

Onderzoek verzelfstandiging Van Abbemuseum

Februari 2015

Lucie Snoeker
MANAGEMENT + ADVIES

Noorderdwaarsstraat 7 III
1017 TX Amsterdam
T +31 (0)20 627 6148
M +31 (0)6 5115 3424
mail@luciesnoeker.nl
www.luciesnoeker.nl

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Managementsamenvatting	8
1. Het waarom van het verzelfstandigen	14
2. Definitie museum en vijf maatschappelijke waarden van musea	16
3. Missie, kernwaarden en visie Van Abbemuseum¹	18
4. Kerncijfers Van Abbemuseum 2013/2014	19
5. Positionering en netwerken Van Abbemuseum	20
6. Zakelijke doelstellingen en randvoorwaarden	23
7. Nieuwe rechtsvorm en andere juridische aspecten	28
7.1 Coöperatieve vereniging, 'gewone' vereniging of stichting	28
7.2 Invloed gemeente tijdens en na ontvlechting	29
7.3 Governance Code Cultuur	31
7.4 Overige juridische aspecten	32
7.5 Overzicht incidentele en structurele juridische kosten	33
8. Verzelfstandigen en collectie	34
8.1 Collectie Van Abbemuseum	34
8.2 Collectie Van Abbemuseum blijft eigendom van gemeente Eindhoven	35
8.3 Collectiebeheerovereenkomst	36
8.4 Museaal beheer	36
8.5 Nulmeting collectie	37
8.6 Depotruimtes en gewenste uitbreiding over 5 à 10 jaar	38
9. Verzelfstandigen en gebouw	40
9.1 Museumgebouw	40
9.2 Huur en huurovereenkomst	41
9.3 MJOP	41
9.4 Scenario's uitvoeren huurderonderhoud en wijze huurberekening	42
9.5 Indexering	47
10. Gevolgen personeel	50
10.1 Juridisch kader	50
10.2 CAR UWV en CAO Museumbranche met aansluiting bij ABP	51
10.3 Ondernemingsraad	52

¹ De hoofdstukken 3, 4, 5 en 6 zijn geschreven door de projectleider, Ulrike Erbslöh, zakelijk directeur van het Van Abbemuseum tot 1 januari 2015.

10.4	Risico WW en WIA	52
10.5	Secundaire arbeidsvoorwaarden	53
10.6	Incidentele en structurele kosten verzelfstandiging op gebied van personeel	53
10.7	Personele posten op overdrachtsbalans	54
11.	Ontvlechting uit gemeentelijke dienstverlening	56
11.1	Ontvlechting dienstverlening ICT en telefonie	56
11.2	Ontvlechting dienstverlening financiële administratie	58
11.3	Ontvlechting dienstverlening P&O	60
11.4	Ontvlechting dienstverlening archivering	61
11.5	Ontvlechting dienstverlening centrale inkoop	62
11.6	Totaaloverzicht incidentele en structurele kosten uitvoering dienstverlening door Van Abbemuseum	63
11.7	Doorbelasting en kosten ontvlechting bij verzelfstandiging	64
11.8	Te verwachten kosten bij de Sector Economie & Cultuur na verzelfstandiging	64
12.	Ontvlechting financiële systematiek gemeente	66
12.1	Bevoorschotting en betaaltermijnen	66
12.2	Risicomodel en weerstandvermogen	67
12.3	Overdrachtsbalans	68
12.4	Totaaloverzicht incidentele en structurele kosten verzelfstandiging	68
12.5	Conclusies	70
13.	(Afbreuk)risico's en voorwaarden voor wetslagen	72
14.	Doorkijk voorbereiding- en implementatiefase, inclusief 'piketpalen' besluitvorming	74

Bijlagen:

Lijst betrokken medewerkers binnen Van Abbemuseum en Gemeente Eindhoven bij het onderzoek

Geraadpleegde nota's, stukken, literatuur en websites (bronvermelding)

Inleiding

Voor u ligt het rapport *Onderzoek verzelfstandiging Van Abbemuseum*. Kort samengevat komt verzelfstandiging erop neer dat een sector van de gemeente geen deel meer uitmaakt van de gemeentelijke organisatie, maar een zelfstandige juridische eenheid wordt. Er vindt ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie plaats en daarmee ook uit de gemeentelijke begroting en planning- & controlcyclus. Deze ontvlechting houdt onder meer in dat de verzelfstandigde sector geen gebruik meer maakt van de dienstverlening van de gemeente. Bij de verzelfstandiging van het Van Abbemuseum moet men daarbij vooral denken aan de dienstverlening van de gemeente Eindhoven op het gebied van ICT/telefonie, financiën, personeel & organisatie, archivering en centrale inkoop. De diensten en werkzaamheden die de gemeente verzorgt, zal de verzelfstandigde sector zelf gaan uitvoeren of (laten) uitvoeren via uitbesteding.

Daarnaast wordt er voor de te verzelfstandigen sector een nieuwe juridische eenheid met bestuur(smodel) opgericht. De overdracht van de gemeentelijke organisatie naar de verzelfstandigde organisatie wordt geregeld via overeenkomsten. Ook vindt er op financieel gebied een overdracht plaats (o.m. overdrachtsbalans).

De essentie van het verzelfstandigingstraject kan men in een alinea samenvatten. Het is echter een omvangrijk en arbeidsintensief proces, waarbij een scala aan onderwerpen de revue passeert.

In dit onderzoek komen de organisatorische, juridische, inhoudelijke, financiële en zakelijke randvoorwaarden en gevolgen van een verzelfstandiging van het Van Abbemuseum aan de orde. Dit conform het Raadsbesluit *Opdracht voor onderzoek naar verzelfstandiging van het Van Abbemuseum* d.d. 11 maart 2014. Op basis van het onderzoek zou de raad zich een oordeel moeten kunnen vormen over de haalbaarheid en de efficiëntie van een verzelfstandigd museum en zou de raad een principebesluit over de verzelfstandiging moeten kunnen nemen². Dit onderzoek beoogt niet een uitspraak te doen over de vraag wel/niet verzelfstandigen.

Na een principebesluit tot verzelfstandiging volgt de fase waarin de feitelijke verzelfstandiging wordt voorbereid. De verzelfstandiging zou dan op 1 januari 2016 (of 2017) kunnen ingaan. De start van een nieuw kalenderjaar is het meest geschikte moment van verzelfstandiging in verband met de financiële overdracht en de overstap naar een andere financiële systematiek. De activiteiten van deze voorbereidingsfase worden in het rapport in hoofdlijnen aangeduid.

De aanleiding voor het onderzoek naar verzelfstandiging werd al gelegd in het raadsbesluit van 26 juni 2012³, bij de instemming met het *Beleidsplan 2013-2017 Van Abbemuseum*, waarin een onderzoek naar de verzelfstandiging noodzakelijk wordt geacht. Om zich als culturele ondernemer optimaal te kunnen ontplooiën, is het essentieel het museum los te koppelen van de gemeentelijke organisatie. Er wordt ingezet op een verzelfstandiging binnen de komende vijf jaar. Dit is nodig om de flexibele en goed gestroomlijnde organisatie op te zetten die noodzakelijk is om het beleid te kunnen realiseren⁴. Tot zover het kader van de onderzoeksopdracht.

² Raadsbesluit 14R5740 d.d. 11 maart 2014: Opdracht voor onderzoek naar verzelfstandiging van het Van Abbemuseum

³ Raadsbesluit 12R4846 d.d. 26 juni 2012

⁴ Beleidsplan 2013-2017 Van Abbemuseum, p. 5 en 4

Leeswijzer

Hoofdstuk 1: Waarom verzelfstandigen

Eén van de redenen om te verzelfstandigen is het optimaal kunnen verwezenlijken van het cultureel ondernemerschap en de zakelijke ambities. Deze en andere redenen om te verzelfstandigen voor musea in het algemeen en voor het Van Abbemuseum in het bijzonder worden nog eens op een rij gezet in hoofdstuk 1.

De gemeente Eindhoven hanteert de volgende definitie van cultureel ondernemerschap: “Cultureel ondernemerschap: een gezonde bedrijfsvoering passend bij een culturele organisatie. Het gaat hier om positionering, profilering, omgevingsbewustzijn, gerichtheid op publiek en een evenwichtige financieringsmix”⁵.

Bij deze definitie wordt aansluiting gezocht bij het beantwoorden van de vraag hoe het Van Abbemuseum verder vorm geeft aan zijn cultureel ondernemerschap. Het Van Abbemuseum is al succesvol als cultureel ondernemer waar het al zijn kernactiviteiten betreft. Dit omvat meer dan de (inter)nationale samenwerkingsverbanden en de fondsen die het museum voor de tentoonstellingen en de aankopen voor de collectie weet te verwerven.

Hoofdstuk 2: Definitie museum en vijf maatschappelijk waarden van musea

In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke definitie van museum er wereldwijd wordt gehanteerd. Daarnaast worden vijf maatschappelijke waarden van musea nader toegelicht.

Hoofdstuk 3: Missie Van Abbemuseum

In hoofdstuk 3 behelst een uiteenzetting van de missie, kernwaarden en visie van het museum: ‘wat is het Van Abbemuseum, wat doet het en wat wil het bereiken?’

Hoofdstuk 4: Kerncijfers Van Abbemuseum 2013/2014

Dit hoofdstuk geeft een cijfermatig overzicht van de collectie, bezoekersaantallen, educatie, communicatie, personeel, omzet en gebouw.

Hoofdstuk 5: Positionering en netwerken Van Abbemuseum

In dit hoofdstuk wordt de positionering van het museum en netwerken van het museum belicht, waaronder de (internationale) samenwerking van het museum. Wat is het belang van het Van Abbemuseum met zijn programmering, collectie en activiteiten lokaal, regionaal, nationaal en internationaal gezien? Daarbij wordt ingezoomd op de betekenis van het Van Abbemuseum voor de gemeente Eindhoven.

Hoofdstuk 6: Zakelijke ontwikkelingen en randvoorwaarden

Wat houdt cultureel ondernemerschap bij het Van Abbemuseum in? Cultureel ondernemerschap onderscheidt zich van klassiek ondernemerschap in die zin dat de culturele ondernemer niet uit is op winstmaximalisatie in termen van geld. De cultureel ondernemer leidt een maatschappelijke onderneming, met als basis de waarde van kunst en cultuur voor de samenleving en het individu.

In dit hoofdstuk komen de ambities en de randvoorwaarden om de zakelijke doelstellingen vanuit de vijf kerntaken⁶ van het museum verder te ontwikkelen aan de orde.

⁵ Definitie Cultureel ondernemerschap uit “Nadere regels subsidie Cultuur Totaal 2014, Gemeentebld Eindhoven, 2013, nummer 100”

⁶ Het Van Abbemuseum onderzoekt, verzamelt, presenteert, bemiddelt en onderwijst, beheert en conserveert

Hoofdstuk 7: Nieuwe rechtsvorm en andere juridische aspecten

Door verzelfstandiging maakt het museum geen deel meer uit van de gemeentelijke organisatie. Het museum wordt in een nieuwe rechtsvorm gegoten. De (keuze voor de) nieuwe rechtsvorm – na rijp beraad is gekozen voor de stichting en het bestuursmodel met een Raad van Toezicht - worden nader toegelicht. De invloed van de gemeente in het kader van het deelnemenbeleid wordt behandeld. De Governance Code Cultuur, het normatief kader voor goed bestuur in cultuursector, vormt hierbij de leidraad.

Daarnaast worden enkele juridische aspecten die verband houden met het overgaan van een overheidstaak naar een particuliere organisatie aangestipt in dit hoofdstuk.

Hoofdstukken 8, 9 en 10: Verzelfstandiging en gevolgen voor collectie, gebouw en het personeel

Bij verzelfstandiging blijft de gemeente eigenaar van de huidige collectie. Ook van aankopen en aanwinsten na de verzelfstandiging wordt de gemeente in principe eigenaar, enkele uitzonderingen daargelaten. Hoofdstuk 8 is gewijd aan de gevolgen van de verzelfstandiging voor de collectie en de collectieovereenkomst.

Bij verzelfstandiging blijft de gemeente eigenaar van de gebouwen. De huisvesting, met name het onderhoud en de huur van de gebouwen, wordt in hoofdstuk 9 behandeld.

Vanzelfsprekend heeft een verzelfstandiging ook gevolgen voor het personeel en de organisatie. In hoofdstuk 10 worden niet alleen de wijzigingen voor het personeel geschetst, maar komen ook onderwerpen op het gebied van P&O aan de orde die bij de overdracht geregeld moeten worden. Tevens wordt in dit hoofdstuk aangegeven wat de rollen van de gemeente, de OR en het GO zijn bij de totstandkoming van het Sociaal Plan, dat in de implementatiefase zijn beslag krijgt.

Hoofdstuk 11: Ontvlechting dienstverlening gemeente

Zoals eerder gemeld vindt er ontvlechting uit de gemeente plaats. Deze ontvlechting is tweeledig. In de eerste plaats maakt het museum geen gebruik meer van het (gemeenschappelijke) dienstverleningsaanbod van de gemeente. Hoofdstuk 11 gaat over de ontvlechting uit deze dienstverlening. Dit betekent concreet dat het museum de diensten die de gemeente nu verzorgt op het gebied van personeel & organisatie, financiële administratie, accountantscontrole, ICT/telefonie, archivering en centrale inkoop (waaronder verzekeringen) zelf zal gaan uitvoeren of (laten) uitvoeren. Met name de organisatorische en financiële gevolgen van de deze ontvlechting worden in kaart gebracht.

Hoofdstuk 12: Ontvlechting financiële systematiek gemeente

In de tweede plaats vindt er ontvlechting uit de financiële systematiek van de gemeente plaats. Naast de dienstverlening (behandeld in het hoofdstuk 11) zijn er andere posten die overgedragen moeten worden van de gemeente naar de stichting, mede conform de richtlijnen voor de stichting (RJ 640). In hoofdstuk 12 komen onderwerpen als overdracht van reserves, voorzieningen, bevoorschotting en risico's in combinatie met weerstandsvermogen aan de orde. Vervolgens worden in dit hoofdstuk de incidentele en structurele kosten die gepaard gaan met verzelfstandiging, samen met kosten bij de diverse hoofdstukken in kaart zijn gebracht, op een rij gezet in één totaaloverzicht.

Hoofdstuk 13: (Afbreuk)risico's en voorwaarden voor welslagen

De risico's, meer in termen van afbreukrisico's, worden aangestipt. Tevens worden voorwaarden om de verzelfstandiging te doen slagen op een rij gezet in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 14: Doorkijk en planning implementatiefase

Na een principebesluit tot verzelfstandiging moet er nog heel wat werk verzet worden om de verzelfstandiging daadwerkelijk te laten plaatsvinden. Het rapport wordt in hoofdstuk 14 afgesloten met een doorkijk naar de vervolgfase. De belangrijkste activiteiten om de verzelfstandiging te bewerkstelligen, worden opgesomd en in een (strakke) tijdsplanning gezet.

Managementsamenvatting

Kader onderzoek

In dit *Onderzoek verzelfstandiging Van Abbemuseum* komen de organisatorische, juridische, inhoudelijke, financiële en zakelijke randvoorwaarden en gevolgen van een verzelfstandiging van het Van Abbemuseum aan de orde. Op basis van het onderzoek zou de raad zich een oordeel moeten kunnen vormen over de haalbaarheid en de efficiëntie van een verzelfstandigd museum en zou de raad een principebesluit over de verzelfstandiging moeten kunnen nemen, aldus het raadsbesluit voor de opdracht voor dit onderzoek. Dit onderzoek beoogt geen uitspraak te doen over de vraag wel/niet verzelfstandigen.

Het waarom van verzelfstandigen

Musea aansturen is geen wettelijke taak en behoort niet tot de kerntaken van de gemeente. Door verzelfstandiging wordt de relatie tussen de gemeente en het museum transparanter op artistiek, politiek, organisatorisch en financieel gebied.

Een verzelfstandigd Van Abbemuseum sluit beter aan bij de ontwikkeling van de Stichting Cultuur i.o. De gemeente Eindhoven wil tot een culturele basisinfrastructuur komen, de uitvoering van het cultuurbeleid en het beoordelings- en subsidieproces, i.c. de kwaliteitstoetsing van kunst en cultuur, bij deze Stichting Cultuur leggen en aansluiten bij de landelijke systematiek van het vierjarige kunstenplan van het ministerie van OCW.

Door verzelfstandiging treedt het Van Abbemuseum in eenzelfde subsidie- en verantwoordingsverhouding met de gemeente als de andere culturele instellingen in Eindhoven. Het museum neemt nu binnen de concernorganisatie van de gemeente een uitzonderingspositie in. Zou het niet verzelfstandigen, dan is het ook binnen de culturele basisinfrastructuur van Eindhoven een vreemde eend in de bijt.

Vervelfstandiging past ook bij de maatschappelijke ontwikkeling van cultureel ondernemerschap.

Positionering en netwerken van Abbemuseum

Vervelfstandigen geeft meer ruimte aan het Van Abbemuseum om de (inter)nationale samenwerkingsverbanden en de zakelijke ambities uit te bouwen. Het Van Abbemuseum onderhoudt een omvangrijk en zeer gevarieerd lokaal, nationaal en internationaal netwerk waartoe kennisinstellingen, musea, universiteiten, het bedrijfsleven, overheden, uitgevers, producenten, kunstenaars, curatoren en kunstcritici behoren. Het Van Abbemuseum wordt voor zijn inhoudelijke werk tot ver buiten de landsgrenzen gewaardeerd.

Het museum positioneert zich als een culturele en maatschappelijke ondernemer met een publieke opdracht. Met het uitdagende, vernieuwende en experimentele beleid in combinatie met een focus op talent en educatie, haakt het museum in op de behoeftes van Eindhoven met zijn potentieel voor innovatie en creatie. De positionering van het Van Abbemuseum spiegelt de positionering van Eindhoven en vice versa: een kweekvijver voor grote ontwikkelingen, ambitie voor innovatie en co-creatie met oog voor de nieuwe samenleving, eigenwijsheid met een kritische blik op gevestigde structuren.

Zakelijke doelstellingen en randvoorwaarden

De zakelijke ontwikkeling van het Van Abbemuseum, zoals beschreven in het *Beleidsplan 2013-2017: transparant & verspreid voor kunst & samenleving*, verloopt succesvol en volgens plan. Sommige ontwikkelingen groeien sneller dan anderen. Met voortschrijdend inzicht maakt het museum de nodige aanpassingen in de deelstrategieën.

Het museum hanteert klassieke museale verdienmodellen als inkomsten uit het museumcafé, verhuur van ruimtes, ticketing, fondsenwerving en sponsoring en museumshop. Daarnaast ziet het Van Abbemuseum een kans om kennis en collectie te exploiteren en te gebruiken. De zakelijke ontwikkeling is er mede op gericht om aan de opgedragen meerjarige structurele bezuinigingsoperatie te kunnen voldoen. Deze bezuinigingen dienen met meer inkomsten en besparingen op kosten gecompenseerd te worden. Een verzelfstandiging zal de zakelijke ontwikkeling van het museum op termijn kunnen bevorderen. Maar niet op een niveau dat nieuwe bezuinigingen of eventuele meerkosten, die ontstaan door het loskoppelen van de gemeente, opgevangen kunnen worden. Verzelfstandigd of niet, de zakelijke ontwikkeling van het museum is afhankelijk van de commerciële capaciteiten en de inhoudelijke randvoorwaarden in het museum en de economische ontwikkeling in Nederland.

Nieuwe rechtsvorm

De meest gebruikte rechtspersoon in de cultuursector, ook bij verzelfstandigde musea, is de stichting. Na een brede en grondige oriëntatie op alternatieven, komt het Van Abbemuseum tot de conclusie dat de stichting met een raad van toezicht de gewenste rechtsvorm is. Het museum maakt na verzelfstandiging geen onderdeel meer uit van de gemeentelijke organisatie. De museale activiteiten worden door de gemeente aan de nieuwe juridische eenheid overgedragen. De juridische overdracht wordt geregeld in de verzelfstandigingsovereenkomst met als bijlagen de collectiebeheerovereenkomst en de huurovereenkomst.

Deelnemingenbeleid en governance

Verzelfstandiging houdt in dat het college en de gemeenteraad op afstand komen te staan van de stichting en dat de beïnvloedingsmogelijkheden van de stichting anders komen te liggen dan wanneer de gemeente de taak zelf zou uitvoeren. Op grond van het gemeentelijke deelnemingenbeleid “Op afstand verbonden” (2013) dient bij verzelfstandigingen eerst de vraag gesteld te worden of de te verzelfstandigen taak een taak van publiek belang betreft. De gemeente blijft eigenaar van de collectie omdat deze collectie openbaar kunstbezit betreft. Dit betekent dat daarmee het publiek belang is gegeven.

De behartiging van dit publiek belang door de zelfstandige entiteit (de stichting) kan worden geborgd via het kunst- en cultuurbeleid, de subsidie(voorwaarden) en via het eigendom van de collectie (collectiebeheerovereenkomst). Op de op te richten stichting is de Governance Code Cultuur van toepassing, de leidraad voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector. De code omvat het hele sturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording.

Verzelfstandigen en collectie

Mecenaat stond dus aan de wieg van het museum en zijn respectabele openbare kunstcollectie. Van Abbe hielp in 1933 de gemeente Eindhoven op genereuze wijze op weg met deze gemeenschapstaak. Het Van Abbemuseum bezit inmiddels een rijk geschakeerde collectie moderne en hedendaagse kunst die behoort tot de belangrijkste publieke verzamelingen in West-Europa.

Het Van Abbemuseum voert momenteel het museaal beheer over de collectie namens de gemeente. Bij verzelfstandiging wordt de collectie door de gemeente in beheer gegeven aan de Stichting Van Abbemuseum. Daartoe wordt een langdurige collectiebeheerovereenkomst tussen de gemeente en de Stichting gesloten. Onderwerpen die in deze overeenkomst geregeld worden zijn het eigendom van de collectie, de

bewaaromstandigheden, de inspecties uit te voeren door de gemeente, de bruiklenen van/aan derden, verwerven en afstoten van werken, onderhoud en restauraties en verzekering van de collectie.

Nulmeting

Het is gebruikelijk om ten behoeve van de verzelfstandiging een zogenaamde nulmeting van de collectie te laten verrichten. Op basis van steekproeven wordt er onderzoek gedaan naar de registratie, het behoud en beheer van de collectie en naar de werkprocessen en procedures. Deze nulmeting bevat informatie over de collectie en fungeert als een ijkpunt tussen partijen bij de overdracht van de zorg voor de collectie na de verzelfstandiging. Op basis van de uitkomsten van de nulmeting en de reactie van het museum hierop worden in de collectieovereenkomst afspraken gemaakt over het behoud en het beheer van de collectie.

De aanbevelingen in de Nulmeting zijn onderverdeeld in acties en kosten. Het museum stelt voor de structurele kosten (€ 46.140) binnende capaciteit van de afdeling behoud en beheer op te vangen en de eenmalige noodzakelijke (€ 190.175) en wenselijke (€ 102.750) adviezen alleen dan uit te voeren wanneer daar extra financiering voor gevonden kan worden.

Verzelfstandigen en gebouw

De gemeente blijft eigenaar van de gebouwen. Er zal tussen de gemeente en het museum een huurovereenkomst worden gesloten. Het heffen van (fiscale) huur (met btw) is noodzakelijk om de btw over de kosten van groot onderhoud, waarvoor de gemeente verantwoordelijk blijft, te kunnen verrekenen. De huur is gedekt binnen de huidige begroting (post doorbelasting van de sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport en zo nodig de post huurderonderhoud).

Voor het museum is een MeerJaren OnderhoudsPlanning (MJOP) beschikbaar. De MJOP omvat het planmatig eigenaaronderhoud, het planmatig gebruikersonderhoud en dagelijks onderhoud, inclusief storingen/klachten. Aan het uitvoeren van planmatig onderhoud op basis van de MJOP wijzigt in feite niets, wordt gedekt binnen de huidige begroting, alleen de wijze van toekennen van budgetten wijzigt bij verzelfstandiging.

Er is een toetsing verricht naar de staat van onderhoud van de gebouwen. Evenals bij de nulmeting van de collectie, fungeert deze meting als een ijkpunt tussen partijen bij de overdracht.

Scenario's uitvoeren huurderonderhoud en wijze huurberekening

Ten aanzien van het uitvoeren van het (huurder)onderhoud en de berekening van de huur doet zich een viertal scenario's voor. De scenario's verschillen in de mate waarin Maatschappelijk Vastgoed & Sport een deel van het huurderonderhoud uitvoert, de wijze waarop deze servicecomponent doorberekend wordt en de organisatie waar het financiële risico (en de verantwoordelijkheid) voor het uitvoeren van het onderhoud ligt. Het museum heeft de voorkeur voor de variant "uitbesteding" of "ontzorging" van de servicecomponent.

Indexering

Een belangrijk aspect is de indexering van het onderhoud, van de huur en van de subsidie. De indexering van de huur en jaarlijkse prijsstijgingen voor onderhoud(scontracten) zijn gebaseerd op de CBS-norm. De gemeente Eindhoven hanteert maar één percentage voor indexering van subsidies: 1,5 %.

Er kunnen in de toekomst problemen ontstaan indien de indexering van de CBS-norm hoger is dan de indexering van de subsidie. Het verzelfstandigde museum moet dan meer aan huur en onderhoud betalen dan dat het aan subsidie ontvangt. Bij een verschil van 1% kan dit in 10 jaar gemakkelijk oplopen tot meer dan € 100.000,- . Dit verschil blijft vervolgens stijgen. Daarnaast kunnen, los van de CBS-index, moeilijkheden voortkomen uit toekomstige huurverhogingen. Het is raadzaam om voor de verzelfstandiging afspraken te maken om dergelijke situaties voor te zijn.

Bij de personeelskosten kan dit indexeringsprobleem zich ook voordoen, indien de loonkosten op basis van de periodieken en/of CAO-afspraken sneller stijgen dan de indexering van de subsidie.

Personeel

Een belangrijk aandachtspunt bij verzelfstandiging is de overgang van het personeel. Document 8:21:1:8 “Uitgangspunten voor sociale paragrafen bij privatisering, verzelfstandiging en uitbesteding”, onderdeel van de Eindhovense Arbeidsvoorwaarden Regeling, geeft hiervoor de kaders aan. Volgens deze regelgeving uit 1992 treedt het huidige personeel bij de nieuwe werkgever in een gelijkwaardige of tenminste passende functie. Ook geeft de regeling aan dat de voorwaarden in materiële zin, die bij het nieuwe dienstverband horen, in totaliteit niet ongunstiger zijn dan die die voor het personeelslid bij de gemeente golden.

Wat betreft de toekomstige CAO staan er meer opties open. De gemeente Eindhoven beoogt aan te sluiten bij de landelijke gemeente CAO (CAR UWO). Vooruitlopend op deze ontwikkeling kan besloten worden bij de verzelfstandiging de CAR UWO toe te passen voor het huidige personeel. Personeel dat na verzelfstandiging door de Stichting Van Abbemuseum in dienst wordt genomen krijgt de CAO van de branche, de Museum CAO. Ook is het mogelijk voor het huidige personeel de Museum CAO toe te passen, waarbij er dan sprake is van (financiële) compensatie voor de bestaande rechten van de huidige personeelsleden. Door aldus te handelen sluit men aan bij een in het museale veld gangbare CAO.

Ten behoeve van de verzelfstandiging stelt de gemeente (c.q. de werkgever) in overleg met het Georganiseerd Overleg (GO) een Sociaal Plan op.

WW, WIA en OR

De verzelfstandiging leidt onvermijdelijk tot structurele kosten op het terrein van WW (€190.681,-) en OR (opleidingskosten € 10.000). Wanneer de gemeente Eindhoven eigenrisicodrager is voor de WIA en WW, is een particuliere onderneming verplicht WW-premie af te dragen.

Eigenrisicodrager voor de WIA is een te groot risico voor het museum. Welke optie de voorkeur heeft voor het verzelfstandigde museum – WIA-premie (€ 171.031) afdragen, verzekeren of reserves opbouwen - kan pas beantwoord worden in de volgende fase na een besluit tot verzelfstandiging. Het is aannemelijk dat het bedrag bij de opties verzekeren of reserves opbouwen lager uitkomt dan bij de optie afdracht van de WIA-premie.

Na de verzelfstandiging zal het museum, conform de eisen van de Wet op de Ondernemingsraden, een OR instellen. De leden van de ondernemingsraad (commissies) hebben onder meer recht op opleidingsdagen. Ook deze kosten, berekend volgens de richtlijnen van de SER, zullen aan de begroting van het museum moeten worden toegevoegd.

Ontvlechting uit gemeentelijke dienstverlening en gemeentelijke begroting en P&C-cyclus

Na verzelfstandiging maakt het museum geen gebruik meer van de (gemeenschappelijke) diensten van de gemeente. Concreet betekent dit dat het museum de diensten die de gemeente nu verzorgt op het gebied van ICT/telefonie, financiële administratie, accountantscontrole, P&O-advies en administratie, bedrijfsarts, archivering en centrale inkoop, waaronder verzekeringen en post, zelf zal gaan uitvoeren of (laten) uitvoeren. Per onderdeel wordt toegelicht wat de ontvlechting daadwerkelijk betekent en welke incidentele en structurele kosten daarmee gemoeid zijn. Het eenmalig organiseren om alle bovengenoemde onderdelen over te nemen kost samen €476.934,-. Incidentele kosten na verzelfstandiging zijn € 25.450,- en jaarlijkse structurele kosten, inclusief vervangingsinvesteringen, bedragen € 623.782,-. (Alle bedragen zijn exclusief een onzekerheidsmarge, zie ook overzichtstabel tabel 11.4). Vanzelfsprekend ontbreken bij met name de jaarlijkse structurele kosten de schaalvoordelen van de gemeente bij bijvoorbeeld de centrale inkoop op het gebied van ICT en telefonie, repro en verzendkosten.

De in het onderzoek opgenomen kostenramingen geven beter weer dan de door de gemeente gehanteerde methode van doorbelasting, welke kosten het museum moet maken om na verzelfstandiging de service van de gemeente zelf uit te voeren. Bij de begroting 2014 bedroeg de gemeentelijke doorbelasting € 115.000,-. Bij de begroting 2015, na het invoeren van een nieuwe systematiek, wordt een bedrag van € 1.584.300,- aan concernoverhead c.q. dienstverlening doorbelast.

Ontvlechting uit financiële systematiek gemeente

Er vindt ook ontvlechting uit de financiële systematiek van de gemeente (begroting met P&C-cyclus) plaats. De stichting moet de regelgeving van de Stichting (RJ 640) volgen. Reserves en voorzieningen - nu in de begroting van de gemeente gereserveerd of bestemd voor het museum - zullen overgedragen moeten worden naar de Stichting Van Abbemuseum. Deels zijn dit kosten die de gemeente ook zou maken als het museum onderdeel van de gemeente zou blijven, deels zijn het bedragen die het museum zelf heeft verworven, zoals de stortingen in het de aankoopreserve en de tentoonstellingsreserve. Daarnaast heeft verzelfstandigingen tot gevolg dat er afspraken gemaakt moeten worden over zaken als bevoorschotting van subsidie en weerstandsvermogen op basis van een risicoanalyse (worden in de volgende fase uitgewerkt). Al deze aandachtspunten zijn opgenomen in de overdrachtsbalans (tabel 12.1.).

Samenvatting kosten

Elk verzelfstandigingsproces leidt altijd tot voorbereidingskosten om de verzelfstandiging daadwerkelijk (onder meer juridisch) te kunnen realiseren.

De verzelfstandiging leidt onvermijdelijk tot kosten op het terrein van WW en OR. De kosten WIA zijn afhankelijk van de optie die men kiest: premie afdragen, verzekeren of reserve opbouwen.

Er is bij deze verzelfstandiging sprake van ontvlechting uit diverse services die de gemeente levert en die het museum na verzelfstandiging zelf zal moeten (laten) uitvoeren.

De wijzigingen op het gebied van huisvesting zijn gedekt binnen de huidige begroting.

Er zijn nu al (nieuwe) ontwikkelingen zichtbaar, zoals een verwacht tekort aan depotruimte over 5 à 10 jaar, die op termijn financiële gevolgen hebben. Ook deze thema's zijn alvast weergegeven onder de noemer "in geval van extra financiering".

Het rapport eindigt met een totaaloverzicht met alle voorbereidings-, incidentele en structurele kosten van de verzelfstandiging en ontvlechting (tabel 12.2, prijspeil 2014). Uitgangspunt is dat veel voorwerk door het museum en de ambtenaren van de diverse gemeentesectoren zal worden gedaan. Het schema in hoofdstuk 14 geeft een indruk van wat er aan werk verzet moet worden. Aannemelijk is dat daarvoor een projectorganisatie ingericht wordt.

De ramingen in tabel 12.2 zijn gebaseerd op offertes, best practices, ervaring, kennis van de markt en kostenberekeningen, al dan niet uitgevoerd als 'best effort'. Het is raadzaam rekening te houden met een onzekerheidsmarge.

Tabel 12.2.	Voorbr. fase	Verzelfst. Incidenteel	Verzelfst. Structureel
Subtotaal	€ 570.684	€ 30.450	€ 82.663
Onvoorzien 10 %/ onzekerheidsmarge	€ 57.068	€ 3.045	€ 82.466
Totaal exclusief WIA	€ 627.752	€ 33.495	€ 907.129

Co-creatie

Dit rapport is ontstaan in co-creatie. Veel medewerkers van het museum en van de diverse sectoren van de gemeente verleenden hun medewerking. Enerzijds is er optimaal gebruik gemaakt van de aanwezige kennis. Anderzijds bood het betrokkenen meer inzicht in wat er allemaal bij een verzelfstandigingsproces (ook aan werkzaamheden) komt kijken.

Beheer overeenkomsten in verzelfstandigde situatie

Hoewel ten tijde van het opstellen van dit rapport nog niet duidelijk is hoe 'de knip' in verantwoordelijkheden tussen de gemeente en de op te richten Stichting Cultuur vorm krijgt, is voornamelijk aannemelijk dat de sector Economie & Cultuur de verzelfstandigingsovereenkomst en de collectieovereenkomst beheert namens de gemeente en de belangen van de gemeente dienaangaande vertegenwoordigt. De huurovereenkomst wordt beheerd door de sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport.

1. Het waarom van het verzelfstandigen

Verzelfstandiging van musea is een trend die twintig jaar geleden is ingezet. Vele musea zijn al verzelfstandigd of treffen voorbereidingen om te verzelfstandigen. Argumenten voor verzelfstandigen waren en zijn onder meer de volgende: musea aansturen is geen wettelijke taak. Musea zijn door verzelfstandiging niet meer gebonden aan regelgeving van gemeente, provincie of rijk, bijvoorbeeld wat betreft de jaarlijkse planning & controlecyclus. De relatie tussen overheid en musea wordt transparanter op artistiek, politiek, organisatorisch en financieel gebied. Culturele instellingen moeten artistiek inhoudelijk kunnen functioneren, los van een politiek bestuur. Is een museum onderdeel van de gemeente dan richt het zich (noodzakelijkerwijs) meer naar de gemeente, al was het alleen maar omdat het binnen de wet- en regelgeving van de gemeente valt. Als stichting kan een museum zich meer op de buitenwereld richten, waarbij de gemeente overigens wel een belangrijke stakeholder blijft.

Opbouw van reserves en langetermijnplanning op met name financieel gebied zijn vooral wenselijk voor innovatie en (zakelijke) ontwikkeling. Verzelfstandiging past ook bij de maatschappelijke trend van cultureel ondernemerschap. Verzelfstandigen geeft meer armslag in het aangaan van allianties en in het verkrijgen van externe gelden. Men is vaak eerder geneigd geld te geven aan een stichting dan aan een onderdeel van een gemeente. Door te verzelfstandigen kan de instelling beter aansluiting vinden bij de ontwikkelingen in het culturele veld, waar concurrentie een steeds grotere rol speelt.

Verzelfstandigen kent ook risico's. De gemeente, waarvan een museum deel uit maakt, beschikt meestal over reserves of een weerstandsvermogen waarop ook het museum in tijden van nood kan terugvallen⁷. Dit uitgebreide vangnet van de gemeente vervalt bij verzelfstandiging. De overheid gaat (in principe) niet failliet, een stichting kan dat wel overkomen. Voor een verzelfstandigde organisatie kunnen huisvestingskosten als een huurovereenkomst, waarvan als gemeentelijke organisatie geen sprake is, op termijn tot last worden. Vooral als de kosten voor huur en onderhoud door de indexering van de CBS-norm sneller stijgen dan de indexering van de subsidie.

Bovengenoemde argumenten en risico's om te verzelfstandigen zijn zeker ook van toepassing op het Van Abbemuseum. Het museum neemt nu binnen de concernorganisatie van de gemeente en binnen de (wettelijke) kerntaken van de gemeente een uitzonderingspositie in. Het museum is nu als het ware een vreemde eend in de bijt.

Door verzelfstandiging treedt het Van Abbemuseum in eenzelfde subsidie- en verantwoordingsverhouding met de gemeente als de andere culturele instellingen in Eindhoven, zoals het Muziekgebouw Frits Philips en het Parktheater. Een verzelfstandigd Van Abbemuseum sluit ook beter aan bij de ontwikkeling van de Stichting Cultuur die de gemeente Eindhoven voorstaat.

In opdracht van de gemeenteraad is afgelopen jaar een onderzoek verricht naar de betekenis van cultuur in de gemeente Eindhoven en de rol van de gemeentelijke overheid daarin⁸. In lijn met de aanbevelingen uit dit rapport van bureau Blueyard, wil de gemeente komen tot een nieuwe meerjarige subsidiesystematiek die gelijk loopt met de vierjarige

⁷ Tekorten in de exploitatiebegroting van het Van Abbemuseum worden in mindering gebracht op de storting van de gemeente in het fonds "Exploitatie Collectie en Tentoonstellingen", zie Raadsbesluit 12R4846 onder 1c. De gemeente compenseert een mogelijk exploitatietekort in de eerste plaats door te korten op het aankoopbudget.

⁸ Boogaard, Geert. Cultuur Eindhoven. Over cultuur en cultuurbeleid in Eindhoven. Bureau Blueyard, maart 2014

subsidiesystematiek van het kunstenplan van het ministerie van OCW. Daartoe wordt er, op afstand van de gemeente, een Stichting Cultuur Eindhoven opgericht. Deze stichting is verantwoordelijk voor de uitvoering van het cultuurbeleid en voor het beoordelings- en subsidieproces. Om de kwaliteit van kunst en cultuur te kunnen beoordelen wordt ook een rol weggelegd voor externe deskundigen. Nu ligt die rol vooral bij de politiek en ambtenaren. Bij de toetsing van de kwaliteit van kunst en cultuur, bedrijfsvoering, educatie en marketing kunnen dan voortaan ook experts van buiten worden betrokken. In 2014 worden de kaders van de Stichting Cultuur verder uitgewerkt. De knip in verantwoordelijkheden tussen de gemeente en deze stichting is op moment van schrijven van dit rapport nog niet helder⁹.

Evenals bij de landelijke systematiek van het vierjarige kunstenplan van het ministerie van OCW streeft Eindhoven ernaar om tot een basisinfrastructuur te komen. Dit is een basisset aan culturele functies die essentiële bouwstenen vormen voor het culturele aanbod van de stad. Het kan niet anders of het Van Abbemuseum wordt opgenomen in de zogenaamde basisset van Eindhoven. Zoals bureau Blueyard aangeeft in zijn rapport¹⁰ wordt het inhoudelijke werk van het museum ook tot ver buiten de landsgrenzen gewaardeerd. Zou het museum niet worden meegenomen in de basisinfrastructuur van Eindhoven, dan neemt het van Abbemuseum niet alleen binnen de concernorganisatie van de gemeente maar ook binnen het culturele veld van Eindhoven een uitzonderingspositie in.

Niet alleen lokaal en nationaal, maar ook internationaal gezien biedt verzelfstandiging meer ruimte voor het Van Abbemuseum om samenwerkingsverbanden uit te bouwen en daarmee de ambities die men deelt met partnerinstellingen, vorm te geven. Verzelfstandiging schept optimale voorwaarden voor samenwerking met partnerinstellingen, waaronder MuHKA in Antwerpen en SALT in Istanbul. Voor dit netwerk dat onder de naam L'Internationale opereert, heeft de EU een subsidie van 5 jaar beschikbaar gesteld (periode 2013-2017).

Verzelfstandiging is tevens een voorwaarde om de zakelijke ambities, zoals verwoord in hoofdstuk 6, vorm te geven. Sponsors, mecenasen en samenwerkingspartners uit het bedrijfsleven treden een verzelfstandigd museum opener tegemoet en tonen meer engagement dan wanneer een museum onderdeel van de overheid is. Het verwachtingspatroon is in de afgelopen twee decennia door al die verzelfstandigingen gewijzigd. Men gaat er inmiddels in eerste instantie van uit dat een culturele instelling een privaatrechtelijke instelling is.

⁹ Coalitieakkoord, p. 15.

¹⁰ Boogaard, Geert. Cultuur Eindhoven. Over cultuur en cultuurbeleid in Eindhoven. Blueyard, maart 2014, p.20

2. Definitie museum en vijf maatschappelijke waarden van musea

Definitie museum

Wereldwijd en ook door de Museumvereniging in Nederland wordt dezelfde definitie van museum gehanteerd. Het International Council of Museums (ICOM) heeft de definitie van museum geformuleerd¹¹: *‘Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat aan de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen’*.¹²

Vijf maatschappelijke waarden van musea

Musea leveren een waarde op tal van maatschappelijke terreinen. In “Meer dan waard. De maatschappelijke betekenis van musea”¹³ worden vijf maatschappelijke waarden van musea onderkend: de collectiewaarde, verbindende waarde, educatieve waarde, belevingswaarde en economische waarde.

Onder collectiewaarde wordt verstaan: het beheren en tentoonstellen van objecten en de bijbehorende verhalen is een kerntaak van een grote maatschappelijke betekenis. De objecten die musea bewaren, of ze nu een lokale, regionale, nationale of internationale betekenis hebben, zijn belangrijk voor ons allemaal. Ze geven uitdrukking aan een gedeelde geschiedenis en aan onze identiteit. Uit deze kernwaarde vloeien andere maatschappelijke waarden voort.

Verbindende waarde: een museum is een ideaal platform voor verbinding en debat, en gaat een verbinding aan met het bedrijfsleven, het onderwijs, de samenleving en (amateur)kunstenaars. Tussen verschillende groepen in de samenleving fungeert het museum als netwerker en mediator. Actuele thema’s krijgen binnen het museum een context, waardoor dialoog mogelijk wordt. De duizenden vrijwilligers en vrienden die zich verbinden aan het museum vormen een groot maatschappelijk kapitaal.

Educatieve waarde: in musea steek je altijd iets op. Het museum is dan ook een ideale omgeving om te leren, zowel voor ‘jong’ (cultuureducatie) als voor ‘oud’ (een leven lang leren). Ook letterlijk is het museum een leerschool: voor jongeren die er hun maatschappelijke stages vervullen en voor wetenschappers die er onderzoek doen. Door musea te bezoeken, leer je – bewust of onbewust, bedoeld of onbedoeld.

Belevingswaarde: musea zetten je aan tot denken en soms ook tot actie. Musea creëren rust en ruimte om te reflecteren en kritisch na te denken, en zijn een ideale omgeving voor persoonlijke ontwikkeling en zingeving. Maar musea zijn vooral ook plezierig om naar toe te gaan: om te ontspannen, om te genieten van mooie voorwerpen en verhalen, zelfs om geluk te vinden. Musea bieden letterlijk en figuurlijk beweging en belevenissen.

¹¹ Bron: website Museumvereniging

¹² Sinds de ICOM-conferentie in Seoul, Zuid-Korea (oktober 2004) bevat de definitie ook immaterieel erfgoed. Krachtens deze definitie is een museum een permanente instelling, niet gericht op het maken van winst. In het kader van het Nederlands Museumregister is de volgende uitleg gegeven aan deze definitie:

Particuliere musea komen niet in aanmerking voor registratie, omdat de continuïteit ervan onvoldoende is gewaarborgd. Om dezelfde reden mogen musea niet zijn ondergebracht in een personenvennootschap. Naamloze vennootschappen en besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid zijn niet geschikt als rechtsvorm van een museum, omdat ze krachtens wetsduiding gericht zijn op het maken van winst en de uitkering daarvan aan aandeelhouders. Nevenactiviteiten als museumwinkel en horecavoorzieningen mogen wel zijn ondergebracht in een N.V. of een B.V. Het krachtens wetsduiding gericht zijn op het maken van winst is overigens iets anders is dan het maken van winst op zich: ook stichtingen en verenigingen mogen winst maken en die gebruiken overeenkomstig de statutaire doelstelling

¹³ Publicatie van de Nederlandse Museumvereniging, april 2011

Economische waarde: musea zijn bronnen van activiteiten, reuring en aantrekkingskracht, een plek midden in de samenleving met ook economische betekenis. Denk aan alle toeristen die op musea afkomen, de werkgelegenheid die een museum direct of indirect biedt, het kapitaal dat de duizenden vrijwilligers vertegenwoordigen, de aantrekkingskracht voor bedrijven en hoogopgeleide huishoudens, en het gezicht dat een museum(gebouw) een streek of stad geeft.

Met deze vijf maatschappelijke waarden beoogt de Museumvereniging de maatschappelijke betekenis van musea over het voetlicht te brengen. Niet te verwarren met de missie¹⁴, visie en kernwaarden van individuele musea. In het volgende hoofdstuk komen de missie, visie en kernwaarden van het Van Abbemuseum aan de orde.

¹⁴ Missie: waarom bestaan we als organisatie; visie: hoe kijken we naar de wereld; kernwaarden: welke waarden staan centraal in ons handelen.

3. Missie, kernwaarden en visie Van Abbemuseum

Het Van Abbemuseum stelt transparant en betrokken agentschap voor moderne en hedendaagse kunst voorop, gericht op zowel een bestaand als een nieuw publiek. Het verzamelt en beheert kunst met het oog op een diverse wereld. Het onderzoekt de relatie tussen kunst en de huidige samenleving en verspreidt de resultaten in en buiten het museum, met een zo groot mogelijk bereik. Het is een organisatie die actief stelling neemt en experimenteert met nieuwe vormen van bemiddeling en presentatie, zowel fysiek als online.

Het Van Abbemuseum functioneert op deze manier als een vruchtbare plaats voor reflectie en co-creatie voor een actief, divers, lokaal, nationaal en internationaal publiek.

Drie kernwaarden, die aansluiten bij het Eindhovens cultuurbeleid, staan centraal:

AGENTSCHAP

Het museum nodigt de bezoeker uit tot participatie;

Het vraagt van zijn medewerkers een actieve en ondernemende houding;

Het museum staat open voor allianties en samenwerkingen binnen en buiten het culturele veld;

De collectie is geen schatkist, maar een *toolbox* en wordt actief gebruikt, binnen en buiten de muren van het museum.

TRANSPARANTIE

Het museum heeft tot doel zijn activiteiten te ontsluiten – voor en achter de schermen;

Het toont openheid over het aankoopbeleid en over de herkomst van werken;

Het museum maakt voor de bezoeker inzichtelijk dat kunst verschillende betekenislagen heeft en biedt de bezoeker verschillende verhalen op een toegankelijke manier aan;

VERSPREIDING

Het museum is op verschillende plekken te beleven - in Eindhoven en Brabant, in de wereld en online;

Het museum verspreidt zich middels tentoonstellingen, reizende tentoonstellingen, buitenprojecten, online activiteiten, coöperaties, co-producties, lezingen, gastcuratorship en workshops.

4. Kerncijfers Van Abbemuseum 2013/2014

Collectie:

Omvang collectie ultimo 2013: 2.735 kunstwerken

Bruiklenen uitgaande in 2013: 235 kunstwerken

Omvang collectie bibliotheek: 185.725 boeken

Bezoekersaantallen 2013:

Binnen de muren: 93.262 bezoekers

Lokaal buiten de muren: 89.000 bezoekers

Internationale projecten: 145.000 bezoekers

Educatie:

Deelnemers aan educatie (totaal): 32.859 deelnemers

Communicatie:

Bereik in de pers in 2013: 272 artikelen in kranten, tijdschriften en online.

Verzonden persberichten: 36

Website: 200.844 unieke bezoekers per jaar (periode 20 okt 2013 - 20 okt 2014)

Facebook: 24.530 likes (21.10.2014)

Twitter: 11.853 volgers (21.10.2014)

YouTube: 286 abonnees (21.10.2014)

Personeel:

Medewerkers vast: 39,7 fte

Medewerkers freelance: gemiddeld 11 fte

Vrijwilligers: 90

Omzet:

Omzet 2013 totaal: € 7.722.867

Subsidie Gemeente Eindhoven totaal: € 4.574.000 (59%)

Eigen inkomsten totaal: € 3.148.867 euro (41%)

Gebouw:

m2 totaal: 9.750 m2

Tentoonstellingsoppervlakte: 4.700 m2

5. Positionering en netwerken Van Abbemuseum

Het 'Beleidsplan 2013-2017: transparant & verspreid voor kunst & samenleving' van het Van Abbemuseum blijft ook in het geval van een verzelfstandiging leidend wat betreft de missie en visie, positionering, het programmabeleid en de zakelijke ambities van het museum.

In het Nederlandse museumbestel neemt het Van Abbemuseum een unieke positie in. Het Van Abbemuseum is het enige museum in Nederland dat – met een moderne kunstcollectie als basis – gericht is op het verzamelen en presenteren van hedendaagse kunst. Het museum geniet nationaal en internationaal groot aanzien als een voordener over de rol van kunst en musea in de maatschappij. Het museum dient als voorbeeld voor grote internationale musea en de visie en het beleid van het museum worden nationaal (zie de Nationale Kennisagenda voor het Museale Veld¹⁵) en internationaal in publicaties, boeken en op symposia als richtinggevend erkend. Het museum staat altijd aan de voorkant van ontwikkelingen in de hedendaagse kunst en laat zijn publiek vroegtijdig ervaren wat overmorgen in de kunst en de maatschappij relevant wordt. Daarbij kiest het voor een gastvrije en publieksgerichte aanpak – educatie en interpretatie staan centraal, om de bezoeker mee te nemen in de verschillende betekenislagen van een werk. Voor het museum is lokale verankering en het publiek in Eindhoven van eenzelfde belang als een internationale reputatie en brede verspreiding - het ene beïnvloedt het andere en vice versa. De grote collectiepresentatie *Er was eens... De collectie nu* is een goed voorbeeld hoe lokale verankering en internationale betrokkenheid het beleid bepalen. Niet alleen wat betreft vragen rondom presenteren en collectiebeheer, maar ook bij het aanspreken van nieuwe publieksgroepen en het uitoefenen van zijn maatschappelijke taakstelling. Dit wordt goed zichtbaar in programma's als *Onvergetelijk Van Abbe*, voor bezoekers met Alzheimer en hun mantelzorgers en in *Special Guests*, een programma voor bezoekers met een visuele, lichamelijke of auditieve beperking. Het museum positioneert zich als een culturele en maatschappelijke ondernemer met een publieke opdracht.



Educatie vormt een van de belangrijke kerntaken van het Van Abbemuseum. Het educatiebeleid is niet alleen gericht op het basis- en voortgezet onderwijs, maar volgt het

¹⁵ Verschenen in 2014, in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de Museumvereniging, met een bijdrage van het Van Abbemuseum in de vorm van een essay van Charles Esche

life long learning principe. Rondleidingen, lezingen, de Kinderkunstclub, audio-tours en samenwerkingen met universiteiten en kunstopleidingen behoren tot het vaste instrumentarium van het museum. De gedachte dat het museum geen schatkist is, vormt hierbij het uitgangspunt. Het museum presenteert kunst niet enkel als esthetisch vermaak en de daarbij horende educatie; het Van Abbemuseum is van mening dat kunst gereedschap en het museum een gereedschapskist is, klaar om actief te gebruiken binnen verschillende contexten.

Met zijn beleid en programmakeuze blijft het Van Abbemuseum ten eerste trouw aan zijn wortels, gezien alle museumdirecteuren die na de oorlog aangesteld zijn, het museum hebben voorzien van een reputatie op het gebied van een vernieuwende, spraakmakende en experimentele programmering. Ten tweede sluit het museum nauw aan bij de doelstellingen van Eindhoven en Brainport. Binnen de Brainport 2020 agenda is de doelstelling geformuleerd dat de Brainportregio wil behoren tot de top drie economieën in Europa en tot de top tien economieën in de wereld. Eindhoven zelf wil in 2020 de meest creatieve stad ter wereld zijn.

Met het uitdagende, vernieuwende en experimentele beleid in combinatie met een focus op talent en educatie, haakt het museum in op de behoeftes van Eindhoven met zijn potentieel voor innovatie en creatie. De positionering van het Van Abbemuseum spiegelt de positionering van Eindhoven en vice versa: een kweekvijver voor grote ontwikkelingen, ambitie voor innovatie en co-creatie met oog voor de nieuwe samenleving, eigenwijsheid met een kritische blik op gevestigde structuren.

Het Van Abbemuseum onderhoudt een omvangrijk en zeer gevarieerd lokaal, nationaal en internationaal netwerk waartoe kennisinstellingen, musea, universiteiten, het bedrijfsleven, overheden, uitgevers, producenten, kunstenaars, curatoren en kunstcritici behoren.

Onderstaande lijst is een selectie van de meest belangrijke en structurele partners van het museum.

Lokaal

- Design Academy Eindhoven
- Muziekgebouw Frits Philips Eindhoven
- Piet Hein Eek
- Máxima Medisch Centrum
- Onomatopee
- Baltan Laboratories
- Natlab
- TU Eindhoven
- Dynamo
- Stichting Publicart
- Eindhoven Museum
- Stichting Promotors Van Abbemuseum (25 bedrijven uit Eindhoven en omgeving)
- Vrienden van Abbemuseum (1.400 particuliere leden)

Nationaal

- Stichting LIMA
- Stedelijk Museum Amsterdam
- De Appel Amsterdam

- Dutch Art Instituut Arnhem
- Universiteit van Amsterdam
- Vrije Universiteit van Amsterdam
- Rietveld Academy Amsterdam
- Nederlandse Museumvereniging
- Stichting Behoud Moderne Kunst
- Alzheimer Stichting Nederland

Internationaal

- Sao Paulo Biënnale
- Istanbul Biënnale
- Moderna Galeria Ljubljana
- Július Koller Society
- MuHKA Antwerpen
- MACBA Barcelona
- Musea Reina Sofia Madrid
- SALT Istanbul
- Bard College New York
- Universiteit van Hildesheim
- John Moores University Liverpool
- University of the Arts London
- Goldsmith College London
- Emanuell Hoffman Stiftung Basel

6. Zakelijke ontwikkelingen en randvoorwaarden

Het Van Abbemuseum schrijft in zijn beleidsplan 2013-2017 met betrekking tot de zakelijke ontwikkeling van het museum: *“Onze zakelijke doelstelling is om, vertrekkend vanuit onze kerncompetenties, in de komende beleidsperiode het museum nauw te verankeren in het commerciële circuit, om zo tot een uitgebreider cultureel ondernemerschap te komen. Onze inzet is daarbij om het financiële risico over de jaren meer gelijkmatig op verschillende schouders te verdelen en de afhankelijkheid van het museum van zijn hoofdfinancier, de Gemeente Eindhoven, te versoepelen.”*

Ook wat betreft de zakelijke ontwikkeling blijft het museum in geval van verzelfstandiging de ingeslagen richting van het beleidsplan 2013-2017 volgen. De zakelijke ontwikkeling is mede erop gericht om aan de in 2012 opgedragen meerjarige bezuinigingsoperatie te kunnen voldoen. Ook in 2014 en 2015 komen verdere – door de Gemeenteraad in 2012 vastgestelde – bezuinigingen op het museum af, die met meer inkomsten en besparingen op kosten gecompenseerd dienen te worden.

Het museum maakt hierin onderscheid tussen specifieke aandachts- en ontwikkelingsgebieden:

Doorontwikkeling van bestaand cultureel ondernemerschap

Onder bestaand cultureel ondernemerschap vat het museum de klassieke museale verdienmodellen samen: *inkomsten uit ticketing, museumshop, museumcafé, verhuur van ruimtes en fondsenwerving en sponsoring.*

De ontwikkeling van het bestaand cultureel ondernemerschap loopt geheel volgens planning. Met een vooruitblik op de verdere uitbouw van deze activiteiten kan geconstateerd worden dat:

De ticketprijzen in 2015 niet verder verhoogd kunnen worden. Met de recente verhoging van € 9 naar € 12 voor reguliere betalende bezoekers, blijft er weinig elasticiteit over voor een verdere prijsverhoging. Om te kunnen blijven concurreren, mag de prijs niet hoger worden dan bij vergelijkbare musea. In 2016 kan – afhankelijk van de algemene prijsstijging – over een indexering van 1,5-2% nagedacht worden.

- De doorontwikkeling van de museumshop is medio 2014 van start gegaan met een nieuwe coördinator, een verbetering van het aanbod en de nieuw te ontwikkelen online presentatie. Met de inzet van deze middelen kan aan de doelstelling van minimaal 5% meer omzet per jaar voldaan worden.
- Het genereren van inkomsten uit het museumcafé en de verhuur loopt volgens planning, maar het uitblijven van een duurzaam economisch herstel leidt ertoe dat de prijzen voor deze dienstverlening onder druk komen te staan. De concurrentie in Eindhoven betreffende commercieel verhuur van vergader- en evenementenruimtes is groot en bij de klant is de prijs vaak toch belangrijker dan kwaliteit of ambiance. De doelstellingen uit het beleidsplan worden gehaald, maar er is geen speelruimte om de doelstellingen naar boven aan te passen, gezien de nog steeds moeilijke economische situatie.
- In samenspraak met de firma Bosman wordt er gekeken naar een uitbreiding van de multifunctionele ruimtes. Door middel van een PPP constructie voor het exploiteren van

500 tot 1000 m² additionele multifunctionele ruimte, wordt het museum in staat gesteld een grotere diversiteit van groepsboekingen en meerdere parallelle boekingen aan te nemen. De ontwikkeling van het project zal naar schatting drie tot vier jaar duren. Er ligt nog geen ontwikkeld businessplan voor en uitspraken doen over toekomstig omzetspotentiaal is nog niet aan de orde.

- De ontwikkeling van fondsenwerving is zeer succesvol, komt alleen ten goede aan de programma's die het museum organiseert en moet los gezien worden van de kernexploitatie en de bedrijfsvoering. Dit komt op het volgende neer: een te beperkte programmering leidt tot wegvallen van financiële middelen en additionele financiële middelen komen alleen met aantrekkelijke additionele programmering of een omvattend tentoonstellingsconcept vrij. De afgelopen jaren kon het museum aanzienlijke middelen voor nieuw te ontwikkelen programma's binnenhalen en nieuwe fondsen voor zich winnen. Voorbeelden hiervan zijn *Onvergetelijk Van Abbe* en *Special Guests*. Zo wordt *Special Guests* door de BankGiro Loterij met bijna € 600.000 gestand. Nieuwe fondsen, die voor het Alzheimerprogramma gevonden werden, hebben inmiddels meerjarige steun toegezegd voor nieuw te ontwikkelen projecten. De fondsenwerving is zich goed blijven ontwikkelen, tegen de verwachtingen in. Echter, deze ontwikkeling biedt geen ontlasting van de te behalen bezuinigingstaakstellingen of voor het invullen van meer eigen inkomsten ten gunste van de bedrijfsvoeringkosten.
- Sponsoring blijft een uitdaging voor het museum. In het culturele veld lopen sponsorovereenkomsten steeds meer terug; bovendien is het Van Abbemuseum voor bedrijven die een meer klassieke opvatting rondom sponsoring handhaven, minder geschikt. Het museum ontwikkelt op dit moment samen met een adviseur uit de wetenschap het concept *Art.Inspired.Innovation*. Het is een strategie om de kennis vanuit de kunst en het museum op inspirerende manier met het bedrijfsleven te delen en zo een intensieve samenwerking tussen beide sectoren mogelijk te maken. Het museum is van plan de nieuwe samenwerkingsstrategie *Art.Inspired.Innovation* in 2015 te lanceren. Het traject heeft in 2014 in eerste instantie om een investering gevraagd. Op termijn wil het museum advies- en workshopactiviteiten ook op bredere schaal in samenwerking met het bedrijfsleven kunnen ontplooiën. Het is een prille ontwikkeling en het zal zeker nog tot 2016 duren tot er sluitend antwoord gegeven kan worden op de vraag of het model *Art.Inspired.Innovation* en de samenwerking met het bedrijfsleven een duurzame pijler van de financieringsmix van het museum kan worden.

Ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen

Het Van Abbemuseum ziet in haar beleidsplan 2013-2017 een kans twee competenties van het museum beter te exploiteren en gebruiken: kennis en collectie.

Advieswerkzaamheden

Het internationale netwerk en de uitstekende reputatie van het museum stelt het museum in staat om zijn kennis doelgerichter en zakelijker te exploiteren dan in de afgelopen jaren. Het museum zal in principe zijn kennis altijd zo breed als mogelijk verspreiden en een vrije toegang tot kennis waarborgen - dit ziet het museum als zijn taak als publieke instelling en cultureel ondernemer. De staf van het museum deelt zijn kennis als onderwijzer, gastcurator, spreker, schrijver en adviseur. Deze activiteiten worden, afhankelijk van opdracht en opdrachtgever, tegen een cultureel of commercieel tarief aangeboden. Het geven van lezingen, het cureren van biënnales, het schrijven van teksten en samenwerking met universiteiten en kunstopleidingen is het meest gunstig verlopende

verdienmodel van het museum. Hierdoor geeft het museum zijn kennis aan derden doorgeeft en breidt het tegelijkertijd zijn eigen netwerk uit. Het levert financiële en inhoudelijke voordelen voor de ontwikkeling van het museum op.

Co-produceren

Het co-produceren kent een gestage ontwikkeling. Het vergaren van financiële middelen voor co-producties is volledig afhankelijk van additionele projecten. Er zijn weinig tot geen middelen binnen een co-productie die voor een duurzame ontlasting van het kernexploitatiebudget kunnen zorgen.

De effecten van een co-productie of een langlopende samenwerking zijn niet direct meetbaar in besparingen op de exploitatie, maar kunnen helpen om gewenste ontwikkelingen – die ook extra financiering nodig hebben – tot stand te brengen. Een goed voorbeeld hiervan is de projectleiding van L'Internationale, een groot samenwerkingsverband tussen 6 musea en 8 partnerinstellingen in Europa, die bij het Van Abbemuseum ligt en de facto ook als een co-productie kan worden beschouwd. De middelen van L'Internationale ontlasten de bedrijfskosten van het museum niet, maar maken wel tentoonstellingen mogelijk en stellen de fondsen beschikbaar om een medewerker te kunnen betalen. Co-produceren vormt dus een belangrijke schakel in de ontwikkeling van het museum.

Commerciële en non-commerciële bruiklenen en touring

De afgelopen twee jaar heeft het museum de termen 'commercieel' en 'non-commerciële' bruikleen losgelaten. Het museum spreekt nu van bruiklenen en hanteert commerciële of culturele tarieven. Daarnaast heeft het museum het beleid rondom bruiklenen specifieker gemaakt. Dit leverde in eerste instantie een iets tragere ontwikkeling op dan oorspronkelijk voorzien. De ontwikkeling van deze activiteiten zal het museum volgens beleidsplan verder vervolgen en professionaliseren. In 2015 en 2016 zal de aandacht naar het koppelen van bruiklenen aan het ontwikkeltraject *Art.Inspired.Innovation* uitgaan. Een verdere uitbouw van deze activiteiten zal echter de druk op de afdeling Behoud & Beheer verhogen. Extra inkomsten, die in de toekomst zouden kunnen worden verdiend, moeten dus terugvloeien naar de afdeling Behoud & Beheer van het museum.

In de jaren 2013 en 2014 lag de nadruk van het museum op de tournees van de eigen ontwikkelde tentoonstellingen, zoals de tentoonstelling *Lissitzky-Kabakov, Utopie en Werkelijkheid*. Deze tourende tentoonstellingen zijn zeer succesvol gebleken en het museum zal deze lijn verder blijven uitbreiden.

Vooruitzicht

De zakelijke ontwikkeling van het Van Abbemuseum verloopt succesvol en volgens beleidsplan. Sommige ontwikkelingen groeien sneller dan andere – en met het voortschrijdende inzicht maakt het museum de nodige aanpassingen in de deelstrategieën. Er zit weinig rek in het verder verhogen van ticketprijzen en ook de museumshop, de zaalverhuur en de inkomsten uit het restaurant kunnen alleen geleidelijk verhoogd worden.

Door de samenwerking met de Design Academy Eindhoven tijdens de Dutch Design Week is de basis gelegd voor een mogelijke toekomstige commerciële verhuur van de gehele oudbouw tijdens de DDW. De organisatie is er klaar voor en het 'guest @ Van Abbemuseum' model heeft potentie om te groeien. Een jaarlijkse zakelijke verhuur van de Oudbouw, bijvoorbeeld tijdens een evenement als de DDW, doet niets af aan het sterke

imago van het Van Abbemuseum. Echter, er moet wel een geschikte partner gevonden worden die niet alleen inhoudelijk interessant genoeg is om bezoekers van de DDW te trekken, maar die ook bereid is om de Oudbouw tegen een commercieel tarief te huren. De jaren 2015 en 2016 zullen in het teken staan om deze strategie verder uit te diepen.

Fondsenwerving en advieswerkzaamheden voor het culturele veld hebben de afgelopen twee jaar een uitstekende ontwikkeling doorgemaakt. Terwijl de inkomsten uit advieswerkzaamheden ingezet werden voor het opvangen van de bezuinigingen en daarvoor ook in de toekomst ingezet moeten worden, kon het museum door fondsenwerving extra ontwikkelingsstappen maken (*Special Guests, Onvergetelijk Van Abbe*). Dit was zonder extra middelen van derden niet mogelijk geweest.

Co-producties en bruiklenen blijven wat lastiger te voorspellen in hun ontwikkeling, maar vormen een belangrijk onderdeel van de strategie tot 2017. In de komende twee jaren, 2015 en 2016, zal de aandacht hierop verder gericht worden.

Sponsoring wordt vanaf 2015 binnen het *Art.Inspired.Innovation* traject als een samenwerking met het bedrijfsleven benaderd, gezien de klassieke sponsoringsconcepten (nog) niet goed passen bij de huidige positionering van het Van Abbemuseum.

Er werden intensieve gesprekken gevoerd met het bedrijfsleven in Eindhoven en omgeving over de toekomst van een verzelfstandigd Van Abbemuseum. Het bedrijfsleven omarmt een verzelfstandigd museum en staat open voor een samenwerking in een nieuwe situatie. Door gebruik te maken van het Raad van Toezichtmodel in een verzelfstandigd museum is het mogelijk meer betrokkenheid bij het museum te laten ontstaan. Door de politieke gevoeligheid te verminderen, ziet het bedrijfsleven meer ruimte een positie in te nemen. Er zijn veel praktijkvoorbeelden van een grote betrokkenheid van het bedrijfsleven en van particulieren bij verzelfstandigde culturele instellingen, maar iedere situatie moet individueel beoordeeld worden.

In het algemeen loopt sponsoring voor culturele activiteiten in Nederland terug. Daarnaast herstelt de economische situatie in Nederland zich nog steeds heel langzaam en is de vijver in Eindhoven inmiddels redelijk leeggevestigd. Via Stichting Promotors Van Abbemuseum zijn er aan het museum 25 belangrijke bedrijven uit de regio gekoppeld, die aankopen van het museum ondersteunen. Men kan stellen dat in Eindhoven tien tot vijftien van deze zelfde bedrijven alle grotere culturele instellingen en festivals steunen. Het is uitgesloten dat het bedrijfsleven de structurele financiële taken van de gemeente wil overnemen in het geval van een verzelfstandiging van het museum.

De financiële vooruitgang die met sponsoring en in de samenwerking met het bedrijfsleven nog gemaakt kan worden, zal in de toekomst kosten voor onvoorziene ontwikkelingen kunnen compenseren en ondersteuning kunnen bieden aan de ontwikkeling van programma's of collectie.

Een verzelfstandiging zal de zakelijke ontwikkeling van het museum op termijn kunnen bevorderen, maar niet op een niveau dat bezuinigingen of eventuele meerkosten, die ontstaan door het loskoppelen van de gemeente, opgevangen kunnen worden. De zakelijke voordelen van de verzelfstandiging zijn op zijn vroegst twee jaar nadat het museum zelfstandig draait, te zien en te beoordelen. De ervaring van collega-musea leert dat er ongeveer twee jaar nodig zijn om de organisatie volledig op orde te krijgen en de zakelijke

aandacht weer voornamelijk extern te vestigen. Wil men deze ontwikkeling versnellen, dan zou een investering in extra zakelijk-commercieel personeel nodig zijn. Een verzelfstandiging van het museum biedt veel kansen voor meer flexibiliteit en een meer externe gerichtheid van het zakelijke management, het brengt echter net zoveel risico's, gezien – verzelfstandigd of niet – de zakelijke ontwikkeling van het museum afhankelijk is van de commerciële capaciteiten en de inhoudelijke randvoorwaarden in het museum en de economische ontwikkeling in Nederland.

7. Nieuwe rechtsvorm en andere juridische aspecten

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de juridische kanten van het verzelfstandigingproces. Tevens wordt bekeken welke invloed de gemeente heeft tijdens het proces van verzelfstandiging en na de verzelfstandiging.

7.1. Coöperatieve vereniging, 'gewone' vereniging of stichting

De meest gebruikte rechtspersoon in de cultuursector is de stichting¹⁶. De belangrijkste reden hiervoor is dat de stichting niet gericht is op het maken en uitkeren van winst (hetgeen overigens niet wil zeggen dat een stichting geen winst mag maken) en dat de stichting qua governance en aansturing eenvoudiger is in te richten dan een (coöperatieve) vereniging of een kapitaalvennootschap (N.V. of B.V.).

De stichting is ook de gebruikelijke rechtsvorm bij verzelfstandiging van musea. De stichting, die zich bezig houdt met immateriële doelen en niet gericht is op het verkrijgen van winst, sluit ook goed aan bij de definitie van museum¹⁷. Het Van Abbemuseum voldoet eveneens aan deze definitie. Na een brede en grondige oriëntatie op alternatieven, komt het Van Abbemuseum tot de conclusie dat de stichting de gewenste rechtsvorm is.

De collectie van het Van Abbemuseum behoort als gemeentelijke collectie tot het openbaar kunstbezit. Ook het Van Abbemuseum hanteert het uitgangspunt dat ondersteuning en verspreiding van kunst en cultuur, zeker waar het creativiteit, innovatie en experiment betreft, een publieke taak is. Zo blijft vernieuwend aanbod toegankelijk en betaalbaar. Vanwege bovengenoemde maatschappelijke aspecten hecht het museum eraan om een brede vertegenwoordiging uit de samenleving te betrekken bij (het toezicht op) het museum.

Een vereniging of een coöperatie zijn momenteel populaire, veel gebruikte instrumenten om medezeggenschap te regelen. Ze lijken goed te passen bij het principe om de publieke stem - de stem van de maatschappij of externe stakeholders - te laten doorklinken in de nieuwe rechtsvorm van het museum.

Een vereniging houdt zich, evenals een stichting, bezig met immateriële doelen. Het belangrijkste onderscheid tussen een vereniging en een stichting is het feit dat een vereniging (net zoals een coöperatieve vereniging¹⁸) altijd twee organen kent, een ledenvergadering en een bestuur. De ledenvergadering heeft belangrijke, zo niet cruciale, bevoegdheden. Het bestuur wordt door de ledenvergadering gecontroleerd, benoemd, geschorst en ontslagen. De vereniging en de coöperatieve vereniging hebben dus een van nature democratisch karakter, wat de aansturing van de rechtspersoon complexer kan maken.

Een coöperatie ligt minder voor de hand, omdat het materiële belangen van haar leden nastreeft c.q. zich richt op bepaalde stoffelijke (lees: economische) behoeften van haar leden¹⁹. Een eenduidige ledengroep met dezelfde focus, economische behoefte en gelijk ledenbelang is zo op voorhand niet aan te wijzen.

¹⁶ www.governancecodecultuur.nl, toelichting bij principe 2.

¹⁷ zie hoofdstuk 2 voor definitie van museum.

¹⁸ Een coöperatieve vereniging is een vereniging met als bijzonder doel het nastreven van stoffelijke behoeften van de leden door met die leden overeenkomsten te sluiten.

¹⁹ Burgerlijk Wetboek 2:53, lid 1

Bij de stichting ligt het anders. De stichting kent een ledenverbod. De stichting heeft één orgaan, het bestuur. Daarnaast kan er bij de oprichting voor gekozen worden om meerdere organen aan de stichting toe te voegen, zoals een raad van toezicht of een raad van advies. Aan het bestuur komen in beginsel alle bevoegdheden binnen de stichting toe²⁰. Aan de overige (optionele) organen komen de bevoegdheden toe zoals omschreven in de statuten. Om de taken van het museum goed te kunnen uitvoeren en met name het beheer en de eigendom van de collectie goed te waarborgen, is de stichtingsvorm het beste model. Het belang van de stichting staat voorop en niet, zoals bij een vereniging, het belang van de individuele leden samen. De stichting als rechtspersoon zonder winstoogmerk heeft ook een betere uitstraling bij het verwerven van fondsen en subsidies.

Een stichting met een raad van toezicht met expertise op verschillende gebieden en met een breed netwerk, biedt ook mogelijkheden voor het versterken van het maatschappelijk draagvlak van het museum. Daarnaast heeft het personeel invloed op de samenstelling van de raad van toezicht. In de statuten van de stichting zal worden opgenomen dat één lid van de raad van toezicht (niet zijnde de voorzitter) geacht wordt het vertrouwen te genieten van de ondernemingsraad (OR). Na verzelfstandiging is het museum wettelijk verplicht een OR in te stellen.

7.2. Invloed gemeente tijdens en na ontvlechting

Het museum maakt na verzelfstandiging geen onderdeel meer uit van de gemeentelijke organisatie. De museale activiteiten worden door de gemeente aan de nieuwe juridische eenheid overgedragen. De juridische overdracht wordt geregeld in de verzelfstandigingsovereenkomst. Daarnaast is het noodzakelijk het officiële besluit te nemen om het van Abbemuseum als sector van de gemeente op te heffen.

De gemeente blijft eigenaar van de bestaande collectie²¹ en wordt ook eigenaar van de nieuwe aankopen en aanwinsten na de verzelfstandiging, uitzonderingen daar gelaten. Het museum voert beheer over de collectie namens de gemeente. De gemeente geeft de collectie in beheer aan de Stichting Van Abbemuseum. Dit wordt onder meer in de collectiebeheerovereenkomst geregeld.

De gemeente blijft ook eigenaar van de gebouwen. Het museum is huurder en beheerder van de gebouwen. Aan de verzelfstandigingsovereenkomst worden als bijlagen de collectiebeheerovereenkomst en de huurovereenkomst toegevoegd.

Deelnemingenbeleid en governance

Governance is het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden.

Governance heeft een beleidsmatige en een beheersmatige component. Aan de ene kant heeft de gemeente vanuit haar opdrachtgeverrol c.q. subsidiegeverrol invloed op het sturen van de uitvoering van de taak met een publiek belang (beleidsmatige aspecten doorgaans aangestuurd via de subsidierol. Deze aspecten zien op de kwaliteit van de dienstverlening die de zelfstandige entiteit dient te leveren). Aan de andere kant kan de gemeente als 'externe stakeholder' van de verbonden partij verantwoording verlangen (informatie ontvangen) en kan het aldus toezicht houden op de continuïteit van de activiteiten (beheersmatige aspecten).

²⁰ Hamers, mr. J.J.A. en Prof. mr. C.A. Schwarz. De vereniging en de stichting, p. 16/17, 69.

²¹ Zie ook 8.2

Op grond van het gemeentelijke deelnemingenbeleid “Op afstand verbonden” dient bij verzelfstandigingen eerst de vraag gesteld te worden of de te verzelfstandigen taak een taak van publiek belang betreft. Indien dit niet het geval is, dan is verdere bemoeienis van de gemeente bij de stichting niet aan de orde.

Beleidsmatige aspecten

Zoals eerder in dit rapport uiteengezet blijft de gemeente eigenaar van de collectie omdat deze collectie openbaar kunstbezit betreft. Dit betekent dat daarmee het publiek belang is gegeven. De behartiging van dit publiek belang door de zelfstandige entiteit (de stichting)²² kan worden geborgd via het kunst- en cultuurbeleid, de subsidie(voorwaarden) en via het eigendom van de collectie (collectiebeheerovereenkomst). In deze documenten kan de kwaliteit van de dienstverlening die de stichting levert worden geregeld.

Beheersmatige aspecten

Verzelfstandiging houdt in dat het college en de gemeenteraad op afstand komen te staan van de stichting en dat de beïnvloedingsmogelijkheden van de stichting anders komen te liggen dan wanneer de gemeente de taak zelf zou uitvoeren.

Indien de gemeente een stichting wil oprichten dan kan de gemeenteraad daar zijn wensen en bedenkingen over kenbaar maken (raadsvoorhangprocedure). Bij de huidige stand van de wetgeving dient ook de provincie (GS) goedkeuring te verlenen.

Er bestaat de mogelijkheid om, zo nodig en indien gewenst, in de oprichtingsakte c.q. statuten verdere bevoegdheden van de gemeente vast te leggen en in te regelen (bijvoorbeeld: statuten kunnen niet worden gewijzigd zonder goedkeuring van de gemeente, de stichting kan niet worden opgeheven zonder instemming van de gemeente. De benoeming van de leden van de raad van toezicht geschiedt door het college van B&W²³, bestemming van positief saldo bij ontbinding stichting). Dit wordt overigens alleen raadzaam geacht indien en voor zover de collectiebeheerovereenkomst en het subsidiebeleid als instrument ontoereikend zijn om het publiek belang te borgen.

Uitgangspunt van goed bestuur is het hanteren van de Code Corporate Governance of een eventuele sectorspecifieke governance code, aldus het deelnemingenbeleid²⁴. Op de op te richten stichting is Governance Code Cultuur van toepassing. Deze code wordt nader toegelicht in 7.3.

Stichting Cultuur

De gemeente is momenteel bezig met het oprichten van een Stichting Cultuur. Deze Stichting Cultuur wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van het cultuurbeleid en voor het beoordelings- en subsidieproces van de gemeente. Hoe de verdeling in bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de gemeente, de Stichting Cultuur i.o. en een verzelfstandigd Van Abbemuseum ingericht wordt, is momenteel nog niet helder. Naar verwachting wordt in de volgende fase, na een principebesluit tot verzelfstandigen, duidelijk hoe de relatie tussen gemeente - Van Abbemuseum - Stichting Cultuur precies vorm krijgt.

²² Nota Op afstand verbonden. Actualisering deelnemingenbeleid, december 2013

²³ Uitgangspunt van het museum is dat vooralsnog alleen de eerste drie leden van de Raad van Toezicht benoemd worden door B&W.

²⁴ Zie p. 18, Nota Op afstand verbonden. Actualisering deelnemingenbeleid. December 2013.

7.3. Governance Code Cultuur

De Governance Code Cultuur is de leidraad voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector. De code omvat het hele sturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording. De code bestaat uit negen principes, die worden vertaald in praktijkaanbevelingen. Daarmee laat de code zien wat gangbare standaarden zijn voor goed bestuur in de cultuursector. Van deze praktijkaanbevelingen kan men bij het oprichten en besturen van een organisatie gebruik maken. Deze praktijkaanbevelingen kan men op verschillende wijze lezen: ‘zo hoort het’, ‘zo doen goed geleide organisaties dit’ of ‘dit zijn goede praktijkvoorbeelden’. De code hanteert het principe: ‘pas toe of leg uit’. Dat wil zeggen leg uit waarom je het anders doet.

Bestuur-model en raad-van-toezicht-model

De code maakt wat betreft het besturingsmodel van een culturele organisatie onderscheid tussen het raad-van-toezicht-model en het bestuur-model. Het verschil tussen de beide modellen is dat de verantwoordelijkheden ten aanzien van beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording anders worden verdeeld.

Bij het bestuur-model is het bestuurlijke proces in handen van het bestuur. Het bestuur kan de bestuurlijke taken zelf uitvoeren, maar ook delegeren aan een directie; het bestuur blijft echter volledig verantwoordelijk voor het handelen van de stichting. Ook de toezichthoudende rol wordt in dit model door het bestuur vervuld.

Bij het raad-van-toezicht-model is het bestuurlijk proces met uitzondering van het toezicht in handen van het bestuur. Het bestuur in het raad-van-toezicht-model is professioneel en bestaat uit één of meer statutair bestuurders (met als titel directeur-bestuurder).

Voor organisaties met meer dan 15 fte met een professionele dagelijkse leiding, een eigen staf en interne hiërarchie wordt in de regel voor het raad-van-toezicht-model gekozen. Het Van Abbemuseum kiest voor dit laatste model.

Verantwoordelijkheden in de twee modellen

	RvT-model		Bestuur-model	
	Bestuur	RvT	Bestuur	Directie
Beleid	x		x	
Uitvoering	x		x	*
Toezicht		x	x	
Verantwoording	x		x	

* Het bestuur kan de uitvoering delegeren aan een directie. Het bestuur blijft echter verantwoordelijk.²⁵

De Governance Code Cultuur is een belangrijk instrument bij het oprichten en besturen van een culturele organisatie. De code is leidend voor c.q. geeft handvatten voor:

- de statuten/oprichtingsakte van de stichting
- (de profielschets van) de raad van toezicht
- het reglement van de raad van toezicht
- het directiereglement

²⁵ Governance Code Cultuur

7.4. Overige juridische aspecten

De onderwerpen collectie, gebouw en personeel worden nader uitgewerkt in respectievelijk de hoofdstukken 8, 9 en 10. In deze paragraaf worden juridische aspecten behandeld, die niet elders in het rapport zijn ondergebracht.

Overdracht overeenkomsten, vergunningen

Ook contracten en juridische documenten, zoals vergunningen²⁶, moeten door de gemeente overgedragen worden aan de Stichting Van Abbemuseum. De overdracht van contracten kan niet zonder de toestemming van de andere contractpartner geschieden. Er zal dus toestemming aan leveranciers en bruikleengevers etc. gevraagd moeten worden. Om deze overdracht te regelen, zal er juridische ondersteuning van buiten de gemeente ingehuurd worden.

Fiscale aspecten

Sinds 1996 zijn musea btw-plichtig. Hieraan zal niets veranderen door de verzelfstandiging. Het museum zal wel een eigen btw-nummer moeten aanvragen. Na het principebesluit tot verzelfstandiging zullen andere fiscale aspecten nader uitgewerkt worden, zoals de met btw belaste huur van de gebouwen, het in bruikleen geven van de collectie door de gemeente aan de Stichting Van Abbemuseum en de culturele ANBI-status.

Via de gemeente geniet het museum nu de ANBI-status²⁷. Maar als verzelfstandigd museum zal de culturele ANBI-status aangevraagd worden. Vanaf 1 januari 2012 geldt voor donateurs van culturele ANBI's een extra giftenaftrek²⁸.

Bij het opstellen van de statuten moet rekening worden gehouden met de ANBI-status. Om de ANBI-status te houden moet helder zijn dat de instelling het algemeen belang dient. Als de opbrengsten van de commerciële activiteiten van de instelling nagenoeg volledig worden ingezet voor het algemeen belang, kan de instelling de ANBI-status behouden. Er wordt dan niet alleen naar de statuten gekeken, maar ook naar de feitelijke praktijk.

Wet op de Particuliere Beveiligingsorganisatie en Recherchebureaus (WPBR)

Na verzelfstandiging vallen musea, die beschikken over een eigen beveiligingsafdeling, onder de Wet op de Particuliere Beveiligingsorganisatie en Recherchebureaus (WPBR). Dit houdt in dat het Van Abbemuseum verplicht is een beveiligingsvergunning aan de vragen bij Justis, het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Als het museum naast zijn eigen beveiligingsmedewerkers gebruik maakt van een extern beveiligingsbureau, dan moet dat bureau ook over een beveiligingsvergunning beschikken.

De aanvraag voor een beveiligingsvergunning kan pas ingediend worden als de Stichting Van Abbemuseum is opgericht en ingeschreven is bij de Kamer van Koophandel.

Staatssteun

De Europese Commissie heeft een Algemene Vrijstellingsverordening uitgebracht op grond waarvan een groot aantal onderwerpen (onder andere kunst) vrijgesteld worden van de verplichting om staatssteun te melden. Financieringsstromen van de overheid naar de stichting moeten getoetst worden aan deze verordening om te onderzoeken of de

²⁶ Het museum beschikt over de volgende vergunningen: gebruiksvergunning brandweer, exploitatievergunning, horeca-exploitatievergunning, radiovergunning, milieuvergunning

²⁷ Algemeen nut beogende instellingen (ANBI's) genieten belastingvoordeel, zoals belastingvrijstellingen in de schenk- en erfbelasting en een teruggavenregeling voor energiebelasting.

²⁸ Particulieren mogen in de aangifte inkomstenbelasting 1,25 keer het bedrag van de gift aftrekken. Ondernemingen die onder de vennootschapsbelasting vallen, mogen 1,5 keer het bedrag van de gift aftrekken in de aangifte vennootschapsbelasting.

financiering van een verzelfstandigd Van Abbemuseum ongeoorloofde staatssteun zou opleveren.²⁹

7.5. Overzicht incidentele en structurele juridische kosten

In het kader van overdracht moet veel juridisch werk verricht worden en hiermee zijn kosten gemoeid. De hoogte van de kosten is afhankelijk van het voorwerk dat door de sector juridische zaken van de gemeente en het Van Abbemuseum samen kan worden gedaan. Daarbij kan ook gebruik gemaakt worden van ‘best practices’ van andere musea. Bij de bedragen, genoemd in tabel 7.1., is ervan uitgegaan dat er intern veel werk wordt voorbereid. Ervaring van andere musea leert dat het nodig is dat het Van Abbemuseum zich in de laatste fase van de voorbereiding laat bijstaan door een extern jurist, die zich voornamelijk op het belang van het museum kan richten.

Tabel 7.1. Incidentele en structurele juridische kosten

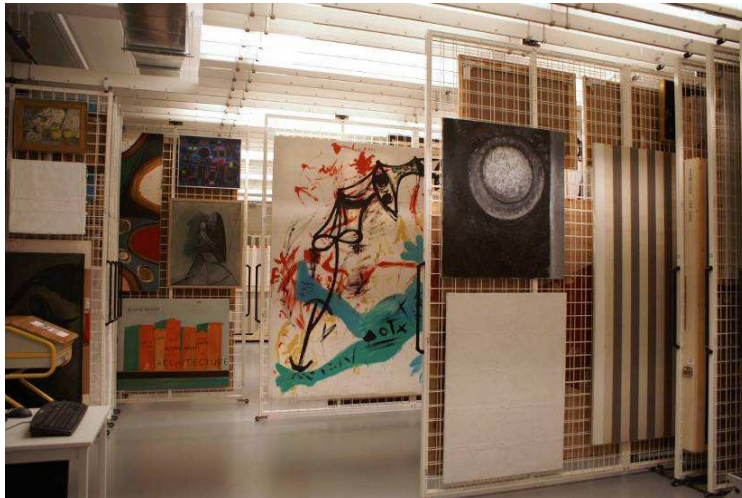
Onderwerp	Vorb. Fase	Fase verzelfst. Incidenteel	Fase verzelfst. Structureel
Opstellen statuten / oprichtingsakte stichting (notaris), en reglement RvT	€ 5.000		
Advies verzelfstandigingsovereenkomst, collectiebeheerovereenkomst, huurovereenkomst en bijlagen	€ 10.000		
Overdracht vergunningen, contracten, EU-subsidie e.d.: check buitenstaander (due diligence)	€ 8.000		
Inschrijving KvK en aanvraag vergunning beveiligingsorganisatie	€ 750		€ 200
Totaal	€ 23.750		€ 200

²⁹ Waarschijnlijk niet, gezien ervaringen met andere verzelfstandigingen

8. Verzelfstandigen en collectie

8.1. Collectie Van Abbemuseum

Opgericht in 1936 behoort het Van Abbemuseum tot een van de eerste musea voor hedendaagse kunst in Europa. Het bezit een rijk geschakeerde collectie moderne en hedendaagse kunst die behoort tot de belangrijkste publieke verzamelingen in West-Europa. Deze verzameling bestrijkt de periode vanaf 1900 en is opgebouwd uit een aantal goed uitgebouwde ensembles. Daarbij is vooral de Lissitzky-verzameling van belang, die juist in deze tijd van maatschappelijke en politieke verandering een ankerpunt vormt en voortdurende bron van inspiratie is. Daarnaast zijn belangrijke werken uit de volgende periodes en stromingen vertegenwoordigd: het Kubisme, de Stijl, het Russisch Constructivisme, het Expressionisme, de Nederlandse figuratie tijdens het interbellum, Cobra, École de Paris, Zero, het Neo-Constructivisme, de materieschilderkunst, Minimal Art, Conceptuele kunst, Arte Povera, de Duitse schilderkunst van de jaren '70 en '80, een ruime hoeveelheid ensembles sculpturen, installaties en videokunst uit de jaren '90, en een grote hoeveelheid installaties en videowerken uit de periode na 2000 die nauw samenhangen met de leidende thema's en onderzoeksgebieden van het museum³⁰.



In jaarrekening 2013 omvatte de collectie 2735 inventarisnummers, ingedeeld in de volgende rubrieken:

- Schilderkunst 509 inventarisnummers
- Beeldhouwkunst 186 inventarisnummers
- Tekenkunst 446 inventarisnummers
- Grafiek 872 inventarisnummers
- Fotografie 215 inventarisnummers
- Installaties 141 inventarisnummers
- Audiovisuele werken 238 inventarisnummers
- Diversen 128 inventarisnummers

Het van Abbemuseum heeft 147 werken langdurig in bruikleen van derden (waarvan 92 van publieke instellingen en 55 van privépersonen). Het Van Abbemuseum heeft daarnaast nog 47 objecten 'in bewaring' van derden. Naast de bovengenoemde aantallen heeft het

³⁰ Collectieplan 2014-2016, p. 11

museum van de Stichting René Daniëls 977 inventarisnummers in langdurig bruikleen ontvangen³¹.

8.2. Collectie Van Abbemuseum blijft eigendom van de gemeente Eindhoven

In deze paragraaf wordt de ontstaansgeschiedenis van het museum en het openbare kunstbezit van de stad nader toegelicht.

Het Van Abbemuseum is ontstaan uit een particuliere schenking, in 1933 gedaan door de heer van Abbe c.q. de N.V. Karel I Sigarenfabrieken. Het volgende citaat komt uit het “Uittreksel der notulen der vergadering van de Raad der gemeente Eindhoven van 30 januari 1933”: *”Eindhoven is nog arm aan kunst en kunstinstellingen. Het is daarom een gelukkige gedachte, dat ingezetenen op dit gebied trachten aan te vullen, wat voor de gemeenschapstaak – voor het oogenblik althans – onbereikbaar is. Een onzer verdienstelijke burgers heeft zich tegenover mij³² verklaard een begin te maken – zij het op bescheiden voet – met een museum voor schilderkunst en dit werk, tot stand gekomen, ter beschikking te stellen aan de gemeente”*.

Daarna wordt vermeld dat de volgende bedragen ter beschikking worden gesteld:

1^e. voor de tijd van 3 jaar een bedrag van maximaal f 7.500,- voor de exploitatie

2^e. gedurende 5 jaren f 2.500 per jaar voor de aankoop van nieuwe schilderijen

3^e. f 35.000 voor de eerste aankoop

4^e. voor de bouw een bedrag van maximaal f 150.000,-.

“Tegenover dit spontane van zooveel burgerdeugd, kunst- en gemeenschapszin getuigend aanbod, past van deze zijde een even spontane daad”, vervolgt de burgemeester. Hij stelt voor dat de gemeente gratis grond ter beschikking stelt en dat als blijk van dank het museum naar de heer van Abbe wordt vernoemd.

Mecenaat stond dus aan de wieg van het museum en zijn respectabele openbare kunstcollectie. Van Abbe hielp de gemeente Eindhoven op genereuze wijze op weg met deze gemeenschapstaak. Maar ook daarna hebben anderen het museum steeds gesteund. In de loop der tijd is de collectie uitgebreid met kunst die op verschillende wijzen gefinancierd is: met het gemeentelijk aankoopbudget, door openbare en particuliere fondsen, zoals het Mondriaanfonds en de Vereniging Rembrandt en door particulieren³³. Steeds met de bedoeling om werken toe te voegen aan het openbaar kunstbezit van de gemeente Eindhoven, waarvan het museum voor de gemeente Eindhoven de beheerder is. Veel schenkingen van particulieren zijn gedaan vanuit de gedachte van ‘rentmeesterschap’: dat een kunstvoorwerp of die collectie is in goede handen bij de (Rijks)overheid.³⁴

Een overheidscollectie is bij verzelfstandigingen steeds in eigendom van de betreffende overheid gebleven. Er zijn althans geen gevallen bekend, waar bij verzelfstandiging een openbare, publieke collectie wordt overgedragen aan de (op te richten) stichting. Mocht men hiertoe wel willen overgaan, dan zijn hieraan procedures verbonden (zie ook paragraaf 8.4). Het is van belang om een dergelijk proces zorgvuldig te laten verlopen, ook om mogelijke imagoschade te voorkomen.

8.3 Collectiebeheerovereenkomst

Ook nieuwe aanwinsten en aankopen worden na de verzelfstandiging eigendom van de gemeente, uitzonderingen daar gelaten. Een schenker is vrij om te bepalen wie de nieuwe

³¹ Idem, p. 38

³² i.c. de burgemeester

³³ Aankopen zijn gefinancierd uit het budget van de gemeente, particuliere giften en door subsidies/fondsen. Elk ongeveer een derde deel.

³⁴ Zorgvuldige omgang met kunst in het publiek domein, Vereniging Rembrandt, mei 2014, p. 9

eigenaar van de nieuwe aanwinst wordt: de gemeente of de stichting.

Het Van Abbemuseum voert momenteel het museaal beheer over de collectie namens de gemeente. Bij verzelfstandiging wordt de collectie door de gemeente eveneens in beheer gegeven aan de Stichting Van Abbemuseum. Daartoe wordt een langdurige collectiebeheerovereenkomst tussen de gemeente en de Stichting gesloten. Onderwerpen die in deze overeenkomst geregeld worden zijn het eigendom van de collectie, de bewaaromstandigheden, de inspecties uit te voeren door de gemeente, de bruiklenen van/aan derden, verwerven en afstoten van werken, onderhoud en restauraties en verzekering van de collectie.

8.4. Museaal beheer

Onder museaal beheer wordt verstaan het in overeenstemming met geldende (inter)nationale museale normen (digitaal) registreren, documenteren, bewaren, conserveren, restaureren, onderzoeken, verwerven, vervreemden, presenteren en publiceren van de collectie.

Bij zijn handelen laat het museum zich leiden door (inter)nationale afspraken en normen. Het Van Abbemuseum is sinds 10 april 2001 opgenomen in het Museumregister³⁵. Om opgenomen te kunnen worden in het register, moet een museum voldoen aan de criteria van de Museumnorm, een overzicht van kwaliteitscriteria voor hoogwaardige invulling van de functies van een museum. Door opname in het register geeft het museum aan zich te houden aan de Ethische Code voor Musea en alle daarin geformuleerde gedragsregels te hanteren als uitgangspunt bij zijn handelen. Tevens worden geregistreerde instellingen geacht zich te houden aan alle wet- en regelgeving met betrekking tot het museum, de medewerkers, de collecties en de publieksfaciliteiten³⁶. Deze registratie is een soort keurmerk, een kwaliteitswaarborg voor de (inter)nationale museumwereld en ook voor fondsen en sponsors.

Voor het afstoten van museale objecten is de “De leidraad voor het afstoten van museale objecten (LAMO)” opgesteld, te beschouwen als de praktische uitwerking van de Ethische Code. De LAMO werkt volgens bepaalde procedures en afspraken. Zo moet de opbrengst van het vervreemden van erfgoed weer ten goede komen aan de collectie. De VNG-Richtlijn Afstoting Cultuurbezit 2012 sluit in principe aan bij de LAMO, maar wijkt onder meer af wat betreft de bestemming van opbrengsten. De richtlijn geeft in overweging de opbrengst van afstoting in eerste instantie aan te wenden voor het betrokken museum als geheel, maar biedt de mogelijkheid om de opbrengst naar de algemene gemeentelijke middelen te laten vloeien.

Momenteel ligt er een wetsontwerp voor de Erfgoedwet voor, een nieuwe wet voor het cultureel erfgoed in Nederland. Deze wet, die in 2016 in werking zou moeten treden, gaat niet alleen over de Rijksoverheid, maar beoogt ook regels te stellen voor gemeentelijke en provinciale overheden. In het wetsontwerp voor de Erfgoedwet wordt ook beoogd besluitvorming over het vervreemden van cultuurgoederen en (deel)collecties die in eigendom zijn van de Rijksoverheid of van gemeentelijke of provinciale overheden te binden aan een onafhankelijk deskundigenadvies³⁷.

³⁵ Zie www.museumregister.nl

³⁶ Reglement Museumregistratie, artikel 2, lid 2.

³⁷ <https://www.internetconsultatie.nl/erfgoedwet>

Het wetsvoorstel Erfgoedwet bundelt bestaande wet- en regelgeving voor behoud en beheer van het cultureel erfgoed in Nederland. Hierdoor wordt een integrale bescherming van ons cultureel erfgoed mogelijk. De Erfgoedwet is een nieuwe wet voor het cultureel erfgoed in Nederland, waarin onder meer de Wet tot behoud van cultuurbezit en delen van de Monumentenwet opgaan. In de Erfgoedwet legt de overheid overzichtelijk vast hoe met ons erfgoed wordt omgegaan, wie welke verantwoordelijkheden daarbij heeft en hoe het toezicht daarop wordt uitgeoefend. Daarmee onderstreept de Rijksoverheid het grote maatschappelijke belang van een zorgvuldige omgang met de verschillende typen erfgoed in ons land en wordt deze zorgvuldige omgang wettelijk geregeld. Inwerkingtreding van de Erfgoedwet is voorzien in 2016.

8.5. Nulmeting collectie

Het is gebruikelijk om ten behoeve van de verzelfstandiging een zogenaamde nulmeting van de collectie te laten verrichten. Op basis van steekproeven wordt er onderzoek gedaan naar de registratie, het behoud en beheer van de collectie en naar de werkprocessen en procedures. Deze nulmeting bevat informatie over de collectie en fungeert als een ijkpunt tussen partijen bij de overdracht van de zorg voor de collectie na de verzelfstandiging. Daarnaast is het gebruikelijk dat het museum op het rapport reageert, aangeeft welke aanbevelingen het overneemt, uitlegt waarom het bepaalde adviezen niet volgt c.q. toelicht waarom bepaalde keuzes in het verleden zijn gemaakt en/of nu worden gemaakt. Op basis van de uitkomsten van de nulmeting en de reactie van het museum in de collectieovereenkomst worden afspraken gemaakt over het behoud en het beheer van de collectie.

In opdracht van het Van Abbemuseum is een nulmeting uitgevoerd door de firma Helicon. Bevindingen uit het rapport van Helicon waren in hoofdlijnen: de objecten verkeren in het algemeen in goede staat, maar veel schilderijen zijn stoffig. In depots is achterstallig werk zichtbaar (verbeteren opslag, schoonmaken, terugplaatsen van objecten die uit bruikleen terugkomen). Er is duidelijk veel aandacht besteed aan de registratie van verschillende objecten en onderdelen, maar niet altijd consequent. Tevens adviseert Helicon het CHV-plan (Collectie Hulpverleningsplan in geval van calamiteit) te verbeteren en de depots economischer in te richten, zodat het moment van een tekort aan depotruimte³⁸ uitgesteld kan worden.

Korte toelichting van het Van Abbemuseum³⁹:

Als hedendaags museum en beheerder van een publieke collectie van topkwaliteit is het Van Abbemuseum steeds op zoek naar de juiste balans tussen de zorg voor de conditie van de collectie en de wens de collectie zoveel mogelijk te tonen. Lokale, nationale en internationale overheden dringen aan op het zichtbaar maken van erfgoed⁴⁰. Anderzijds brengt het gebruik van nieuwe materialen en technieken in de hedendaagse kunst nieuwe uitdagingen met zich mee en daarmee ook kosten.

Het Van Abbemuseum wil op beide taken zo goed mogelijk inspelen. Het museum organiseert presentaties met zijn collectie in eigen huis, maar ook daarbuiten. Daarnaast leent het werken uit voor tentoonstellingen georganiseerd door derden. Uitleen aan andere musea is een voorwaarde om in aanmerking te komen voor gelden van het Mondriaan Fonds voor aankopen van kunst. Het Van Abbemuseum ontvangt een belangrijk deel van zijn aankoopbudget van dit fonds. Ook binnen de EU is collectiemobiliteit een belangrijk beleidspunt. Met steun van de EU ontwikkelt het Van Abbemuseum een samenwerkingsproject met 6 andere musea en 8 partnerinstellingen in Europa. Onderdeel daarvan is het presenteren van elkaars collecties. Daarnaast leent het museum uit aan instellingen in binnen- en buitenland, waaronder de Tate in Londen, het Centre Pompidou in Parijs en het Museum of Modern Art en het Guggenheim Museum in New York.

Het aantal buiten het museum getoonde werken is in 10 jaar toegenomen van 63 in 2004 tot 236 in 2013 met pieken in 2011 (311 werken) en 2012 (301 werken). De afdeling behoud en beheer bereidt al deze bruiklenen en tentoonstellingen voor, maar is in deze 10

³⁸ Zie onder 8.6. Depotruimtes en gewenste uitbreiding over 5 à 10 jaar

³⁹ Opgesteld door Christiane Berndes, curator en hoofd collectie

⁴⁰ In augustus 2014 is verschenen als uitgave van de Museumvereniging: 'Uitleen is een kans. Museaal Bruikleenverkeer in Nederland'. Dit rapport bevat aanbevelingen hoe de zichtbaarheid van de Collectie Nederland te vergroten door middel van museaal bruikleenverkeer.

jaar niet meegegroeid. De bezuinigingen zorgen ervoor dat budgetten onder druk staan en geen extra mensen kunnen worden ingezet. Het museum heeft prioriteiten moeten stellen en gekozen voor een veilige en verantwoorde mobiliteit van de collectie.

Conserveringswerkzaamheden worden uitgevoerd aan nieuwe aankopen en werken die worden tentoongesteld of uitgeleend.

Bij de conservering van de collectie in de depots hebben kunstwerken van vergankelijke materialen prioriteit. Te denken valt aan videokunst, analoog fotomateriaal, werken waarin kunststof is verwerkt en digitale kunst. Werken worden exposabel gemaakt op het moment dat ze ook daadwerkelijk getoond worden. Niet alleen de beperkte capaciteit van medewerkers maar ook het beperkte budget is hierbij een factor. Voor het stofvrij maken van schilderijen is het advies van een restaurator nodig. Het museum heeft geen restauratoren in dienst. Het budget voor restauratie bedraagt € 14.000,- en wordt ingezet om de belangrijkste werken in goede conditie te houden. Restauraties en schoonmaak worden alleen dan uitgevoerd wanneer de werken getoond worden.

Kenmerkend voor de hedendaagse kunst is het gebruik van nieuwe materialen, media en technieken. Niet alle expertise heeft het museum in huis. Zo is de conservering van videokunst uitbesteed aan de Stichting Lima in Amsterdam en wordt de registratie van installatiekunst uitbesteed aan freelancers. Deze structurele kostentoeename wordt opgevangen door de werkzaamheden in huis anders te prioriteren en door het budget anders in te zetten.

De aanbevelingen in de Nulmeting zijn onderverdeeld in acties en kosten. Daarbij is een rangschikking gemaakt in noodzakelijk acties en kosten (€ 236.315), waarvan deels structurele kosten (€ 46.140) en deels eenmalige kosten (€ 190.175) en wenselijke acties en kosten (€ 102.750). Het museum stelt voor de structurele kosten binnen de capaciteit van de afdeling behoud en beheer op te vangen en de eenmalige noodzakelijke en wenselijke adviezen alleen dan uit te voeren wanneer daar extra financiering voor gevonden kan worden. De verwachting is dat in de toekomst het aantal bewegingen met de collectie alleen maar zal toenemen. De aanbevelingen van Helicon die de uitleen en het benutten van de depotruimte efficiënter maken (herinrichting, aanvullen standplaatsregistratie en identificatie van de kunstwerken in de verpakking) ziet het museum als prioriteit. Met de herindeling en de labeling van kisten in het buitendepot was het museum al aan de slag. In 2014 is daarvoor een plan opgesteld dat in 2014 en 2015 in fases zal worden uitgevoerd. Voor de herinrichting van depot B (prentenkabinet) zal in 2015 een plan worden opgesteld. De conservering van objecten in depot B wil het museum over vijf jaar verdelen. In 2014 is het oude CHV-plan (Collectie Hulpverleningsplan, dat in geval van calamiteiten in werking treedt) aangepast. Aan de implementatie is onvoldoende prioriteit gegeven. Dit wordt in 2014 en 2015 aangepakt. Het museum zoekt voor de uitvoering van de aanbevelingen naar mogelijkheden binnen het huidige budget en de huidige capaciteit.

8.6 Depotruimtes en gewenste uitbreiding over 5 à 10 jaar

Het Van Abbemuseum heeft op verschillende locaties depotruimte:

- drie ruimtes in het museum zelf (samen 357 m²)
- een buitendepot (1.275 m²)
- opslag van videobestanden bij de Stichting Lima (een gezamenlijk gesubsidieerd project voor videoconservering met het Stedelijk museum in Amsterdam en de Hallen in Haarlem)

- een magazijn voor de opslag van tentoonstellingmaterialen (400 m² voor € 2.400 per jaar).

In het Van Abbemuseum zijn er drie depotruimtes voor de verschillende onderdelen van de collectie: depot A voor schilderijen, tekeningen en foto's, depot B fungeert als prentenkabinet en bevat daarnaast textiel, foto's en digitale media, depot C herbergt kleine sculpturen.

Daarnaast is er ook een zogenaamd buitendepot, waarin met name grote sculpturen en installaties worden opgeslagen. Dit buitendepot wordt gehuurd van derden (kunsttransporteurs). Voor de financiering van dit buitendepot staat € 40.000,- op de begroting, terwijl dit jaarlijks € 78.000,- kost.

Videobestanden zijn, zoals eerder aangegeven, ondergebracht bij de Stichting Lima. Het van Abbemuseum onderzoekt, samen met de partners in dit project, de mogelijkheid om vanuit de Stichting Lima aan videostreaming te gaan doen.

Voor de opslag van tentoonstellingsmaterialen heeft het museum ook een magazijn buiten het museumgebouw. Hier is sprake van anti-kraak en een overeenkomstig huurbedrag.

Gebaseerd op de ervaring van de groei van de collectie van de afgelopen tien jaren (40 m³ per jaar), schat het museum dat er binnen een periode van 5 tot 10 jaar een tekort aan depotruimte zal ontstaan. Uitbreiding van de depotruimte is dan noodzakelijk. Er bestaan daartoe diverse mogelijkheden: als museum, samen met partner MuKHA in Antwerpen, met collega-instellingen in Eindhoven, met musea in Brabant. Mogelijk zou in samenwerking met de gemeente Eindhoven en de provincie Brabant gezamenlijk een depotruimte ontwikkeld kunnen worden.

8.1. Incidentele en structurele kosten beheer en behoud

Aanbevelingen Nulmeting Helicon	Opvang binnen exploitatie	In geval van extra financiering
Noodzakelijke acties en kosten behoud en beheer structureel	€ 46.140	
Noodzakelijke acties en kosten behoud en beheer eenmalig		€ 190.175
Wenselijke acties en kosten behoud en beheer		€ 102.750
Tekort in begroting mbt huur buitendepot	€ 38.000	
Uitbreiding depotruimte 5 à 10 jaar: inrichting en huur		PM
Totaal opvang door museum binnen eigen exploitatie	€ 84.140	
Totaal noodzakelijke en wenselijke acties behoud en beheer		€ 292.925

9. Verzelfstandigen en gebouw

9.1. Museumgebouw

Het Van Abbemuseum is deels gehuisvest in een rijksmonument. Deze zogenaamde oudbouw uit 1936 van architect A.J. Kropholler werd in 2003 geheel gerenoveerd en uitgebreid met een ontwerp van architect Abel Cahen. Daardoor heeft dit museum voor beeldende kunst, zowel wat betreft collectie en presentatie als wat betreft de architectonische vormgeving, een hedendaagse uitstraling.



Huidige situatie

De gemeente Eindhoven is eigenaar van de gebouwen (Bilderdijklaan en Stratumsewijk). Het onderhoud wordt planmatig uitgevoerd, op basis van een MJOP, een Meerjaren Onderhoud Planning. Het onderhoud aan gebouw en installaties is onderverdeeld in een eigenaardeel en een gebruikersdeel. De demarcatie van eigenaar- en gebruikersonderhoud is conform het zogenaamde ROZ-model⁴¹. De sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport voert het eigenaaronderhoud uit. Het museum is verantwoordelijk voor het gebruikersonderhoud⁴². De sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport voert een deel van het gebruikersonderhoud uit voor het museum op basis van een servicecontract (VGO-servicecontract). Het tuinonderhoud wordt uitgevoerd door de sector Realisatie, Beheer & Toezicht/ afdeling Stads & Gebiedsbeheer (kosten op begroting van voornoemde sector). Het huidige budget van het museum is onderverdeeld in de volgende vijf categorieën:

1. contracten (exploitatiebudget huisvesting)
2. vaste jaarlijkse storting in de onderhoudsvoorziening (exploitatiebudget huisvesting)
3. VGO-servicecontract (via onderhoudsvoorziening)
4. vervangingsinvesteringen. Dit bedrag fluctueert jaarlijks, afhankelijk van het bedrag dat voor het betreffende jaar in de planning (MJOP) staat
5. doorbelasting van de eigenaarkosten voor de huisvesting, bestaande uit eigenaaronderhoud, eigenaarverzekering en eigenaarbelasting (exploitatiebudget huisvesting).

⁴¹ “Algemene Bepalingen huurovereenkomst kantoorruimte en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a BW”. Model Raad voor Onroerende Zaken (ROZ) in juli 2003 vastgesteld en op 11 juli 2003 gedeponereerd bij de griffie van de rechtbank Den Haag en aldaar ingeschreven onder nummer 72/2003.

⁴² Gebruikersonderhoud en huurderonderhoud worden in dit hoofdstuk naast elkaar gebruikt. Gebruikersonderhoud betreft de huidige situatie, het museum als onderdeel van de gemeente. Huurderonderhoud betreft de verzelfstandigde situatie: de Stichting Van Abbemuseum huurt van de gemeente.

Situatie na verzelfstandiging

De gemeente blijft eigenaar van de gebouwen.

Er zal tussen de gemeente en het museum een huurovereenkomst worden gesloten. Het heffen van huur (met btw) is noodzakelijk om de btw over de kosten van groot onderhoud, waarvoor de gemeente verantwoordelijk blijft, te kunnen verrekenen. Er blijft sprake van planmatig onderhoud op basis van de MJOP met demarcatie tussen eigenaar- en huurderonderhoud conform het ROZ-model. Aan het uitvoeren van het planmatig onderhoud op basis van de MJOP wijzigt in feite niets, is gedekt binnen de huidige begroting, alleen de wijze van toekennen van budgetten wijzigt bij de verzelfstandiging. De situatie na verzelfstandiging houdt een herverdeling van de bestaande, aanwezige budgetten in. (Zie ook de scenario's die beschreven zijn in paragraaf 9.4.)

Het tuinonderhoud wordt ook na de verzelfstandiging door de sector Realisatie, Beheer & Toezicht/ afdeling Stads & Gebiedsbeheer uitgevoerd (zoals nu ook het geval is, kosten op begroting van voornoemde sector).

9.2. Huur en huurovereenkomst

Er zal tussen de gemeente en het museum een huurovereenkomst worden gesloten.

Belangrijke afspraken in de huurovereenkomst betreffen het niveau van onderhoud van de gebouwen, de verdeling van het onderhoud van de gebouwen tussen verhuurder en huurder, de (hoogte van de) huur en de wijze van indexerings van de huur.

Conform het gemeentelijke beleid wordt ook aan de Stichting Van Abbemuseum als gesubsidieerde instelling een fiscale huur in rekening gebracht. Een fiscale huur is de door de belastinginspecteur geëiste feitelijke huurberekening en bestaat uit alle eigenaarslasten, zijnde: eigenaarsonderhoudskosten, eigenaarsverzekering en eigenaarsbelasting⁴³.

De bij de huurovereenkomst geldende "Algemene Bepalingen huurovereenkomst kantoorruimte en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a BW"⁴⁴ vragen om een bankgarantie van de huurder. Deze bankgarantie wordt door de gemeente eenmalig gefinancierd, maar ook weer aan de gemeente, de sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport, afgegeven. Of er kan ook besloten worden om de bankgarantie niet van toepassing te verklaren in de huurovereenkomst⁴⁵.

9.3. MJOP

Voor het museum is, zoals eerder aangegeven, een meerjaren onderhoudsplan (MJOP) beschikbaar. De onderhoudscyclus is op 50 jaar gesteld, de termijn die de sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport hanteert voor de levenscyclus van de gebouwen. De gebouwen zijn in 2003 gerenoveerd, dus de cyclus loopt tot en met 2053. Over een periode van 38 jaar⁴⁶ komt het onderhoud, op basis van de demarcatie volgens het ROZ-model, voor de eigenaar neer op een gemiddeld bedrag van €173.820,- per jaar, voor de huurder is dat € 705.244,-⁴⁷.

De MJOP omvat het planmatig eigenaaronderhoud, het planmatig gebruikersonderhoud en dagelijks onderhoud, inclusief storingen/klachten. Het conditieniveau van het onderhoud is gesteld op niveau 2 volgens NEN 2767 voor de museale ruimtes, de publieksruimtes en de

⁴³ Raadsnummer 08.R2565.002, citaat p. 2

⁴⁴ Artikel 12.

⁴⁵ Vastgoed acht een bankgarantie overbodig, zeker als er kosten aan verbonden zijn in geval van een lening bij de bank.

⁴⁶ Uitgaande van de verzelfstandiging per januari 2016. In 2003 is het pand gerenoveerd en uitgebreid, de levenscyclus van 50 jaar eindigt dus in 2053.

⁴⁷ Alle bedragen zijn exclusief BTW

(zichtbare) schil van de gebouwen. Voor de overige delen wordt onderhoudsniveau 3 gehanteerd. In de MJOP zijn ook de inventaris, inclusief apparatuur voor de werkplaats, de bedrijfsauto en audiovisuele middelen, opgenomen.

Nulmeting en achterstallig onderhoud

Het is gebruikelijk om voorafgaand aan een verzelfstandiging een zogenaamde nulmeting te verrichten naar de staat van onderhoud van de gebouwen. Evenals bij de nulmeting van de collectie, fungeert deze meting als een ijkpunt tussen partijen bij de overdracht. Het Van Abbemuseum heeft aan een adviesbureau (Koeter Vastgoed Adviseurs) de opdracht gegeven om de nulmeting in de vorm van een toetsing /second opinion van de huidige MJOP te verrichten. Dit geheel in overleg en overeenstemming met de sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport.

Bij de inspectie in het kader van de nulmeting is een aantal gebreken (slijtage) geconstateerd. Deze zullen zo veel mogelijk voor het moment van verzelfstandiging opgelost worden, zodat 'het huis op orde is' bij de overdracht. Mocht het niet lukken alles voor die tijd op te lossen, dan zullen de overblijvende punten op de eerste (werk)dag van de verzelfstandiging opgenomen worden in het proces verbaal van oplevering, een gebruikelijke gang van zaken bij het ingaan van een huurovereenkomst.

De gemeente werkt met het planningssysteem Planon. De gegevens in Planon zijn aangepast aan de bevindingen uit het rapport van de nulmeting en vormen de basis voor de berekeningen⁴⁸.

Nog uit te voeren voor verzelfstandiging

Het museumgebouw staat in de Dommel. Bij hevige regenval stijgt het water en ontstaat er gevaar voor wateroverlast in de gebouwen. In 2015 wordt er een wand aangebracht die in geval van hoog water uit de Dommel omhoog komt om de gebouwen te beschermen. Daarnaast krijgen de erkers aan de kant van de rivier waterdichte deuren met schotten. Ook de borstwering bij de bibliotheek van het museum wordt met 10 cm verhoogd. Het Waterschap De Dommel wil deze werkzaamheden bekostigen (€ 500.000,-). Het onderhoud en de vervanging op lange termijn zijn inmiddels verwerkt in Planon.

Mogelijk toekomstig overleg Gemeente en Stichting Van Abbemuseum

Met de MJOP wordt de gebouwen in stand gehouden zoals deze nu zijn. Er is dus geen geld in de MJOP opgenomen voor een mogelijk toekomstige gewenste vernieuwing of uitbreiding van de gebouwen. Het museum is 10 jaar geleden vernieuwd, maar dat wil niet zeggen dat het nu weer 40 jaar meekan. De afgelopen jaren is het museale landschap drastisch gewijzigd. Veel musea zijn vernieuwd en verbouwd. Verwacht mag worden dat deze tendens zich zal blijven voortzetten in de toekomst en dat musea zich zullen blijven vernieuwen (ook wat huisvesting betreft) om aan het verwachtingspatroon van het publiek tegemoet te komen. Om aan deze eventuele noodzakelijke vernieuwingen in de (verre) toekomst te kunnen voldoen, zullen gemeente en museum weer in overleg met elkaar moeten treden.

9.4. Scenario's uitvoeren huurderonderhoud en wijze huurberekening

In principe is de eigenaar verantwoordelijk voor het eigenaaronderhoud en de huurder voor het huurderonderhoud. Ook is het mogelijk dat de gemeente i.c. de sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport een deel van de uitvoering (en verantwoordelijkheid) van het huurderonderhoud op zich neemt. Dit komt overeen met de huidige situatie, waarin

⁴⁸ De berekeningen in dit rapport zijn gebaseerd op gegevens in Planon d.d. 29 oktober 2014, waaraan de bedragen voor de Damwand in de Dommel zijn toegevoegd.

Maatschappelijk Vastgoed & Sport een deel van het huurderonderhoud uitvoert via een servicecontract. Hieraan wordt nu in de verzelfstandigde situatie het onderdeel (brand)veiligheid toegevoegd. Aangezien de collectie eigendom is van de gemeente, ligt het voor de hand aan de gemeente het (bouwkundig/functioneel/technisch) onderhoud en de vervanging op het gebied van (brand)veiligheid en klimaat over te dragen. Deze installaties zijn immers aangelegd ter bescherming van de collectie: de kunstwerken en objecten op zaal en in de depots.

Daarnaast is er nog de systematiek van Cultuur Totaal, waar de sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport servicegericht bijna alle onderhoudtaken voor de huurder uitvoert.

Samenvattend, ten aanzien van het uitvoeren van het (huurder)onderhoud doen zich vier scenario's voor:

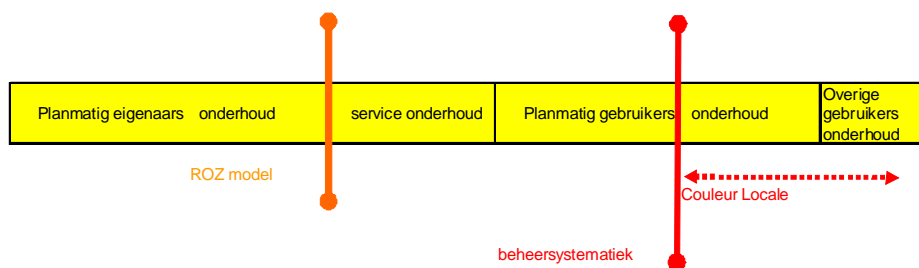
Scenario 1: Uitvoering van het onderhoud volgens de demarcatie van het ROZ-model

Scenario 2: Uitvoering van een deel van het huurderonderhoud door Maatschappelijk Vastgoed & Sport op basis van een servicecontract (uitbesteding)

Scenario 3: Uitvoering van een deel van het huurderonderhoud door Maatschappelijk Vastgoed & Sport onder verantwoordelijkheid en risico van Maatschappelijk Vastgoed & Sport, verdisconteerd in huur (ontzorging)

Scenario 4: Uitvoering van het onderhoud door Maatschappelijk Vastgoed & Sport volgens de systematiek van Cultuur Totaal, Couleur Locale, verdisconteerd in de huur

Maatschappelijk Vastgoed & Sport hanteert onderstaand figuur om schematisch het verschil tussen ROZ-model en de beheersystematiek van Cultuur Totaal weer te geven.



Scenario 1: Uitvoering onderhoud volgens demarcatie ROZ-model

De verdeling van het onderhoud tussen eigenaar en huurder is volgens het ROZ-model, zoals verwerkt in de MJOP. De eigenaar en de huurder voeren ieder hun deel van onderhoud ook daadwerkelijk uit, conform de demarcatie in het ROZ-model. De verdeling van de gelden tussen eigenaar en huurder voor het uitvoeren van hun onderhoud is gebaseerd op de posten eigenaars- en huurderonderhoud, zoals aangegeven in de MJOP.

Gemiddeld onderhoudsbudget huurder: € 705.244,-

De (aanvangs)huur: € 237.645,-

Het huurbedrag is opgebouwd uit het budget eigenaaronderhoud (€ 173.820,-), de eigenaarbelasting (€ 45.615,-) en de eigenaarverzekering (€ 18.210,-).

Scenario 2: Uitvoering deel huurderonderhoud door de sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport op basis van servicecontract (uitbesteding)

De verdeling van de gelden tussen eigenaar en huurder voor het uitvoeren van het onderhoud is ook gebaseerd op de posten eigenaars- en huurderonderhoud, zoals aangegeven in de MJOP (demarcatie ROZ). De huurder geeft aan welk deel van het

huurderonderhoud hij laat uitvoeren door Maatschappelijk Vastgoed & Sport. De huurder besteedt als het ware een deel van het onderhoud uit aan Maatschappelijk Vastgoed & Sport. Maatschappelijk Vastgoed & Sport voert het betreffende huurderonderhoud uit op basis van een servicecontract⁴⁹. Dit servicecontract wordt opgenomen in de huurovereenkomst en afrekening van de service vindt jaarlijks plaats.

Met het budget dat de huurder ontvangt voor het huurderonderhoud, wordt Maatschappelijk Vastgoed & Sport voor zijn verleende service betaald. Dit huurderonderhoud geschiedt onder financieel risico van het museum.

Gemiddeld onderhoudsbudget huurder: € 705.244,- inclusief € 249.014,- voor de kosten van het servicecontract.

De (aanvangs)huur: € 237.645,-

Scenario 3: Uitvoering deel huurderonderhoud door Maatschappelijk Vastgoed & Sport, verdisconteerd in de huur (ontzorging)

In dit scenario ontzorgt Maatschappelijk Vastgoed & Sport de huurder voor het door de huurder aangegeven deel van het huurderonderhoud dat hij graag laat uitvoeren door Maatschappelijk Vastgoed & Sport. Dit servicegedeelte wordt onder verantwoordelijkheid en financieel risico van Maatschappelijk Vastgoed & Sport uitgevoerd. Het overeenkomstige budget komt ook onder verantwoordelijkheid van Maatschappelijk Vastgoed & Sport. Het onderhoud wordt verdisconteerd in de huur. Het huurbedrag wordt hoger, het bedrag voor huurderonderhoud lager.

Gemiddeld onderhoudsbudget huurder: € 456.230,-

De (aanvangs)huur: € 486.659,-

Scenario 4: Uitvoering huurderonderhoud door Maatschappelijk Vastgoed & Sport conform Cultuur Totaal, verdisconteerd in de huur (ontzorging)

In dit scenario ontzorgt Maatschappelijk Vastgoed & Sport het museum bijna geheel voor het (laten) uitvoeren van het huurderonderhoud. Maatschappelijk Vastgoed & Sport voert de regie, natuurlijk in overleg met de huurder, over zowel de onderhoudsplanung van de eigenaar als die van de huurder tot aan grens van de zogenaamde Couleur Locale.

Onderhoud wordt bijna volledig onder verantwoordelijkheid, rekening en risico van Maatschappelijk Vastgoed & Sport uitgevoerd. De kosten voor het onderhoud worden verdisconteerd in de huur. Het huurbedrag wordt hoger, het bedrag voor huurderonderhoud lager. De huurder blijft verantwoordelijk voor het klachtenonderhoud en het onderhoud dat onder Couleur Locale valt (zoals inventaris, ICT). Zie ook het schematisch overzicht hierboven.

Gemiddeld onderhoudsbudget huurder: € 146.654,-

De (aanvangs)huur: € 796.235,-

⁴⁹ In de huidige situatie voert Vastgoed via een servicecontract een deel van het gebruikersonderhoud uit. Dit wordt nu aangevuld met de service (brand)veiligheid.

In de onderstaande tabel 9.1. zijn de kosten van alle scenario's op een rij gezet.

		A	B	C	D	E	Controle
	Scenario	Gemiddeld budget onderhoud eigenaar	Budget service-component bij eigenaar	Gemiddeld budget onderhoud huurder	Budget service-component bij huurder	Huur	Totaal C + D + E
1	ROZ: onderhoud MJOP volgens demarcatie ROZ	€ 173.820		€ 705.244		€ 237.645	€ 942.889
2	ROZ + servicecomponent huurderonderhoud via contract (uitbesteding)	€ 173.820		€ 456.230	€ 249.014	€ 237.645	€ 942.889
3	ROZ + servicecomponent huurderonderhoud bij Maatschappelijk Vastgoed & Sport (ontzorging)	€ 173.820	€ 249.014	€ 456.230		€ 486.659	€ 942.889
4	Cultuur Totaal: huurderonderhoud onder regie en voor rekening van Maatschappelijk Vastgoed & Sport, verdisconteerd in huur	€ 732.410		€ 146.654		€ 796.235	€ 942.889

Conclusie scenario's in tabel 9.1: elk scenario komt op hetzelfde totaalbedrag uit.

De doorbelasting van de sector Maatschappelijk Vastgoed & Sport in de huidige situatie voor de verzelfstandiging (eerdergenoemde categorie 5 onder 9.1) wordt omgezet in huur. In de scenario's 1 en 2 is dit bedrag € 237.645,-. De suppletie bij de scenario's 3 en 4 is afkomstig van het huurderonderhoud, dat overeenkomstig omlaag gaat. Ook de huur is derhalve gedekt binnen de huidige begroting.

Voor- en nadelen van de scenario's

In scenario 1 heeft het museum volledige regie over het huurderonderhoud en de daarbij behorende gelden. Het museum heeft in beperkte mate de mogelijkheid om met de uitvoering van onderhoud te schuiven in de tijd⁵⁰. Beperkt, aangezien een deel van het onderhoud uitgevoerd wordt op basis van onderhoudscontracten en aangezien er afspraken

⁵⁰ Als er in een museumzaal volgens de MJOP in jaar 1 werkzaamheden x en in jaar 2 werkzaamheden y uitgevoerd moeten worden, dan is het handig om deze werkzaamheden tegelijkertijd uit te voeren. De museumzaal hoeft dan maar een keer voor publiek gesloten te blijven.

zijn tussen het museum en de gemeente over het te hanteren niveau van onderhoud. Het is niet de bedoeling dat het onderhoud onder het afgesproken niveau zakt. Vanuit gemeenteperspectief is het in principe een risico dat de gelden (niet volledig) worden ingezet voor het bestemde doel.

Aangezien het museum in scenario 1 alle huurderonderhoud moet uitvoeren betekent dat in feite een extra taak voor het museum ten opzichte van de huidige situatie, waarin Maatschappelijk Vastgoed & Sport een deel van het huurderonderhoud uitvoert. Het museum beschikt momenteel niet over de (bouwkundige en installatietechnische) expertise om al het huurderonderhoud uit te voeren c.q. te laten uitvoeren. Wil het museum dit alles op zich nemen dan houdt dit of inhuur van expertise in of uitbreiding van de formatie. In beide gevallen een extra kostenpost⁵¹.

In de scenario's 2 en 3 wordt een deel van het huurderonderhoud door Maatschappelijk Vastgoed & Sport uitgevoerd. In scenario 2 beschikt het museum over het geld voor het huurderonderhoud. Het zou in principe de zorg ook aan een ander bedrijf dan aan Maatschappelijk Vastgoed & Sport kunnen uitbesteden. In scenario 3 beschikt Maatschappelijk Vastgoed & Sport over het geld voor het huurderonderhoud i.c. de servicecomponent die Maatschappelijk Vastgoed & Sport uitvoert en wordt het onderhoud verdisconteert in de huur. In scenario 2 ligt het risico voor de servicecomponent bij het museum; in scenario 3 bij Maatschappelijk Vastgoed & Sport.

In scenario 4 wordt het museum bijna geheel ontzorgd. Bijna alle huurderonderhoud wordt onder verantwoordelijkheid van Maatschappelijk Vastgoed & Sport uitgevoerd. Het uitvoeren van het huurderonderhoud wordt verdisconteert in de huur.

Het museum wordt ontzorgd, maar heeft minder speelruimte om met het onderhoud te schuiven in de tijd, beschikt niet zelf over een groot deel van het onderhoudsbudget en 'zit vast' aan het betalen van huur (met de bijbehorende index). Nadeel van scenario 4 is ook dat het museum geen zicht meer heeft op de feitelijke kosten van onderhoud (ook als deze hoger dan voorzien in de MJOP mochten uitvallen voor Maatschappelijk Vastgoed & Sport), deze kosten zijn namelijk verdisconteert in de huur.

Net zoals Maatschappelijk Vastgoed & Sport in scenario 1 in principe het risico loopt dat het museum het onderhoud niet uitvoert, loopt in scenario 4 het museum in principe een vergelijkbaar risico ten aanzien van Maatschappelijk Vastgoed & Sport. Het museum heeft minder zeggenschap over de staat van onderhoud van de gebouwen, terwijl een goede uitstraling van de gebouwen van groot belang is voor het museum. In scenario 1 is het museum, minder dan in de andere scenario's, in staat het onderhoud zelf te plannen en daarmee af te stemmen op de bedrijfsvoering.⁵²

Voor Maatschappelijk Vastgoed & Sport lijkt scenario 4 het meest gunstig te zijn: Maatschappelijk Vastgoed & Sport is verzekerd van onderhoud van het pand, wat schaalvoordeel bij het inkopen van onderhoud betekent. Bij de scenario's 2, 3 en 4 heeft Maatschappelijk Vastgoed & Sport de uitvoering van (een deel van) het onderhoud en daarmee het kwaliteitsniveau van de gebouwen meer in de hand. Maatschappelijk Vastgoed & Sport hoeft de huurder minder te controleren of deze het pand wel goed onderhoudt. Goed c.q. slecht onderhoud heeft immers ook gevolgen voor de waarde van de gebouwen.

⁵¹ In inhuur adviseurs is niet voorzien in de MJOP.

⁵² Bij een grote, belangrijke tentoonstelling wil je bijvoorbeeld liever geen steigers van bijvoorbeeld de schilders voor de deur.

Het museum heeft de voorkeur voor scenario 2 of scenario 3. Enerzijds omdat het geen extra eigen expertise in huis wil halen. Anderzijds om toch enige sturing te houden op het onderhoud en het flexibel te kunnen afstemmen op de bedrijfsvoering.

9.5. Indexering

Een belangrijk punt is de indexering van de subsidie, van de huur en van de MJOP. Indien de indexering van de subsidie en de indexering van de huur en MJOP van elkaar afwijken, dan levert dat een discrepantie op. De indexering van de huur is gebaseerd op de CBS-norm. Ook de onderhoudscontracten en bedrijven, die werkzaamheden in het kader van de MJOP verrichten, hanteren meestal de CBS-norm voor de jaarlijkse prijsstijgingen. Indien de indexering op basis van de CBS-norm hoger is dan de indexering van de subsidie, dan levert dit al snel problemen op. Immers, het verzelfstandigde museum moet dan meer aan huur en onderhoud betalen dan dat het aan subsidie ontvangt. Als sector van de gemeente staat in de huidige situatie een budgetneutrale doorbelasting van Maatschappelijk Vastgoed & Sport (categorie 5 onder paragraaf 9.1.) op de begroting van het museum.

De gemeente Eindhoven hanteert maar één percentage voor indexering van subsidies. De gemeente Eindhoven maakt dus geen onderscheid tussen de indexering in de subsidie en indexering van de huur en van de MJOP. Volgens de Kadernota 2015-2018 gemeente Eindhoven⁵³ wordt voor subsidies een indexering van 1,5 % gehanteerd. Om een beeld te geven welke mogelijke extra inkomsten het museum moet genereren om de huur en het onderhoud te kunnen voldoen, is er een berekening gemaakt, uitgaande van een fictieve CBS-norm van 2,5 %.

⁵³ Pagina 27

Tabel 9.2. Verschil stijging fictieve CBS-index van 2,5 % en subsidie-index 1,5 % in de scenario's 2 en 3 voor huur (A) en onderhoud (B).

Tabel 9.2 A verschil stijging CBS-index 2,5 % (fictief) en subsidie-index 1,5 % mbt HUUR

	HUUR Scenario 2			HUUR Scenario 3		
	CBS-index 2,5 %	subsidie- index 1,5 %	Verschil CBS- index en subsidie-index	CBS-index 2,5 %	subsidie- index 1,5 %	Verschil CBS- index en subsidie-index
jaar 0	€ 237.645	€ 237.645	€ -	€ 486.659	€ 486.659	€ -
jaar 1	€ 243.586	€ 241.210	€ 2.376	€ 498.825	€ 493.959	€ 4.867
jaar 2	€ 249.676	€ 244.828	€ 4.848	€ 511.296	€ 501.368	€ 9.928
jaar 3	€ 255.918	€ 248.500	€ 7.417	€ 524.079	€ 508.889	€ 15.190
jaar 4	€ 262.316	€ 252.228	€ 10.088	€ 537.180	€ 516.522	€ 20.658
jaar 5	€ 268.874	€ 256.011	€ 12.862	€ 550.610	€ 524.270	€ 26.340
jaar 6	€ 275.595	€ 259.851	€ 15.744	€ 564.375	€ 532.134	€ 32.241
jaar 7	€ 282.485	€ 263.749	€ 18.736	€ 578.485	€ 540.116	€ 38.369
jaar 8	€ 289.547	€ 267.705	€ 21.842	€ 592.947	€ 548.218	€ 44.729
jaar 9	€ 296.786	€ 271.721	€ 25.065	€ 607.770	€ 556.441	€ 51.329
jaar 10	€ 304.206	€ 275.797	€ 28.409	€ 622.965	€ 564.788	€ 58.177

Tabel 9.2 B verschil stijging CBS-index 2,5 % (fictief) en subsidie-index 1,5 % mbt ONDERHOUD

	ONDERHOUD Scenario 2			ONDERHOUD Scenario 3		
	CBS-index 2,5 %	subsidie- index 1,5 %	Verschil CBS- index en subsidie-index	CBS-index 2,5 %	subsidie- index 1,5 %	Verschil CBS- index en subsidie-index
jaar 0	€ 705.244	€ 705.244	€ -	€ 456.230	€ 456.230	€ -
jaar 1	€ 722.875	€ 715.823	€ 7.052	€ 467.636	€ 463.073	€ 4.562
jaar 2	€ 740.947	€ 726.560	€ 14.387	€ 479.327	€ 470.020	€ 9.307
jaar 3	€ 759.471	€ 737.458	€ 22.012	€ 491.310	€ 477.070	€ 14.240
jaar 4	€ 778.457	€ 748.520	€ 29.937	€ 503.593	€ 484.226	€ 19.367
jaar 5	€ 797.919	€ 759.748	€ 38.171	€ 516.182	€ 491.489	€ 24.693
jaar 6	€ 817.867	€ 771.144	€ 46.723	€ 529.087	€ 498.862	€ 30.225
jaar 7	€ 838.313	€ 782.711	€ 55.602	€ 542.314	€ 506.345	€ 35.970
jaar 8	€ 859.271	€ 794.452	€ 64.819	€ 555.872	€ 513.940	€ 41.932
jaar 9	€ 880.753	€ 806.369	€ 74.384	€ 569.769	€ 521.649	€ 48.120
jaar 10	€ 902.772	€ 818.464	€ 84.307	€ 584.013	€ 529.474	€ 54.539

Totaal na 10 jaar		€ 112.716				€ 112.716
--------------------------	--	------------------	--	--	--	------------------

Jaarlijks steeds weer een extra bedrag verdienen is een opgave. Zeker als men bedenkt dat het vereiste bedrag aan extra inkomsten jaarlijks stijgt, terwijl aan de andere kant het museum nog steeds is doende om de bezuinigingen te realiseren. Deze bezuinigingen zijn structureel, terwijl het takenpakket niet wijzigt. Fondsen en sponsors zullen op dit vlak geen soulaas bieden. Zij geven eigenlijk nooit geld ten behoeve van de exploitatie van een instelling, maar altijd voor projecten of voor ontwikkeling van nieuwe producten. Ze financieren meestal een deel van het project en gaan uit van een eigen bijdrage van de betreffende culturele instelling.

Het museum moet in feite extra inkomsten genereren om de huurverhoging en/of de prijsstijging van het onderhoud te kunnen financieren. Dit extra verdiende geld kan niet ingezet worden voor de kerntaak van het museum: (vernieuwing of ontwikkeling van de) programmering of andere activiteiten om publiek te trekken en daarmee inkomsten te genereren. Dat er in de toekomst problemen kunnen ontstaan, is nu al te voorzien: ze zijn als het ware ingebouwd. Deze indexeringproblematiek zal niet alleen bij het Van Abbemuseum spelen, maar ook bij andere culturele instellingen.

Als het niet mogelijk mocht blijken de bestaande systematiek van indexering te heroverwegen, staan er andere oplossingen open. Een herijking van de MJOP na 10 jaar en op basis daarvan opnieuw de subsidie voor huuronderhoud vaststellen i.c. ophogen, biedt de mogelijkheid het hoofd te bieden aan een (eventuele) al te grote discrepantie tussen de subsidie en uitgaven voor onderhoud. Daarnaast kan er een maximumbedrag worden afgesproken ten aanzien van het verschil tussen huurindexering en indexering van de subsidie. Zodra dat bedrag, het plafond, is bereikt komt een stijging van de huur niet meer voor rekening van het museum.

Ook is het raadzaam om nu al te onderkennen dat er zich in de verder gelegen toekomst huurverhogingen kunnen voordoen, afhankelijk van de duur van de overeenkomst en de mogelijkheden die de huurovereenkomst biedt om de huur na verloop van tijd te herzien i.c. te verhogen. Het is tevens raadzaam om voor de verzelfstandiging voor deze situaties afspraken te maken om problemen in de toekomst te voorkomen. Bij verzelfstandigen is het heffen van huur (met btw) noodzakelijk om de btw over de kosten van groot onderhoud, waarvoor de gemeente verantwoordelijk blijft, te kunnen verrekenen. De huur wordt dus geheven om de gemeente niet in een nadelige situatie te brengen. Het lijkt redelijk om hetzelfde uitgangspunt ook voor de te verzelfstandigen organisatie i.c. het museum te laten gelden bij het aangaan van de huurovereenkomst.

10. Gevolgen personeel

10.1. Juridisch kader

Een belangrijk aandachtspunt bij verzelfstandiging is de overgang van het personeel. “Document 8:21:1:8 Uitgangspunten voor sociale paragrafen bij privatisering, verzelfstandiging en uitbesteding”, onderdeel van de Eindhovense Arbeidsvoorwaarden Regeling, geeft hiervoor de kaders aan. Dit document uit 1992⁵⁴ is voor wat betreft privatisering, verzelfstandiging en uitbesteding nog steeds van kracht.

Bij verzelfstandiging is het Sociaal Statuut 2012, geactualiseerd in verband met Route2014, nadrukkelijk niet van toepassing, zoals expliciet in artikel 1.2, eerste lid te lezen is⁵⁵. Daarnaast is op 7 februari 2013 tussen de WOR bestuurder, gemeentesecretaris mw. drs. P.M. Pistor en de Ondernemingsraad, namens deze C.G.A. Zuidhof, een convenant⁵⁶ afgesloten. Bij overgang naar een andere organisatie is afstemming met de Ondernemingsraad conform de WOR, rekening houdend met het convenant GO/OR gewenst, aldus het convenant.

Bij het Van Abbemuseum gaat het niet om een reorganisatie, maar om een verzelfstandiging. De wijze waarop het sociale/personele aspect c.q. de overgang van het personeel bij de verzelfstandiging behandeld dient te worden, wordt dus bepaald door bovengenoemd “*Document 8:21:1:8 Uitgangspunten voor sociale paragrafen bij privatisering, verzelfstandiging en uitbesteding*” uit 1992.



Na het principebesluit tot verzelfstandiging wordt de overgang van het personeel van het museum naar de nieuwe stichting nader uitgewerkt. Daarbij zijn verschillende partijen betrokken. De rolverdeling is in hoofdlijnen als volgt. De Gemeenteraad is bevoegd tot het nemen van een besluit aangaande verzelfstandiging. De Ondernemingsraad wordt om advies gevraagd omtrent de personele gevolgen (met name de manier waarop de verzelfstandiging plaatsvindt). De gemeente (c.q. de werkgever) stelt in overleg met het Georganiseerd Overleg (GO) een Sociaal Plan op.

⁵⁴ Door b. en w. op 09-06-1992 vastgesteld.

⁵⁵ Document 8:22:1:8 Sociaal Statuut 2012, versie 1.1: Artikel 1.2 werkingsfeer, lid 1: “Dit sociaal statuut is met inachtneming van het bepaalde in artikel 2.3, tweede lid, geheel of gedeeltelijk van toepassing in geval van een organisatiewijziging, waarvan de adviesaanvraag voor 1 januari 2017 bij de Ondernemingsraad is ingediend. Dit sociaal statuut is evenwel niet van toepassing bij privatisering, verzelfstandiging en uitbesteding of bij een t.o.v. Route \2014 substantieel aanvullende bezuinigingsopdracht”.

⁵⁶ Convenant inzake voorbereiding samenwerkingsverbanden, 7 februari 2013

10.2. CAR UWO en CAO Museumbranche met aansluiting bij ABP

Bij de verzelfstandiging wordt er onderscheid gemaakt tussen huidig personeel dat overgaat naar de stichting en personeel dat na verzelfstandiging door de stichting wordt aangenomen.

Volgens de regelgeving uit 1992 treedt het huidig personeel bij de nieuwe werkgever in een gelijkwaardige of tenminste passende functie⁵⁷. De voorwaarden in materiële zin, die bij het nieuwe dienstverband horen, zijn in totaliteit niet ongunstiger dan die die voor het personeelslid bij de gemeente golden⁵⁸.

In het Coalitieakkoord 2014-2018⁵⁹ wordt ingezet op uniformering van de arbeidsvoorwaarden met de landelijke CAO en het afschaffen van de eigen Eindhovense arbeidsvoorwaarden. In de Kadernota 2015-2018⁶⁰ wordt beoogd om de verdere modernisering, uniformering en standaardisering van de arbeidsvoorwaarden met ingang van 2016 te realiseren.

De verzelfstandiging van het Van Abbemuseum wordt op 1 januari 2016 (of uiterlijk 2017) gepland. Wat betreft de toekomstige CAO staan er meer opties open. Vooruitlopend op bovenstaande ontwikkelingen kan bij verzelfstandiging de landelijke gemeente CAO (CAR UWO) toegepast worden voor het huidige personeel in dienst van het Van Abbemuseum. Een overgang naar de landelijke gemeente CAO betekent slechts kleine wijzigingen voor het personeel.

Daarnaast is het mogelijk te kiezen voor de Museum CAO. Hierdoor wordt aansluiting gezocht bij een in het museale veld gangbare CAO. De Museum CAO kent een ander 'functiehuis', toegesneden op de musea, een andere beloningsstructuur en andere secundaire voorwaarden. De sector P&O heeft op hoofdlijnen een vergelijking gemaakt tussen de CAR EAR (arbeidsvoorwaarden Eindhoven) en de Museum CAO. De conclusie luidt de CAR EAR op veel aspecten beter is dan de Museum CAO. Bij een overgang naar de Museum CAO zal er sprake moeten zijn van (financiële) compensatie voor de bestaande rechten van het huidige personeel.

Bij de overgang naar de Stichting Van Abbemuseum wordt de ambtelijke aanstelling van de medewerkers beëindigd. Medewerkers in vaste dienst krijgen een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht voor onbepaalde tijd bij de Stichting.

Personeel dat na verzelfstandiging door de Stichting Van Abbemuseum in dienst wordt genomen krijgt de Museum CAO met de bijbehorende arbeidsvoorwaarden.

Dit alles heeft tot gevolg dat er (financiële) ongelijkheid zal ontstaan tussen zittend en nieuw personeel. Dit komt overigens vaker voor bij verzelfstandigingen.

Om een flexibele inzet van personeel te bevorderen heeft de gemeente 51 generieke profielen. Specifieke functiebeschrijvingen zijn bij de gemeente Eindhoven dus vervallen. Het uitgangspunt is dat bij de verzelfstandiging de functieprofielen (niet de inschaling) van het zittende personeel zullen worden aangepast aan de functieprofielen die de Museum CAO hanteert. Het is voor de Stichting niet zinvol om de gemeenteprofielen aan te houden en zodoende sluit het Van Abbemuseum aan bij de gang van zaken in het museale veld. In de implementatiefase zal dit nader uitgewerkt worden.

Overstappen naar een ander pensioenfonds dan het ABP is niet aan de orde bij CAR UWO. Aangenomen mag worden dat bij verzelfstandiging aan de voorwaarden voor het voorwaardelijk pensioen wordt voldaan. Ook voor de nieuwe medewerkers bij de stichting

⁵⁷ EAR, Document 8:21:1:8: A., 1992

⁵⁸ EAR, Document 8:21:1:8: B.2, 1992

⁵⁹ P. 39

⁶⁰ P. 30

is het ABP de pensioenvoorziening. De CAO van de museumbranche staat vrijwillige aansluiting bij het ABP toe. Bij toetreding kan een entreesom verschuldigd zijn en kan mogelijk gevraagd worden om een bankgarantie⁶¹. Hierbij is veelal sprake van maatwerk.

10.3. Ondernemingsraad

Het Van Abbemuseum heeft nu geen eigen ondernemingsraad (OR). Na de verzelfstandiging zal, conform de eisen van de WOR (Wet op de Ondernemingsraden) bij een organisatie met 50 werkzame personen of meer, een OR ingesteld moeten worden. De leden van de OR – de OR zal uit tenminste drie leden bestaan – krijgen uren ter beschikking om hun OR-taken uit te voeren. Daarnaast hebben OR leden en eventuele leden van ondernemingsraadcommissies onder meer recht op opleidingsdagen⁶². De richtlijnen van de SER⁶³ volgend moet daarvoor jaarlijks een bedrag van € 10.000,- beschikbaar zijn.

De OR is gerechtigd advies in te winnen bij een extern adviseur. En in geval van een juridisch geschil met de OR zou dit kunnen leiden tot een juridisch adviesaanvraag vanuit de OR, of mogelijk zelfs tot een rechtszaak. Hierbij komen de kosten voor zowel de werkgever als de OR voor rekening van het Van Abbemuseum. Deze onvoorziene kosten zijn opgenomen bij de algemene post 'juridisch advies' in tabel 11.4 in hoofdstuk 11.

10.4. Risico WW en WIA

De gemeente Eindhoven is eigenrisicodragers voor de WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen - arbeidsongeschiktheid naar ziekte) en WW (werkloosheidswet). De gemeente heeft daarvoor geen reserve, maar betaalt de eventuele kosten normaal gesproken uit het lopende P-budget⁶⁴. Bij een groot personeelsbestand staan er altijd wel wat vacatures open, waardoor er budget beschikbaar is om aan verplichtingen in het kader van de WIA en WW te voldoen. Voor het museum met 40,15 fte geldt de wet van de grote getallen niet.

WW

Wat betreft de WW wordt voorgeschreven dat een private onderneming verplicht is WW af te dragen. De opslag voor de WW komt neer op 6,89 %⁶⁵ bovenop de loonsom. Voor het Van Abbemuseum komt dat na verzelfstandiging neer op een bedrag van € 190.681. Een bovenwettelijke uitkering (de vergoeding vanuit de CAO is hoger dan de wettelijke regeling) en een aanvullende uitkering doen zich alleen voor bij bepaalde ontslaggronden. In voorkomende gevallen zal het museum deze uitkeringen zelf moeten dragen.

WIA

Om een vangnet te creëren voor ziekteverzuim staan het museum drie wegen open:

- net zoals de gemeente eigenrisicodragers zijn en een reserve aanleggen. Het ziekteverzuim bij het museum is de afgelopen jaren dalend (in 2013 3,39 %);
- het risico verzekeren bij een verzekeraar;

⁶¹ www.abp.nl

⁶² Artikelen 18 en 22 WOR

⁶³ De SER geeft jaarlijks richtbedragen, die berekend worden op basis van de tarieven die in praktijk gehanteerd worden door erkende opleidingsinstituten op het gebied van medezeggenschap. <https://www.ser.nl/nl/actueel/persberichten/2010-2019/2013/20131024-richtbedragen-or-cursussen.aspx>

⁶⁴ In het kader van Route 2014 heeft de gemeente wel een bedrag daarvoor gereserveerd.

⁶⁵ Opslagpercentages zijn berekend door de sector P&O. De premie voor de WW bedraagt per 1 januari 2015 2,15%. Daar bovenop geldt een sectorpremie (welke varieert met het werkloosheidsrisico per sector). Voor de culturele sector is dit 4,74%. Het totaal komt daardoor op 2,15 % + 4,74 % = 6,89%.

De premie voor de Arbeidsongeschiktheidsregelingen bedraagt 5,45%. Daar bovenop komt de sectorale premie. Voor de culturele sector bedraagt deze voor de WGA Vast 0,23%, voor WGA Flexibel 0,19% en voor ZW flexibel 0,31%, in totaal 0,73%. Het totaal komt daardoor op 5,45 % + 0,73 % = 6,18%. Bij de berekening van de bedragen is uitgegaan van de totale loonsom.

- premies WIA afdragen. De opslag voor WIA bedraagt 6,18 % bovenop de loonsom. Dit komt na verzelfstandiging neer een bedrag van € 171.031,-.

Om een indicatie te geven welke bedragen gemoeid kunnen gaan met eigenrisicodrager zijn, volgt een voorbeeld. Indien in het geval van afkeuring door het UWV het museum gedurende 10 jaar een arbeidsongeschiktheidsuitkering zou moeten betalen, zou dit bij een medewerker in het maximum van schaal 8 kunnen neerkomen op een bedrag van bijna € 450.000,-.

Om te kunnen bepalen of een verzekering het meest wenselijke scenario is moet men niet alleen de wettelijke regelingen in het kader van de WIA goed kennen, maar ook de afspraken in de CAO, die in de verzelfstandigde situatie van toepassing zijn. Stelt de CAO andere c.q. hogere uitkeringseisen dan wettelijk verplicht? Daarnaast is het nodig om na te gaan welke voorwaarden en premies verzekeraars hanteren. Wat wordt door de verzekeraar afgedekt (percentage, tijdsduur, is er sprake van een maximumbedrag aan uitkering per medewerker of voor de organisatie als totaal), wat is de premie en is er, ondanks de verzekering, nog sprake van risico voor de werkgever? Met andere woorden, zijn er nog bedragen die de werkgever zelf zou moeten uitkeren?

De vraag welke van de drie opties de voorkeur heeft, kan in feite pas beantwoord worden in de volgende fase, na akkoord over het Sociaal Plan (en daarmee akkoord over de te hanteren CAO). De eerste twee opties – eigenrisicodrager zijn of verzekeren – kunnen dan beter afgewogen worden. Wat betreft eigenrisicodrager kan men bijvoorbeeld denken aan een startreserve met een jaarlijkse aanvulling. Het is aannemelijk dat het bedrag lager uitkomt dan dat men jaarlijks aan premie in het kader van de WIA zou moeten afdragen.

10.5. Secundaire arbeidsvoorwaarden

De gemeente Eindhoven biedt medewerkers de mogelijkheid deel te nemen aan een collectieve ziektekostenverzekering. Deze voorziening zal vervallen bij verzelfstandiging. De Stichting Van Abbemuseum kan desgewenst een collectieve verzekering afsluiten bij een verzekeraar. In februari van elk jaar krijgen medewerkers een bedrag van € 200,- als een tegemoetkoming in ziektekosten. Op basis van de huidige regelgeving rond verzelfstandiging moeten de totale loonsom en de bedragen voor secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals deze tegemoetkoming in ziektekosten, de reiskostenvergoeding e.d., overgedragen worden aan de Stichting Van Abbemuseum. Zoals onder 10.2. al is aangegeven mogen de voorwaarden in materiële zin die horen bij het nieuwe dienstverband bij de Stichting, in totaliteit niet ongunstiger zijn dan die die voor het personeelslid bij de gemeente golden. Naar verwachting zullen zowel de overdracht van de loonsom als van de secundaire arbeidsvoorwaarden opgenomen worden in het Sociaal Plan.

10.6. Incidentele en structurele kosten verzelfstandiging op het gebied van personeel

In de onderstaande tabel zijn de incidentele en structurele kosten op het gebied van personeel opgenomen. De ontvlechting van dienstverlening van de gemeente op het gebied van P&O wordt in hoofdstuk 11 behandeld. De kosten die daarmee gepaard gaan, zijn ook in hoofdstuk 11 vermeld.

Tabel 10.1 Incidentele en structurele kosten verzelfstandiging op het gebied van personeel

	Voorbr. Fase	Verzelfst. Incidenteel	Verzelfst. Structureel	Opvang binnen exploitatie
Afdracht WW-premie (verplicht)			€ 190.681	
Afdracht WIA-premie: € 171.031,-			nader te bepalen	
OR: voorbereiden, implementeren en mensen opleiden		€ 5.000		
Opleidingskosten OR			€ 10.000	
Stijging personele lasten (periodieken/cao) > indexerings subsidie				PM
Aanpassing systematiek personeelsbegroting per 2015				€ 65.000
Totaalbedrag		€ 5.000	€ 200.681	€ 65.000

Net zoals bij de huisvesting kan het indexeringsprobleem zich ook voordoen bij de personeelskosten, indien de loonkosten op basis van de periodieken en/of CAO-afspraken sneller stijgen dan de indexerings van de subsidie.

Door aanpassing van de begrotingssystematiek op gebied van personeelskosten, ingaande bij de begroting 2015, ontstaat er een structureel (in de jaren oplopend) verschil van € 65.000 tussen de begroting en de werkelijke kosten. Dit is een extra verhoging, die opgevangen moet worden binnen de exploitatie, boven op de reeds bestaande bezuinigingsopdracht.

10.7. Personele posten op overdrachtsbalans

Bij een stichting hebben begroting en rekening een andere opzet dan bij een gemeente. De stichting moet de regelgeving van de Stichting (RJ 640) volgen. Deze regelgeving schrijft onder meer voor dat vakantiedagen en vakantiegelden op de balans en daarmee ook op de overdrachtsbalans van gemeente naar stichting worden opgenomen. Naast deze posten zullen ook de ADV-uren en mogelijk ook de jubileumuitkeringen op de overdrachtsbalans vastgelegd worden. Bij de ontvlechting van het Van Abbemuseum dienen deze bedragen door de gemeente Eindhoven te worden overgedragen aan de Stichting Van Abbemuseum.

ADV-spaarovereenkomst

Er zijn zes medewerkers in dienst bij het Van Abbemuseum met een ADV-spaarovereenkomst. De sector P&O heeft deze gespaarde uren gekapitaliseerd en komt tot een totaalbedrag⁶⁶ van € 212.554,-.

Jubileumgratificaties

Medewerkers krijgen bij verschillende jubilea een gratificatie uitgekeerd. Bij verzelfstandiging staan er enkele scenario's open hoe om te gaan met het uitkeren van de jubileumgratificaties van de huidige medewerkers:

1. De gemeente keert de gratificaties uit, ook na verzelfstandiging. Als medewerkers van het verzelfstandigde Van Abbemuseum het museum voor het bereiken van een jubileumdatum verlaten, hoeft de gemeente niets uit te keren.
2. Bij de verzelfstandiging worden de jubileumgratificaties per medewerker

⁶⁶ Bedrag is berekend in 2014. Aangenomen wordt dat dit bedrag in 2015 niet wijzigt.

- afgekocht. De afkoopsom wordt dan per individuele medewerker bepaald en ook direct bij verzelfstandiging aan de betreffende medewerker uitgekeerd.
3. De gemeente draagt bij verzelfstandiging het geld, dat gemoeid gaat met het uitkeren van gratificaties, over aan het museum.

De sector P&O heeft twee voorbeelden berekend voor het uitkeren van de jubileumgratificaties. Voor een periode van 10 jaar na datum verzelfstandiging (t/m 2025) komt dit neer op een bedrag van € 37.402. In het tweede voorbeeld wordt uitgegaan van het uitkeren tot datum uitdiensttreding of het behalen van de AOW-gerechtigde leeftijd (voor de jongste medewerker valt die datum in 2047). Indien dit voorbeeld wordt gekapitaliseerd, komt dit neer op een bedrag van €136.225,-.

Dit onderwerp kan mogelijk onderdeel uitmaken van het Sociaal Plan.

Het museum heeft een voorkeur voor optie 1, de gemeente blijft na verzelfstandiging de gratificaties uitkeren.

Vakantiedagen en vakantiegeden

Vakantiedagen en vakantiegeden worden door de stichting op de balans gezet als nog te betalen post (kortlopende schuld, dus niet als reserve of voorziening). Peildatum is 31 december⁶⁷. De openstaande vakantiedagen per 31 december van alle medewerkers (aantal dagen maal uurloon per medewerker) moeten berekend worden en opgenomen worden op de overdrachtsbalans.

Vakantiegeden worden meestal in mei uitbetaald. Ook het opgebouwde vakantieged van juni t/m december moet worden opgenomen op overdrachtsbalans als te betalen post.

In tabel 10.2. zijn de posten op de overdrachtsbalans weergegeven die de gemeente Eindhoven moet overdragen aan het Van Abbemuseum. De openstaande vakantiedagen en vakantiegeden kunnen pas kort voor de verzelfstandiging berekend worden.

Tabel 10.2. Personele posten op overdrachtsbalans

Onderwerp	Bedrag
Spaarverlof ADV personeel	€212.554
Voorziening jubilea (Range € 37.402 € 136.225) Voorkeur gemeente blijft uitkeren	
Openstaande vakantiedagen per 31/12	PM
Openstaande vakantiegeden juni t/m december	PM
Totaalbedrag	€212.554

⁶⁷ In geval van de overdracht van de gemeente naar de stichting is de peildatum de dag voor de datum van verzelfstandiging. Ervan uitgaande dat die op 1 januari valt, wordt de peildatum eveneens 31 december.

II. Ontvlechting uit gemeentelijke dienstverlening

Zoals eerder gemeld, vindt er ontvlechting uit de gemeente plaats. Deze ontvlechting is tweeledig. In de eerste plaats maakt het museum geen gebruik meer van het (gemeenschappelijke) dienstverleningsaanbod van de gemeente. Deze vorm van ontvlechting wordt behandeld in hoofdstuk 11. In de tweede plaats vindt er ontvlechting uit de financiële systematiek van de gemeente plaats. Dit aspect komt aan de orde in hoofdstuk 12.

Na verzelfstandiging maakt het museum geen gebruik meer van de (gemeenschappelijke) diensten van de gemeente. Concreet betekent dit dat het museum de diensten die de gemeente nu verzorgt op het gebied van ICT/telefonie, financiële administratie, P&O, archivering en centrale inkoop zelf zal gaan uitvoeren of (laten) uitvoeren. Om de ontvlechting in kaart te brengen, zijn er diverse werkgroepen geformeerd bestaande uit medewerkers van het museum en medewerkers van het concern. Er zijn gesprekken gevoerd met collega-instellingen die net een verzelfstandiging achter de rug hebben (*best practices*). Bij bepaalde onderwerpen zijn experts van buiten geraadpleegd. In deze onderzoeksfase is het vooral van belang de kosten in beeld te krijgen. De voorbereiding van de implementatie komt pas aan de orde na een principebesluit tot verzelfstandiging.

II.1. Ontvlechting dienstverlening ICT en telefonie

Huidige situatie

Het museum werkt zowel op een Windows-omgeving als een Apple-omgeving. Het museum beheert de Apple-omgeving en een groot aantal museumeigen applicaties die veelal online draaien. Het museum heeft een ICT professional in dienst, die zich niet alleen richt op de museumeigen applicaties en Apple-omgeving, maar ook aanspreekpersoon voor de ICT-afdeling van de gemeente, i.c. de sector I&B en externe leveranciers.

De gemeente, de sector I&B, beheert de Windows-omgeving met de gemeentebrede applicaties, zoals kantoorautomatisering, de systemen op het gebied van financiële administratie, archivering, personeels- en salarisadministratiesysteem. De Mediabank, die door zowel verschillende afdelingen van het Van Abbemuseum als diverse sectoren van de gemeente gebruikt wordt, is in beheer bij I&B. Daarnaast beheert I&B het gemeentelijke netwerk en daarmee ook de verbinding van het museum op het gemeentelijke netwerk. Zaken als licenties, hardware en software worden wat de gemeentelijke applicaties betreft door de gemeente ingekocht. De sector I&B verzorgt ook de telefonie (aanschaf, beheer en gebruik).

Organisatorische en financiële consequenties

Voor de ontvlechting op het gebied van ICT heeft nogal wat voeten in de aarde. Hoe ziet een toekomstbestendige basisinfrastructuur voor het museum eruit na verzelfstandiging? Wat houdt de implementatie van deze infrastructuur in en wat komt er kijken bij de migratie? In deze onderzoeksfase is het vooral van belang zicht te krijgen op de financiële gevolgen. Het museum en de sector I&B hebben samen gesprekken gevoerd met drie ICT-dienstverleners met ervaring met musea. Eén van hen is door het museum geselecteerd om een kostenraming en een globaal plan van aanpak op te stellen. Dit zonder dat er rechten aan ontleend kunnen worden als een mogelijke toekomstige ICT-dienstverlener.

Ontvlechting ICT uit gemeente

Door deze externe ICT-dienstverlener is er een kostenraming opgesteld voor de benodigde hardware, software, dienstverlening en vervangingen op termijn, voor zover van toepassing. Er is uitgegaan van een zogenaamd cloudmodel, waarbij gebruik gemaakt wordt van hosted desktops. Dit is de meest efficiënte optie, gezien het feit dat het museum één ICT-er in dienst heeft en niet over een eigen datacenter beschikt (en daar ook geen ruimte voor heeft). Het museum hoeft geen eigen datacenter in te richten en te beheren, maar gaat gebruik maken van een gecertificeerd datacenter, die aan alle moderne eisen van beschikbaarheid en beveiliging voldoet. De hardware met de daarop geïnstalleerde software staat in een datacenter en is bereikbaar via internet. Hosted houdt in dat het eigendom en het technische beheer van de server- en opslaginfrastructuur in handen ligt van een externe partner en dat het museum capaciteit afneemt op basis van gebruik. Kortom, het museum investeert niet in eigen hardware en software, maar neemt diensten af van de provider. Voordelen hiervan zijn: flexibiliteit en schaalbaarheid (de mogelijkheid op basis van het aantal gebruikers - wisseling in aantal freelancers en stagiaires - de benodigde capaciteit snel en eenvoudig aan te passen aan de behoefte), beschikbaarheid, beveiliging en voorspelbare kosten. De service die de gemeente nu biedt wordt als het ware overgenomen door een externe provider, met als winstpunt dat de (gehoste) Windows-omgeving en Apple-omgeving worden geïntegreerd. Tevens voldoet de omgeving aan de eisen van Het Nieuwe Werken, waarbij men ongeacht plaats en tijd (online) kan werken.

Toekomstig risico van deze oplossing: wil men later van een hosted-oplossing naar een datacenter overstappen, waarbij men hardware en software zelf aanschaft, dan is er niet voldoende geld beschikbaar en zal men waarschijnlijk moeten lenen. Want het bedrag dat jaarlijks gereserveerd staat voor de vervangingsinvesteringen is daartoe niet toereikend. Zoals uit tabel 11.1 op te maken is, zijn de vervangingskosten van het complete hosted-cloudconcept zelf erg laag.

In de door de ICT-dienstverlener opgestelde kostenraming zit een onzekerheidsmarge van 15 %, aldus de opstellers van de kostenraming. Normaal gesproken voert men eerst een risicoanalyse uit, stelt men een functioneel ontwerp en vervolgens een technisch ontwerp op en gaat men daarna de kosten berekenen. Deze berekening voor de ontvlechting is gemaakt op basis van 'best effort'. In onderstaand schema zijn de opgenomen kosten exclusief de bovengenoemde marge van 15 %. De incidentele kosten worden voor bijna een derde deel bepaald door de projectleider ICT, die de ontvlechting daadwerkelijk handen en voeten moet geven. Dit behelst onder meer: een programma van eisen opstellen, aanbesteden, opstellen van een informatie(beveiligings)beleid, projectleiding functioneel en technisch ontwerp, implementatie, inclusief opleidingen medewerkers, beheerafspraken met de provider.

Museumeigen applicaties en Apple-omgeving

Om een compleet beeld te scheppen heeft het museum voor de museumeigen applicaties en de Apple-omgeving ook een meerjarige kostenraming opgesteld. Daarbij is onderscheid gemaakt in beheerkosten en vervangingsinvesteringen. Deze kosten worden binnen de huidige begroting gedekt (jaarlijkse beheerkosten: € 54.821,-, gemiddelde jaarlijkse vervangingsinvesteringen, ontwikkelingskosten digitalisering Van Abbe Digitaal € 104.491, totale jaarlijks kosten: € 159.312,-).

Telefonie

Ook voor telefonie wordt een 'hosted' oplossing geadviseerd door het extern ICT-bureau.

Gebruikers telefoneren via een hoogwaardige IP-verbinding zonder dat er in een telefooncentrale hoeft te worden geïnvesteerd. Nummerbehoud is mogelijk, wat betekent dat de gemeente het nummerblok met 100 nummers aan het museum overdraagt. Naast gebruik van smartphones blijft er ook sprake van locatiegebonden toestellen, mede in het kader van de BHV (Bedrijfshulpverlening). Zo moet het bijvoorbeeld in de publieke ruimtes mogelijk blijven het centrale alarmnummer van het museum te draaien. Telefonie en de gebruikerskosten zijn opgenomen in de ICT-kostenraming.

Tabel 11.1 Incidentele en structurele kosten ontvlechting dienstverlening ICT en telefonie

	A	B	C	
	Voorbr. Fase	Beheer kosten	Gemidd. jaarlijkse vervanging	Totaal jaarlijkse kosten (B+C)
Opbouw infrastructuur ivm ontvlechting, incl. telefonie, applicaties financiën, personeelsadministratie, archief	€ 374.000	€ 250.446	€ 29.625	€ 280.071
Museumapplicaties en Apple-omgeving, incl. ontwikkeling digitalisering: dekking uit huidige begroting		reeds gedekt in huidige begroting	reeds gedekt in huidige begroting	reeds gedekt in huidige begroting

11.2. Ontvlechting dienstverlening financiële administratie

Huidige situatie

De gemeente beschikt over een concernboekhoudsysteem, waarvan ook het museum gebruik maakt. Daarnaast verricht de gemeente onder meer de volgende werkzaamheden voor de sectoren: scannen en betaling inkomende facturen, debiteurenbeheer (inclusief aanmaning), btw-aangifte, beheer van bankrekeningen. Ook de jaarlijkse accountscontrole wordt door de gemeente verzorgd. De sectoren leveren gegevens aan voor de planning- & controlcyclus, inclusief begroting en jaarrekening. Deze cijfers worden vervolgens centraal verwerkt in de gemeentelijke rapportages, begroting en jaarrekening e.d.

Het museum regelt zelf, los van de gemeente, op financieel gebied ook een aantal zaken die met de kerntaken van het museum te maken hebben. Denk hierbij aan subsidieaanvragen, inclusief begroting, bij fondsen, financieel projectmanagement en het financieel verantwoorden van de verkregen subsidies, inclusief accountantscontrole, beheer van de reserves aankoop collectie en tentoonstellingen. Het Van Abbemuseum is hoofdverantwoordelijk voor de vijfjarige EU-subsidie ten behoeve van het netwerk L'Internationale.⁶⁸

⁶⁸ Dit is een internationaal samenwerkingsverband tussen het Van Abbemuseum, MuHKA in Antwerpen en SALT in Istanbul. Het is de bedoeling dat Musea Reina Sofia Madrid zal toetreden tot dit verband.

Wat nodig is voor de toekomst

Om de ontvlechting uit de financiële dienstverlening van de gemeente in kaart te brengen zijn er drie stappen gezet. Er is geïnventariseerd wat de financiële dienstverlening van de gemeente voor de sectoren inhoudt en wat het museum na verzelfstandiging zelf zou moeten uitvoeren. Er is gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van collega-musea en (culturele) collega-instellingen in Eindhoven. Er is verkend aan welke regelgeving het museum in zijn nieuwe rechtsvorm als stichting moet voldoen. De regelgeving voor stichtingen (RJ 640) stelt specifieke eisen aan de verslaglegging. Daarnaast hebben de Code Cultural Governance en de culturele ANBI-status⁶⁹ gevolgen voor de inrichting van het financiële systeem. Het Van Abbemuseum heeft als gemeentelijke instelling nu nog geen culturele ANBI-status, maar wil deze na verzelfstandiging wel aanvragen. Het doorlopen van de stappen heeft geleid tot de volgende conclusies. Het financiële systeem van de gemeente is niet toegesneden op de eisen en wensen die in de verzelfstandigde situatie aan een dergelijk systeem gesteld worden. De gemeentelijke systemen, die op een concernboekhouding en controlling zijn ingesteld, zijn te zwaar voor wat een middelgroot bedrijf als het museum nodig heeft. Bovendien worden er andere eisen gesteld aan de inrichting van het financiële systeem van een stichting. Het museum moet daarom beschikken over een eigen financieel (boekhoud)systeem met verschillende modules. De verzelfstandiging en de aanschaf van een nieuw systeem heeft mede tot gevolg dat de Administratieve Organisatie (werkwijze, regels, procedures, interne controlemaatregelen e.d.) rond de financiën opnieuw opgezet zullen moeten worden.

Organisatorische en financiële consequenties

Ervaring bij andere verzelfstandigde musea leert dat het jaar voor de verzelfstandiging en de periode na de verzelfstandiging tot en met de eerste jaarrekening (als Stichting) voor de bedrijfsvoering intensief zijn. Omdat de verzelfstandiging tot een breder takenpakket leidt is structurele uitbreiding van de formatie met 1,46 fte HBO+-niveau (schaal 9) en 0,43 fte MBO+-niveau (schaal 6) noodzakelijk.

In het jaar vóór de verzelfstandiging, kort na het principebesluit tot verzelfstandiging, is extra menskracht, niveau HBO, al gewenst onder meer tot behoeve van de aanschaf en inrichting van een financieel systeem en het beschrijven van de administratieve organisatie.

⁶⁹ Voor Algemeen Nut Beogende Instellingen (ANBI's) gelden belastingvoordelen bij erven, schenken en giften. Een instelling kan alleen een ANBI zijn, als ze zich voor minstens 90% inzet voor het algemeen nut. De belastingdienst stelt specifieke eisen aan een ANBI.

Tabel 11.2. Incidentele en structurele kosten ontvlechting dienstverlening financiële administratie

Onderwerp	Voorber. fase	Fase verzelfst. Incidenteel	Fase verzelfst. Structureel
3/4 FTE HBO-er t.b.v. aanschaf, inrichten financieel systeem en opstellen AO; functie = € 65.320	€ 48.990		
1,46 Fte HBO+-niveau			€ 95.367
0,43 Fte MBO+-niveau			€ 19.722
Opzetten AO: overleg/controle Accountant	€ 12.500		
Accountant: controle jaarrekening			€ 25.000
Accountantscontrole overdrachtbalans	€ 7.500		
Financieel systeem: opgenomen in ontvlechting ICT			
Totaal	€ 68.990		€140.089

11.3. Ontvlechting dienstverlening P&O

Huidige situatie

De gemeentelijke dienstverlening op het gebied van P&O bestaat in grote lijnen uit:

- personeels- en salarisadministratie
- functiebeheer, beheer personeelsdossiers
- ontwikkeling en bewaken uitvoering beoordelingssystematiek
- desgewenst advies op gebied van rechtspositie en advies in geval van conflicten
- bedrijfsarts en arbodiensten.

De werving van medewerkers, freelancers, vrijwilligers en stagiaires doet het museum zelf. Het Van Abbemuseum heeft momenteel geen eigen personeelsfunctionaris.

Organisatorische en financiële consequenties

Tijdens de gespreksronde bij collega-instellingen is ook navraag gedaan hoe zij de P&O-functie na verzelfstandiging georganiseerd hebben. De algemene trend is dat de personeels- en salarisadministratie is uitbesteed en dat men over een eigen P&O-functionaris (28 uur) beschikt voor het personeelsbeheer en voor administratief werk, zoals het aanleveren van mutaties ten behoeve van de salarisadministratie. Verwerking, berekening en uitvoering ligt dan bij de partij aan wie de administratie is uitbesteed. De verzelfstandiging leidt vanwege het overnemen c.q. uitbreiding van taken tot een structurele uitbreiding van de formatie van 0,78 fte op HBO+-niveau (schaal 8), wat overeenkomt met een bedrag van € 45.259,-.

In het jaar vóór de verzelfstandiging, vanaf het voorjaar, is het wenselijk dat deze functionaris al werkzaam is om de ontvlechting goed te kunnen voorbereiden en uitvoeren.

Om een kostenraming te kunnen opstellen voor het uitbesteden van de personeel- en salarisadministratie is een offerte aangevraagd, wederom zonder verplichtingen voor de toekomst, bij een bureau dat nu ook voor de gemeente Eindhoven werkzaam is. Deze

kosten zijn verwerkt bij het onderdeel ontvlechting ICT.

Bedrijfsarts en Arbeidsomstandigheden

Voor verzuimbegeleiding, interventie, re-integratie en diensten en advisering op het gebied van arbeidsomstandigheden heeft de gemeente Eindhoven een contract afgesloten met HCC, Human Capital Care. Daarvoor betaalt de gemeente nu € 88,60 per medewerker per jaar. Het museum kan een contract afsluiten met een bedrijfsarts/arbodienst voor € 70,- per de medewerker per jaar. Daarnaast behoort ook inhuur op declaratiebasis tot de mogelijkheden. Dit laatste verdient de voorkeur wegens het al sinds jaren gemiddelde verzuimpercentage bij het museum.

Bij de overstap naar een andere bedrijfsarts kunnen de personeelsdossiers overgedragen worden. Hiervoor is toestemming van de individuele medewerkers nodig. Aan de overdracht van dossiers zijn kosten verbonden, een bedrag per dossier conform een landelijke afspraak.

Tabel 11.3. Incidentele en structurele kosten ontvlechting dienstverlening P&O

Onderwerp	Voorbr. Fase	Verzelfst. Incidenteel	Verzelfst. Structureel
P&O-medewerker 28 uur	€ 33.944		€ 45.259
Uitbesteden personeels- en salarisadministratie: opgenomen in ontvlechting ICT			
ARBO/bedrijfsarts (declaratiebasis) / RIE			€ 3.363
Overdracht dossiers bedrijfsarts		€ 450	
Opzetten beoordelingssysteem		€ 5.000	
Totaalbedrag	€ 33.944	€ 5.450	€ 48.622

11.4. Ontvlechting dienstverlening archivering

Conform de Archiefwet zal het Van Abbemuseum na verzelfstandiging het zogenaamde beheersarchief i.c. zijn archiefbescheiden die niet voor vernietiging in aanmerking komen, overdragen aan het RHC, het Regionaal Historisch Centrum Eindhoven. Het museum sluit bij de datum van verzelfstandiging formeel zijn dossiers, die blijvend bewaard moeten blijven, af en draagt deze (op termijn) over. Dit alles is wettelijk verplicht⁷⁰. Na de verzelfstandiging valt de archivering van het museum niet meer onder de Archiefwet. Met deze overdracht naar het RHC is naar schatting⁷¹ € 20.000,- gemoeid. Dit bedrag komt conform de Archiefwet voor rekening van de gemeente⁷².

Naast het zogenaamde beheersarchief beschikt het museum nog over twee andere archieven: het tentoonstellingsarchief en het collectiearchief. Beide archieven dateren al vanaf 1936, de datum van de totstandkoming van het museum. Deze beide archieven

⁷⁰ Conform artikel 3 van de Archiefwet, aldus RHC, brief d.d. 9 oktober 2014, kenmerk 5075. Artikel 3 luidt: De overheidsorganen zijn verplicht de onder hen berustende archiefbescheiden in goede, geordende en toegankelijke staat te brengen en te bewaren, alsmede zorg te dragen voor de vernietiging van de daarvoor in aanmerking komende archiefbescheiden.

⁷¹ Schatting van de heer Gijs de Groot, hoofd van de afdeling DIV Archief/GE

⁷² Conform de Archiefwet van 1995 dragen Burgemeesters en Wethouders zorg voor de archiefbescheiden van de gemeentelijke organen en komen de kosten, verbonden aan de zorg, ten laste van de gemeente. De daarvoor in aanmerking komende archiefbescheiden worden vernietigd. Gemeentelijke organen dragen de archiefbescheiden die niet voor vernietiging in aanmerking komen en ouder zijn dan twintig jaar over naar het archief van de gemeente. Zie Artikel 30, lid 1 en lid 2 Archiefwet; artikel 12, lid 1 Archiefwet

hebben direct met de bedrijfsvoering van het museum van doen. Het tentoonstellingsarchief bevat documentatie over de tentoonstellingen/projecten van het museum en van kunstenaars als gast in het museum (van bruikleenformulier tot persbericht). Dit archief wordt nog steeds gebruikt bij het vervaardigen van tentoonstellingen en is bovendien sterk verweven met de documentatie van de bibliotheek. Het behelst, in tegenstelling tot het beheersarchief, geen (beleidsbepalende) archiefbescheiden, die onder de Archiefwet vallen.

Het collectiearchief, het woord zegt het al, is nauw gelieerd aan de collectie. Dit archief is een documentatiearchief voor het museum en heeft vooral waarde als het letterlijk direct met de collectie verbonden is. Het is gebruikelijk deze archieven als neerslag van de geschiedenis van de organisatie bij het museum te houden.

Het RHC stelt zich op het standpunt⁷³ dat het tentoonstellingarchief overgedragen zouden moeten worden aan het RHC, maar dat met een zogenaamde vervreemdingsprocedure kan worden volstaan. Het collectiearchief hoeft niet te worden overgedragen, hierop zou alleen de vervreemdingsprocedure van toepassing zijn.

Het is immers praktisch, noch efficiënt voor het museum als het na een eventuele overdracht aan het RHC steeds archiefstukken zou moeten opvragen bij het RHC. Wat ook van belang is, is dat ook deze archieven voor het RHC 'afgesloten' zijn bij de datum van verzelfstandiging. In die zin dat archieven die bij het museum ontstaan na de datum van verzelfstandiging, überhaupt niet meer overgedragen hoeven te worden.

Wat betreft het overdragen c.q. het toepassen van de vervreemdingsprocedure op het tentoonstellingsarchief en het collectiearchief lijkt het RHC een uitzonderingspositie in te nemen. Bij verzelfstandiging van andere musea speelde de overdracht of vervreemdingsprocedure van deze bedrijfsmatige archieven, voor zover bekend, niet. De extra kosten voor 'vervreemding' worden meegenomen in de reguliere taken van de afdeling DIV Archief van de gemeente. De vervreemdingsprocedure is aan voorschriften gebonden, is een arbeidsintensief proces en verloopt via ministeriële goedkeuring.

Archiefsysteem

De gemeente voorziet in een centraal postregistratie- en archiefsysteem voor de gemeentelijke sectoren. Ook het museum gebruikt momenteel dit archiefsysteem, Corsa geheten. Dit systeem wordt in 2014 door de gemeente 'uitgefaseerd' en vervangen door een ander systeem. Dit nieuwe systeem biedt veel meer mogelijkheden dan dat het museum in de toekomst nodig heeft. Aansluiting zoeken bij dit systeem is niet functioneel voor het museum. In de opdracht om de kostenraming op te stellen voor de inrichting van een nieuwe ICT-basisinfrastructuur voor het museum (zie onder 11.1.) is advisering over mogelijke software op het gebied van archivering meegenomen.

11.5. Ontvlechting dienstverlening centrale inkoop

Van het centrale inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente zal het verzelfstandigde museum, de stichting, geen deel meer uitmaken.

Voor alle partijen – gemeente, museum en leverancier - lijkt het het meest praktisch te zijn als het Van Abbemuseum deelnemer blijft van inkoop- c.q. mantelcontracten totdat het betreffende contract is beëindigd (de leverancier moet hiermee wel instemmen). Dit heeft voor het museum als voordeel dat het rustig de inkoop kan regelen en niet alles tegelijkertijd zelf moet inkopen. Na afloop van een contract kan het museum, om de schaalvoordelen van centrale inkoop te behouden, zo veel mogelijk op zoek gaan naar andere partners/ collega-instellingen om gezamenlijk in te kopen. De Stichting Cultuur

⁷³ RHC refereert aan: De artikelen 8 en 9, eerste lid Archiefwet 1995 en de artikelen 2, 7 en 8 Archiefbesluit 1995.

Eindhoven en/of het museale veld bieden daartoe ook mogelijkheden⁷⁴.

Verzekeringen

Ook de dienstverlening van de gemeente op het gebied van de verzekeringen valt weg na verzelfstandiging. Het museum heeft zelf de reis-, auto- en kunstverzekering afgesloten. De rest van het verzekeringspakket wordt door de gemeente verzorgd en wordt ook centraal gefinancierd. Dat willen zeggen, deze verzekeringen staan dus niet op de begroting van het museum. Volgens opgave van de gemeente bedragen de kosten voor het verzekeringspakket voor het museum nu rond de € 23450,-.

De inhoud van het verzekeringspakket van het museum zal na verzelfstandiging enigszins wijzigen. De opstalverzekering verdwijnt uit het pakket van het museum, omdat deze volgens de Algemene Bepalingen van de huurovereenkomst voor rekening van de verhuurder i.c. de gemeente komt. Als gevolg van de verzelfstandiging zal een aantal nieuwe verzekeringen worden afgesloten, zoals een bestuursaansprakelijkheidsverzekering, een bedrijfsschadeverzekering, een ongevallenverzekering. De Stichting Van Abbemuseum mist de schaalvoordelen van de gemeente bij het afsluiten van verzekeringen. De na verzelfstandiging af te sluiten verzekeringen worden geraamd op € 35.000,-. De schatting is deels gebaseerd op kennis van de markt van de gemeente, deels op offerteaanvragen bij een verzekeraar.

Mailings en repro

Het van Abbemuseum maakt gebruik van de centrale postfaciliteiten (postkamer). De mailings bedragen boven de 200.000 stuks jaarlijks, inclusief verzendingen van de uitgave “Radically Yours” (vier maal per jaar) en uitnodigingen voor openingen van tentoonstellingen. Inclusief pakketpost komt dit neer op € 80.000,-.

Reprokosten komen neer op € 30.000,- per jaar. Deze kosten zijn in de huidige situatie opgenomen in de doorbelasting van de concernoverhead van de gemeente (zie hieronder ook onder 11.7).

11.6. Totaaloverzicht incidentele en structurele kosten uitvoering dienstverlening door Van Abbemuseum

In onderstaande tabel zijn de incidentele en structurele bedragen samengevoegd die in bovenstaande vijf paragrafen bij de betreffende dienstverlening zijn vermeld.

Aan de tabel is juridisch advies, waaronder begrepen fiscaal advies en recht op advies van de OR⁷⁵, toegevoegd. Het museum maakt sporadisch, dat wil zeggen in voorkomende gevallen, gebruik van de bij de gemeente aanwezige kennis en expertise op deze terreinen. Daarvoor is een gemiddeld bedrag per jaar is opgenomen.

⁷⁴ Kadernota 2015-2018 gemeente Eindhoven, p. 9

⁷⁵ Zie ook hoofdstuk 8, onder 8.3.: recht van OR m.b.t. inwinnen van extern advies

Tabel 11.4 Totaaloverzicht incidentele en structurele kosten uitvoering dienstverlening door Van Abbemuseum⁷⁶

Totaaloverzicht	Voorbr. Fase	Verzelfst. Incidenteel	Verzelfst. Structureel
Dienstverlening ICT, incl. telefonie, applicaties financiën, personeelsadministratie, archief	€ 374.000		€ 280.071
Dienstverlening financiële administratie	€ 68.990		€ 140.089
Dienstverlening P&O	€ 33.944	€ 5.450	€ 48.622
Overdracht archief (wettelijke plicht Gemeente)		€ 20.000	
Dienstverlening verzendkosten			€ 80.000
Dienstverlening repro			€ 30.000
Af te sluiten verzekeringen			€ 35.000
Dienstverlening juridisch advies			€ 10.000
Totaalbedrag	€ 476.934	€ 25.450	€ 623.782

11.7 Doorbelasting en kosten ontvlechting bij verzelfstandiging

De gemeentelijke dienstverlening wordt momenteel als concernoverhead doorbelast aan de sectoren. Bij de begroting 2014 betrof dit voor het museum een bedrag van € 115.000. In juni 2014 is er een nieuwe wijze van doorbelasting ingevoerd voor de begroting 2015. Aan het museum wordt in 2015 een bedrag van € 1.584.300- aan concernoverhead doorbelast, gespecificeerd naar diverse onderdelen. Het bedrag van 2014, noch het bedrag van 2015 zijn gebaseerd op werkelijke kosten. De gemeente beschikt immers niet over een systematiek voor het direct toerekenen van kosten en er worden geen uren geschreven. Veel kosten, die door de gemeente voor het Van Abbemuseum worden gemaakt, zijn gebaseerd op werkzaamheden, die voor alle sectoren samen uitgevoerd worden. Het werk dat voor het museum wordt verricht vormt dus een onderdeel van een groter geheel. Met één druk op de knop worden bijvoorbeeld alle facturen voor alle sectoren betaald. Er worden door de gemeente slechts sporadische handelingen speciaal voor het museum verricht, bijvoorbeeld op personeelsgebied. Dus terugredeneren wat het museum de gemeente kost en dit vervolgens één op één toepassen op de kosten, die het museum zal moeten maken om na verzelfstandiging diezelfde werkzaamheden zelf uit te voeren, kan om deze redenen niet.

De in tabel 11.4 opgenomen kostenramingen geven beter weer dan de door de gemeente gehanteerde methode van doorbelasting, welke kosten het museum moet maken om na verzelfstandiging de service van de gemeente zelf uit te voeren. Vanzelfsprekend ontbreken bij met name de jaarlijkse structurele kosten de schaalvoordelen van de gemeente bij bijvoorbeeld de centrale inkoop op het gebied van ICT en telefonie, repro en verzendkosten. De ramingen zijn gebaseerd op offertes, best practices, ervaring, kennis van de markt en kostenberekeningen, al dan niet uitgevoerd als 'best effort'.

11.8 Te verwachten kosten bij de Sector Economie & Cultuur na verzelfstandiging

Na de verzelfstandiging is er sprake van subsidie- en verantwoordingsverhouding tussen de gemeente en het Van Abbemuseum, vergelijkbaar met die van andere culturele instellingen in Eindhoven, zoals het Muziekgebouw Frits Philips en het Parktheater.

⁷⁶ Bij de ICT-dienstverlening is exclusief het percentage van 15 % onzekerheidsmarge

Hoewel ten tijde van het opstellen van dit rapport nog niet duidelijk is hoe ‘de knip’ in verantwoordelijkheden tussen de gemeente en de op te richten Stichting Cultuur vorm krijgt, verwacht met name de sector Economie & Cultuur 0,09 fte aan werkzaamheden in het kader van de subsidierelatie met het museum te zullen verrichten⁷⁷. Het is daarnaast vooralsnog aannemelijk dat de sector Economie & Cultuur de verzelfstandigingsovereenkomst en de collectieovereenkomst beheert namens de gemeente en de belangen van de gemeente dienaangaande vertegenwoordigt.

⁷⁷ Dit komt neer op een bedrag van € 7.510,-

12. Ontvlechting uit financiële systematiek gemeente

Behalve ontvlechting uit de dienstverlening van de gemeente, vindt er ook ontvlechting uit de financiële systematiek van de gemeente plaats. Naast de dienstverlening, behandeld in hoofdstuk 11, zijn er andere posten in de begroting van de gemeente, gereserveerd of bestemd voor het museum, die overgedragen moeten worden naar de Stichting Van Abbemuseum. In dit hoofdstuk komen onderwerpen als overdracht van voorzieningen en reserves, bevoorschotting, risico's en weerstandsvermogen aan de orde. Vervolgens worden in dit hoofdstuk de voorbereidings-, incidentele en structurele kosten, die gepaard gaan met verzelfstandiging - deels al in de voorafgaande hoofdstukken in kaart gebracht - op een rij gezet in één totaaloverzicht. Met frictiekosten worden met name de kosten bedoeld die het proces van verzelfstandiging met zich meebrengt.



12.1. Bevoorschotting en betaaltermijnen

Als gesubsidieerde instelling krijgt men meestal 95 % bevoorschotting van de subsidie. De laatste 5 % krijgt de instelling achteraf, drie maanden na inleverdatum van de jaarrekening op 1 mei. Men krijgt dus de laatste 5 % op 1 augustus, als tenminste aan alle verplichtingen is voldaan. Om te voorkomen dat het Van Abbemuseum steeds 5 % te kort komt en het risico loopt om in liquiditeitsproblemen te komen, wordt bij verzelfstandiging die 5 % alvast voorgefinancierd. Deze 5 % wordt in de overdrachtsbalans (zie ook onder 12.3) opgenomen.

Ten behoeve van de bevoorschotting van de 95 % subsidie zal het Van Abbemuseum voor de overdrachtdatum van de verzelfstandiging een liquiditeitsplanning opstellen. Globaal gesproken zitten de pieken in uitgaven in januari (betaling jaarcontracten bedrijfsvoering), in mei (vakantiegeld) en in december (13^e maand). Daarnaast zijn er pieken in financiering rond de openingen van tentoonstellingen in maart, juni, september en december. Om ervaring op te doen en niet onnodig in de problemen te komen stelt het Van Abbemuseum in het eerste jaar een bevoorschotting per half jaar en in het tweede jaar een bevoorschotting per drie maanden voor. In de loop van het tweede jaar na de verzelfstandiging wordt dan geëvalueerd wat een goede cyclus van bevoorschotten is.

12.2. Risicomodel en weerstandvermogen

De gemeente Eindhoven beschikt over een weerstandsvermogen. Het Van Abbemuseum loopt nu als het ware mee in het weerstandsvermogen van de gemeente c.q. zou daarop in geval van nood een beroep kunnen doen. Het van Abbemuseum wordt overigens nu niet genoemd in de risicoparagraaf van de gemeentelijke begroting.

In het kader van de beoordeling van het weerstandsvermogen inventariseert de gemeente de belangrijkste risico's. Aan alle sectoren van de gemeente wordt gevraagd bij het opstellen van de begroting mogelijke risico's⁷⁸ aan te geven c.q. te actualiseren.

Na verzelfstandiging is het nodig dat het museum over een buffer, een weerstandvermogen beschikt om onvoorziene omstandigheden het hoofd te kunnen bieden en (daarmee) de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen. De vraag is wat een passend weerstandsvermogen voor de Stichting Van Abbemuseum is⁷⁹. Daartoe kan de systematiek van het risicomodel van de gemeente worden gevolgd⁸⁰. Naast de omschrijving van het risico wordt gevraagd naar de oorzaak, het effect/gevolg, de maatregelen, de kans dat het zich voordoet en de omvang.

Als risico's kunnen worden genoemd:

- Indexering van subsidie (Kadernota spreekt van 1,5 %) is lager dan de indexering van de CBS-norm, die niet alleen op de huur, maar ook door veel leveranciers (o.m. onderhoud) wordt toegepast. Gevolg hiervan: inkomsten dalen en uitgaven stijgen;
- Indexering van subsidie is lager dan de stijging van de loonkosten i.v.m. de periodieken die medewerkers jaarlijks krijgen. Verhoging van de loonkosten ook mogelijk door wijziging in CAR WUO, sociale lasten en pensioenpremies;
- Hoog ziekteverzuim;
- Mogelijke toekomstige bezuinigingen van de Rijksoverheid op fondsen en/of gemeenten, wat weer zijn neerslag heeft op instellingen die subsidies krijgen van de fondsen en/of gemeenten;
- De economische ontwikkeling in Nederland stagneert, waardoor sponsoring afneemt (afname van sponsoring van kunst en cultuur blijkt al het geval te zijn)⁸¹;
- Inkomstenverhoging door de verhoging van de entreprijzen heeft zijn grenzen c.q. kan leiden tot minder publiek (prijselasticiteit entree);
- Door succes van de museumkaart in Nederland worden de inkomsten uit de museumkaartbezoek lager;
- Minder bezoekers;
- Storingen in installaties of in de gebouwen; wateroverlast bij hevige regenval door stijging water in Dommel (NB: damwand);
- Wijziging in wet- en regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van brandveiligheid, waardoor de installaties uitgebreid of aangepast moeten worden, als dit niet bij de eigenaar van de gebouwen en de collectie gelegd wordt. Wijziging kan hoge kosten met zich meebrengen;
- Aanpassingen van de huurprijs op de lange termijn, indien deze niet op een of andere wijze gecompenseerd worden door de gemeente aan het museum;
- Onderverzekering collectie (bij calamiteit van omvang);
- Terugvordering van topstukken (bruiklenen van derden) door bruikleengevers;

⁷⁸ Een risico is het gevaar voor schade of verlies als gevolg van interne/en of externe omstandigheden waarvoor geen maatregelen zijn getroffen (er is geen voorziening getroffen) en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie, Risico's begroting 2015-2018, uit: Samen op weg naar de begroting 2015-2018. Handreiking, CTRL-Control, 30 april 2014.

⁷⁹ Ter vergelijking, het Centraal Museum te Utrecht, heeft een weerstandsvermogen van € 1,5 mio

⁸⁰ Samen op weg naar de begroting 2015-2018. Handreiking, CTRL-Control, 30 april 2014

⁸¹ Raad voor Cultuur. De Cultuurverkenning, p. 19

- Fondsen keren toegezegde subsidies niet uit.

12.3. Overdrachtsbalans

Onderstaande tabel 12.1 bevat de bedragen die door de gemeente overgedragen moeten worden aan de Stichting Van Abbemuseum. De betreffende personele posten zijn al in hoofdstuk 10 behandeld (zie tabel 10.2). Ook de in de vorige paragrafen besproken weerstandsvermogen en bevoorschotting zijn opgenomen. Aan deze overdrachtsbalans moet de reserve aankoop en de reserve tentoonstellingen nog worden toegevoegd. In de begroting zijn budgetten voor tentoonstellingen en aankoop van de collectie opgenomen. Deze budgetten zijn ontoereikend om het tentoonstellingsprogramma neer te zetten dat het museum nu maakt en om de huidige collectieaankopen te doen. Jaarlijks weet het museum geld binnen te halen, zoals uit fondsen en subsidies, waarmee de reserves worden aangevuld. De per 31 december (dag voor verzelfstandiging) opgebouwde reserves moeten opgenomen zijn in de overdrachtsbalans en overgedragen worden aan de Stichting Van Abbemuseum.

Tabel 12.1. Overdracht bedragen van gemeente aan Stichting Van Abbemuseum

Overdracht	Voorbr. Fase	Fase Verzelfst. Incidenteel
Spaarverlof ADV personeel		€212.554
Voorziening jubilea (range € 37.402 – € 136.225) (voorkeur gemeente blijft uitkeren)		PM
Openstaande vakantiedagen per 31/12		PM
Openstaande vakantiegelden juni t/m december		PM
5 % subsidie meegeven als startkapitaal verzelfstandigd VAM i.v.m. wijze afrekenen subsidie: zie toelichting	PM	
Bevoorschotting subsidie 2016 reeds in najaar 2015 op basis van liquiditeitenplanning	PM	
Overdracht tentoonstellingsreserve		PM
Overdracht aankoopreserve		PM
Onderhoudsvoorziening		PM
Weerstandvermogen		PM

12.4. Totaaloverzicht incidentele en structurele kosten verzelfstandiging

In onderstaande tabel 12.2 worden de voorbereidingskosten, incidentele en structurele kosten, die gepaard gaan met verzelfstandiging - deels al in de voorafgaande hoofdstukken in kaart gebracht - op een rij gezet in één totaaloverzicht. Zodoende wordt helder wat het verzelfstandigingsproces zelf kost en welke bedragen structureel vanuit de begroting van de gemeente, waarvan het museum onderdeel uitmaakt, overgedragen moeten worden naar de Stichting Van Abbemuseum.

Alle bedragen in tabel 12.2 zijn prijspeil 2014. Mocht de verzelfstandiging niet per 1 januari 2016, maar per 1 januari 2017 ingaan, dan is indexering gewenst.

Tabel 12.2. Kosten voorbereiding, incidentele en structurele kosten verzelfstandiging

Tabel 12.2 Voorbereidingkosten, incidentele en structurele kosten verzelfstandiging

Versie: 29 oktober 2014

Tabel	Onderwerp	Voorbr.Fase	Verzelfst. Incidenteel	Verzelfst. Structureel	Opvang binnen exploitatie	In geval van extra financiering
7.1	Incidentele en structurele juridische kosten oprichting	€ 23.750		€ 200		
8.1	Behoud en beheer collectie					
	Structurele noodzakelijke kosten behoud en beheer, inclusief aanvulling tekort begroting huur buitendepot				€ 84.140	
	Totaal noodzakelijke en wenselijke acties behoud en beheer					€ 292.925
9.4	Huisvesting					
	Onderhoudskosten			huidige begroting		
	Huur			huidige begroting		
	Indexering huur en onderhoud > dan indexering subsidie				PM	
	Uitbreiding depotruimte 5 ~10 jaar: inrichting en huur					PM
10.1	Incidentele en structurele kosten personeel					
	Afdracht WW-premie (verplicht)			€ 190.681		
	Afdracht WIA-premie € 171.031,-			nader te bepalen		
	OR-kosten		€ 5.000	€ 10.000		
	Stijging personele lasten (periodieken/cao) > indexering subsidie				PM	
	Aanpassing systematiek personeelsbegroting				€ 65.000	
11.4	Incidentele en structurele kosten uitvoering dienstverlening door Van Abbemuseum					
	Dienstverlening ICT, incl. telefonie, applicaties financiën, personeelsadministratie, archief	€ 374.000		€ 280.071		
	Museumapplicaties en Apple-omgeving, incl. ontwikkeling digitalisering			huidige begroting		
	Dienstverlening financiële administratie	€ 68.990		€ 140.089		
	Dienstverlening P&O	€ 33.944	€ 5.450	€ 48.622		
	Overdracht archief (wettelijke plicht Gemeente)		€ 20.000			
	Dienstverlening verzendkosten			€ 80.000		
	Dienstverlening repro			€ 30.000		
	Af te sluiten verzekeringen			€ 35.000		
	Dienstverlening juridisch advies			€ 10.000		
	Advisering voorbereidingsfase	€ 70.000				
	Subtotaal	€ 570.684	€ 30.450	€ 824.663		

12.5 Conclusies

Overdrachtsbalans

Door de gemeente zullen allerlei bedragen overgedragen moeten worden naar de Stichting. Grotendeels heeft dat te maken met de regelgeving die de Stichting (RJ 640) moet volgen. Dit zijn deels kosten die de gemeente ook zou maken als het museum onderdeel van de gemeente zou blijven. Deels zijn dit bedragen die het museum heeft zelf verworven (via fondsenwerving, subsidies), zoals de stortingen in de aankoopreserve en de tentoonstellingsreserve.

Vorbereidings-, incidentele en structurele kosten

Vorbereidingskosten

Een verzelfstandigingsproces leidt altijd tot uitgaven c.q. voorbereidingskosten om de verzelfstandiging daadwerkelijk (onder meer juridisch) te realiseren, los van een eventuele ontvlechting uit gemeentelijke dienstverlening. Uitgangspunt bij de kostenramingen in dit onderzoek is dat veel werk door het museum en de ambtenaren van de diverse gemeentesectoren zal worden voorbereid.

WW, WIA en OR

De verzelfstandiging leidt onvermijdelijk tot kosten op het terrein van WW, WIA en OR. Waar de gemeente Eindhoven eigenrisicodragers is voor de WIA en WW, is een particuliere onderneming verplicht WW-premie af te dragen.

Eigenrisicodragers voor de WIA is een te groot risico voor het museum. Immers, de wet van de grote getallen geldt wel voor de gemeente, maar niet voor een kleine organisatie. Welke optie de voorkeur heeft voor het verzelfstandigde museum – WIA-premie afdragen, verzekeren of reserves opbouwen - kan in feite pas beantwoord worden in de volgende fase, na een akkoord over het Sociaal Plan. Dan is de CAO bekend, is duidelijk of de CAO andere c.q. hogere uitkeringseisen stelt dan wettelijk verplicht zijn en kunnen gericht offertes bij verzekeraars worden aangevraagd.

De WOR (Wet op de Ondernemingsraden) vereist dat bij een organisatie met 50 werkzame personen of meer een OR wordt ingesteld. De leden van de ondernemingsraad (commissies) hebben onder meer recht op opleidingsdagen. Bij toepassing van de richtlijnen van de SER moet daarvoor jaarlijks een bedrag van €10.000,- beschikbaar zijn.

Ontvlechting en uitvoering dienstverlening

Een verzelfstandigingsproces maakt de kosten van dienstverlening transparanter. Zeker als er sprake is van ontvlechting uit de gemeentelijke dienstverlening, zoals nu het geval is. De in tabel 12.2 opgenomen kostenramingen “Incidentele en structurele kosten ontvlechting en uitvoering dienstverlening” beogen aan te geven welke kosten het museum moet maken om na verzelfstandiging de service van de gemeente zelf te kunnen voeren.

De gemeentelijke dienstverlening wordt momenteel als concernoverhead doorbelast aan de sectoren. Bij de begroting 2014 betrof dit voor het museum een bedrag van € 115.000. In juni 2014 is er een nieuwe wijze van doorbelasting ingevoerd voor de begroting 2015. Aan het museum wordt in 2015 een bedrag van € 1.584.300,- aan concernoverhead doorbelast, gespecificeerd naar diverse onderdelen. Het bedrag van 2014, noch het bedrag van 2015 zijn gebaseerd op werkelijke kosten. De gemeente beschikt immers niet over een systematiek voor het direct toerekenen van kosten en er worden geen uren geschreven.

Nieuwe ontwikkelingen

In tabel 12.2 is ook aangegeven welke kostenposten op het museum af (kunnen) komen en wat er nu al te voorzien is aan nieuwe ontwikkelingen.

Naar verwachting ontstaat er over 5 à 10 jaar ruimtetekort in het depot. Met herinrichting van de huidige depots kan dat moment even uitgesteld worden, maar het komt er onvermijdelijk aan. Deze uitbreiding zal t.z.t. gefinancierd moeten worden.

Het museum heeft nu al plannen op het gebied van digitalisering, niet alleen ten behoeve van publiek(sparticipatie), maar ook ten behoeve van een efficiëntere bedrijfsvoering.

Deze verdergaande digitalisering is (deels) gedekt in de huidige begroting, onderdeel museumapplicaties en Apple-omgeving.

Hanteren onzekerheidsmarge van 10 %

De ramingen zijn gebaseerd op offertes, best practices, ervaring, kennis van de markt en kostenberekeningen, al dan niet uitgevoerd als 'best effort'. Het is raadzaam rekening te houden met een onzekerheidsmarge.

13. Risico's en voorwaarden voor wetslagen

In dit hoofdstuk wordt risico, anders dan in hoofdstuk 12, opgevat als afbreukrisico, als kans op mislukken. Vertrouwen van het personeel is één van de belangrijkste factoren voor het wetslagen van de verzelfstandiging. Voor het personeel is het behoud van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden van grote betekenis en voorkomt bij de overstap naar de stichting onrust en daarmee afbreukrisico. Het museum functioneert nu goed, de medewerkers beschikken over de nodige veerkracht: een goede basis voor verzelfstandiging.

De medewerkers van het Van Abbemuseum en van de gemeente zijn op verschillende manieren en op verschillende momenten betrokken bij dit onderzoek. Enerzijds is er optimaal gebruik gemaakt van de aanwezige kennis. Anderzijds bood het betrokkenen meer inzicht in wat er allemaal bij een verzelfstandigingsproces (ook aan werkzaamheden) komt kijken.

In geval van een besluit tot verzelfstandiging is het belangrijk dat zowel de medewerkers van het museum als de medewerkers van de gemeente deelnemen aan de voorbereidingsfase van de verzelfstandiging. Medewerkers van het museum groeien dan als het ware naar de verzelfstandigde situatie toe. Voor de medewerkers van de gemeente betekent ontvlechting meehelpen met de 'verhuizing van de dienstverlening' naar een verzelfstandigd museum en vervolgens loslaten.

In verband met deze 'verhuizing' is uitbreiding van de formatie bij het museum om de dienstverlening van de gemeente zelf te kunnen (laten) uitvoeren overigens noodzakelijk om te kunnen blijven spreken van een gezonde bedrijfsvoering bij het museum. De uitbreiding van de formatie is gangbaar bij musea die bij verzelfstandiging te maken hebben met ontvlechting van dienstverlening uit de gemeente.

In april 2014 heeft er een kick-off-bijeenkomst plaatsgevonden als start van de onderzoeksfase. Hieraan hebben zowel medewerkers van het museum (medewerkers, verschillende afdelingshoofden en conservatoren) als medewerkers van de diverse sectoren van de gemeente deelgenomen. Om handen en voeten te kunnen geven aan het onderzoek, zijn vervolgens de volgende werkgroepen ingesteld: collectie en archief, P&O, financiën, ICT en huisvesting. Aan deze werkgroepen, de werkgroep collectie en archivering uitgezonderd, namen zowel medewerkers van het museum als medewerkers van de sectoren van de gemeente deel. Het conceptrapport is met deelnemers van de diverse werkgroepen besproken.

Daarnaast heeft er een aparte bijeenkomst plaats gevonden met medewerkers van het museum met als basis het conceptrapport. Aan deze bijeenkomst namen ook medewerkers van het museum deel, die geen zitting hadden in één van de werkgroepen. In feite draaide deze bijeenkomst rond de vragen: welke kansen en risico's zie je voor het verzelfstandigde museum? Een blik op de toekomst dus. De tijdens de bijeenkomst genoemde risico's zijn al verwerkt in hoofdstuk 12 onder 12.3 Risicomodel en weerstandvermogen. Als kansen voor de toekomst en sterke kanten van de organisatie werden genoemd:

Kansen:

- Relatie met de stad vernieuwen; relatie met stakeholders versterken;
- Met raad van toezicht betere verankering in kunstwereld, bedrijfsleven en politiek;
- Eigen identiteit als stichting;
- Meer rendement uit samenwerking, subsidies/fondsen, internationaal netwerk,

- zoals L'Internationale;
- Minder bureaucratie, effectievere bedrijfsvoering, flexibeler personeelsbeleid;
- Nieuwe ICT-omgeving, verdere ontwikkeling van analoog naar digitaal.

Sterkte kanten organisatie:

- Goede (inter)nationale reputatie en goed (inter)nationaal netwerk; EU-subsidie L'Internationale;
- Stichting Promotors, Vrienden en vrijwilligers;
- Rendement uit kennisdelen;
- Dynamisch, maatschappelijk betrokken en bevlogen;
- Goed, gemotiveerd en professioneel team.

14. Doorkijk voorbereidings- en implementatiefase, inclusief 'piketpalen' besluitvorming

Na een principebesluit tot verzelfstandigen moet er nog heel wat werk verricht worden om de verzelfstandiging voor te bereiden en tot een feit te maken. Het begin van een kalenderjaar is het gewenste moment van overdracht en verzelfstandigen omdat dan een nieuw boekjaar start. De verzelfstandiging zou per 1 januari 2016 kunnen ingaan, mits er na een positief besluit daartoe ongeveer een jaar voorbereidingstijd beschikbaar is. Er is dan wel sprake van een 'strakke planning' om de datum van 1 januari 2016 te halen. Om de ontvlechting en verzelfstandiging te realiseren wordt er veel inzet gevraagd van zowel de medewerkers van de gemeente als de medewerkers van het museum. Zij moeten ook de tijd krijgen om al die werkzaamheden uit te voeren. Aannemelijk is dat daarvoor een projectorganisatie ingericht wordt.

De verzelfstandiging van het museum komt na het principebesluit terug in B&W en/of in de gemeenteraad met de besluitvorming over de statuten van de stichting, de profielschets van de raad van toezicht, de benoeming van leden van de raad van toezicht, de overeenkomsten en het Sociaal Plan. Ook de OR en het GO zijn betrokken in verband met het Sociaal Plan.

Om een beeld te geven van de omvang van de werkzaamheden zijn in bijgevoegd schema de activiteiten opgenomen en in tijd gezet. De ervaring leert dat, eenmaal begonnen, het ook wenselijk is om gestaag aan het project door te werken om de gewenste datum van verzelfstandiging te halen. Een project met te veel tijdsdruk werkt niet plezierig en vergroot te kans op overhaaste beslissingen en fouten. Maar een te lange tijdsperiode haalt de vaart uit een project en leidt er veelal toe dat men tegen het eind van het project toch nog een spurt moet inzetten.

Onderwerpen	Jan	Feb	Mrt	April	Mei	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec
Besluitvormingsproces Directieraad, Wethouder, B&W, Commissie, Raad												
Statuten/oprichtingsakte Stichting												
Concept-statuten opstellen				x	x	juni						
Bespreken concept-statuten in Directieraad						juni						
Bespreken concept-statuten met wethouder						juni						
Bespreken conceptstatuten in B&W						juni						
Conceptstatuten in Commissie Economie en Mobiliteit								aug				
Conceptstatuten in Raad									sept			
Oprichten Stichting (vz RvT, directeur VAM) bij notaris									sept			
Inschrijving KvK										okt		
Goedkeuring provincie (gedeputeerde staten)												
EU-melding: PM (overheidstaak naar stichting)												
Besluit opheffing VAM als sector gemeente in 2016												
Raad van Toezicht												
Profielchets RvT opstellen	x	feb										
Profielchets RvT in Directieraad	x	feb	mrt									
Longlist opstellen: directie VAM	x	feb										
Overleg met wethouder				april								
Aanstellen leden RvT (3 door B&W)						juni						
1e bijeenkomst plannen met RvT en voorbereiden (presentatie museum)							juli					
Instemming leden RvT met verzelfstandigingsdocumenten										okt		
Directiereglement: PM												
Overeenkomsten												
Verzelfstandigingsovereenkomst				x	x	juni						
Overleg met GE conserveringsvraagstukken				x	x	juni						
Collectieovereenkomst, inclusief Inspectiereglement				x	x	juni						
Huurovereenkomst, inclusief BTW, tekeningen gebouw, 1 januari opname gebouw, onderhoud tuin				x	x	juni						
Concept-overeenkomsten in Directieraad												
Concept-overeenkomsten bespreken met wethouder							juli	aug				

Concept-overeenkomsten in Commissie Economie en Mobiliteit										sept			
Concept-overeenkomsten in Commissie in Raad										sept			
Sociaal Plan: overleg bonden en GE				x	x	juni							
Advies OR							juli	aug	sept				
Bedrijfsplan, basis voor subsidieaanvraag 2016	x	x	x	x	x	x	x	x	sept				
Vorbereiding en implementatie door VAM en sectoren GE													
Juridische inventarisatie rechten en plichten VAM (due diligence)													
Alle vergunningen													
Alle verzekeringen (voor zover van toepassing)													
Alle contracten (PM: centrale inkoop t/m afloop contract)													
Alle domeinnamen													
Alle licenties en onderhoudscontracten ICT													
Merk													
EU-project netwerk L'Internationale													
Legaten, testamenten, leningen voor zover van toepassing													
Overzicht bankrekeningen (voor zover van toepassing)													
Onroerende zaken: huurovereenkomsten + huishoud. Reglementen (contract restaurant loopt tot 1/1/2016)													
Alle langdurige bruiklenen aan en van derden + brieven overdracht bruiklenen (van en aan)													
Overzicht openstaande vordering op debiteuren bij overdracht (1/12)													
Overzicht openstaande posten op crediteuren bij overdracht (1/12)													
Overzicht activa/passiva													
Brief sturen aan allen die facturen sturen dat facturen op naam Stichting moeten													
Omzetten naamgeving bankrekening (indien van toepassing)													
Checklist over te brengen archiefbescheiden bij overdracht													
Verzekeringen afsluiten die niet mee overgaan + nieuwe verzekeringen afsluiten													
Culturele ANBI-status													
Momentopname omvang collectie(eigendom, bruiklenen) tbv contractsluiting (CD-ROM)													
Beveiliging													

Personeels- en salarisadministratie uitbesteden										x	x	x	dec
Archivering										x	x	x	
Per project:													
Programma van eisen opstellen													
Offerte-aanvraag													
Offerte beoordelen													
Opdrachtverstrekking													
Opleidingen medewerkers													
Levering en implementatie													
Testen													
Restpunten													
Oplevering													
PM: schaduwdraaien, migratie gegevens opgeslagen bij gemeente													
Financiën													
Overdrachtsbalans (reserve vakantiedagen, vakantiegelden, ADV-uren, reserves aankoop, tt e.d)													
Overgang activa/passiva													
Eindbalans, definitieve balans na goedkeuring jaarrekening (jaar voor verzelfstandiging)													
Voorschot subsidie op basis van liquiditeitenplanning													
Exploitatiesubsidie, zie ook boven onder bedrijfsplan													
Bankrekening													
(Bank)garantie huurovereenkomst: PM													
BTW-nummer													
Check fiscale aspecten											okt	nov	
Verzekeringen afsluiten											okt	nov	
Collectie													
Visie t.a.v. behoud en beheer opstellen													
Actieplan uitvoeren t.a.v. structureel noodzakelijke acties													

Diversen													
Huisvesting uitbreiding formatie Financiën en P&O													
Aanpassen briefpapier / enveloppen (nummer KvK, bankrekening, BTW-nummer, postadres e.d.)													
Persbericht e.d. verzelfstandiging													

Lijst betrokken medewerkers binnen Van Abbemuseum en Gemeente Eindhoven

Onderstaande personen hebben bijdragen geleverd aan de totstandkoming van dit onderzoek. De bijdragen waren divers van aard: van het aandragen van ideeën en informatie, deelname aan een workshop, deelname aan een werkgroep, begeleiden van onderzoeken en/of offerteaanvragen op het gebied van collectie, ICT, Maatschappelijk Vastgoed & Sport en personeel, het fungeren als gesprekspartner tot het aanleveren van teksten en (overzichten met) cijfers.

GE = gemeente Eindhoven; VAM = Van Abbemuseum

Wergroepleden en/of geraadpleegd (in alfabetische volgorde):

Bart Bankers, senior accountmanager Maatschappelijk Vastgoed & Sport GE
Raymond Batten, medewerker verzekeringen III GE
Christiane Berndes, curator en hoofd collectie VAM
Lean Biemans, controller VAM
Peter Claassen, ICT coördinator VAM
Jantine Claus, assistent directie VAM
Koen Crouwel, sectorhoofd P&O a.i. (tot juni 2014)
Mariët Erica, online marketing & communicatie VAM
Ulrike Erbslöh, zakelijk directeur VAM, projectleider
Diana Franssen, curator en hoofd onderzoek VAM
Cis Groenen, assistent directie VAM
Gijs de Groot, hoofd van de afdeling DIV Archief GE
Ran Haase, juridisch adviseur GE
Marijn Heuts, fiscaal juridisch adviseur GE
André Janssen, personeelsadviseur, Personeel & Organisatie GE
Jack Janssen, business consultant I/GE
Allard Kessens, medewerker arbeidsvoorwaarden a.i, Personeel & Organisatie GE
Reinder Koop, demandmanager I&B GE
Wim Kruis, hoofd beveiliging VAM
Annemarie Kwaaitaal, juridisch adviseur GE
Nadia Lehmann, archiefinspecteur RHC
Robert Lodewijks, coördinator P&C GE
Trudy van de Meerakker, hoofd facilitaire zaken VAM
Norman Middendorp, adviseur Maatschappelijk Vastgoed & Sport GE
Daniel Neugebauer, hoofd marketing, bemiddeling en fondsenwerving VAM
Michiel Oomen, hoofd Maatschappelijk Vastgoed & Sport GE
Daniëlle Schatorje, financieel adviseur GE
Willem Smit, senior bibliothecaris en archivaris VAM
Marianne Vaessen, beleidsmedewerker Cultuur GE
Bettine Verkuijlen, registrar VAM
Marcia Vissers, coördinator collectie VAM
Garry Whitrick, afdelingshoofd bouw en onderhoud/ Maatschappelijk Vastgoed & Sport GE
Niels Wiersma, Business Consultant I&B GE

Aanwezigen bij kick-off d.d. 16 april 2014:

Christiane Berndes, curator en hoofd collectie VAM
Lean Biemans, controller VAM

Jantine Claus, assistent directie VAM
Koen Crouwel, sectorhoofd P&O a.i. (tot juni 2014)
Ulrike Erbslöh, zakelijk directeur VAM, projectleider
Ton van Erp, sectorhoofd FAO GE
Annie Fletcher, curator en hoofd tentoonstellingen VAM
Diana Franssen, curator en hoofd onderzoek VAM
Cis Groenen, assistent directie VAM
Gijs de Groot, hoofd van de afdeling DIV Archief GE
Marc Gijsman, installatieadviseur
Dick Haalboom, hoofd P&C GE
Ran Haase, juridisch adviseur GE
Marijn Heuts, fiscaal juridisch adviseur GE
André Janssen, personeelsadviseur, Personeel & Organisatie GE
Jack Janssen, business consultant I GE
Wim Kruis, hoofd beveiliging VAM
Robert Lodewijks, coördinator P&C GE
Trudy van de Meerakker, hoofd facilitaire zaken VAM
Janine Mengde, OR GE
Daniel Neugebauer, hoofd marketing, bemiddeling en fondsenwerving VAM
Vivian van Oudenhoven, juridisch adviseur GE
Eva Peters, OR GE
Angela de Rijck, juridisch adviseur GE
Daniëlle Schatorje, financieel adviseur GE
Willem Smit, senior bibliothecaris en archivaris VAM
Lucie Snoeker, extern adviseur
Steven ten Thije, curator en projectleider VAM
Mario van Unen, informatieadviseur I GE
Ad Verbakel, concerncontroller GE
Drik Verbraak, hoofd Kunst en Cultuur GE
Theo Wajon, hoofd technische dienst VAM

Aanwezigen bij SWOT-workshop d.d. 16 september 2014:

Nick Aikens, curator tijdelijke tentoonstellingen VAM
Christiane Berndes, curator en hoofs collectie VAM
Lean Biemans, controller VAM
Inge Borsje, projectleider tentoonstellingen VAM
Peter Claassen, ICT VAM
Jantine Claus, assistent directie VAM
Antoine Derksen, hoofd producties en presentaties VAM
Ulrike Erbslöh, zakelijk directeur VAM, projectleider
Annie Fletcher, curator VAM
Diana Franssen, curator en hoofd onderzoek VAM
Cis Groenen, assistent directie VAM
Wim Kruis, hoofd beveiliging VAM
Trudy van de Meerakker, hoofd facilitaire zaken VAM
Daniel Neugebauer, hoofd marketing, bemiddeling en fondsenwerving VAM
Willem Smit, senior bibliothecaris en archivaris VAM
Lucie Snoeker, extern adviseur
Steven ten Thije, curator en projectleider VAM
Theo Wajon, hoofd technische dienst VAM

De Directieraad van de gemeente Eindhoven werd tijdens het onderzoek tweemaal geraadpleegd.

Geraadpleegde literatuur, nota's, stukken, websites: bronvermelding

- Algemene Bepalingen huurovereenkomst kantoorruimte en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a BW. Model Raad voor Onroerende Zaken (ROZ) in juli 2003 vastgesteld en op 11 juli 2003 gedeponereerd bij de griffie van de rechtbank Den Haag
- Boogaard, Geert. Cultuur Eindhoven. Over cultuur en cultuurbeleid in Eindhoven. Blueyard, maart 2014
- Gemeente Eindhoven, Convenant inzake voorbereiding samenwerkingsverbanden, ondertekend op 7 februari 2013 door WOR bestuurder mw. drs. P.M. Pistor en Ondernemingsraad C.G. A. Zuidhof
- Gemeente Eindhoven, Coalitieakkoord 2014-2018, mei 2014
- Gemeente Eindhoven, Document 8:21:1:8 Uitgangspunten voor sociale paragrafen bij privatisering, verzelfstandiging en uitbesteding, door b. en w. op 09-06-1992 vastgesteld (EAR Gemeente Eindhoven 1992)
- Gemeente Eindhoven, Document 8:22:1:8 Sociaal Statuut Gemeente Eindhoven 2012, versie 1.1
- Gemeente Eindhoven, Kadernota 2015-2018
- Gemeente Eindhoven, Nadere regels subsidie Cultuur Totaal 2014, Gemeentebled Eindhoven, 2013, nummer 100
- Gemeente Eindhoven, Nota Op afstand verbonden. Actualisering deelnemingenbeleid. December 2013. Inboeknummer: 14BST00018
- Gemeente Eindhoven, Raadsnummers 08.R2565.001/002, besluit d.d. 24 juni 2008: Raadsvoorstel voor het vaststellen van het jaarverslag en de jaarrekening van de gemeente Eindhoven over 2007 (huurbeleid). Referentie naar: Raadsnummer 6.R1881.001, Raadsbesluit inzake gebiedsgerichte aanpak en het beleid voor VTA's en buurtontmoetingsruimten, 30 januari 2007 (huurbeleid)
- Gemeente Eindhoven, Raadsnummer 12R4846, Instemming Beleidsplan 2013-2017 (herzien ontwerp raadsbesluit)
- Gemeente Eindhoven, Raadsnummer 14R5746, besluit d.d. 11 maart 2014: Raadsvoorstel Opdracht voor onderzoek naar verzelfstandiging van het Van Abbemuseum
- Gemeente Eindhoven, Samen op weg naar de begroting 2015-2018. Handreiking, CTRL-Control, 30 april 2014
- Gemeente Eindhoven, Uittreksel der notulen der vergadering van de Raad der Gemeente Eindhoven van 30 januari 1933
- Hamers, mr. J.J.A., prof. Mr. C.A. Schwarz. Vereniging en Stichting, tweede druk. Boom Juridische uitgevers, Den Haag, 2008
- Helicon, the conservation specialist. Van Abbemuseum Nulmeting staat van beheer, september 2014
- Koeter, Vastgoed Adviseurs. Meerjarenonderhoudsverwachting Van Abbemuseum te Eindhoven, september 2014
- Nederlandse Museumvereniging. Meer dan waard. De maatschappelijke betekenis van musea, april 2011
- Raad voor Cultuur. De cultuurverkenning. Ontwikkelingen en trends in het culturele leven in Nederland. Den Haag, juni 2014
- SER, Richtbedragen OR-cursussen voor 2014 vastgesteld, SER persbericht d.d. 24 oktober 2013
- Sigmund, dr. J.P.S., dr. E.M. Jacobs. Uitleen is een kans. Museaal Bruikleenverkeer in Nederland. Museumvereniging, augustus 2014

- Van Abbemuseum. Beleidsplan 2013-2017, Transparant & Verspreid, Voor Kunst & Samenleving
- Van Abbemuseum. Collectieplan 2014-2016. Transparant & Verspreid, Voor Kunst & Samenleving
- VNG-Richtlijn Afstoting Cultuurbezit 2012
- Zorgvuldige omgang met kunst in het publiek domein. Bouwstenen voor een toekomstbestendige regeling. Vereniging Rembrandt, 2014

www.abp.nl

www.belastingdienst.nl

www.eindhoven.nl

www.governancecodecultuur.nl

www.museumregister.nl

www.museumvereniging.nl

www.rijksoverheid.nl/ministeries/OCW

www.overheid.nl

www.vanabbemuseum.nl