Herziening Kunst en Cultuur
Implementatieplan

Project	Stappenplan Verzelfstandiging Museum Jan Cunen
Datum	13-10-2014
Versie	4
Auteur	Marco van Vulpen

Doel

Als onderdeel van de hervorming van de culturele infrastructuur van Oss heeft de gemeenteraad op donderdag 11 september jl. het deelplan "Verzelfstandigingsplan Museum Jan Cunen" aangenomen als uitwerkingsrichting voor definitieve besluitvorming voor de verzelfstandiging van het museum. Ook heeft de gemeenteraad het financiële kader voor de verzelfstandiging van het museum vastgesteld, zowel voor wat betreft de (verlaagde) bijdrage in de exploitatielasten als voor wat betreft noodzakelijk geachte frictie- en investeringskosten.

De verzelfstandiging van Museum Jan Cunen moet leiden tot het behoud van een aantrekkelijke museale voorziening in Oss, tegen substantieel lagere kosten voor de gemeente. De inzet is te komen tot een museum dat zich verbonden weet met de Osse samenleving, met een presentatie en programmering waarmee een groter publiek wordt bereikt en dat als culturele onderneming in staat is meer eigen inkomsten te genereren. Om dit mogelijk te maken moet worden voorzien in goede startcondities, zowel ten aanzien van de organisatie als ten aanzien van gebouw en collectie.

Het doel van dit Stappenplan Verzelfstandiging Museum Jan Cunen is het voorbereiden en effectueren van de verzelfstandiging van het museum. Voor de uitvoering van dit Stappenplan is een kwartiermaker aangetrokken.

Dit Stappenplan Verzelfstandiging Museum Jan Cunen maakt deel uit van het "Implementatieplan Herziening Kunst en Cultuur (Fase 2b)".

Resultaten

Dit stappenplan is er op gericht Museum Jan Cunen formeel te verzelfstandigen per 1 januari 2016, met aansluitend in het eerste kwartaal van 2016 een verbouwing en herinrichting van het museum.

Het verzelfstandigingsproces is een operatie met verschillende, onderling samenhangende deeltrajecten. De belangrijkste concrete resultaten en tussenresultaten zijn hieronder benoemd en vervolgens voorzien van een toelichting.

De belangrijkste resultaten en tussenresultaten zijn:

- De oprichting van de Stichting Museum Jan Cunen
- Een aanscherping van het museaal concept
- Functieprofielen, werving- en selectieprocedure vaste medewerkers
- Duidelijkheid voor de huidige medewerkers
- Een verbouwings- en inrichtingsplan

- Een (voorlopig) ondernemingsplan
- Een verzelfstandigingsovereenkomst met bruikleen-, huur- en subsidieovereenkomst
- Definitieve besluitvorming
- Een opstarttraject van de nieuwe werkorganisatie
- Marktonderzoeken
- Veiligstellen van de Endowments
- Beleids- en subsidieinstrumenten
- Bestaande organisatie helpen voorsorteren

1. Oprichting van Stichting Museum Jan Cunen

Een belangrijke stap bij de verzelfstandiging van het museum is de oprichting van de Stichting Museum Jan Cunen. Daartoe zal ten eerste een bestuur moeten worden geformeerd. In het verzelfstandigingsplan wordt nog uitgegaan van een RvT-model met een Raad van Toezicht en een directeur-bestuurder. Bij nadere beschouwing en op advies van de kwartiermaker wordt thans op basis van de Code Cultural Governance uitgegaan van een bestuur-model, waarbij het bestuur eindverantwoordelijk is en de bestuursleden in vergelijking tot een Raad van Toezicht meer tijd en expertise ter beschikking stellen van de directeur. Het bestuur-model verdient alles overwegend de voorkeur, omdat bij een RvT-model er van uitgegaan wordt dat (strategische) kennis en ervaring op het gebied van financieel beheer, control-cyclus, risicobeheer, fondswerving, marketing, fiscaal-juridische vraagstukken en ondernemerschap met daarbij behorende risico's in voldoende mate belegd is in de werkorganisatie. Dat is bij kleinere organisaties vaak niet het geval; de Code Cultural Governance beveelt voor die organisaties het bestuur-model aan. Museum Jan Cunen in verzelfstandigde vorm wordt een relatief kleine culturele onderneming die niet meer kan terugvallen op de bredere expertise die voorhanden is binnen de gemeentelijke organisatie. En zeker in de eerste jaren waarin het museum zich moet herpositioneren, zal een beroep moeten worden gedaan op een betrokken bestuur dat niet alleen in staat is de prestaties van de directeur te beoordelen, maar ook waar nodig en gewenst de directeur terzijde kan staan. Voor de langere termijn kan het perspectief van een RvT-model wel in beeld blijven; wanneer alle transities zijn doorgevoerd, kinderziektes zijn verholpen en het museum in rustiger vaarwater is gekomen, kan als nog overwogen worden om te schakelen naar een RvT-model.

Bij kleine en middelgrote instellingen is door de jaren heen veel ervaring opgedaan met een bestuur op afstand, waarbij het bestuur middels een directiereglement taken en verantwoordelijkheden delegeert aan de directeur. Zo kan er in worden voorzien dat de directeur voldoende ruimte krijgt om het boegbeeld van het museum te zijn, het beleid voor te bereiden en uit te voeren, de instelling aan te sturen en het nodige ondernemerschap in de praktijk te brengen.

Het benoemen van een eerste bestuur is een verantwoordelijkheid van het college. In het geval van Museum Jan Cunen zal de gemeente met inschakeling van de kwartiermaker de werving van bestuursleden ter hand moeten nemen. Daartoe worden profielschetsen van alle te werven bestuursleden opgesteld en zal als eerste een voorzitter worden gezocht. Met de beoogd voorzitter worden vervolgens de andere bestuursleden geworven. De gemeente hecht belang aan een evenwichtig samengesteld bestuur dat op draagvlak kan rekenen in de Osse en Maaslandse samenleving. Daarom zal de kwartiermaker in samenspraak met de stuurgroep contact leggen met voor het museum belangrijke stakeholders zoals Cultuur Platform Oss, de Osse Industrie Kring (OIK) en de huidige adviescommissie Museum Jan Cunen, om daar suggesties op te halen voor mogelijke bestuursleden. Ook zal de kwartiermaker bij het samenstellen van de groslijst afstemming zoeken met de andere culturele instellingen, in het bijzonder met die instellingen die eveneens op zoek zijn naar (nieuwe) bestuursleden.

In het geval van Museum Jan Cunen zal bij de samenstelling van het bestuur ook gezocht worden naar bestuursleden met relevante inhoudelijke expertise en netwerken, in casu met betrekking tot de museumsector en het educatie-/onderwijsveld. Voor suggesties ten aanzien van deze bestuursleden zal de kwartiermaker respectievelijk contact leggen met de 'Groep Jacobs' en met enkele sleutelpersonen uit het Maaslandse onderwijsveld.

Het besluit tot oprichting van de stichting en de statuten behoeven instemming van de gemeenteraad. Dit is voorzien in de raadsvergadering van februari 2015 (januari 2015 wordt de nieuwe gemeenteraad geïnstalleerd; de februarivergadering is de eerste 'inhoudelijke' vergadering). De Stichting Museum Jan Cunen zal dus in februari 2015 kunnen worden opgericht, met aansluitend de installatie van het bestuur.

2. Aanscherping museaal concept

De 'Groep Jacobs' heeft de basis gelegd voor een algehele reset. Museum Jan Cunen zal een ander profiel krijgen, niet alleen qua bedrijfsvoering en ondernemerschap, maar eerst en vooral voor wat betreft het museale concept. Twee invalshoeken staan daarbij centraal:

- Geschiedenis (accent op agrarisch-industriële periode);
- Beeldende kunst (collectie 19^{e} eeuwse schilderkunst).

Uit het advies van de 'Groep Jacobs': "Het museum (…) toont de collectie 19e eeuwse schilderijen en tekeningen die vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw werd opgebouwd én maakt tentoonstellingen vanuit de laat 19e eeuwse en vroeg 20e eeuwse geschiedenis van het agrarisch-industriële Maasland. Kunstenaars, vormgevers, ondernemers, onderzoekers, politici, jongeren en gevestigde burgers van nu reflecteren in woord en beeld op deze presentaties. De brug wordt zo geslagen naar de postindustriële toekomst van Oss en Maasland om die te voeden en mede vorm te geven. Het museum wordt dan, steunend op zijn educatieve functie, een prikkelend podium voor 19e en 21e eeuwse kunst en lokaal-regionale geschiedenis, voor jong

talent, voor ideevorming en debat en legt een verbinding tussen een 'rijk' verleden, een turbulent heden en uitdagingen voor de toekomst".

In het verzelfstandigingsplan wordt gesproken van een podium voor experiment en vernieuwing als een derde invalshoek voor de programmering. Dit kan leiden tot het misverstand dat het museale concept van Museum Jan Cunen ook in de toekomst voorziet in een vaste programmering van hedendaagse beeldende kunst. Het advies van de 'Groep Jacobs' voorziet er evenwel in dat de notie van 'vernieuwing & experiment' gelegen is in de onderscheidende (rand)-programmering en de museumeducatieve activiteiten, in relatie tot de twee kernthema's. Concreet betekent dit dat het advies van de 'Groep Jacobs' in vergelijking tot de huidige programmeringspraktijk leidt tot een substantieel kleinere rol van de hedendaagse beeldende kunst en op een sterkere oriëntatie op het verhaal van Oss/Maasland en op de inwoners van de regio.

Voor de verdere planontwikkeling en positionering van het museum is een helder omlijnd en eenduidig museaal concept noodzakelijk. Het is daarom van belang het museale concept op korte termijn nader uit te werken en te doordenken op consequenties voor de museale presentatie, wisseltentoonstellingen en (rand-)programmering en wat bijgevolg de gevraagde competenties en eisen zijn die aan de inhoudelijke functies gesteld moeten worden. Zo speelt voor de gedachte functie van lab-creator de vraag of het profiel meer neigt naar een producent/organisator van debatten, manifestaties, lezingen, symposia enz. of dat het accent meer gelegd moet worden op het maken van tentoonstellingen. En ook welke scoop deze functie krijgt: lokaal-regionaal en/of landelijk; meer maatschappelijk of kunstzinnig. Wanneer het accent van het museum minder op hedendaagse beeldende kunst komt te liggen, zal dit ook effect hebben op het aanbod, het werk en de functie van de medewerker museumeducatie. En voor de conservatoren (conservator collectie 19^{e} eeuwse schilderkunst en de conservator geschiedenis (endowment)) zal de beoogde verbinding met het heden en de toekomst van invloed zijn op het type presentatie/tentoonstelling en daarmee mogelijk ook op de functie(-eisen).

De kwartiermaker zal nog dit najaar (oktober/november) in samenspraak met de 'Groep Jacobs' een aanscherping van het museaal concept maken en de effecten daarvan op functie-eisen en competenties betrekken bij het opstellen van de functieprofielen.

3. Functieprofielen, werving- en selectieprocedure vaste medewerkers
Zoals al in het verzelfstandigingsplan is voorgesteld is het wenselijk het personeel van de Stichting Museum Jan Cunen te laten vallen onder de cao van de Museumvereniging. Gekoppeld aan deze cao zijn ook functieprofielen voorhanden voor de meest voorkomende functies in de museumpraktijk. De functieprofielen van de Museumvereniging kunnen binnen afzienbare tijd op maat worden gemaakt voor Museum Jan Cunen, gegeven de vaste functies die in het

verzelfstandigingsplan zijn opgenomen en op basis van de aanscherping van het museaal concept en de vertaling daarvan naar werkzaamheden en functie-eisen. De kwartiermaker draagt er zorg voor dat de functieprofielen in concept gereed zijn voor 1 december van dit jaar.

De gemeente heeft reeds vastgesteld dat op de verzelfstandiging van het museum geen 'overgang van onderneming' van toepassing is. Dit betekent dat de nieuwe stichting zelf kan bepalen wie, wanneer op welke functie wordt benoemd. Het is in het belang van de stichting om een zo goed mogelijke invulling van de vaste formatie te bewerkstelligen. Het ligt daarom voor de hand bij de bemensing van de vaste functies een open wervings- en selectieprocedure te volgen. Vanzelfsprekend kunnen ook de huidige medewerkers van het museum solliciteren. Dit geldt ook voor de functie van directeur. De opzet van de werving- en selectieprocedure en de samenstelling van de selectiecommissie is een verantwoordelijkheid van de stichting. De kwartiermaker zal daarbij faciliteren.

De werving en selectie van de directeur kan pas worden gestart wanneer het nieuwe stichtingsbestuur is aangetreden (februari). In de oprichtingsvergadering kan dan direct het functieprofiel van de directeur worden vastgesteld en de wervings- en selectieprocedure in gang worden gezet (maart/april). Dit stappenplan is erop gericht de werving en selectie van de directeur te laten plaatsvinden voor 1 mei 2015; indiensttreding kan op een later tijdstip plaatsvinden.

De directeur zal een bepalende rol moeten spelen bij de samenstelling en selectie van het team van vaste medewerkers. De invulling van de andere vaste functies kan dus pas ter hand worden genomen op het moment dat er een nieuwe directeur is geselecteerd. Omdat gekozen is voor verzelfstandiging per 1-1-2016 en uitgegaan wordt van een open werving- en selectieprocedure kan de werving en selectie van de andere vaste medewerkers niet al te ver voor 1 januari 2016 ter hand worden genomen. Uitgegaan wordt van werving en selectie in de periode augustus/september 2015. Ook bij deze werving en selectie zal de kwartiermaker faciliteren.

4. Duidelijkheid over de positie van de huidige medewerkers
De huidige functies van het museum blijven tot 1-1-2016 bestaan; de huidige medewerkers kunnen dan ook tot die datum op hun post blijven.

De gemeente heeft er alle belang bij dat de nieuwe stichting een sterke personele bezetting krijgt waarmee gewerkt kan worden aan een aantrekkelijk museum met een gezonde exploitatie. De gemeente heeft daarnaast als werkgever de belangen te behartigen van de huidige medewerkers. Vanuit die verantwoordelijkheid zal de gemeente zich inspannen om zo snel als mogelijk is duidelijkheid te krijgen over de passendheid/benoembaarheid van de huidige medewerkers en om te bevorderen dat huidige medewerkers als het even kan, aangenomen

worden op de nieuwe functies, zo nodig met maatwerkregelingen. De gemeente zal dan ook in overleg treden met het bevoegd gezag van de stichting om te bezien wat mogelijk is.

In geval een huidige medewerker van het museum wordt aangenomen op een van de nieuwe functies, zal die medewerker in beginsel komen te vallen onder de museumcao. De gemeente heeft aangegeven bereid te zijn eventueel maatwerk te bieden bij overstap in dienst van de Stichting in een compensatieregeling. In het vastgestelde Verzelfstandigingsplan heeft de gemeente ook aangegeven zich te willen inspannen om voor medewerkers die mee kunnen naar het verzelfstandigde museum, met het nieuwe stichtingsbestuur afspraken te maken over detachering bij de stichting met behoud van de ambtelijke rechtspositie. Van belang is dan wel dat is komen vast te staan dat de stichting BTW-plichtig is, zodat de BTW die over deze detacheringsovereenkomst wordt geheven kan worden teruggevorderd. Voor de stichting is het te verkiezen alle medewerkers onder eenzelfde cao te laten vallen (in casu: de museumcao).

Voor alle medewerkers van het museum is het Sociaal Statuut van de gemeente van kracht, aangezien hun functie bij de gemeente komt te vervallen. Het toepassen van regelingen van het Sociaal Statuut voor medewerkers die niet in dienst komen van de nieuwe stichting en het treffen van eventuele compensatie- en/of maatwerk regelingen op basis van een overstap naar de arbeidsvoorwaarden van de museumcao, is een verantwoordelijkheid van de gemeente als werkgever c.q. van de WOR-bestuurder. In dit stappenplan wordt er van uitgegaan dat de kwartiermaker daar geen acties in onderneemt. Wel is de kwartiermaker aan zet om zo spoedig mogelijk functieprofielen op te stellen en vastgesteld te krijgen door het bestuur en de werving en selectie van eerst de directeur en daarna de andere functionarissen voortvarend op te pakken. De werving en selectie van de directeur is voorzien in maart/april; de werving en selectie van de andere medewerkers is voorzien in augustus/september 2015.

De WOR-bestuurder heeft op 16 juni 2014 advies gevraagd bij de ondernemingsraad (OR) over het voorgenomen besluit tot verzelfstandiging van het museum. Op 21 juli 2014 heeft de OR formeel advies uitgebracht over de voorgenomen verzelfstandiging en over het aantrekken van een kwartiermaker. Per brief van 29 augustus 2014 heeft de WOR-bestuurder op deze adviezen gereageerd. De rol van de OR zal er in de komende periode op gericht zijn te monitoren dat de oprichting van de stichting, het werven en benoemen van het bestuur, het opstellen van functieprofielen en de werving en selectie van achtereenvolgens de directeur en de andere functionarissen, op tempo plaatsvindt. Daarnaast zal de OR bewaken dat de WOR-bestuurder zich in redelijkheid inspant om medewerkers bij de stichting in dienst te krijgen, al dan niet met maatwerkregelingen en dat voor de medewerkers die niet bij het museum kunnen blijven het huidige Sociaal Statuut naar behoren wordt toegepast met een intensief van werk naar werk traject om de kans op een nieuwe baan te vergroten.

Hoewel de vaststelling van functieprofielen en de werving- en selectie van vaste medewerkers een verantwoordelijkheid is van het stichtingsbestuur, voorziet dit Stappenplan in heldere informatievoorziening aan de medezeggenschap van de gemeente. De kwartiermaker draagt er zorg voor dat de concept-functieprofielen en de concept-procedure voor werving en selectie uiterlijk 1 december ter informatie aan de WOR-bestuurder en de OR kan worden voorgelegd, onder het voorbehoud van besluitvorming in het stichtingsbestuur. Vanzelfsprekend zullen ook de betrokken medewerkers deze informatie krijgen. Ook zal de kwartiermaker er voor zorgdragen dat het voorstel voor definitieve besluitvorming, voorzien van alle overeenkomsten en definitieve (door het bestuur en de directeur vastgestelde) functieprofielen voor de andere medewerkers medio mei ter informatie kan worden voorgelegd aan de WOR-bestuurder en de OR. Daarnaast is de kwartiermaker beschikbaar om de WOR-bestuurder en de OR tussentijds te informeren over de voortgang van verzelfstandigingsproces.

5. Verbouwings- en Inrichtingsplan

Het vastgestelde verzelfstandigingsplan met bijbehorende raming van frictie-/investeringskosten gaat uit van een aantal aanpassingen in de huisvesting. De belangrijkste daarvan heeft betrekking op een herinrichting van het museum, zodanig dat (naast werkruimten en publieksvoorzieningen), voorzien wordt in een verdieping met een (semi-)permanente presentatie van de collectie 19^{e} eeuwse schilderkunst, een verdieping met een (semi-) permanente presentatie van geschiedenis van Oss/Maasland (accent op agrarisch-industriële geschiedenis) en een verdieping voor wisseltentoonstellingen. Voor wat betreft de presentatie van schilderkunst is klimatisering van de ruimte noodzakelijk. Het Verbouwings- en Inrichtingsplan heeft in belangrijke mate betrekking op de noodzakelijke klimatisering.

Van belang is dat de verdieping voor wisseltentoonstellingen gelegen is tussen de verdiepingen met de (semi-)permanente presentaties, zodat de ruimte logisch gekoppeld kan worden aan dan weer de ene (semi-)permanente presentatie, dan weer aan de andere. Twee varianten zijn dan mogelijk:

- Beperkte variant: (semi-)permanente presentatie in het souterrain (geschiedenis); wisseltentoonstellingen op de bel-etage (= 1^{e} verdieping); (semi-)permanente presentatie van de collectie 19^{e} eeuwse schilderkunst op de 2^{e} verdieping; kantoren blijven op de zolderetage;
- Plusvariant: (semi-)permanente presentatie (geschiedenis) op de bel-etage; wisseltentoonstellingen op de 2^{e} verdieping; (semi-)permanente presentatie 19^{e} eeuwse kunst op de 3^{e} verdieping; kantoren naar het souterrain.

In de raming van de frictie-/investeringskosten wordt uitgegaan van de beperkte variant, waarbij de 2^{e} verdieping wordt geklimatiseerd ten behoeve van de (semi-)permanente presentatie van de collectie 19^{e} eeuwse schilderkunst. Hiervoor is een bedrag geraamd van €665.000,-. Dit

investeringsbedrag is taakstellend. De plusvariant kost meer dan € 1 miljoen.

De beslissing waar de (semi-)permanente presentaties in het gebouw gesitueerd worden en waar de ruimte voor de wisseltentoonstellingen komt te liggen, zou normaal gesproken pas gemaakt worden wanneer bestuur en directeur zijn aangetreden. Nu het investeringsbedrag taakstellend is en geconcludeerd moet worden dat de plusvariant niet haalbaar is, moet de beperkte variant als een gegeven worden beschouwd en kan de verbouwing worden voorbereid, vooruitlopend op het aantreden van bestuur en directeur. De gemeentelijke afdeling vastgoed heeft hierbij het voortouw. Wel kunnen bestuur en directeur gaandeweg de verdere planontwikkeling nog invloed uitoefenen op het Verbouwings- en Inrichtingsplan.

Voor de beoogde verbouwing en inrichting zullen de volgende stappen moeten worden doorlopen:
- Programma van eisen;
- Toetsing aan aanbestedingsregels;
- Selecteren installatie-adviesbureau;
- Uitwerken verbouwings-/inrichtingsplan;
- Aanvragen vergunningen (gemeente, Monumentenkamer);
- Bestek maken;
- Aanbesteden.

Uitvoering van de verbouwing/inrichting is voorzien in het 1e kwartaal van 2016; de afdeling Vastgoed zal hier op moeten koersen.

In de raming van de frictie-/investeringskosten zijn de inrichtingskosten van beide (semi)-permanente presentaties als 'PM fondswerving/sponsoring' opgenomen. Daarbij moet worden opgemerkt dat de inrichtingskosten voor de (semi-)permanente presentatie van de collectie 19e eeuwse schilderkunst beperkt zullen zijn; het rijksmonumentale interieur en de collectie zelf zijn immers de belangrijkste ingrediënten. Voor de (semi-)permanente presentatie van de geschiedenis ligt dat anders; daar is de collectie als zodanig onvoldoende om een sterke presentatie te kunnen maken. De presentatie zal in dit geval vooral moeten bestaan uit een nieuw gemaakte ruimtelijke/multimediale vorm, die kostbaar is. Het zal zeker mogelijk zijn om daar sponsoren en fondsen voor te interesseren, maar dat kan alleen op basis van een goed ontwerp. Voor de ontwerpkosten zal een oplossing gevonden moeten worden binnen het beschikbare budget voor frictie-/investeringskosten. Het is wenselijk de nieuwe directeur bij de formulering van de ontwerpopdracht te betrekken. De stichting is opdrachtgever. Omdat met het ontwerp, de fondswerving en de uitvoering de nodige tijd gemoeid is, is het de vraag of de inrichting van de (semi-)permanente presentatie van de geschiedenis gelijktijdig met de verbouwing/klimatisering kan plaatsvinden. Dit zou nog wel kunnen wanneer een oplossing gevonden wordt voor voorfinanciering van de kosten van de (semi-)permanente presentatie. Een

oplossing kan zijn de kapitaallasten van de benodigde investering op te nemen in de exploitatieopzet van de nieuwe stichting en weer af te boeken wanneer de fondswerving/sponsoring geslaagd is. De kwartiermaker kan faciliteren bij het formuleren van de ontwerpopdracht en het opstellen van aanvragen voor fondswerving/sponsoring.

Verder voorziet het verzelfstandigingsplan in een concentratie van de collectie in de depotruimten onder het gemeentehuis. Bureau Helicon heeft daartoe een plan opgesteld voor verbetering van het zgn. Depot 2. Dit plan kan gewoon worden uitgevoerd en hoeft niet te wachten op instemming van bestuur en directeur van de nieuwe stichting. De gemeentelijke afdeling Vastgoed heeft ook hiervan de projectleiding.

6. (Voorlopig) ondernemingsplan
Het is aan de nieuwe organisatie om een definitief ondernemingsplan op te stellen. Over het definitieve ondernemingsplan moeten instelling en gemeente overeenstemming krijgen; het dient als grondslag voor de uiteindelijke subsidieverlening. Niettemin is het wenselijk reeds bij het aantreden van bestuur en directie te kunnen beschikken over een voorlopig ondernemingsplan. Met de bouwstenen die al in het verzelfstandigingsplan zitten, de raming van frictie- en investeringskosten, de reeds in concept opgestelde exploitatiebegroting, aangevuld met de jongste inzichten ten aanzien van museaal concept, programmering, randprogrammering, educatie, bestuurlijke vormgeving, functieprofielen, rechtspositie, arbeidsvoorwaarden en huisvesting, is het een kleine stap om te komen tot een voorlopig ondernemingsplan. Voor bestuur en directie, maar ook voor de gemeente is het goed te kunnen beschikken over een document waarin alle informatie over Museum Jan Cunen in verzelfstandigde vorm beschikbaar is en waarin de inhoudelijke en financiële kaders zijn uitgewerkt in een museaal concept, een visie op ondernemerschap, hoe organisatie en bedrijfsvoering daarop worden ingericht en hoe een en ander zich laat vertalen in een eerste meerjarenbegroting 2016-2019. Zo'n voorlopig ondernemingsplan kan ook een belangrijke onderlegger zijn bij de op te stellen overeenkomsten en vergroot de kans om tijdig tot een definitief ondernemingsplan te komen. Daarnaast is een (voorlopig) ondernemingsplan wenselijk om de voorgenomen verzelfstandiging van het museum fiscaal te toetsen en een risicoanalyse te laten uitvoeren op beveiliging en Arbo.

Het voorlopige ondernemingsplan kan worden beschouwd als een doorontwikkeling/actualisering van het verzelfstandigingsplan. De kwartiermaker zal het (voorlopig) ondernemingsplan opstellen en de toetsing op fiscale effecten en beveiliging in gang te zetten. Oplevering van het (voorlopig) ondernemingsplan is gepland in februari 2015.

7. Verzelfstandigingsovereenkomst
Het (voorlopige) ondernemingsplan is de onderlegger voor de verzelfstandigingsovereenkomst.

De verzelfstandigingsovereenkomst is de hoofdovereenkomst aan de hand waarvan definitieve besluitvorming plaatsvindt. In deze overeenkomst wordt de formele en juridische overdracht geregeld. Met de ondertekening van deze overeenkomst worden zowel de activa en passiva als de exploitatie van het museum formeel overgedragen aan de stichting.

Voor wat betreft de activa en passiva dient er binnen de Gemeente Oss een eind- of slotbalans per 31-12-2015 te worden opgesteld; hetzelfde geldt voor de begin- of openingsbalans van de stichting per 1-1-2016. De verschillenanalyse tussen beide balansen geeft het verschil aan tussen hetgeen niet overgaat naar de stichting en hetgeen wel overgaat naar de stichting. Aan alle posten die overgaan naar de stichting zullen documenten ten grondslag liggen. Omdat de definitieve besluitvorming wordt voorzien nog voor de zomervakantievakantie 2015 (raadsvergadering juni of juli) zal bij de overeenkomst een voorlopige activa/passiva-overdracht worden gevoegd, voorzien van een indicatieve slotbalans per 31-12-2015 en indicatieve openingsbalans per 1-1-2016. In de loop van januari 2016 zal de definitieve passiva/activa-overdracht kunnen plaatsvinden aan de hand van een definitieve slot- en openingsbalans. Deze overdracht kan gemandateerd worden aan het college, onder het voorbehoud dat de definitieve slot- en openingsbalans niet substantieel afwijken van de voorlopige balansen.

Gebouw en collectie zullen niet overgaan naar de stichting; aan het gebruik hiervan zullen respectievelijk een huurovereenkomst en een bruikleenovereenkomst ten grondslag liggen. Deze zullen onderdeel vormen van de hoofdovereenkomst. Ook zal de hoofdovereenkomst worden voorzien van een budgetovereenkomst 2016-2019, waarin de subsidie voor de komende jaren wordt vastgelegd, te beginnen vanaf 2016.

In de bruikleenovereenkomst worden afspraken vastgelegd over het gebruik en het beheer van de collectie. Met deze overeenkomst draagt de gemeente het museaal gebruik en beheer van de collectie over aan de stichting. De gemeente blijft eigenaar van de collectie voor zover deze in eigendom bij de gemeente is. In de overeenkomst wordt verder bepaald:

- Aan de hand van welke (inter-)nationaal geldende codes en normen het museaal beheer van de collectie moet plaatsvinden;
- Wat wordt verstaan onder museaal beheer (waaronder: registreren, documenteren, restaureren, afstoten, aankopen, vervreemden) en welke bevoegdheden de stichting daartoe;
- Hoe om te gaan met het eigendom van toekomstige aankopen.

In de huurovereenkomst worden nadere afspraken vastgelegd over huurprijs, looptijd, onderhoud, het meerjarenonderhoudsplan en de wijze van gebruik van de gebouwen (o.a. vrijheid van bestemming van de ruimten). Voor wat betreft het onderhoud bevat de huurovereenkomst een demarcatielijst waarin is vastgelegd voor welk deel van het onderhoud de

stichting (gebruikersdeel) verantwoordelijk is en welk deel voor de gemeente is (eigenaarsdeel). Gekozen wordt voor BTW-belaste verhuur, tenzij de eerder genoemde fiscale toets anders uitwijst. Het meer jarenonderhoudsplan moet nog worden opgesteld, waarna aansluitend een beoordeling door het stichtingsbestuur kan plaatsvinden of er voldoende budget beschikbaar is om de huurdersverplichting na te komen.

Zowel de verzelfstandigingsovereenkomst (hoofdovereenkomst) als de budgetovereenkomst 2016-2019, de huurovereenkomst en de bruikleenovereenkomst kunnen pas ondertekend worden nadat besluitvorming in de gemeenteraad heeft plaatsgevonden. De overeenkomsten kunnen medio mei 2015 in concept gereed zijn. De kwartiermaker stelt de overeenkomsten op, met uitzondering van de huurovereenkomst; deze zal worden aangeleverd door de afdeling Vastgoed.

8. Besluitvorming
De overeenkomsten kunnen medio mei 2015 in besluitvorming worden gebracht. Besluitvorming in de raad kan dan plaatsvinden in de juni- of juli vergadering. De formele datum van overdracht wordt gesteld op 1 januari 2016. Na (positieve) besluitvorming in de gemeenteraad worden de overeenkomsten ondertekend door de gemeente (wethouder en gemeentesecretaris) en het stichtingsbestuur (voorzitter en penningmeester). De periode vanaf de zomervakantie tot het eind van het jaar wordt benut om de verzelfstandiging en verbouwing en herinrichting voor te bereiden binnen de kaders van het definitieve besluit.

9. Opstarttraject werkorganisatie
De bestaande organisatie blijft in beginsel voortbestaan tot 1 januari 2016; de formele datum van overdracht. Het is wenselijk de nieuwe directeur reeds in dienst te laten treden van de nieuwe stichting, vooruitlopend op de formele datum van verzelfstandiging (1 januari 2016). De datum van indiensttreding kan gesteld worden op 1 juli of 1 augustus, afhankelijk van het moment van definitieve besluitvorming. De nieuwe directeur kan vanaf dat moment de rol van de kwartiermaker overnemen en zich richten op het bouwen van de nieuwe organisatie, de verbouwing en inrichting van het museum, de realisering van de (semi-)permanente presentatie van de geschiedenis in het souterrain, het opbouwen van relevante netwerken in stad en regio, het voorbereiden van nieuwe publieksprogramma's, het maken van een definitief ondernemingsplan 2016-2019, enz. De kosten van de aanstelling van de directeur tot 1 januari 2016 kunnen worden betaald uit het kwartiermakersbudget. De gemeente zal dit budget beschikbaar stellen aan de nieuwe stichting.

De bestaande werkorganisatie van het museum zal zich tot 1 januari richten op lopende werkzaamheden: voorbereiden van laatste tentoonstellingen (Henk van Os; opening 1-10-2015) en de openstelling tot en met de kerstvakantie van 2015. Vanaf 1 januari 2016 is het museum

verzelfstandigd en komen de geselecteerde vaste medewerkers in dienst van de stichting.

De backofficetaken zullen per 1 januari 2016 onder de verantwoordelijkheid van de stichting komen te vallen. Hierbij gaat het o.a. om:
- Werkzaamheden van personele – en organisatorische aard, ARBO, bedrijfsarts;
- Financiële administratie en salarisadministratie;
- Systeembeheer (zowel kantoorautomatisering als Adlib);
- Onderhoud en schoonmaak;
- Ict en telefonie;
- enz.

Deze taken zullen vanaf de datum van verzelfstandiging mogelijk uitbesteed worden aan een externe dienstverlener. Een voor de hand liggende partij is de shared serviceorganisatie die Centrum voor de Kunsten Muzelinck samen met de Bibliotheek heeft opgezet ten behoeve van backofficetaken. Alternatief is gebruik te maken van de backoffice van Theater De Lievekamp. In het vierde kwartaal van 2015 zal onderzocht dienen te worden of deze taken bij het samenwerkingsverband dan wel De Lievekamp kunnen worden ondergebracht en zo ja tegen welke kosten.

Per 1 januari 2016 dient de stichting zelf te zorgen voor de volgende verzekeringen:
- Bestuurdersaansprakelijkheid;
- Inventaris;
- Diefstal en fraude;
- Bedrijfsschade als gevolg van brand of andere calamiteiten;
- Ongevallen vrijwilligers;
- Ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid medewerkers.

Voor het onderzoek naar uitbesteding van backoffice taken aan bijvoorbeeld de shared service organisatie van Muzelinck/bibliotheek en voor het opzetten van de Administratieve Organisatie van het museum, het overnemen van contracten en licenties, het afsluiten van benodigde verzekeringen en het werkend krijgen van de automatisering, zal een (parttime) Projectleider Backoffice worden ingehuurd voor de periode oktober t/m december 2015. De kosten hiervan kunnen gedekt worden uit het budget ‘inhuur deskundigheid kwartiermaker’.

10. Marktonderzoeken

In het verzelfstandigingsplan en het vastgestelde budget voor frictie- en investeringskosten is een bedrag opgenomen van €15.000,- voor een marktonderzoek naar de mogelijkheden voor horeca en verhuur. In dit marktonderzoek kunnen in ieder geval twee (uiterste) hoofdvarianten moeten worden verkend en vergeleken:
- Horeca/verhuur in eigen beheer: uitgaan van huidige huisvesting, beperkte ingrepen in

inrichting; werken met vrijwilligers en/of leerlingwezen.
- Horeca/verhuur professionaliseren: forse verbouw en herinrichting, uitbesteden aan externe exploitant.

Vanuit de ambitie om in het museum meer met vrijwilligers te werken, niet alleen uit oogpunt van kostenbesparing, maar ook om de verbinding met inwoners beter te leggen, wordt vooralsnog ingezet op de eerste variant. Er is geen dringende reden om op korte termijn al het marktonderzoek uit te voeren. Vanuit de bestaande organisatie kunnen eerste initiatieven daartoe worden genomen. Het is aan het bestuur en de directeur van de nieuwe organisatie om te bepalen of zij het marktonderzoek wenselijk of noodzakelijk achten. Het onderzoeksbudget wordt vooralsnog beschikbaar gehouden.

In de raming van frictie- en investeringskosten is verder voorzien in een bedrag van €20.000,- voor publieksonderzoek en mogelijke product-markt-combinaties. Van de nieuwe museumorganisatie mag worden verwacht dat zij de verbinding met het publiek uit stad en ommeland op verschillende manieren weet te leggen en het publiek weet te betrekken bij het ontwikkelen van tentoonstellingsprogramma's. Sterker zelfs, dit moet staande praktijk worden. In zekere zin doet de nieuwe organisatie daarmee aan doorlopend publieksonderzoek. In dit perspectief kan overwogen worden dit onderzoeksbudget uit te sparen en in te zetten voor een ander planonderdeel waar nog geen dekking voor is: het laten maken van een ontwerp voor de inrichting van de (semi-)permanente presentatie van de agrarisch-industriële geschiedenis van Oss en Maasland.

11. Veiligstellen Endowments

In het verzelfstandigingsplan wordt uitgegaan van twee endowments:
- Een endowment van €25.000,- per jaar voor een museumeducator, te leveren vanuit het Hooghuis;
- Een endowment van €25.000,- per jaar voor een conservator geschiedenis vanuit de Osse Industrie Kring (OIK).

Over het endowment voor een museumeducator is in beginsel overeenstemming met het Hooghuis. Nagegaan zal worden of met het Hooghuis op korte termijn een meerjarige overeenkomst gesloten kan worden. De kwartiermaker zal hier het voortouw in nemen.

Voor wat betreft het gedachte endowment voor een conservator agrarisch-industriële geschiedenis zal een propositie moeten worden opgesteld waarin aangegeven wordt wat de gevraagde bijdrage per bedrijf is en welke tegenprestatie daar tegenover staat. De kwartiermaker kan deze propositie opstellen, maar het is aan het nieuwe bestuur, met ondersteuning van het gemeentebestuur om aan de hand daarvan een aantal bedrijven te interesseren. Uitgaande van 5 bedrijven is de gevraagde bijdrage €5.000,- per jaar per bedrijf.

Realisering van deze endowment is van belang, omdat in de programmering van het museum een stevige wissel getrokken wordt ontsluiting van de geschiedenis van Oss en Maasland.

12. Beleids- en subsidieinstrumenten
2016 wordt het eerste volledige subsidiejaar. De stichting zorgt er voor dat in september 2015 het voorlopige ondernemingsplan wordt omgezet naar een definitief ondernemingsplan, gebruik makend van de jongste inzichten. Het ondernemingsplan geeft o.a. inzicht in de museale activiteiten van 2016, het verwachte publieksbereik in dat jaar en welke ontwikkeling het museum inhoudelijk en qua bezoekersaantallen in de periode 2016-2019 denkt te maken. Daarmee is het ondernemingsplan een goede basis voor de verdere subsidieverlening en prestatieafspraken.

In lijn met budgetstelsel van de gemeente Oss is het wenselijk een meerjarige budgetovereenkomst op te stellen. In de budgetovereenkomst worden de doelstellingen en belangrijkste prestaties benoemd. De budgetovereenkomst vormt de grondslag voor de subsidie; over de voortgang bij de uitvoering van de doelstellingen/prestaties vindt periodiek bestuurlijk overleg plaats. De eerste budgetovereenkomst (2016-2019) kan worden opgesteld op basis van het ondernemingsplan. In de gemeentebegroting 2016 zal een nieuwe museumparagraaf worden opgenomen, waarvan de inhoud spoort met het ondernemingsplan. De beleidsmedewerker cultuur zal de meerjarige budgetovereenkomst en een beleidsparagraaf voor de gemeentebegroting opstellen.

13. Bestaande organisatie helpen voorsorteren
De bestaande museumorganisatie werkt gewoon door, ook met het voorbereiden van nieuwe tentoonstellingen, educatieprogramma's enz. Waar mogelijk moeten nieuwe tentoonstellingen en educatieve activiteiten aansluiten bij het nieuwe museumconcept i.o. De museumstaf is hier al daadwerkelijk mee bezig. Dat geldt ook voor het doorvoeren van een aantal maatregelen die te maken met collectiebeheer. Bureau Helicon heeft in opdracht van het museum een nulmeting uitgevoerd ten aanzien van het collectiebeheer. Uit deze nulmeting vloeien een aantal acties voort die momenteel in uitvoering zijn:
- Afstoten van de BKR-collectie;
- Inhaalslag collectieregistratie
- Verbeteringen aan Depot 2, zodat de gehele collectie op 1 locatie kan worden bewaard en beheerd.

Nieuwe punten waar met de bestaande organisatie op gestuurd kan worden zijn:
- Werken met vrijwilligers. Nodig is een vrijwilligersbeleid op te zetten en eerste ervaringen op te doen in het werken met vrijwilligers (zaalwacht, horeca, kassa/balie).
- Quick wins. Waar zich nu al concrete besparingsmogelijkheden voor doen, zullen die moeten

worden benut. O.a. op het punt van tarievenbeleid kunnen eerste winstjes worden geboekt.
- Het museum kent sinds lange tijd een Vriendenstichting die zich ten doel stelt donateurs te werven die zich duurzaam aan het museum willen verbinden met een jaarlijkse bijdrage. Met de opbrengst kunnen kunstwerken worden aangekocht, in overleg met de museumdirectie. De relatie met de stichting is voor verbetering vatbaar. Het is overigens aan de nieuwe stichting om te bezien hoe de bestaande vriendenstichting kan worden ingepast in nieuwe strategieën om de fondswerving in de particuliere sector te intensiveren.

De kwartiermaker zal op bovenstaande punten met staf en directie van het museum sparren om te bezien welke voortgang mogelijk is.

Projectorganisatie

Om het verzelfstandigingsproces aan te sturen is een kwartiermaker aangesteld (Marco van Vulpen, met ondersteuning van Hans Jongerius). De kwartiermaker werkt in opdracht van de gemeentelijke stuurgroep "Vernieuwing en bezuiniging Kunst en Cultuur" (dhr. J. Van Loon (wethouder), dhr. T. De Laat (directeur Stadsbeleid) en dhr. S. Franssen (directeur Gemeentebedrijven)). Vanuit de stuurgroep fungeert dhr. Franssen als opdrachtgever. De kwartiermaker rapporteert aan de opdrachtgever.

De kwartiermaker zal zelf de productie van sleuteldocumenten ter hand nemen, waaronder de overeenkomsten en college- en raadsbesluiten. Voor specifieke planonderdelen/activiteiten zal een beroep worden gedaan op accountmanagers vanuit de gemeentelijke organisatie:
- voor het account personeel & organisatie: P&O-adviseur (Gerard Brinkman).
- voor het account financiën en bedrijfsvoering: controller dienst Gemeentebedrijven (Wim van Loon).
- voor het account beleid & subsidieverlening: beleidsadviseur cultuur (Paul Spanjaard).
- voor het account vastgoed: bouwkundig projectleider (Fons Geraedts/Richard Kramer).
- voor het account juridische zaken: juridisch adviseur (Nanda Laagland).
- voor het account 'go in concern': directeur Museum Jan Cunen (Nicolette Bartelink).
- voor het account Implementatietraject Herziening Kunst en Cultuur: projectsecretaris (Chantal Snijders).
- voor het account communicatie: communicatieadviseur gemeente.

Deze accountmanagers kunnen trekker of sparring partner zijn van specifieke planonderdelen. In het overzicht 'Work Breakdown Structure' staat per activiteit aangeven wie welke rol vervult. De kwartiermaker bewaakt de voortgang van alle planonderdelen. Maandelijks zal met alle accountmanagers een vast voortgangsoverleg plaatsvinden, onder voorzitterschap van de kwartiermaker. In dit overleg wordt ook de voortgang van de invoeging van het Stadsarchief in

de Bibliotheek meegenomen.

Met de WOR-bestuurder en de OR zal eveneens periodiek overleg plaatsvinden (gecombineerd met het onderwerp Invoeging Stadsarchief in Bibliotheek). Verder zal de kwartiermaker maandelijks aanschuiven bij het afdelingsoverleg van Museum Jan Cunen, teneinde de medewerkers goed te informeren over de voortgang van het verzelfstandigingstraject.

Voor specifieke onderdelen wordt een beroep gedaan op externe deskundigheid, ten laste van het budget frictie-/investeringskosten:

- Tijdelijke aanstelling beoogd directeur, vooruitlopend op definitieve aanstelling per 1 juli 2015 (mei/juni). Kosten: €10.000,-.
- Parttime Projectleider Backoffice (april t/m juli 2015). Kosten €15.000,-.
- Fiscale toets (voorlopig) ondernemingsplan (maart 2015). Kosten €5.000,-.
- Risicoanalyse Beveiliging/Arbo (voorlopig) ondernemingsplan (maart 2015). Kosten: €5.000,-.
- Ontwerpopdracht (semi-)permanente inrichting geschiedenis (april): €20.000,-.
- Het publieksonderzoek kan komen te vervallen (vrijval €20.000,-).
- Het marktonderzoek horeca/verhuur kan later (of niet).
- PM planontwikkeling/-uitvoering verbetering depot en verbouw/klimatisering museum.

Communicatie

Behalve de informatie-uitwisseling in hiervoor genoemde overleggen is het wenselijk de voortgang van het verzelfstandigingsproces periodiek te communiceren met de ambtelijke organisatie als geheel. Aan de communicatieadviseur wordt gevraagd van elk voortgangsoverleg van de accountmanagers een beknopte interne nieuwsbrief te maken over zowel de verzelfstandiging van MJC als de invoeging van Stadsarchief in Bibliotheek, in samenspraak met de kwartiermaker.

De gemeenteraad zal periodiek geïnformeerd worden met raadsinformatiebrieven. Op het moment dat de nieuwe gemeenteraad is geïnstalleerd kan in overleg met de nieuwe wethouder een ‘nieuwsbrief special’ worden gemaakt, mogelijk in combinatie met een informatiebijeenkomst. Ook hier komen zowel de verzelfstandiging van het museum als de invoeging van het Stadsarchief in de Bibliotheek aan de orde.

Fasering

Het stappenplan Verzelfstandiging Museum Jan Cunen kent een aantal in elkaar overlopende en deels overlappende fasen:

I. Governancefase (oktober 2014 t/m februari 2015): werven bestuur, oprichten stichting, installeren bestuur.
II. Wervings- en selectiefase: (maart t/m september 2015): werving en selectie directeur, werving en selectie andere medewerkers.
III. Besluitvormingsfase (april t/m juni 2015): vaststellen overeenkomsten, besluitvorming, overdracht.
IV. Opstartfase (juli t/m december 2015): voorbereiden aanbesteding verbouwing en inrichting, definitief ondernemingsplan, voorbereiden ontvlechting overheadtaken + uitbesteden aan externe partij.
V. Verbouwings-/inrichtingsfase (januari t/m maart 2016): verbouwing en inrichting; inregelen werkorganisatie.

Verder wordt voorzien in een (doorlopende) communicatie-activiteiten.

Work Breakdown Structure

I. Governancefase (oktober 2014 t/m februari 2015)

a. Formeren bestuur

Werkzaamheden: opstellen profielschetsen > ophalen suggesties mogelijke kandidaten > opstellen groslijst > bepalen voorkeurskandidaat voorzitterschap > orientatiegesprek(-ken) > besluit stuurgroep over voordracht benoeming voorzitter > orientatiegesprekken met andere kandidaat-bestuursleden > voordracht benoeming bestuursleden door stuurgroep aan college > collegebesluit > benoeming.
Uitvoering: kwartiermaker (trekker), in samenspraak met stuurgroep, later met (beoogd) voorzitter.

b. Formele handelingen oprichting stichting

Werkzaamheden: opstellen statuten > oprichtingsbesluit door de gemeenteraad > op basis van het ontwerpbesluit aanvraag van goedkeuring indienen bij de provincie > passeren statuten > inschrijving stichting en bestuursleden bij Kamer van Koophandel > openen bankrekening.
Uitvoering: kwartiermaker (trekker), met voorzitter en penningmeester.

c. fiscale toetsing verzelfstandigingsplan

Werkzaamheden: fiscale toetsing verzelfstandigingsplan om te bepalen of de stichting wel/niet BTW-plichtig is.
Uitvoering: kwartiermaker (trekker) i.s.m. businesscontroller gemeente.

d. Aanscherping museaal concept

Werkzaamheden: uitwerken museaal concept > schets van mogelijke activiteiten/programma's > vertaling in werkzaamheden en eisen/competenties betrokken functies.

Uitvoering: kwartiermaker (trekker), met raadpleging 'Groep Jacobs'.

e. Endowment museumeducatie Hooghuis

Werkzaamheden: contact onderhouden > overeenkomst opstellen > ondertekenen.

Uitvoering: kwartiermaker (trekker).

f. Verbouwings-/inrichtingsplan

Werkzaamheden: programma van eisen > selectie installatieadviesbureau > vergunningen > bestek.

Uitvoering: projectleider afdeling Vastgoed (trekker).

g. Aanpassen depot

Werkzaamheden: opschonen depot > opdrachtverlening verbetering depot gemeentehuis > begeleiding > oplevering.

Uitvoering: projectleider afdeling Vastgoed (trekker) + afdeling Service Cetrum/Informatieve Diensten.

h. Opstellen voorlopig ondernemingsplan

Werkzaamheden: opstellen voorlopig ondernemingsplan > vaststelling in stuurgroep > vaststelling in bestuur > risicoanalyse veiligheid.

Uitvoering: kwartiermaker (trekker), business controller (sparring partner fiscale toetsing), P&O-adviseur (sparring partner toetsing beveiliging/arbo).

II. Werving- en selectiefase (maart t/m september 2015)

i. Werving en selectie directeur

Werkzaamheden: opstellen functieprofielen, waaronder die van directeur > opstellen werving- en selectieprocedure > functieprofiel directeur en procedure vaststellen door bestuur > werving en selectie directeur > benoeming directeur voor 1 mei 2015 > indiensttreding 1 juli 2015 (of 1 augustus).

Uitvoering: kwartiermaker (trekker), bestuursdelegatie, P&O-adviseur gemeente (sparring partner).

j. Werving en selectie vaste medewerkers

Werkzaamheden: goedkeuren profielen overige functies door directeur > werving en selectie

overige functies > benoemingen voor 1 oktober 2015; indiensttreding per 1-1-2016.
Uitvoering: directeur/kwartiermaker (trekker), bestuurslid, P&O-adviseur gemeente (sparring partner).

k. Afstemming met WOR-bestuurder en OR gemeente
Werkzaamheden: periodiek overleg en informatievoorziening concept-functieprofielen en procedure werving & selectie (1 december 2015) en informatievoorziening concept besluitvormingsdocumenten + definitieve profielschetsen andere medewerkers (medio mei 2015).
Uitvoering: kwartiermaker, later ook bestuur en directeur, P&O-adviseur gemeente (sparring partner).

l. Endowment conservator geschiedenis
Werkzaamheden: opstellen propositie > bedrijfsleven benaderen.
Uitvoering: kwartiermaker (propositie), bestuur (netwerken).

m. Ontwerp (semi-)permanente presentatie geschiedenis (souterrain)
Werkzaamheden: opdrachtformulering > opdrachtverlening > fondswervingsplan.
Uitvoering: kwartiermaker (trekker) i.s.m. nieuwe directeur.

n. Aanbesteding Verbouwing/inrichting
Werkzaamheden: doorlopen aanbestedingsprocedure.
Uitvoering: projectleider afdeling Vastgoed (trekker), i.s.m. beoogd directeur.

III. Besluitvormingsfase (april t/m juni 2015)

o. Opstellen overeenkomsten
Werkzaamheden: opstellen verzelfstandigingsovereenkomst, budgetovereenkomst 2016-2019, huurovereenkomst, bruikleenovereenkomst, voorlopig overzicht activa/passiva-overdracht + indicatieve slot-/openingsbalans.
Uitvoering: kwartiermaker (trekker) in samenwerking met ; voor de huurovereenkomst: projectleider afdeling Vastgoed (trekker), juridisch adviseur (sparring partner).

p. Besluitvorming
Werkzaamheden: opstellen college-/raadsbesluit > ondertekenen overeenkomsten.
Uitvoering: kwartiermaker (trekker), beleidsadviseur cultuur (sparring partner).

IV. Opstartfase (juli t/m december 2015)

q. beschikbaar stellen werkbudget kwartiermaker
Werkzaamheden: overmaken werkbudget voor aanstelling directeur/kwartiermaker (periode tot 1-1-2016).
Uitvoering: controller gemeente.

r. Aanstelling directeur/kwartiermaker
Werkzaamheden: aanstelling/indiensttreding directeur (tot 1-1-2016 als kwartiermaker).
Uitvoering: bestuur.

s. Inrichting backoffice en A.O.
Werkzaamheden: onderzoek uitbesteden backofficetaken > uitbesteding > opzetten administratieve organisatie > omzetten automatisering > omzetten/afsluiten/stopzetten contracten, licenties, verzekeringen c.a.
Uitvoering: projectleider backoffice (inhuur; trekker) + directeur/kwartiermaker, in samenwerking met controller gemeente + afdeling Service Centrum/Informatieve Diensten + afdeling automatisering.

t. Definitief Ondernemingsplan
Werkzaamheden: jongste inzichten verwerken in aanpassing voorlopig ondernemingsplan > aanbieden aan gemeente, tevens subsidieverzoek 2016.
Uitvoering: directeur/kwartiermaker (trekker).

u. Subsidieverlening en beleidsinstrumenten
Werkzaamheden: beleidsparagraaf gemeentebegroting > budgetovereenkomst 2016-2019 > subsidieverlening 2016.
Uitvoering: beleidsmedewerker cultuur (trekker).

V. Verbouwings-/inrichtingsfase (januari t/m maart 2016)

v. Verbouwing/klimatisering
Werkzaamheden: start verbouwing/inrichting > begeleiding uitvoering > oplevering.
Uitvoering: projectleider afdeling Vastgoed (trekker) + directeur.

w. Inrichting (semi-)permanente presentaties
Werkzaamheden: inrichting (semi-)permanente presentatie collectie 19e eeuwse schilderkunst (2e verdieping) + inrichting (semi-)permanente presentatie geschiedenis (souterrain).
Uitvoering: directeur (trekker) + conservator.

Doorlopend: communicatieproces

x. Interne nieuwsbrief

Werkzaamheden: van elk maandelijks voortgangsoverleg met de accounthouders wordt een interne nieuwsbrief gemaakt.

Uitvoering: communicatieadviseur (trekker).

y. Nieuwsbrief/informatiebijeenkomst gemeenteraad

Werkzaamheden: wanneer nieuwe gemeenteraad geïnstalleerd is zal een informatiebijeenkomst worden georganiseerd over de verzelfstandiging van MJC (en Stadsarchief naar Bibliotheek).

Uitvoering: communicatieadviseur (nieuwsbrief) en kwartiermaker (infobijeenkomst).

Planning

Activiteit	**Tijd**	**`14**	**`15**				**`16**
		Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
Fase I: Governance	**okt t/m febr**						
a. Formeren bestuur							
b. Formele handelingen oprichting stichting							
In deze fase ook op te pakken:							
c. fiscale toets verzelfstandigingsplan							
d. Aanscherping museaal concept c.a.							
e. Endowment museumeducatie Hooghuis							
f. Verbouwings-/inrichtingsplan							
g. Aanpassen depot							
h. Opstellen voorlopig ondernemingsplan							
Fase II: Werving & selectie	**mrt t/m sep 2015**						
i. Werving en selectie directeur							
j. Werving en selectie vaste medewerkers							
k. Afstemming met WOR-bestuurder en OR							
In deze fase ook op te pakken:							
l. Endowment conservator geschiedenis							
m. Ontwerp (semi-)permanente presentatie							
n. Aanbesteding verbouwing/inrichting							
Fase III: Besluitvorming	**apr t/m juni 2015**						
o. Opstellen overeenkomsten							
p. Besluitvorming + ondertekening							
Fase IV: Opstarten	**juli t/m dec 2015**						
q. beschikbaar stellen werkbudget stichting							

r. Aanstelling directeur/kwartier							
s. Inrichting backoffice en A.O.							
t. Definitief Ondernemingsplan/subsidieverz.							
u. Subsidieverlening en beleidsinstrumenten							
Fase V: Verbouwing/inrichting	**jan t/m mrt 2016**						
v. Verbouwing/klimatisering							
w. Inrichting (semi-)permanente presentaties							
Doorlopend: Communicatie	**t/m dec 2015**						
x. Interne nieuwsbrieven							
y. Nieuwsbrief/Infobijeenkomst raad							

Kritische succesfactoren / risico's

In het Verzelfstandigingsplan zijn al de kritische succesfactoren en risico's van de verzelfstandiging als zodanig benoemd. Ten aanzien van het *verzelfstandigingsproces*, in het bijzonder de uitvoering van dit Stappenplan, kunnen de volgende kritische succesfactoren en risico's worden benoemd.

Kritische succesfactoren:

- Het proces moet gevoed worden door een inhoudelijk perspectief dat partijen motiveert om de schouders eronder te zetten. Waar gaan we naar toe? Daarom is het wenselijk meer scherpte in het museale concept te krijgen en een vertaling daarvan te maken in presentatie en programmering van Museum Jan Cunen-nieuwe-stijl en bijbehorende functieprofielen. Een helder en aantrekkelijk toekomstperspectief is ook nodig om bestuursleden te werven en vaste medewerkers, te beginnen met een directeur. In dit licht is het van belang vroeg in het proces over een voorlopig ondernemingsplan te kunnen beschikken. Vanzelfsprekend moet dit voorlopig ondernemingsplan nog ruimte bieden voor nadere invulling door de nieuwe organisatie.
- Duidelijkheid bieden aan zittende medewerkers. De medewerkers van Museum Jan Cunen verkeren al geruime tijd in onzekerheid over hun baan. Van belang is nu zo spoedig mogelijk duidelijkheid te geven voor wie er wel/niet toekomst is in de nieuwe organisatie. Daarvoor is nodig dat binnen afzienbare tijd een bestuur wordt geformeerd dat functieprofielen kan vaststellen en direct de werving en selectie van de directeur ter hand neemt. Met de nieuwe directeur kunnen de andere functieprofielen worden vastgesteld, aan de hand waarvan werving en selectie kan starten. Uitgangspunt is dat de huidige functies blijven voortbestaan tot het moment van verzelfstandiging op 1-1-2016. Dit betekent dat de werving van de andere medewerkers dan de directeur niet al te ver naar voren getrokken kan worden. In dit Stappenplan wordt voorzien in werving en selectie van de andere vaste medewerkers in de periode augustus/september 2015. Eerde is niet mogelijk zonder ook het tijdstip van verzelfstandiging en daarmee opheffing van de huidige functies naar voren te halen.
- Direct belanghebbenden moeten goed geïnformeerd zijn over de voortgang van het proces: de

mensen van het museum voorop, maar ook medewerkers van de gemeente die een taak hebben in het proces. Daarnaast zal de OR en de gemeenteraad goed geïnformeerd moeten worden. Communicatie is ook in dit proces een kritische succesfactor. Het Stappenplan voorziet daarom in periodieke terugkoppelmomenten en in een interne nieuwsbrief en een informatiebijeenkomst voor de nieuwe gemeenteraad.

Risico's:

- Ondanks verwoede pogingen kan zich de situatie voordoen dat de zoektocht naar bestuursleden niet tijdig tot het gewenste resultaat leidt. Hierdoor kan de planning in gevaar komen en zitten medewerkers nog langer in onzekerheid. Dit zal ook tot onrust leiden bij de medezeggenschap en de politiek. Mutatis mutandis geldt hetzelfde voor de werving van de directeur.
- In januari 2015 zal de nieuwe gemeenteraad worden geïnstalleerd. Van belang is het nieuwe gemeentebestuur goed mee te nemen in de overwegingen die ten grondslag hebben gelegen aan het besluit tot verzelfstandiging van Museum Jan Cunen (en de invoeging van het Stadsarchief in de Bibliotheek). Voor de uitvoering van dit Stappenplan is het niet bevorderlijk eerdere besluiten te heroverwegen.
- Het Stappenplan voorziet in een strakke planning. Ook het besluitvormingsproces zal weliswaar zorgvuldig, maar op tempo moeten verlopen. De besluitvorming in de gemeenteraad zal goed geregisseerd moeten worden, zeker in de wetenschap dat rond de jaarwisseling een nieuw gemeentebestuur aantreedt. Zomaar een maand uitstel van besluitvorming, heeft direct gevolgen voor de datum van verzelfstandiging en zal leiden tot vertraging, langere periode van onduidelijkheid enz.
- Het gebouw van Museum Jan Cunen, inclusief het interieur, is een rijksmonument. Dit betekent dat voor de beoogde verbouwing/klimatisering een vergunning vereist is van de Monumentenkamer, hetgeen voor de planning een risico is. Wanneer de vergunning niet tijdig wordt verleend, kan de verbouwing pas op een later moment plaatsvinden, waardoor de heropening van het museum moet worden uitgesteld en de herpositionering van het museum een slepend proces wordt.
- Het risico van niet op tijd klaar zijn is zeker ook aanwezig bij de herinrichting van het museum, voor wat betreft de inrichting van de (semi-)permanente presentatie geschiedenis Oss/Maasland. Hiervoor kan pas in samenspraak met de nieuwe directeur een plan/ontwerp worden gemaakt op basis waarvan eerst fondsen geworven moeten worden alvorens tot uitvoering kan worden overgegaan.