
- Politiek-maatschappelijk draagvlak. (rolvastheid Raad, College en ambtelijke organisatie)
- Politiek lef en doorzettingskracht.
- Heldere opdrachtverstrekking inclusief beleidsopdracht.
    - Aanstellen projectleider reorganisatie
    - Aanstellen HRM-manager
- Ordentelijk en transparant overgangstraject met transitieplan.
- Imagocampagne voor inwoners en doelgroepen.

Risico's en beheersmaatregelen

Risico-onderdelen	Risico	Risico-omschrijving	Effect	Beheersmaatregel	Verantwoordelijke
1. Realiseren maatschappelijke effecten					
2. Politiek-bestuurlijk en draagvlak	Hoog	Politieke dynamiek,	Stagnering proces	Communicatie, rolvastheid	College van B&W
3. Imago gemeente	Laag				
4. Algemene en externe omgeving	Hoog	Weerstand uit gevestigde orde	Maatschappelijke en politieke dynamiek	Communicatie. Inzet op samenwerking en betrokkenheid van meedenkers. Imagocampagne	CT
5. Veiligheid	NvT				
6. Financiën	Hoog	Frictiekosten boventallig personeel	Als dit niet geregeld wordt kan de reorganisatie niet plaats vinden en wordt de taakstelling niet gehaald	Inrichten frictiekosten budget voor heel de organisatie. Maken van PvA (uitwerking amendement 1e begrotingswijziging)	P&O, Financiën
7. Juridisch	Gemiddeld				
8. Planning	Hoog	Reorganisatie wordt niet onmiddellijk opgepakt	Mogelijk beperkt halen taakstelling 2021	Strakke regie, Reorganisatie traject bij een hiervoor aan te wijzen projectleider wegleggen	CT
9. Kwaliteit uitvoering	Gemiddeld				
10. Capaciteit organisatie en samenwerking partners	Hoog	Onvoldoende ambtelijke inzet P&O, Financien, Vastgoed en Processen & DIV	Vertraging reorganisatie en niet halen taakstelling	Vrijmaken voldoende capaciteit en Investeren in gevoeld gezamenlijke eigenaarschap van het reorganisatieproces	CT Resultaatmanagers

Bijlage 1: Verzelfstandigen of niet?

Om het antwoord te vinden op de vraag of de museale functie al dan niet verzelfstandigd moet worden zijn argumenten voor en tegen op rij gezet.
Conclusie: Het merendeel van de argumenten pleit voor een verzelfstandiging.

Argumenten voor

- Verzelfstandigen van de museale functie ligt in lijn met het Focusakkoord.
    - De gemeente dient uitvoeringstaken op het gebied van cultuur op afstand te zetten en neemt middels het formuleren, monitoren en evalueren van een beleidsopdracht de rol van regisseur.
- De relatie tussen de gemeente als beleidsmaker, opdrachtgever en financier duidelijk is richting het museum als opdrachtnemer en uitvoerder van het cultuurbeleid.
- Het cultureel ondernemerschap komt tot meer tot wasdom.
    - Bij een verzelfstandigd museum zijn er meer prikkels om zakelijk te opereren.
    - Bij zelfstandigheid gaat de energie naar de culturele corebusiness, niet meer naar alle intern-gemeentelijke overlegverplichtingen.
- Invloed van de gemeente is geregeld via de subsidierelatie en te sluiten overeenkomsten.
    - Afspraken worden explicieter: het management krijgt meer greep op de bedrijfsvoering, de gemeente meer op de prestaties.
    - Management én gemeente kunnen beter sturen.
- Het onderbrengen in een stichting is de meest voor de hand liggende juridische constructie.
    - De stichtingsvorm biedt voor de gemeente voldoende mogelijkheden om via kaderstelling invloed uit te oefenen op de activiteiten en de bedrijfsvoering van het museum.
- De financiële kracht neemt toe omdat het management greep krijgt op álle kosten, ook op de (vaak wat onzichtbare en binnen het gemeentelijk apparaat versleutelde) overhead.
- Zelfstandig personeelsbeleid wordt mogelijk, volledig op maat van de ondernemende organisatie.
- De directiefunctie wordt aantrekkelijk voor een culturele topper.
- Bestuursleden (RvT of RvB) kunnen een waardevol klankbord voor de directie zijn.
- Een passende financiële administratie en ict-infrastructuur worden mogelijk.
- Meer kansen op fondsen, crowdfunding en sponsoring.
    - Een gemeentelijk museum is beperkt in haar mogelijkheden met name op het gebied van crowdfunding en sponsoring.

Argumenten tegen

- Schaalvoordeel van het onderdeel uitmaken van een grote organisatie verdwijnt.
- Verzelfstandiging kan in de beleving een grotere afstand creëren tussen financierende gemeente en het museum.
- Na externe verzelfstandiging kan het museum niet meer, of minder, steunen op de ambtelijke organisatie.

- Het museum wordt een uitvoerende organisatie.
- De vermogenspositie kan verslechteren.