

## *Verzelfstandiging Stedelijke Musea Gouda in 2006*

# Niet goedkoper, wel veel beter

Gemeenten die denken dat de verzelfstandiging van hun musea een mooie manier is om te bezuinigen, komen bedrogen uit. Waarom? Verzelfstandiging is niet goedkoper. Wel krijgen de gemeenten in dat geval 'veel meer waar' voor hun cultuurgeld. Maar alleen om bezuinigingsredenen kunnen gemeenten beter niet aan verzelfstandiging beginnen. Peter Berns, voormalig interim-directeur van de Stedelijke Musea Gouda, over de voorbereiding van het verzelfstandigingproces van deze musea.

De verzelfstandiging van de gemeentelijke musea is onderdeel van een gemeentebrede operatie onder de naam Optima Forma. De gemeenteraad van Gouda besloot in 2003 bij een groot aantal gemeentelijke diensten de ballast van uitvoerende taken af te stoten. Maar er speelde ook een financieel motief: operatie Optima Forma moet uiteindelijk circa 13 miljoen euro op de begroting besparen. Het aandeel van de Stedelijke Musea blijft beperkt tot 18.000 euro structureel op een totale begroting van 1,3 miljoen euro. Tot zover de cijfers.

Met verzelfstandigen is al de nodige ervaring opgedaan. In Gouda volgden we grotendeels het stramien van de verzelfstandigde rijksmusea. Dit betekent dat beheer en exploitatie werden ondergebracht in een stichting. Collecties en gebouwen blijven gemeentelijk eigendom en daarvoor werd een beheersovereenkomst en een huurovereenkomst afgesloten. Het personeel kwam in dienst van de stichting op basis van een eigen arbeidsvoorwaardenregeling. Veranderingen in de rechtspositie van het personeel geven altijd onzekerheid en liggen vaak gevoelig, maar een goed sociaal plan neemt veel kou uit de lucht.

### Financiële hobbels

Voor de Stedelijke Musea Gouda stelden we een op maat gesneden arbeidsvoorwaardenregeling volgens NMV-normen op. Daarin werden mogelijkheden voor flexibele werkroosters en resultaat-afhankelijke beloning gebouwd zodat een eigentijdse museale bedrijfsvoering kan worden gerealiseerd. Voor de noodzakelijke innovatieslag (training en opleiding) trokken we een extra budget

van 25.000 euro uit.

Omdat veel musea kampen met achterstanden op het gebied van collectieregistratie, zijn duidelijke afspraken vóór de verzelfstandiging noodzakelijk. In Gouda zijn extra financiële middelen beschikbaar gesteld om de basisregistratie tijdig, dus voor de verzelfstandiging, op orde te krijgen. Ook vergen achterstallig onderhoud, lopende restauraties en verzekering van de collectie bijzondere aandacht. Dat geldt ook voor de gebouwen die in beheer worden overgedragen aan de stichting.

Ook op het financiële vlak zijn heel wat hobbels te nemen. Eén daarvan is de zogenaamde ontvlechting, de uitsplitsing en overheveling van de overhead-middelen. In Gouda werd deze operatie belast met een financiële taakstelling van minimaal 18.000 euro. Uiteindelijk is dit bedrag gehaald doordat de uitbesteding van de financiële en salarisadministratie van het museum naar een marktpartij financieel voordeel opleverde.

Bijzondere aandacht krijgen de afschrijving van de museale inrichting en inventaris en de noodzakelijke vervangingsinvesteringen. Zoals bij de meeste gemeentelijke musea het geval is, werd ook in Gouda niet jaarlijks op de inventaris afgeschreven. Wel werd jaarlijks een bedrag opgevoerd voor de meest noodzakelijke vervangingsinvesteringen, maar dit bedrag was niet toereikend. Complicerende factor was dat de museale inrichting vaak mede met eenmalige sponsorgelden en subsidies bijeen is gebracht. Het is noodzakelijk dit probleem vooraf helder in kaart te brengen en daarover vóór verzelfstandiging goede en sluitende afspraken met de gemeente te maken. Datzelfde geldt voor andere financiële afspraken, zoals de mogelijkheid tot het vormen van een





## Museumvisie

24-12-04

bedrijfsreserve en het treffen van voorzieningen. Al deze zaken zullen in Gouda definitief in 2005 geregeld moeten worden, in de meerjarige subsidieovereenkomst tussen de gemeente en de museumstichting. Mijn opvolger Ranti Tjan gaat dit proces voortzetten.

### Uiteindelijk puur 'winst'

Zoals uit het bovenstaande wel blijkt, zitten er heel wat haken en ogen aan de verzelfstandiging van musea. Dat is geen reden om er niet aan te beginnen. Het is wel reden om vooraf goed te bedenken wat de consequenties en de financiële risico's zijn. Het maken van een goed doordacht plan is het halve werk. Het museumpersoneel 'meenemen' in het hele proces is absoluut een voorwaarde voor een geslaagde verzelfstandigingsoperatie. Reken daarom voor

het gehele traject een periode van minimaal twee jaar.

Als verzelfstandiging op die wijze gebeurt, levert ze uiteindelijk pure winst op. Voor het museum zelf, omdat het slagvaardiger en beter kan presteren.

De gemeente – en zo de belastingbetaler – kan sturen op hoofdlijnen en krijgt zo meer waar voor haar geld.

En uiteindelijk voelt de museumbezoeker zich een welkome gast in een klantvriendelijk en goed gerund museumbedrijf.



**Mr. Peter Berns is sinds 1995 zelfstandig museumadviseur en interim-manager.**

*mr.p.berns@planet.nl*

**Zie over dit onderwerp ook het artikel:**

**'Vzelfstandigen doe je zo' van Marie-Christine van der Sman, *Museumvisie* 2004/1, p. 36 en 37.**