

Het Broederenklooster:

De poort naar cultuurbeleving, zelfontplooiing en ontmoeting

Bedrijfsplan Stichting Broederenklooster i.o.



**Eindrapport
Projectgroep Broederenklooster
Gemeente Zutphen**

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	3
	1.1 Aanleiding	3
	1.2 Opdracht	3
	1.3 Partijen	4
HOOFDSTUK 2	STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN EN DOELSTELLINGEN	5
	2.1 Visie	5
	2.2 Missie	6
	2.3 Strategische uitgangspunten en doelstellingen	7
	2.4 Aansluiting gemeentelijk beleid	8
HOOFDSTUK 3	CONCEPT- EN GEZAMENLIJKE ACTIVITEITEN	9
	3.1 De domeinen	9
	3.2 Samenwerking cultuurclusters	10
	3.3 Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	11
HOOFDSTUK 4	SAMENWERKINGSORGANISATIE EN -STRUCTUUR	17
	4.1 Organisatorische structuur	17
	4.2 Verdeling taken	18
	4.3 Openingstijden en bezoekersdruk	18
	4.4 Juridische structuur	20
	4.5 Eigendomsverhoudingen	21
	4.6 Geldstromen	21
HOOFDSTUK 5	MARKETING EN COMMUNICATIE	23
	5.1 Identiteit Het Broederenklooster	23
	5.2 Marketing- en communicatieaanpak	23
	5.3 Commercie en fondsenwerving	24
HOOFDSTUK 6	HORECA EN MULTIFUNCTIONELE ZAAL	25
	6.1 Zienswijze horeca	25
	6.2 Profiel horeca Het Broederenklooster	25
	6.3 Exploitatie- en beheerconstructie horeca	26
	6.4 Opbrengsten horeca	26

	6.5	Zienswijze multifunctionele zaal	27
	6.6	Opbrengsten multifunctionele zaal	27
	6.7	Opbrengsten projectruimte/medialab	27
HOOFDSTUK 7		INTERNE EN MOGELIJKE EXTERNE VERZELFSTANDIGING	28
	7.1	Interne verzelfstandiging.	28
	7.2	De weg naar externe verzelfstandiging	28
HOOFDSTUK 8		MEERJARENEXPLOITATIE	31
	8.1	Stappen	31
	8.2	Uitgangspunten	32
	8.3	Begrotingsresultaat	33
	8.4	Risicoanalyse	33
BIJLAGE 1		MEERJARENRAMING BROEDERENKLOOSTER	36

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Aanleiding

Voor u ligt het gezamenlijk ondernemingsplan van de toekomstige gebruikers van Het Broederenklooster, *de poort naar cultuurbeleving, zelfontplooiing en ontmoeting* in Zutphen. Dit ondernemingsplan is het resultaat van het besluit van de gemeenteraad Zutphen d.d. 17 juni 2013 om verder te gaan met de planontwikkeling Broederenklooster in Zutphen. Het Beslisdocument Broederenklooster Zutphen (mei 2013)¹ vormt hiervoor de basis. Het is de bedoeling om met het project Broederenklooster de Musea Zutphen, hierna te noemen MZ, de Bibliotheek, de dienst Archeologie en een VVV 'nieuwe stijl' in een op de toekomst ingerichte aantrekkelijke accommodatie samen te brengen. Hiermee wordt een passende oplossing gevonden voor de reeds lang bestaande huisvestingsproblemen van de drie eerstgenoemde partijen. Daarnaast zullen de instellingen en hun activiteiten elkaar versterken en worden er inhoudelijke, ruimtelijke en financiële synergievoordelen beoogd. Hierdoor trekken de bij het project betrokken culturele instellingen naar verwachting meer publiek uit de stad, de regio en het land, en zullen de bestaande collecties toegankelijker worden en beter kunnen worden gepresenteerd. Door de realisatie van het Broederenklooster moet de stad een blijvende impuls krijgen op het gebied van cultuurbeleving, zelfontplooiing, recreatie en toerisme.

In het Beslisdocument van 21 mei 2013 zijn verschillende varianten uitgewerkt om tot een clustering van functies te komen in het Broederenklooster. Deze varianten zijn beoordeeld aan de hand van een aantal criteria (ruimtelijk, Gideon en herdenken, concept/ambitie organisatorisch/functioneel en financieel). De gemeenteraad heeft opdracht gegeven om variant 1 verder uit te werken. Variant 1 gaat uit van het deels omsluiten van het Kloosterhof. De ruimtelijke, functionele, technische en conceptuele uitgangspunten van variant 1 zijn opgenomen in een separaat document, opgesteld door BBN, en gelden als de kaders waarbinnen dit gezamenlijk ondernemingsplan is uitgewerkt.

1.2 Opdracht

Ten behoeve van de uitwerking van variant 1 is de toekomstige gebruikers gevraagd binnen de gegeven kaders een gezamenlijk bedrijfsplan Broederenklooster uit te werken. De directies van de MZ en de Bibliotheek hebben samen met de gemeente het voortouw genomen voor het opstellen van dit bedrijfsplan.

Bij het opstellen van het plan is rekening gehouden met een aantal belangrijke randvoorwaarden, namelijk:

- De investering in het project Broederenklooster moet het voor de MZ en de Bibliotheek in meer of mindere mate mogelijk maken om door middel van efficiency- en schaalvoordelen, tariefsverhoging en prijsdifferentiatie, omzetverhoging (museumwinkel), individuele en gezamenlijke productontwikkeling en een groter publieksbereik aan de opgelegde financiële taakstelling te voldoen. Deze financiële taakstelling betreft een bezuiniging op de beschikbare budgetten van MZ en Bibliotheek van respectievelijk € 260.000,— en € 240.000,—, waarbij het beschikbare budget van 2011 geldt als uitgangspunt voor de bezuiniging.
- Naast de hiervoor genoemde financiële taakstelling worden partijen geacht via fondsenwerving dekking te vinden voor de inrichtingskosten van het Broederenklooster.

¹ Beslisdocument Broederenklooster Zutphen, Gemeente Zutphen, afdeling Programma's & Projecten, mei 2013.

- De gemeente Zutphen koos er in 2007 voor om zowel beleid als uitvoering van de archeologische taakopdracht in eigen hand te houden door de beleidsnota 'Graven met Beleid' unaniem vast te stellen; de basis van de wettelijke taak en het gemeentelijk archeologisch beleid is de verankering van archeologische waarden (of verwachtingswaarden) in bestemmingsplannen en de daaraan verbonden voorschriften.
- De gemeentelijke onderdelen dienen intern verzelfstandigd te worden en mogelijk op termijn extern; onder 'interne verzelfstandiging' wordt hier verstaan:
 - a. het onderbrengen van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten in een zelfstandige juridische entiteit;
 - b. het verlenen van een zekere mate van budgetvrijheid aan de gemeentelijke onderdelen.
- Gelijk met het ontwikkelingstraject Broederenklooster loopt er binnen de gemeente een discussie over de herpositionering van de VVV; uitgangspunt is dat de VVV-informatiefunctie wordt gehuisvest in het Broederenklooster.
- Partijen blijven ook binnen het Broederenklooster verantwoordelijk voor de uitvoering van hun eigen opdracht en financiële taakstelling. Dit gezamenlijke bedrijfsplan richt zich dus primair op de binnen het Broederenklooster gezamenlijk te initiëren en uit te voeren bedrijfsactiviteiten, maar is vanzelfsprekend niet los te zien van de beleidskaders en financiële kaders van de deelnemende partijen in Het Broederenklooster.

1.3 Partijen

Zoals aangegeven zullen in het Broederenklooster de MZ, de Bibliotheek, de dienst Archeologie en de VVV samen worden gebracht. Daarnaast wordt er een horecafunctie toegevoegd, waarvoor in beginsel een externe exploitant zal worden aangetrokken. Over de uitbreiding van de filmfunctie van Luxor in het concept van Het Broederenklooster wordt nog gesproken met het bestuur van Luxor.

Het huidige Broederenkloostercomplex bestaat uit:

- de Broederenkerk met daarin de Zutphense vestiging van Graafschap Bibliotheken;
- het kloostergebouw dat onderdak biedt aan het Stedelijk Museum Zutphen;
- het aanpandige depot dat nu in gebruik is bij het museum.

In het te realiseren Broederenkloostercomplex (huidige gebouwen plus nieuwbouw) zullen naast de Bibliotheek en het Stedelijk Museum Zutphen ook het Museum Henriette Polak, de dienst Archeologie, de VVV-informatiefunctie en een horecavoorziening een geschikte plek krijgen. De optimale positionering van de verschillende partijen is onderdeel van de opdracht van de architect om een Voorlopig Ontwerp te maken.

De MZ en de dienst Archeologie maken op dit moment deel uit van de gemeentelijke organisatie. De VVV-informatiefunctie is tijdelijk belegd bij het Stedelijk Museum Zutphen en wordt door het museumteam en de vrijwilligers uitgevoerd boven op de reguliere museale taken. In die zin maakt de VVV-informatiefunctie nu ook deel uit van de gemeente. De gemeente Zutphen acht het van belang en wil het liefst dat de functies VVV (gastheerschap/toeristische informatievoorziening), citymarketing, promotie en evenementencoördinatie vanuit één organisatorisch verband worden aangestuurd. Dat organisatorische verband dient niet de gemeente maar een private rechtspersoon (stichting) te zijn.

De Bibliotheek Zutphen is onderdeel van een regionale bibliotheekorganisatie: de Stichting Graafschap Bibliotheken (gemeenten Zutphen en Lochem).

Hoofdstuk 2

Strategische uitgangspunten en doelstellingen

2.1 Visie

Landelijke ontwikkeling

- Meer aanbod, meer concurrentie

Er is sprake van een groeiende concurrentie tussen initiatieven op het gebied van kunst, cultuur en vrijetijdsactiviteiten. De wereld wordt groter en daarmee ook het aanbod.

De consument wordt kritischer. Deze ontwikkelingen vragen om onderscheidende concepten en meer focus op de markt.

- Veranderende politieke en maatschappelijke inzichten

Het politieke spectrum verandert. Daarmee ontstaan ook andere opvattingen en inzichten over de mate waarin en de wijze waarop de overheid zich moet bemoeien met kunst en cultuur. De tot nu toe dominante opvatting dat kunst en cultuur 'merit goods' zijn, die gesubsidieerd moeten worden omdat de overheid dat van belang acht voor de burger, staat ter discussie. Kunst- en cultuurinstellingen moeten proactief aan de slag met de nieuwe economische en politieke orde. In een tijd waarin de overheid zich meer en meer terugtrekt, wordt van een culturele onderneming meer dan ooit verwacht dat cultuur, creativiteit en commercie hand in hand gaan en dat er een goede balans is tussen mensen en middelen.

- Grenzen tussen 'hoge' en 'lage' cultuur vervagen

Samenhangend met de veranderende opvattingen over de betekenis van cultuur wordt het onderscheid tussen 'kunst' en 'amusement' steeds minder scherp. Klanten en potentiële klanten gedragen zich steeds meer als culturele omnivoren, die de ene dag naar een museum of een klassiek concert in een traditionele concertzaal gaan, en de andere dag een popconcert in een stadion bezoeken. Bezoeken van een musical, museumbezoek en het bijwonen van een voetbalwedstrijd wisselen zich moeiteloos af.

De grens tussen 'professionals' en 'amateurs' vervaagt. Nog steeds zijn veel mensen actief bezig met cultuurbeoefening, maar dikwijls niet meer in verenigingsverband. Ook bibliotheken, die van oudsher hoge en lage cultuur wisten te verenigen, veranderen als gevolg van maatschappelijke veranderingen en zoeken aansluiting bij het sociale domein, waarbij *zelfredzaamheid*, *participatie* en *zelfontplooiing* sleutelbegrippen zijn. Ook in deze nieuwe rol zijn bibliotheken bij uitstek geschikt om een brug te slaan tussen 'leering ende vermaeck'.

De veranderende rol van culturele instellingen leidt ertoe dat zij veel meer dan vroeger de spil vormen van de creatieve keten: *kennismaken*, *opleiden*, *produceren* en *presenteren*. Door de verschillende gebruikers is het mogelijk om deze creatieve keten binnen het Broederenklooster te borgen.

- Van belevenis naar betekenis

Het tempo waarin de wereld zich ontwikkelt, zal de komende jaren nog hoger zijn dan nu het geval is. Het aanbod zal grootschaliger, meer internationaal, maar tegelijkertijd meer laagdrempelig, dichterbij en breder toegankelijk zijn. Consumenten zullen nog meer te kiezen hebben en nog kritischer worden.

Technologieën zullen veel processen vergemakkelijken of zelfs vervangen. Organisaties zullen technologisch simpelweg op orde moeten zijn, anders vallen ze af. Fysiek (live) contact zal zijn plaats echter behouden. Sterker nog, er zal meer dan ooit waarde worden gehecht aan dat persoonlijke contact, dat persoonlijke moment. In een wereld die individualisering hand in hand laat gaan met anonimisering, zal de behoefte om 'zich onderscheiden' sterker worden. Voor de een zullen de behoeften worden bevredigd in de beleveniseconomie. Voor de ander zal dat meer plaatsvinden in de betekenis-economie. De museale sector en de bibliotheeksector leveren een cruciale bijdrage aan de integrale ontwikkeling van mens en maatschappij.

Landelijke ontwikkeling vertaald naar lokale ontwikkeling

Het Broederenklooster moet een plaats in de stad worden waar mensen graag verblijven. Een plek die letterlijk en figuurlijk midden in de samenleving staat en inspeelt op het verleden, de actualiteit en de toekomst. Door de kwaliteit van de activiteiten, de kwaliteit van de service aan het publiek, de combinatie van de in het Broederenklooster gevestigde partners en de uniciteit van de locatie onderscheidt het Broederenklooster zich van vergelijkbare initiatieven.

Het Broederenklooster stimuleert de dynamiek in de stad en maakt die voelbaar.

Het biedt ruimte voor nieuwe ideeën en brengt verschillende publieksgroepen bij elkaar.

De MZ, de Bibliotheek en de dienst Archeologie treden gezamenlijk en individueel op als een creatieve ondernemer, die betrokkenheid creëert bij zowel bij interne als externe partners en bij het publiek (de bezoeker) en een zo hoog mogelijk rendement haalt uit de exploitatie van het Broederenklooster.

Het Broederenklooster geeft een belangrijke impuls aan het culturele en educatieve klimaat in Zutphen en aan de positionering en publieksontsluiting van het fraaie stadshart. Daarmee versterkt het Broederenklooster de concurrentiepositie van Zutphen als aantrekkelijke woongemeente en vestigingsplaats voor nieuwe bedrijven. Het Broederenklooster staat voor een blijvende ontwikkeling en wil mensen zo veel mogelijk een duurzaam ontwikkelperspectief bieden. Het Broederenklooster creëert daarmee de mogelijkheden om zo veel mogelijk mensen een leven lang te laten deelnemen aan kunst en cultuur en als actieve en betrokken burger te laten participeren in de maatschappij. Voor andere creatieve ondernemers in de stad en de omgeving is dit een inspiratiebron. Creatieve ondernemers kunnen 'aanhaken' bij de initiatieven die vanuit het Broederenklooster ondernomen worden, maar ook omgekeerd. Samenwerking met (maatschappelijke) partners is wenselijk en noodzakelijk. Het Broederenklooster is voor de stad Zutphen een visitekaartje om trots op te zijn!

2.2 Missie

Het Broederenklooster is dé plek voor inwoners en bezoekers van Zutphen waar informatie, beleving en ontmoeting op een aansprekende manier samenkomen.

Twee musea, de dienst Archeologie, de Bibliotheek en de VVV verzorgen in een aangename setting, samen met partners van binnen én buiten de stad, een boeiend en afwisselend activiteitenprogramma voor jong en oud. Het Broederenklooster is een interactieve inspirerende open leeromgeving, waarin lezen, mediawijsheid, kunst- en cultuurbeleving en geschiedenis centraal staan. Met gebruikmaking van verschillende media, educatie- en presentatietechnieken wordt belicht en toegelicht wat Zutphen bijzonder maakt als stad van historie en cultuur.

Het Broederenklooster is samen met de Broederenkerk als monument een bezoek meer dan waard. Met een culturele invulling op niveau, tentoonstellingen op basis van collecties van landelijke betekenis, in combinatie met een bezoek aan één van de mooiste historische binnensteden van ons land, vergroot het Broederenklooster ook de aantrekkingskracht van de gemeente Zutphen als cultuurtoeristische trekpleister.

De afzonderlijke culturele partners in het gebouw streven naar een afgestemd cultureel en educatief aanbod, waarbij zo veel mogelijk inhoudelijke parallellen en cross-overs worden gezocht en waarbij aangesloten wordt bij maatschappelijke participatie van de burger. In die zin versterken de culturele instellingen elkaar met nieuwe verbindingen en programma's. Met een aantrekkelijke programmering en adequate voorzieningen beoogt het Broederenklooster een trefpunt te zijn voor jong en oud met een waaier aan activiteiten op het gebied van cultuur, educatie/zelfontplooiing en erfgoed.

Gezamenlijke activiteiten zullen onder de merknaam 'Het Broederenklooster' (werktitel) worden gepresenteerd.

De culturele partners streven niet alleen naar een kwalitatief hoogstaand en divers activiteitenaanbod, maar ook naar efficiency in de (gezamenlijke) bedrijfsvoering en naar vermindering van de individuele kwetsbaarheid.

'Het Broederenklooster: de poort naar cultuurbeleving, zelfontplooiing en ontmoeting'

2.3 Strategische uitgangspunten en doelstellingen

Met de herontwikkeling van Het Broederenklooster tot het cluster voor cultuurbeleving, zelfontplooiing, recreatie en toerisme wordt het volgende beoogd:

- het oplossen van de huisvestingsproblemen van de MZ, de dienst Archeologie en de Bibliotheek Zutphen dan wel het beperken van de noodzakelijke investeringen in een multifunctionele ruimte, projectruimte/medialab en goede koffievoorziening; bedenk dat een separate accommodatieontwikkeling tot aanzienlijke hogere investeringen zal leiden, nog los van de vraag of deze binnen de stedenbouwkundige kaders zou zijn te realiseren;
- het versterken van de organisaties die participeren in Het Broederenklooster;
- het verhogen van de kwaliteit en diversiteit van het totale aanbod aan activiteiten op het gebied van kunst, cultuur(historie), kennisoverdracht en educatie in de stad en regio; bijvoorbeeld vernieuwing van bibliotheekwerk wordt mogelijk;
- het creëren van een uitnodigende entree, letterlijk en figuurlijk, naar het Zutphen van vroeger, nu en de toekomst, door de combinatie van VVV en de presentatie van de topstukken van het Stedelijk Museum Zutphen, het Regionaal Archief en de dienst Archeologie;
- het vergroten van het publieksbereik, zowel van de activiteiten van de afzonderlijke partners als van Het Broederenklooster als geheel, door verbetering van het aanbod in kwalitatieve en kwantitatieve zin en door het vergroten van de service aan het publiek;
- het efficiënter inzetten van schaarse middelen; het delen van ruimtes en kantoren;
- het vergroten van de continuïteit van de bedrijfsvoering, zowel van de afzonderlijke partners, als van het geheel van Het Broederenklooster, teneinde de exploitatierisico's te verkleinen;
- het versterken van de concurrentiepositie; zie hiervoor ook het rapport 'Een nieuwe foto van Zutphen' (Gerard Marlet, Atlas Voor Gemeenten);

- het zo veel als mogelijk kunnen optreden als één partij in de externe contacten en bij het aangaan van verplichtingen, waardoor er ook meer kostenbesparend kan worden gewerkt;
- het profileren van Het Broederenklooster als een toonaangevend cultuur- en kennis-cluster.

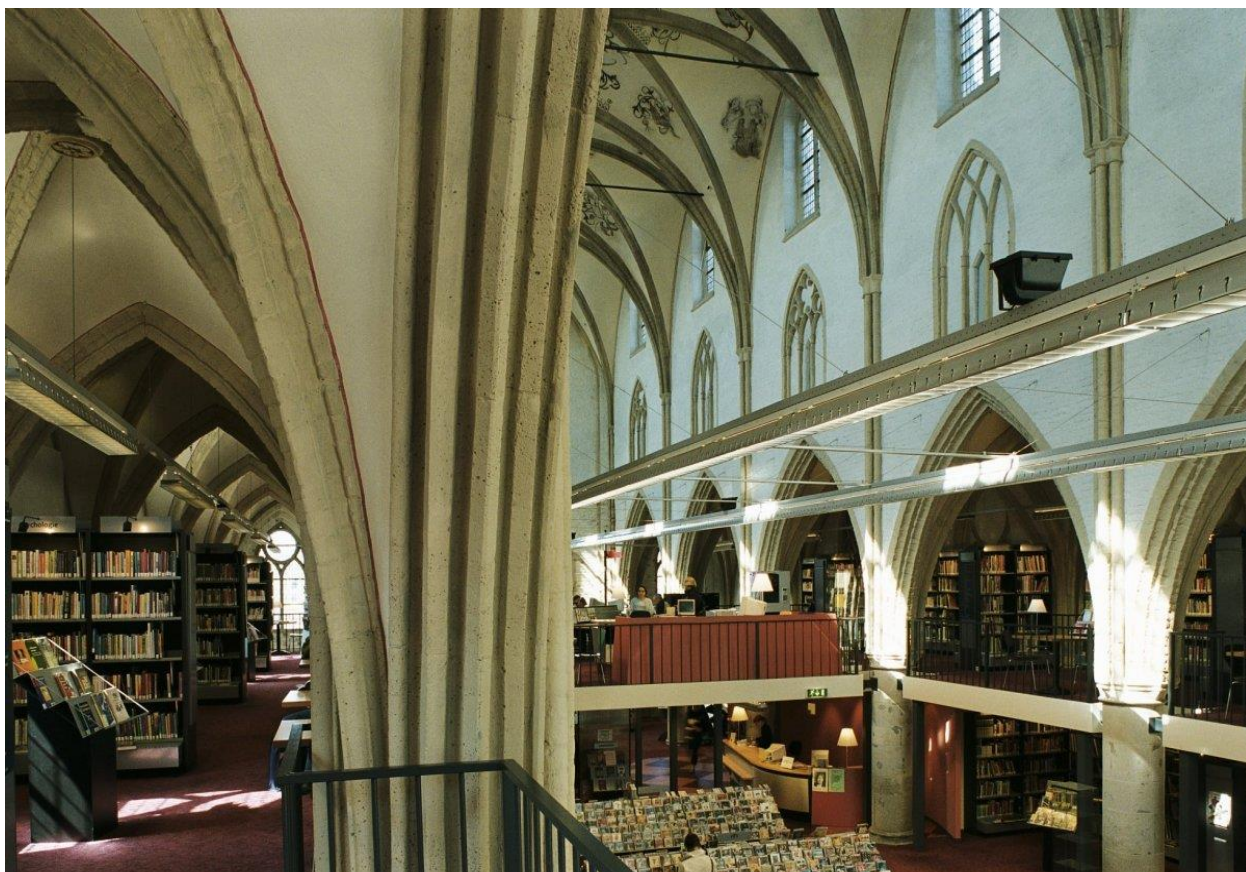
2.4 Aansluiting gemeentelijk beleid

Met de clustering van culturele voorzieningen in Het Broederenklooster wordt uitvoering gegeven aan het door de raad vastgestelde en nog vigerende cultuurbeleid ('Samen aan de Slag') om de culturele basisinfrastructuur op peil te brengen. De stedelijke musea en de Bibliotheek behoeven groot onderhoud en investeringen in de huisvesting. Met name in het museum Henriette Polak ontbreken volwaardige facilitaire voorzieningen en depotvoorzieningen en er zijn problemen in de toegankelijkheid voor mindervaliden.

Ook voldoen de accommodaties niet meer aan de actuele vraag op het gebied van gastheerschap, educatie en beleving. De dienst Archeologie is tijdelijk gehuisvest in Warnsveld en gebruikt elders opslagruimte. Bijgevolg waarborgen de huidige accommodaties onvoldoende de continuïteit van genoemde voorzieningen.

Indien er niet wordt gekozen voor het Broederenklooster zullen er ook investeringen nodig zijn in de bestaande gebouwen zonder dat de nu voorgestane meerwaarde wordt gerealiseerd.

Het cultuurbeleid 'Samen aan de Slag' kent daarnaast als inhoudelijke doelstellingen: het vergroten van de deelname aan kunst en cultuur en het verder uitbouwen van de samenwerking tussen culturele en maatschappelijke partijen. Het Broederenklooster zal een belangrijke bijdrage leveren aan deze beleidsdoelstellingen. Ook past het plan uitstekend in de vastgestelde Binnenstadvisie door bij te dragen aan een uitnodigende entree tot de stad.



Hoofdstuk 3

Concept- en gezamenlijke activiteiten

3.1 De domeinen

Het publiek zal in Het Broederenklooster drie met elkaar samenhangende domeinen ervaren, waartussen veel interacties zijn:

- het kunst- en erfgoeddomein;
- het bibliotheekdomein;
- het centrale domein, met gezamenlijke publieksvoorzieningen.

Het **kunst- en erfgoeddomein** bestaat uit het Stedelijk Museum Zutphen, Museum Henriette Polak, en de dienst Archeologie.

In het Stedelijk Museum Zutphen staat de cultuurhistorie van Zutphen en de Graafschap centraal. Het rijke erfgoed van de stad Zutphen en het dorp Warnsveld spreekt tot de verbeelding en draagt bij aan de eigen identiteit. In samenwerking met de dienst Archeologie en het Regionaal Archief Zutphen wordt het DNA van Zutphen blootgelegd. In het museum worden topstukken getoond uit het Regionaal Archief Zutphen, dat gevestigd is aan de Spiegelstraat.

In Museum Henriette Polak wordt de bezoeker aan de hand van de bijzondere kerncollectie van het museum zich bewust van de doorgaande lijn van de figuratieve, academische traditie. De vele (kunstenaars)portretten in de collectie worden optimaal ingezet om de persoonlijke en intieme sfeer van het museum te benadrukken.

Sleutelbegrippen van de nieuwe aanpak zijn:

- **Interactief:** de (jonge) bezoeker wordt uitgedaagd om de schatten van de stad te onderzoeken en de geschiedenis te herleiden uit archeologische artefacten en historische objecten. Instrumenten in het SMZ zijn daarbij bijvoorbeeld: een open depot, het 'history-lab' en history-games. In het MHP krijgt de bezoeker inzicht in verschillende technieken en materialen en ervaart of oefening echt 'kunst baart'.
- **Multimediaal:** multimediale presentaties maken het mogelijk om virtueel meer te laten zien van de (gecombineerde) collecties, maar ook om meerdere informatie- en betekenislagen aan te brengen.
- **Multidisciplinair:** met name de collectie van het MHP leent zich uitstekend voor projecten die beeldende kunst, literatuur, film, muziek en podiumkunsten verbinden.
- **Doelgroepgestuurd:** de informatieoverdracht en beleving wordt zo veel mogelijk toegespitst op de behoefte van de bezoeker; zo kunnen de collecties vanuit meerdere perspectieven of verhaallijnen worden ervaren.
- **Samenwerking:** met (culturele) instellingen binnen en buiten Zutphen.

In het **bibliotheekdomein** heeft de Bibliotheek de opdracht de persoonlijke ontwikkeling van burgers te stimuleren en te faciliteren in alle fasen van hun leven. De Bibliotheek biedt een open leeromgeving en levert waarde aan individu en samenleving als fysiek en digitaal informatieknooppunt. De vier speerpunten zijn:

- leesbevordering en leesplezier; een actueel en inspirerend gepresenteerd media-aanbod met leespromotie en activiteiten voor alle groepen;
- preventie en bestrijding van laaggeletterdheid; taalpunten, leesclubs en digitale hulpbronnen om de leesvaardigheid te vergroten;

- bevorderen van de participatie en mediawijsheid; een medialab waar burgers digitale vaardigheden kunnen vergroten;
- een leven lang leren; ruimte en faciliteiten voor zelfstudie en educatie-programma's in samenwerking met vele partners in de gemeente.

De Bibliotheek werkt samen met partners in het maatschappelijke en culturele domein door samen programma's en activiteiten te bieden en haar faciliteiten (ruimte, collectie en digitale infrastructuur) beschikbaar te stellen voor individuen en groepen in de samenleving. Als laagdrempelige en openbare voorziening is de Bibliotheek bij uitstek de inspirerende plek waar verbindingen ontstaan, kennis wordt gedeeld en overgebracht.

De Bibliotheek: deuren open voor een rijker leven.

De Bibliotheek gelooft in de waarde van de burger, de burger gelooft in de waarde die de Bibliotheek levert.

Het **centrale domein**, met horeca, de VVV annex museumwinkel, de servicebalie met onder andere VVV-informatie, een multifunctionele zaal en een projectruimte/ medialab, wordt idealiter zodanig in het complex gepositioneerd dat het als schakel kan fungeren tussen het kunst- en erfgoeddomein en het bibliotheekdomein. Het centrale domein wordt benut door alle gebruikers van Het Broederenklooster en kan ook worden gebruikt door derden. Met uitzondering van de multifunctionele zaal en de projectruimte (gedeeltelijk) zijn alle ruimten in het centrale domein zonder toegangsbewijs toegankelijk voor bezoekers van Het Broederenklooster. De multifunctionele zaal en de projectruimte bieden ruimte aan lezingen, presentaties, debatten, openingen, cursussen, workshops en mogelijk aan de beoogde uitbreiding van de filmfunctie vanuit Luxor binnen Het Broederenklooster. Het medialab is deels wel openbaar en op gezette tijden voor individueel gebruik beschikbaar. De horeca is een voorziening voor alle bezoekers van Het Broederenklooster, dus zowel voor de klanten van de Bibliotheek en de MZ, als voor toeristen en passanten.

De servicebalie fungeert als receptie, verzorgt de kaartverkoop van de musea en verstrekt toeristische informatie en informatie over de activiteiten in Het Broederenklooster. De VVV annex museumwinkel wordt gebruikt als verkooppunt, maar draagt in algemene zin ook vooral bij aan het gastheerschap dat Het Broederenklooster wil uitstralen.

Het innamepunt voor de Bibliotheek wordt vanwege de logistiek in de directe nabijheid van of in de bibliotheekruimte gesitueerd.

Behalve de verschillende publieksdomeinen voorziet het plan ook in facilitaire ruimten: kantoren, opslag winkel, horeca en tentoonstellingsmaterialen) werkplaatsen (technisch en collectiebeheer), expeditie en depotruimte.

3.2 Samenwerking cultuurclusters

Het Broederenklooster staat in verbinding met andere culturele en educatieve functies en informatieverstrekken in de gemeente. In Zutphen zijn diverse culturele 'hotspots' (in ontwikkeling), elk met een eigen signatuur en mogelijkheden: bijvoorbeeld Theater en Congrescentrum De Hanzehof, Centrum voor de Kunsten De Muzehof, Filmtheater Luxor en het Koelhuis.

Met Het Broederenklooster wordt de positie van de participanten in de samenleving versterkt, niet alleen ten opzichte van de andere culturele organisaties maar ook in samenhang met andere maatschappelijke organisaties en in de lokale samenleving.



De beoogde partners binnen Het Broederen klooster dragen nu individueel reeds bij aan de ontwikkeling van een aantrekkelijk cultureel netwerk, maar Het Broederen klooster dient de samenwerking binnen de stad en regio nog verder te versterken. De partners binnen Het Broederen klooster zien hier als belangrijkste ontwikkelopgave het verder doorzetten van de clustervorming, waarbij voor de gemeente een primaire verantwoordelijkheid ligt bij de herontwikkeling van Het Broederen klooster in samenhang met de versterking van Theater en Congrescentrum De Hanzehof en het Centrum Voor De Kunsten De Muzehof.

Dit betekent dat er verbindingen worden gelegd tussen de culturele 'hotspots', cultuur-producten en -organisatoren, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor het Zutphens Directie Overleg Cultuur en Kunst (Zudocku), bestaande uit de zes gesubsidieerde basisinstellingen: musea, bibliotheek, archief, theater, centrum voor de kunsten en filmtheater. Een en ander betekent ook intensieve samenwerking met het onderwijs, de toeristische sector, maatschappelijke partners en de ondernemers in de binnenstad.

3.3 Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

De MZ, de dienst Archeologische en de Bibliotheek wensen in Het Broederen klooster hun krachten zo veel mogelijk te bundelen met betrekking tot de volgende gezamenlijke bedrijfsactiviteiten:

- a. het initiëren, ontwikkelen, organiseren en presenteren van gezamenlijke programma-activiteiten;
- b. het initiëren en ontwikkelen van gezamenlijke marketingactiviteiten;
- c. het verzorgen van de gezamenlijke frontoffice publieksservice;
- d. het beheren en onderhouden van het gebouw en de faciliteiten;
- e. het gezamenlijk inkopen van goederen en diensten;
- f. exploitatie van gezamenlijke ruimten.

a. Initiëren, ontwikkelen, organiseren van gezamenlijke programma-activiteiten

Partijen hebben het voornemen om in Het Broederenklooster met enige regelmaat gezamenlijk inhoudelijke activiteiten te initiëren, te ontwikkelen, te organiseren en te presenteren, dan wel de huidige samenwerking te versterken en uit te breiden. Zo is het mogelijk om vanuit meerdere disciplines programma's te organiseren rond actuele maatschappelijke thema's of in te spelen op bijzondere historische momenten. Het concept van Het Broederenklooster leent zich goed voor een multidisciplinaire aanpak, waarbij alle publieksruimten en/of functies van het gebouw kunnen worden gebruikt. Het voornemen om gezamenlijke activiteiten te ontwikkelen wordt geborgd in de eigen jaarplannen. Partijen reserveren jaarlijks in hun begroting een budget voor de genoemde activiteiten of leveren een inspanning voor het verkrijgen van externe gelden om gezamenlijke projecten te kunnen ontwikkelen. De personele inzet op deze activiteiten wordt gerealiseerd binnen de staande formaties. Derhalve verloopt een en ander in beginsel budgetneutraal. Voor speciale activiteiten kan er een beroep worden gedaan op fondsen en/of incidentele subsidies. Bij de ontwikkeling en organisatie van de gezamenlijke programma's wordt zo veel als mogelijk projectmatig gewerkt. Het is wel van belang om één functionaris te benoemen die optreedt als 'aanjager' voor de gezamenlijke inhoudelijke activiteiten.

b. Initiëren en ontwikkelen van gezamenlijke marketingactiviteiten

Om gezamenlijke profilering en marketing mogelijk te maken zullen partijen binnen hun eigen begroting jaarlijks een budget voor deze activiteit reserveren. De inzet van personeel op de gezamenlijke marketingactiviteiten wordt gerealiseerd binnen de staande formaties. Derhalve verloopt ook de gezamenlijke marketing in beginsel budgetneutraal, met uitzondering van een eenmalige investering in de ontwikkeling van een beeldmerk en/of huisstijl. Ook in dit geval achten partijen het verstandig om deze taak expliciet bij één functionaris te beleggen.

c. Verzorgen van de gezamenlijke 'frontoffice publieksservice'

Binnen de bedrijfsvoering van Het Broederenklooster worden de volgende functies binnen de 'frontoffice publieksservice' onderscheiden:

1. algemene informatievoorziening voor Het Broederenklooster als geheel;
2. onder andere verwijzing naar de diverse gebruikers en informatie over openingstijden;
3. informatievoorziening en kaartverkoop voor het onderdeel MZ en voor de activiteiten in de multifunctionele zaal;
4. VVV-functie: verstrekken van toeristische informatie (al dan niet digitaal) en organisatie van rondleidingen;
5. winkelfunctie: verkoop van VVV-assortiment museumassortiment en Broederenklooster-merchandising;
6. receptiefunctie voor alle culturele onderdelen van Het Broederenklooster;
7. algemeen toezicht op de gang van zaken binnen het Centrale Domein.

Partijen wensen de voornoemde functies zo veel mogelijk onder te brengen bij één centrale balie in het centrale domein. Hiermee worden niet alleen synergievoordelen beoogd, maar ook een verbetering van de kwaliteit van de publieksservice. De servicemedewerkers zullen worden getraind om alle noodzakelijke service te kunnen leveren.

Een en ander vraagt dus om generalistische kennis bij de dienstdoende medewerkers.

Hierbij dient te worden aangetekend dat er wel een splitsing moet worden aangebracht in VVV- en winkelfunctie enerzijds en de algemene servicebalie sec anderzijds. Het is namelijk onmogelijk om alle genoemde bedrijfsactiviteiten vanuit één centrale positie uit te voeren. Ook blijft de Bibliotheek verantwoordelijk voor haar eigen inhoudelijke informatievoorziening binnen het eigen domein.

Gelet op het feit dat zowel de MZ als de dienst Archeologie enerzijds en de Bibliotheek anderzijds onderdeel blijven van de eigen basisorganisatie, wordt het inkomende en uitgaande telefoonverkeer in principe niet gecentraliseerd. Wel komt er een algemeen informatie- en servicenummer voor Het Broederenklooster.

Op dit ogenblik wordt de bezetting van de balie bij de MZ ingevuld door vrijwillige medewerkers onder leiding van een betaalde kracht. De baliefunctie bij de Bibliotheek wordt in beginsel alleen door betaalde krachten vervuld.

De partners in Het Broederenklooster streven naar een integratie van de VVV- functie en de (museum)winkelfunctie, losgekoppeld van de algemene servicebalie. Daarbij wordt er nu van uitgegaan dat de VVV straks als professionele organisatie (dus met betaalde krachten) gaat functioneren. Binnen deze setting zouden vrijwilligers de (museum)winkeltaken kunnen blijven uitoefenen. Voorraadbeheer en inkoop kan dan via de backoffice van de MZ worden geregeld.

Het Broederenklooster zal onder andere vanwege de aanwezigheid van (zelfstandige) horeca en de multifunctionele zaal een meer 'open karakter' krijgen. Ook zullen de openingstijden van het gebouw of delen van het gebouw aanzienlijk worden verruimd. Dit vraagt om meer aandacht voor beheeraspecten.

In het geval dat het centrale domein te allen tijde de toegang vormt tot alle functies binnen Het Broederenklooster, zal er in beginsel sprake moeten zijn van een baliebezetting gedurende de gehele dag en avond. Het werken met vrijwilligers lijkt in ieder geval in de avonduren niet haalbaar. Dit zal leiden tot een aanzienlijke extra kostenpost, vanwege de inzet van deels betaalde krachten.

In het geval dat de horecafunctie binnen Het Klooster een eigen ingang krijgt voor de openstelling in de avonduren en er vanuit de horecafunctie toezicht kan worden gehouden op de multifunctionele zaal, is het hoogstens mogelijk de baliefunctie in Het Broederenklooster budgetneutraal te exploiteren. Wel dient er rekening te worden gehouden met een post 'opleiding- en representatiekosten' en met een post 'bedrijfskleding' (desgewenst).

d. Beheren en onderhouden van het gebouw en de faciliteiten

Binnen Het Broederenklooster zullen tal van beheertaken moeten worden uitgevoerd. Deze taken hebben betrekking op het beheer van zowel de eigen als de gezamenlijke ruimten. Onder beheertaken verstaan wij hier:

- de gebouwgebonden taken, zoals onderhoud, schoonmaken, beveiliging;
- de infrastructurele taken, waaronder ontwikkeling en beheer ICT-faciliteiten.

De partners in Het Broederenklooster wensen deze beheertaken zo veel mogelijk gezamenlijk uit te voeren. Met de gezamenlijke uitvoering van de beheertaken wordt het volgende beoogd:

1. het zorg dragen voor een eenduidige kwaliteit van het beheer; partijen vinden dit met name belangrijk vanwege het integrale concept van Het Broederenklooster;
2. het vergroten van de veiligheid, zowel voor het publiek als voor het personeel, met uitzondering van de museale collectie: hiervoor blijft de verantwoordelijkheid bij de MZ liggen;
3. het vergroten van de efficiency in de uitvoering van de diverse beheertaken door een eenduidige aansturing en door gebruik te maken van de specifieke deskundigheid die bij de betrokken partijen aanwezig is;

4. het realiseren van inkoopvoordelen doordat grotere volumes kunnen worden aanbesteed;
 5. het zo veel mogelijk kunnen optreden als één partij bij onderhandelingen, contractvorming en dergelijke, bijvoorbeeld schoonmaak, energie, beveiliging gebouwgebonden taken:
- *Huurderdeel onderhoud*
De partners in Het Broederenklooster zijn in hun rol als huurder/gebruiker verantwoordelijk voor de uitvoering van het 'huurderdeel onderhoud'. Hieronder valt ook het esthetisch onderhoud. In de nog af te sluiten huurovereenkomsten en/of gebruiksovereenkomsten wordt de demarcatie tussen het 'verhuurderdeel' en 'huurderdeel' van het totale onderhoud binnen het complex vastgelegd. Zowel voor het verhuurderdeel als het huurderdeel dient een meerjarenonderhoudsplanning te worden opgesteld. Over de uitvoering van deze onderhouds- planningen en de afstemming van de diverse onderhoudsactiviteiten zullen de verhuurder en de huurders/gebruikers periodiek (lees: minimaal eenmaal) per jaar overleg te voeren.
De partners binnen Het Broederenklooster zullen gezamenlijk een voorziening creëren van waaruit het totale huurderdeel/gebruikersdeel onderhoud wordt betaald, inclusief het opstellen van een meerjarenonderhoudsplanning. Partijen dragen in beginsel naar rato van het aantal eigen vierkante meters in het totaal van Het Broederenklooster bij aan deze voorziening.
 - *Schoonmaken*
Met het oog op te behalen inkoopvoordelen wensen de partners in Het Broederenklooster het totale schoonmaakwerk (dus eigen ruimten + gezamenlijke ruimten) in één aanbesteding onder te brengen, gesplitst in een aantal percelen. Op deze wijze kunnen partijen gebruikmaken van elkaars volume op basis van een eigen PvE en budget. Anders gezegd: alle gebruikers hebben een eigen contract, maar profiteren wel van een gezamenlijk inkoop-voordeel.
De publieksruimten zullen dagelijks schoongemaakt moeten worden. Bij kantoorruimten kan de frequentie lager liggen.
 - *Nutsvoorzieningen*
Voor de inkoop van elektra, warmte en water kan een met de aanbesteding van het schoonmaakwerk vergelijkbare structuur worden opgezet (zie hiervoor).
Er moet worden onderzocht in hoeverre de gebruikers zijn gebonden aan het contract dat de gemeente heeft met diverse leveranciers en/of daarvan kunnen profiteren. Nutsbedrijven kunnen mogelijk een rol spelen als sponsor. De kosten van de afname zullen worden doorberekend op basis van een door de partijen vastgesteld systeem van verbruiksmeters en/of verdeelsleutel (naar rato van het aantal eigen vierkante meters in het totaal van Het Broederenklooster).
 - *Verzekeringen*
De partners in Het Broederenklooster streven ernaar hun verzekeringen zo veel mogelijk centraal te regelen. Te denken valt aan de bedrijfsaansprakelijkheids-verzekering en de inboedelverzekering voor de gezamenlijke inventaris (centrale domein).
Gebruikersspecifieke verzekeringen – dit geldt met name voor de MZ – blijven de verantwoordelijkheid van de individuele partners, maar zouden bijvoorbeeld wel onder een mantelovereenkomst kunnen worden gebracht.

- *Veiligheid*

Veiligheid is een belangrijke primaire verantwoordelijkheid van de gebruikers van Het Broederenklooster. Het aspect veiligheid heeft meerdere facetten. Deze facetten hebben niet alleen betrekking op de veiligheid van de aanwezige bezoekers en medewerkers in het pand in het geval van calamiteiten en op de veiligheid binnen het gebouw, maar ook zeker op de veiligheid met betrekking tot de aanwezige collectie(s). Het is van wezenlijk belang dat de betrokken partijen deze verantwoordelijkheid zodanig hebben belegd dat op strategisch, tactisch en operationeel niveau alle aspecten omtrent veiligheid voldoende zijn ingebed. Daarvoor geldt dat 'gedeelde verantwoordelijkheid' geen verantwoordelijkheid is. Om die reden is het van belang dat betrokkenen vanuit één rechtspositie de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de veiligheid binnen Het Broederenklooster dragen en zorgen voor een adequate planvorming en -uitvoering. Overigens vormt de museale collectie hierop een uitzondering. De verantwoordelijkheid hiervoor blijft bij de MZ liggen. In dit kader realiseren de gebruikers ook één BHV-organisatie.

Met inachtneming van de opmerkingen die zijn gemaakt inzake de toezicht-houdende rol vanuit de balie en de beperkingen die hieraan kleven en gelet op de schaalvergroting binnen Het Broederenklooster dient rekening te worden gehouden met extra kosten ten behoeve van de beveiliging (personeel). Tevens moet worden voorzien in een eenmalig budget voor het tot stand brengen van een ontruimingsplan en voor het opzetten van een nieuwe beveiligingsorganisatie.

- *Huismeesterschap*

De partners binnen Het Broederenklooster wensen voor de aansturing en afstemming van de diverse beheertaken een 'huismeesterschap' in te stellen.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de huismeester dienen nog verder te worden uitgewerkt.

Op dit ogenblik wordt een deel van het klein onderhoud binnen de MZ en de Bibliotheek respectievelijk door vrijwillige en betaalde medewerkers uitgevoerd. Vanwege de schaalvergroting en kwaliteitsverbetering die binnen Het Broederenklooster wordt beoogd, lijkt het inzetten van vrijwillige medewerkers op onderhoud niet langer haalbaar of slechts in zeer beperkte mate. Om die reden zal in de nieuwe situatie het onderhoud verder moeten worden geprofessionaliseerd, een en ander vanzelfsprekend afhankelijk van de demarcatie die wat betreft de onderhoudsverantwoordelijkheden wordt aangebracht. Er wordt rekening gehouden met extra inzet personeel op dit aspect (boven op de staande formatie).

- *ICT*

Vanwege het feit dat zowel de Bibliotheek als de MZ onderdeel blijven van de eigen organisatie (respectievelijk Stichting Graafschap Bibliotheken en de gemeente Zutphen) lijkt het behalen van substantiële synergievoordelen op het ICT-beheer op korte termijn niet opportuun. Wel is het wenselijk om uit te zoeken of de ICT-structuur die nu bij de MZ autonoom draait op termijn kan worden geïntegreerd met die van de Bibliotheek en de VVV.

e. Gezamenlijk inkopen van goederen initiëren, ontwikkelen, organiseren van gezamenlijke programma-activiteiten

Omdat partijen grotendeels deel uitmaken van een eigen inkooporganisatie, zijn de overige te behalen inkoopvoordelen naar verwachting gering. Niettemin moet er zo veel mogelijk worden gestreefd naar gezamenlijke inkoop van goederen en diensten.

f. Exploitatie gezamenlijke ruimten

Partijen nemen zelf de exploitatie van het centrale domein, inclusief de multifunctionele zaal en de projectruimte, maar exclusief de horeca ter hand.

Deze gezamenlijke activiteit vraagt extra inzet van personeel (boven op de staande formatie), in de vorm van beheer en acquisitie (verhuur), daar waar het met name gaat om de verhuur aan externe partijen.



Hoofdstuk 4

Samenwerkingsorganisatie en -structuur

4.1 Organisatorische structuur

Ten behoeve van de uitvoering van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten (zie hoofdstuk 3) wordt door de MZ, de Bibliotheek en de dienst Archeologie een gezamenlijke beheer- en exploitatieorganisatie opgericht en ingericht, hierna te noemen *de samenwerkingsorganisatie*.

Met deze organisatie wordt het volgende beoogd:

- het bewerkstelligen van een adequate exploitatie van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten;
- het bewerkstelligen van een adequaat beheer van de gezamenlijke middelen (lees: gezamenlijke budgetten, inventaris);
- het kunnen optreden als één lichaam naar (externe) contractpartijen, zoals leveranciers, financiers, fondsen, en naar klanten.

Een en ander leidt tot de volgende taken van de samenwerkingsorganisatie:

- het verder uitwerken van het Gezamenlijke Bedrijfsplan Broederenklooster naar inhoud, organisatie, personeel en middelen;
- het opstellen van een jaarplan ten behoeve van de gezamenlijke inhoudelijke activiteiten;
- het opstellen van een jaarlijkse begroting voor de gezamenlijke bedrijfs-activiteiten;
- het opstellen van een jaarrekening met betrekking tot de uitvoering van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten;
- het (laten) opstellen van een meerjaren onderhoudsplanning;
- het (laten) uitvoeren van het huurdeel onderhoud;
- het innen en beheren van de bijdragen van de individuele gebruikers aan het huurderdeel onderhoud en overige gezamenlijke bedrijfsactiviteiten;
- het toerekenen aan en verrekenen van kosten van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten;
- het beheren en exploiteren van de (gezamenlijke) ruimten in het centrale domein, waaronder de multifunctionele zaal, de projectruimte/medialab voor zover deze niet belegd is bij een externe partij;
- het verzorgen van de gezamenlijke front office publieksservice in het centrale domein;
- het opstellen van een meerjaren vervangingsschema voor de inventaris in het centrale domein;
- het verhuren van ruimten in het centrale domein aan derden;
- het opstellen van een integraal veiligheidsplan;
- het zorg dragen voor de afstemming van de diverse gezamenlijke bedrijfs-activiteiten;
- het toezicht houden op de uitvoering van de diverse gezamenlijke bedrijfs-activiteiten;
- het afnemen van diensten ten behoeve van de gezamenlijkheid (onder andere schoonmaken, beveiliging et cetera);
- het optreden als contractpartij namens de gezamenlijkheid;
- het uitvoeren van administratieve taken met betrekking tot de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten.

4.2 Verdeling taken

De samenwerkingsorganisatie zal in principe *niet* worden belast met de uitvoering van de diverse gezamenlijke bedrijfsactiviteiten binnen Het Broederenklooster.

Die uitvoering wordt zo veel mogelijk gedelegeerd aan de binnen de samenwerkingsorganisatie participerende partij die hiervoor over de meeste deskundigheid en/of capaciteit beschikt of worden uitbesteed aan een externe partij. Vanzelfsprekend zal het een en ander worden beoordeeld op te leveren kwaliteit in samenhang met de prijs. De samenwerkingsorganisatie ziet 'slechts' toe op de uitvoering van het een en ander. Dit betekent ook dat de samenwerkingsorganisatie in beginsel geen personeel in dienst zal nemen.

Een mogelijke taakverdeling hierin zou kunnen zijn:

Taak	MZ	Dienst Archeologie	Bibliotheek	VVV/extern
Programmacoördinatie en gezamenlijke marketing (inclusief relatiebeheer)	X X			
Centrale balie	X			
Winkel	X			X
Horeca				X
Multifunctionele ruimte. Projectruimte, medialab	X			
huismeesterschap, beheer- en onderhoudstaken			X	
integraal veiligheidsbeleid, assurantien (met uitzondering van museumcollectie)			X	
ICT en WiFi, financiële administratie			X X	
Secretariaat				

NB Dit betreft een eerste inventarisatie. Partijen gaan nog met elkaar in overleg over een definitieve rol- en verantwoordelijkheidsverdeling. Daarbij geldt als uitgangspunt dat per onderdeel één partij als 'trekker' dan wel dossierhouder' wordt aangewezen, maar dat dit niet automatisch betekent dat deze partij ook dient zorg te dragen voor de uitvoering.

4.3 Openingstijden en bezoekersdruk

De openingstijden van de centrale balie (binnen het centrale domein) vallen in principe samen met de openingstijden van Het Broederenklooster. Op het moment dat één of meerdere functies binnen Het Broederenklooster voor het publiek open zijn is de centrale balie open en dient er ten minste toezicht te zijn. Gelet op de te

verwachten openingstijden van de diverse onderdelen zal de balie van maandag tot en met zondag van 10.00-17.00 uur open zijn. Daarnaast zal er een extra avondopenstelling (voor de bibliotheek) zijn op dinsdag en vrijdag tot 20.00 uur. De MZ overwegen ook een gedeeltelijke avondopenstelling.

Er is sprake van een 'integrale dienstverlening'. Dat wil zeggen dat de medewerkers van de centrale balie voor alle taken inzetbaar en voldoende gekwalificeerd zijn. Een integrale dienstverlening betekent dat de baliefunctie binnen Het Broederenklooster een organisatorische eenheid vormt onder eenduidige aansturing. De afzonderlijke partijen onderschrijven het belang hiervan. De nadere uitwerking van de organisatie van de dienstverlening zal op een later moment plaatsvinden. Achter de balie moeten, afhankelijk van het tijdstip en de drukte, maximaal drie personen kunnen werken.

Voorlopige openingstijden:

Functie	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	zaterdag	zondag
Bibliotheek publieks-gedeelte (huidige situatie)	-	10.00-20.00	10.00-18.00	10.00-18.00	10.00-20.00	11.00-16.00	-
Musea publieksgedeelte	-	10.00-17.00	10.00-17.00	10.00-17.00	10.00-17.00	10.00-17.00	10.00-17.00
Centrale balie	10.00-17.00	10.00-20.00	10.00-18.00	10.00-18.00	10.00-20.00	10.00 – 17.00	10.00 – 17.00
Winkel Museum en VVV	10.00-17.00	10.00-17.00	10.00-17.00	10.00-17.00	10.00-17.00	10.00-17.00	10.00-17.00
Multifunctionele zaal	NTB	NTB	NTB	NTB	NTB	NTB	NTB
Projectruimte, medialab	NTB	NTB	NTB	NTB	NTB	NTB	NTB
Horeca		10.00-23.00	10.00-23.00	10.00-23.00	10.00-23.00	10.00-23.00	10.00-23.00
Kantoorgedeelte Bibliotheek, Museum, VVV	7.00-19.30	7.00-19.30	7.00-19.30	7.00-19.30	7.00-19.30	7.00-19.30	7.00-19.30
Werkruimtes Archeologie	8.00-18.00	8.00-18.00	8.00-18.00	8.00-18.00	8.00-18.00	-	-
Depotruimtes							

Ook voor de openingstijden geldt dat hierover lopende de exploitatieontwikkeling nieuwe inzichten kunnen ontstaan, die aanpassing van het een en ander noodzakelijk maken. De openingstijden horeca zijn maximaal en zullen onder meer afhankelijk zijn van het uiteindelijke concept.

In de bibliotheekruimte zijn de hele dag door zeker vijftig tot honderd mensen aanwezig, met daarbij enkele personeelsleden (aantal afhankelijk van de bedrijfsdrukke). In de projectruimte/het medialab zitten groepen van leeskringen, literatuurstudie, cursussen en workshops in het kader van de Volksuniversiteit, Mediawijsheid en Een leven lang leren. In het medialab kan ook op individueel niveau gewerkt worden. Piekmomenten in de bibliotheekruimte zijn er op zaterdag en in de middagen.



Piekmomenten voor de musea zijn er bij openingen en bijzondere ontvangsten (honderdtwintig tot tweehonderdvijftig personen). Het aantal mensen dat gelijktijdig aanwezig is in de huidige situatie lastig aan te geven, in verband met het feit dat er gewerkt wordt op twee locaties. Geschat wordt dat er ongeveer tien medewerkers, zes vrijwilligers en tachtig tot honderd bezoekers aanwezig zijn, verdeeld over beide locaties, op piekmomenten.

4.4 Juridische structuur

De samenwerkingsorganisatie wordt ondergebracht in een separate rechtspersoon. Hiervoor gelden de volgende overwegingen:

- Het regelt de specifieke verantwoordelijkheid voor het gezamenlijke beheer en de exploitatie. Let op: belangen van individuele partners kunnen soms strijdig zijn met het gezamenlijk en/of gemeentelijk belang bij het in stand houden en continuïteit bedrijfsvoering van Het Broederen klooster als geheel.
- Het regelt het juridisch eigendom van de gezamenlijke inventaris (centrale domein).
- Het regelt de zekerstelling van de budgetten die nodig zijn voor de uitvoering van de diverse gezamenlijke beheertaken. Let op: in het geval dat het budget of een deel van dit budget zou zijn ondergebracht bij één van de partners en deze partner raakt in financiële problemen, dan heeft dit direct financiële consequenties voor de overige partners.
- Het regelt de aansprakelijkheid in het kader van het veiligheidsbeleid met uitzondering van museum-/collectiespecifieke zaken.
- Het regelt de relatie verhuurder/huurder met de aan Het Broederen klooster deelnemende partijen of met externe partijen, alsmede de voorgenomen pachtrelatie met een (externe) horecaondernemer.
- Het regelt de relatie opdrachtgever – opdrachtnemer tussen de samenwerkingsorganisatie en de partij die belast wordt met de uitvoering van een bepaalde gezamenlijke bedrijfsactiviteit.
- Het vergemakkelijkt het aangaan van verplichtingen namens de gezamenlijke partners, bijvoorbeeld bij het afsluiten van afname- en/of leverings-overeenkomsten.
- Het vergemakkelijkt het zoeken en vinden van middelen uit fondsen.

Als juridische entiteit voor de samenwerkingsorganisatie wordt de stichtingsvorm gekozen. De eerste voorzitter van de stichting wordt na afstemming met de betrokken partners benoemd door de gemeente. Deze persoon is geen werknemer of bestuurder van een van de in Het Broederenklooster participerende partijen.

De rest van het bestuur wordt gevormd door de directeurs van de MZ, de dienst Archeologie en de Bibliotheek. Voor de VVV wordt een zetel in het bestuur gereserveerd. De feitelijke invulling hiervan is afhankelijk van hoe de ontwikkeling rond de VVV 'nieuwe stijl' gaat verlopen.

De werkwijze binnen de Stichting Broederenklooster wordt vastgelegd in een reglement. Hierin wordt onder meer geregeld: de vergaderfrequentie, de beleids- en verantwoordingscyclus (jaarplan, begroting, jaarrekening en jaarverslag), de taakverdeling binnen Het Broederenklooster op het gebied van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en de wijze waarop kosten worden verrekend en toegerekend.

Omdat de beoogde stichting bijdragen int, uitgaven doet en zorg draagt voor interne Verrekening, zijn fiscale aspecten (btw) nog een aandachtspunt bij de verdere vormgeving van de juridische structuur.

4.5 Eigendomsverhoudingen

Het vastgoed blijft ook na de renovatie en uitbreiding eigendom van de gemeente Zutphen. De gemeente treedt derhalve ook in de nieuwe situatie op als verhuurder. De beoogde Stichting Broederenklooster treedt in beginsel op als hoofdhuurder en verhuurt de specifieke onderdelen door aan de diverse gebruikers. Ook hiervoor geldt dat fiscale aspecten nog een aandachtspunt zijn (doorberekenen btw belaste huur).

4.6 Geldstromen

De MZ en de dienst Archeologie blijven ook na de realisatie van Het Broederenklooster onderdeel van de gemeentelijke organisatie en begroting. Om de betrokken onderdelen meer gelegenheid te geven om binnen Het Broederenklooster ondernemerschap te ontwikkelen en budgetten flexibeler in te kunnen zetten dan wel meer budgettaire vrijheid te creëren, is het een voorwaarde dat de MZ en de dienst Archeologie in het kader van de ontwikkeling van Het Broederenklooster (ook) budgettair 'op afstand' worden geplaatst. Dat wil zeggen dat deze onderdelen op basis van een prestatieafspraken worden opgenomen in een vierjarige beleids- en budgetcyclus. Vanuit hun respectievelijke budgetten voeren de MZ en de dienst Archeologie hun eigen specifieke opdracht uit en leveren zij een financiële bijdrage aan de uitvoering van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten door de Stichting Broederenklooster.

Zoals in de inleiding is vermeld, vindt de gemeente Zutphen het van belang dat de VVV-functie vanaf april 2014 vanuit één organisatorisch verband wordt aangestuurd. Dat organisatorische verband is niet de gemeente maar een private rechtspersoon (stichting). Er wordt op dit moment aan gewerkt om deze organisatie van de grond te krijgen. De huidige situatie is dat na het faillissement in september 2012 van de Stichting VVV Achterhoek (VVV Zutphen was daar een onderdeel van) de gemeente de VVV-taken (gastheerschap en dienstverlening) op zich heeft genomen en tijdelijk heeft gepositioneerd bij de SMZ, onderdeel van de afdeling Stadsbedrijven.

Als zelfstandige stichting treedt de VVV straks op als huurder en betaalt zij aan de Stichting Broederenklooster een vergoeding voor het gebruik van de faciliteiten en levert zij een bijdrage aan de uitvoering van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten binnen Het Broederenklooster. Het ligt voor de hand dat de nieuwe VVV-organisatie een subsidierelatie heeft met de gemeente.

De Stichting Graafschap Bibliotheken onderhoudt ook in de nieuwe situatie een subsidie-relatie met de gemeente Zutphen. De Bibliotheek treedt in dit geval op als huurder en betaalt aan de Stichting Broederenklooster een vergoeding voor het gebruik van de faciliteiten en levert een financiële bijdrage aan de uitvoering van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten binnen Het Broederenklooster.

De multifunctionele zaal wordt geëxploiteerd door de Stichting Broederenklooster. De MZ en de Bibliotheek participeren als ware zij 'aandeelhouders' in deze exploitatie. Als uitgangspunt geldt dat kosten en opbrengsten in beginsel naar rato van de participatie in m² verdeeld worden. De exploitatie betreft zowel eigen activiteiten (gebruikers Broederenklooster) als activiteiten van en door derden.

De horeca binnen Het Broederenklooster wordt door een externe partij verzorgd. Deze partij huurt ruimten van de Stichting Broederenklooster.

Hoofdstuk 5

Marketing en communicatie

5.1 Identiteit Het Broederenklooster

De partners in Het Broederenklooster hebben de intentie uitgesproken dat zij, met behoud van hun eigen identiteit, zich ook gezamenlijk willen profileren met het merk 'Het Broederenklooster' (= werktitel).

Het is de bedoeling dat Het Broederenklooster gezien wordt als dé plek/bron voor cultuurbeleving, zelfontplooiing en toeristische informatie. Hiermee ontstaat een onderscheidend profiel en wordt tevens de bekendheid van het eigen programma en/of de eigen producten/diensten van de afzonderlijke partners vergroot.

Het profiel van Het Broederenklooster zal in de komende periode door de partijen nog verder worden uitgewerkt. Hierbij gaat het onder meer over de vraag waar het merk 'Het Broederenklooster' voor staat en hoe het zich gaat verhouden tot de bestaande merken en initiatieven in de regio. De Bibliotheek maakt deel uit van een landelijk vastgesteld beeldmerk, waaraan alle openbare bibliotheken zich gecommitteerd hebben. Nader onderzoek moet uitwijzen in hoeverre beide merkidentiteiten zich tot elkaar kunnen verhouden.

De gewenste merkidentiteit van Het Broederenklooster moet vervolgens worden vastgelegd in een 'corporate identity', als onderdeel van de nog uit te werken brand- en designstrategie. De identiteit combineert vijf onderdelen:

1. de merkessentie van Het Broederenklooster;
2. de functionele en tastbare merkwaarden;
3. de emotionele (niet-zichtbare) merkwaarden;
4. de expressieve merkwaarden: dat wat gebruikers over Het Broederenklooster zeggen;
5. de symbolen en activiteiten waarmee Het Broederenklooster in de praktijk zichtbaar wordt.

5.2 Marketing- en communicatieaanpak

Naast de eigen marketingactiviteiten hebben de partners de intentie uitgesproken ook marketingactiviteiten te ontwikkelen voor Het Broederenklooster als geheel. Hiervoor dient een marketing- en communicatieplan opgesteld te worden. Dit plan bevat ten minste:

- de uitgangspunten en kaders, waarbinnen de gezamenlijke marketing en communicatie wordt vormgegeven;
- de inhoud van de marketing- en communicatieactiviteiten;
- de vormgeving van de 'huisstijl' van Het Broederenklooster met een directe relatie naar het integrale interieurontwerp en de bewegwijzering;
- de communicatiemiddelen die worden ingezet en de daarbij behorende technische voorzieningen;
- de rol van gezamenlijk publieksonderzoek;
- de wijze waarop de gezamenlijke marketing en communicatie wordt georganiseerd en de regievoering hierop;
- de omvang, de beschikbaarheid en de inzet van middelen;
- de planning.

Bij het marketing- en communicatieplan kunnen ook de gezamenlijk te ontwikkelen activiteiten op het gebied van fondsenwerving worden betrokken.

5.3 Commercie en fondsenwerving

Het Broederenklooster zal naast het kenbaar en zichtbaar maken van de culturele diensten en activiteiten stevig moeten inzetten op de positionering van de plek als geheel als beschikbare locatie voor niet alleen culturele maar ook commerciële activiteiten.

Daarnaast gaat de toekomstige Stichting Broederenklooster een structurele inspanning plegen op het binnenhalen van gelden uit sponsoring en fondsen, het werven van particuliere en zakelijk donateurs (bijvoorbeeld door middel van 'crowd-funding') en het opzetten van een businessclub binnen Het Broederenklooster.

Hierbij geldt echter wel dat eerst gezaaid moet worden in de vorm van het verleiden (draagvlak creëren en binding met) van de ondernemers naar Het Broederenklooster en daarna pas geoogst kan worden.

De tijd dat sponsoren grote sommen met geld overmaakten is voorbij. Ook voor Het Broederenklooster geldt dat er eerder sprake zal zijn van meer 'indirecte' sponsoring, bijvoorbeeld via projecten (sponsor neemt deel projectkosten voor zijn rekening) of bijdragen in goederen, voorzieningen en/of diensten.

Hoofdstuk 6

Horeca en multifunctionele zaal

6.1 Zienswijze horeca

Horeca is binnen de ontwikkeling van Het Broederenklooster een belangrijk onderdeel van het totaalconcept. Het is een inhoudelijke drager, met name daar waar het gaat om het creëren van sfeer en/of beleving en om het verlengen en verhogen van de kwaliteit van de verblijfsduur van de (culturele) bezoekers. Daarnaast dient de horeca een bijdrage te leveren aan de vastgoedexploitatie van Het Broederenklooster via een huurconstructie met een externe ondernemer.

De plannen gaan uit van het uitbesteden van de horecaexploitatie aan een externe ondernemer. Het horecaconcept dient primair ondersteunend te zijn aan de culturele functies binnen Het Broederenklooster.

Een en ander is conceptueel, ruimtelijk en bedrijfseconomisch uitgewerkt in het rapport 'Horeca Broederenklooster Zutphen' (Kloosterhuis Adviseurs, 10 april 2013). De onderzoekers adviseren in Het Broederenklooster een volledige horecavoorziening te realiseren, inclusief terrasexploitatie, die zich zowel richt op de culturele bezoekers als op passanten, bijvoorbeeld winkelend publiek. Voordeel van dit model is dat de horecavoorziening zorg kan dragen voor de catering van de diverse functies binnen Het Broederenklooster. Dit geldt in het bijzonder voor de activiteiten in de multifunctionele zaal, waarvoor het de ontwerpogave is om deze voorziening zo veel mogelijk fysiek te koppelen aan de horeca.

Voor de uitvoering van dit concept is nu 148 m² FNO binnen de ontwikkeling Broederenklooster gereserveerd (PVE, BBN).

Dit model biedt zicht op een bedrijfsresultaat dat exploitatie door een (externe) horeca-ondernemer mogelijk maakt en leidt tevens tot een meer marktconforme huurprijs.

6.2 Profiel horeca Het Broederenklooster

Het ontwikkelen en opzetten van een (succesvolle) horecaexploitatie start met het uitdenken van een helder profiel en/of bedrijfsconcept. Zeker in deze tijd, waarin de concurrentie groot is en de bestedingen onder druk staan, is een goed inhoudelijk/ conceptueel vertrekpunt erg belangrijk. In algemene zin geldt dat in het huidige tijdsgewricht horecabedrijven met een onderscheidend profiel het aanzienlijk beter doen dan bedrijven met een meer diffuus concept (lees: meer van hetzelfde).

Het door Kloosterhuis voorgestelde horecamodel voor Het Broederenklooster gaat sterk uit van de gedachte dat er een concept wordt neergezet dat alle (potentiële) publieksgroepen zal aanspreken (sfeer, aankleding, assortiment). Enerzijds is het een professioneel horecabedrijf, anderzijds ook een 'verlengstuk' van de Bibliotheek (leescafé, internetruimte). Daarnaast wordt er gesproken over diverse sferen op een relatief klein oppervlakte (zie rapportage Kloosterhuis).

De vraag die zich bijgevolg opdringt is of die wensen inhoudelijk wel succesvol en bedrijfs-economisch verantwoord zijn te combineren. Juist vanwege de kansen die hier liggen zullen de gebruikers, al dan niet met externe ondersteuning, nog een verdiepingsslag uitvoeren op het beoogde horecaconcept, waarbij moet worden bekeken of het mogelijk is om het profiel verder aan te scherpen naar een onderscheidend concept, met de nadruk op een beperkt assortiment, dat dan wel tot in de finesse is uitgewerkt en zo veel mogelijk aansluit bij de bijzondere ambiance (of de geschiedenis) van de locatie (referentiebeelden zijn: kloosterbier, thee- en wijnbar of een bijzondere plek voor streekproducten). Een dergelijke scherpe keuze kan ook het investeringsniveau en exploitatierisico in positieve zin beïnvloeden. Inmiddels hebben drie horecaondernemers hun interesse in de toekomstige exploitatie van Het Broederenklooster getoond; twee van deze ondernemers zijn afkomstig uit Zutphen.

6.3 Exploitatie- en beheerconstructie horeca

Er wordt uitgegaan van horecaexploitatie door een externe partij. De belangrijkste overwegingen die hiervoor gelden zijn dat horecaexploitatie een specifieke deskundigheid vereist en dat de culturele exploitatie niet wordt belast met de risico's die voortvloeien uit de horecaexploitatie. Daarnaast maakt het gemeentelijk aandeel in de exploitatie van Het Broederenklooster het in eigen beheer uitbaten van horeca niet opportuun.

De toekomstige gebruikers van Het Broederenklooster wensen de horecaexploitatie te zien als een belangrijk onderdeel van het totale concept. Om die reden zouden de culturele partijen inhoudelijk moeten kunnen sturen op het horecaconcept en de uitvoering ervan (zie ook het belang van scherpe profilering in 6.2). Hoewel er in het kader van contractvorming afspraken zijn te maken over kwalitatieve en conceptuele uitgangspunten, blijkt in de praktijk dat die sturingsmogelijkheden uiterst beperkt zijn. Niet geheel onlogisch, want de (externe) ondernemer heeft strikt genomen een ander bedrijfseconomisch belang dan de culturele gebruikers binnen Het Broederenklooster. Het ondernemersrisico ligt immers bij de (externe) ondernemer en niet bij de 'verpachter'. Ook is de verwachting dat wanneer het contract eenmaal gesloten is de mogelijkheden voor de culturele gebruikers om mee te profiteren van extra omzet beperkt zijn. Daar staat weer tegenover dat het risico volledig bij de externe ondernemer ligt. Hoewel horecaexploitatie binnen Het Broederenklooster voor de culturele gebruikers dus geen 'verdienmodel' is, liggen er wel mogelijkheden voor extra inkomsten uit met de horecaondernemer overeen te komen arrangementen en door de multifunctionele zaal gedurende een nog nader vast te stellen aantal dagdelen tegen een vergoeding beschikbaar te stellen aan de horecaondernemer. Zo kan voor beide partijen een 'win-winsituatie' ontstaan.

6.4 Opbrengsten horeca

In het geval dat de horeca in Het Broederenklooster wordt uitbesteed ligt het volledige bedrijfsrisico bij de (externe) ondernemer. De ondernemer draagt een bedrag af aan de verhurende/verpachtende partij, zijnde de Stichting Broederenklooster. Bij het realiseren van een goed en volledig horecaconcept is binnen de ruimtelijke kaders van Het Broederenklooster een afdracht van € 24.595,— tot € 31.325,— uit de horeca-exploitatie, zoals gecalculeerd door Kloosterhuis, realistisch. Dat wil zeggen dat er rekening is gehouden met een gangbare huuraafdracht van circa 10% van de bruto-omzet en dat bezoekersaantallen, gemiddelde bestedingen en inkooppercentages in grote lijnen overeenkomen met referentieprojecten.

6.5 Zienswijze multifunctionele zaal

Een onderdeel van de ontwikkeling Broederenklooster is de multifunctionele zaal. In de planontwikkeling is tot nu toe rekening gehouden met het feit dat deze zaal zal worden gebruikt voor activiteiten van de culturele partijen in Het Broederenklooster, zoals lezingen, voordrachten, ontvangsten en openingen, aangevuld met filmvoorstellingen, die door Filmtheater Luxor zouden kunnen worden geïnitieerd en georganiseerd, en voor commerciële activiteiten (verhuur aan derden).

Het bestuur van Filmtheater Luxor heeft inmiddels aangegeven niet te willen participeren in de exploitatie multifunctionele zaal op een wijze die eerder in de planontwikkeling werd voorzien, namelijk als structurele bespeler en risicodragende partij voor filmvoorstellingen en overige culturele activiteiten.

Het bestuur van Filmtheater Luxor beraadt zich nog over het incidenteel gebruik van de multifunctionele zaal.

Dit gegeven en de verwachting dat het bij het uitbesteden van de exploitatie aan een externe exploitant moeilijk zal zijn om een goede sturing te houden op de gebruiks- en verdienmogelijkheden van deze ruimte, nog los van de vraag hoe groot de kans is dat een externe ondernemer geïnteresseerd is in een dergelijke exploitatie, heeft de gebruikers doen besluiten om hun visie op de multifunctionele zaal bij te stellen.

Het ontbreken van voldoende content, mede door het wegvallen van Luxor als volwaardige participant, maakt dat er nu wordt gekozen voor een zaal die meer het karakter heeft van een Refter+ dan een zaal die kan fungeren als tweede filmzaal. Tevens wensen de gebruikers de exploitatie van de multifunctionele zaal in eigen hand te houden. Een en ander kan bij een lager investeringsniveau een bescheiden verdienmodel opleveren wat betreft de verhuur van de ruimte aan externe partijen. Voor de meerjarenexploitatiebegroting wordt ervan uitgegaan dat de eigen activiteiten in de multifunctionele zaal budgetneutraal verlopen.

6.6 Opbrengsten multifunctionele zaal

In de toekomstige exploitatie van de multifunctionele zaal wordt onderscheid gemaakt tussen eigen gebruik en gebruik door derden. Gebruik door derden betreft dan de verhuur aan maatschappelijke en/of culturele organisatie en commerciële verhuur. Daarnaast wordt ervan uitgegaan dat ook de horecaondernemer op een aantal nog nader te bepalen aantal dagdelen per jaar gebruik zal maken van deze faciliteit.

De schaalvergroting en kwaliteitsslag die met Het Broederenklooster wordt gerealiseerd rechtvaardigt en maakt zelfs noodzakelijk dat er straks markconforme tarieven worden gehanteerd.

Uitgaande van een nettovergoeding voor het huren van de multifunctionele zaal van *gemiddeld* € 200,— en € 400,— per dagdeel voor respectievelijk culturele en commerciële verhuur op basis van 100 dagdelen verhuringen per jaar (50% culturele verhuur, 50% commerciële verhuur) en 10 dagdelen verhuringen aan de horeca-ondernemer, gaan de gebruikers nu uit van een netto-opbrengst van € 35.000,— per jaar.

6.7 Opbrengsten projectruimte/medialab

De projectruimte/het medialab is vooral in gebruik bij de partners in Het Broederenklooster. Incidenteel kan er sprake zijn van verhuringen. De eventuele opbrengst is niet opgenomen in het Bedrijfsplan en de exploitatie.

Hoofdstuk 7

Interne en mogelijke externe verzelfstandiging

7.1 Interne verzelfstandiging.

Een belangrijk uitgangspunt voor dit bedrijfsplan is de ‘interne verzelfstandiging’ van de gemeentelijke onderdelen binnen Het Broederenklooster: MZ en de dienst Archeologie. Deze interne verzelfstandiging is gebaseerd op twee sporen, namelijk:

- a. het op afstand zetten van de gemeentelijke onderdelen wat betreft de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten binnen Het Broederenklooster via participatie in de Stichting Broederenklooster;
- b. het creëren van een zekere mate van budgetvrijheid, te realiseren door met de gemeentelijke onderdelen een prestatieafspraken te maken op basis waarvan een budget voor een meerjarige periode wordt verstrekt.

De mogelijkheden om binnen een structuur van ‘intern verzelfstandigde onderdelen’ binnen een setting als Het Broederenklooster ondernemerschap te ontwikkelen zijn beperkt.

7.2 De weg naar externe verzelfstandiging

Met de interne verzelfstandiging van de gemeentelijke onderdelen binnen Het Broederenklooster kan ook op termijn de stap worden gezet naar externe verzelfstandiging, dat wil zeggen dat de uitvoering van de publieke taak ook in juridische zin ‘op afstand wordt geplaatst’. Overigens zou dit in het geval van het Broederenklooster alleen gelden voor de museale taken.

Doelstellingen en resultaten van externe verzelfstandiging

Met (externe) verzelfstandiging kan het volgende worden bereikt:

- a. Het biedt ruimte voor de ontwikkeling van (meer) cultureel ondernemerschap. De verzelfstandigde instelling treedt op als een gelijkwaardige partner voor de gemeente en voor derden. In die hoedanigheid kan de instelling eigen inkomsten werven uit fondsen, sponsorrelaties en subsidies.
- b. Samenhangend met a: verzelfstandiging is een belangrijke stimulans voor het ontwikkelen van zelfverdienend vermogen.
- c. Het biedt mogelijkheden om onderdelen van de gemeente die niet tot de kerntaken van die gemeente behoren op afstand te plaatsen. Door zich te richten op een beperkter aantal taken wordt de slagvaardigheid van de gemeente vergroot.
- d. Het creëert een zakelijke en transparante relatie tussen de opdrachtgever, zijnde de gemeente, en de opdrachtnemer, zijnde de verzelfstandigde instelling. De opdrachtgever formuleert beleid en stelt voor de uitvoering hiervan subsidie beschikbaar aan de opdrachtnemer.
- e. Het versterkt de bestuurlijke slagkracht van de instelling door een grotere autonomie en de inbreng van relevante kennis en netwerken.
- f. Het versterkt de organisatorische slagkracht van de instelling, omdat deze niet meer deel uitmaakt van de gemeentelijke organisatie met eigen processen, procedures en verplichtingen. In dat opzicht kunnen mensen en middelen ook efficiënter worden ingezet.



Wat wordt overgedragen bij externe verzelfstandiging?

De activiteiten van de culturele instelling in de meest brede zin van het woord worden verzelfstandigd. In het geval van een museum worden hieronder begrepen: de activiteiten van museaal beheer en behoud, het organiseren van tentoonstellingen, presentatie van de collecties, (commerciële) exploitatie, het doen van onderzoek, het organiseren en uitvoeren van wetenschappelijke en educatieve projecten, het organiseren van bijeenkomsten, conferenties en ontvangsten, het beheer en onderhoud van de collecties, registratie van de collectie en samenwerking met derden, alsmede de inventaris (niet zijnde de collectie). De gebouwen zelf en de collectie blijven in eigendom van de gemeente en/of andere eigenaren, en worden dus niet overgedragen.

Randvoorwaarden en te nemen stappen bij externe verzelfstandiging

1. Bestuurlijke en juridische aspecten

Oprichten juridische entiteit. Uitvoering publieke taak wordt onder meer geborgd in statuten. Bestuur- en sturingsstructuur vormgeven via directie/bestuur model of bestuurder-/RVT-model op basis van Code Cultural Governance. Beloning directie wordt geregeld in Algemene Subsidievoorwaarden.

2. Personele aspecten

Er dient een keuze te worden gemaakt in rechtspositie en de wijze waarop de overgang hiertoe wordt gemaakt. Dit geldt ook voor de pensioenregeling. Verder worden afspraken gemaakt over hoe de medezeggenschap na verzelfstandiging word geregeld.

3. Huisvesting

De verhuurder-huurderrelatie dient te worden vormgegeven. Er worden afspraken gemaakt over de demarcatie tussen het eigenarendeel onderhoud en het huurder-deel onderhoud op basis van een meerjarenonderhouds- en vervangingsplanning.

4. Collectie

Indien er sprake is van achterstallig onderhoud van de collectie, dient hierover in de collectiebeheersovereenkomst) een regeling te worden vastgelegd. De gemeente als eigenaar van de collectie draagt het risico van achterstallig onderhoud en van de beëindiging van de verzekering. Het eigendom van toekomstige aankopen komt in beginsel toe aan de gemeente.

Over de omvang en de wijze van verzekering van de collectie(s) worden nadere afspraken gemaakt, gebaseerd op een uit te voeren 0-meting van de collectie. De kosten van deze meting zijn voor de gemeente.

5. Financiële aspecten

Op basis van een bedrijfsplan en een meerjarenexploitatie-raming, op te stellen door de instelling, en gegeven de beleidskaders van de gemeente worden meerjarige prestatie-afspraken geformuleerd, die de grondslag vormen voor de subsidie-verstrekking door de gemeente.

Om verzelfstandiging mogelijk te maken wordt een weerstandsvermogen meegegeven en/of worden afspraken gemaakt hoe de instelling tot vermogens-opbouw kan komen. Ook dient er een regeling te worden getroffen voor frictiekosten, onder meer als gevolg van de overgang naar een nieuwe rechtspositie.

Hoofdstuk 8

Meerjarenexploitatie

Voor de toekomstige samenwerkingsorganisatie, zijnde de Stichting Broederenklooster i.o., is een meerjarenexploitatiebegroting opgesteld (zie bijlage). De begrotingen van de afzonderlijke partners en diverse brondocumenten (eerdere onderzoeken, expert-rapportages et cetera) vormden hiervoor de basis. Waar noodzakelijk worden de specifieke brondocumenten aangehaald.

8.1 Stappen

In het proces om te komen tot een complete en realistische meerjarenraming voor Het Broederenklooster zijn met de partners de volgende stappen doorlopen:

1. De deelnemende instellingen hebben een instellingbegroting voor hun verblijf in Het Broederenklooster gemaakt, niet rekening houdend met de andere partners. Dit heeft geresulteerd in een sluitende begroting per instelling, waarin alle kosten voor een verblijf in Het Broederenklooster zijn opgenomen. Daarbij dient te worden aangetekend dat er in de afzonderlijke instellingsbegroting geen rekening is gehouden met specifieke meerkosten door de realisatie van Het Broederenklooster.

Bij de opstelling van de instellingenbegrotingen is grotendeels rekening gehouden met de opgelegde bezuinigingstaakstelling van de gemeente. Binnen de begrotingen van de instellingen zijn de bezuinigingen als volgt over de jaren verdeeld:

Stedelijke Musea

€ 139.600,— vanaf 2012 door wegvallen van het aankoopbudget en het beperken van het inhuurbudget door het vergroten van het aantal vrijwilligers (van 50 vrijwilligers naar >100 vrijwilligers).

Een totale bezuiniging van € 120.200,— vanaf 2017. Daarbij wordt uitgegaan van € 88.000,— via realisatie van Het Broederenklooster door tariefverhoging entree en op activiteiten, verhoging aantal bezoekers naar 40.000, vergroten aantal arrangementen, vergroten opbrengst museumwinkel. Verder geldt dat € 10.500,— via verlaging van productielasten en € 21.000,— via verlagen van organisatielasten en € 700,— via het aanpassen de vergoeding vrijwilligers aan de werkelijke lasten wordt gerealiseerd.

Graafschap Bibliotheken

In de periode 2012-2017 wordt de subsidie aan Graafschap Bibliotheken teruggebracht met € 25.000,— (2012) en € 95.000,— (2013) en € 120.000,— (2015).

- In begroting 2012 € 25.000,— bezuinigd via diverse kleinere maatregelen.
- In begroting 2013 € 120.000,— bezuinigd door forse ingreep in personeelskosten/reorganisatie en door ingreep in budgetten voor collectie en media. Tevens diverse kleinere posten bijgesteld. Inkomsten vergroot door een stevige tariefsverhoging.
- Begroting 2014: pas op de plaats, geen verdere bezuiniging, maar al wel lagere huisvestingskosten Warnsveld gerealiseerd (project Warnshuus).

- Begroting 2015: uitgangspunten:
 - Indexering algemene baten en lasten 1,5%;
 - Bezuinigingstaakstelling - € 120.000,—. Volgens uitwerking plan BK € 120.200,—. Bezuinigingstaakstelling in begroting 2015 verwerkt als ware het BK al gerealiseerd. Zie bij huisvesting.
 - Begroting 2015 heeft nog tekort van € 7.000,—, dat ten laste komt van de reserve van de stichting. Subsidie wordt ingezet voor vestiging Warnsveld en vestiging Zutphen. Derhalve is in begroting BK een deel van de te realiseren bezuinigingen zichtbaar.

Voor beide organisaties geldt dat het behalen van de bezuinigingen in sterke mate afhangt van de realisatie van Het Broederenklooster.

2. Vervolgens is gekeken welke 'shared services' (facilitaire taken en publieks-services) de afzonderlijke instellingen zouden kunnen en willen inbrengen in de exploitatie en het beheer van Het Broederenklooster dan wel wat de gezamenlijk uit te voeren taken zijn.
3. Vervolgens zijn binnen de begroting van de samenwerkingsorganisatie Broederenklooster de kosten begroot voor levering van de te combineren facilitaire en publiekszaken aan de deelnemende partners. Dus: receptie, kassafunctie, beheer, BHV et cetera.
4. De gewenste sharedserviceelementen zijn als dekking vervolgens uit de (sluitende) instellingsbegrotingen overgeheveld naar de begroting van Het Broederenklooster. Hieruit, gecombineerd met de al eerder begrote beheerskosten en verhuuropbrengsten van Het Broederenklooster, is een exploitatieresultaat ontstaan.

8.2 Uitgangspunten

Bij de totstandkoming van de meerjarenbegroting zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Het beschikbare krediet ten behoeve van de stichtingskosten Broederenklooster is taakstellend. De aan de exploitatie door te berekenen kapitaalslasten op de investering worden verminderd met de toevoeging uit de reserve en met de provinciale bijdrage. Bijgevolg rest er een provinciale lening (revolverend) van € 450.000,—, waarvan de rente en afschrijving ten laste komen van de exploitatie, naast de lopende kapitaallasten op de huidige gebouwen en inventaris.
- Er is aan de toekomstige gebruikers een taakstelling opgelegd met betrekking tot het vinden van financiering voor de investering inrichting Broederenklooster. Deze investering is niet meegenomen in de exploitatieraming van de samenwerkingsorganisaties. Er is een kostenraming opgenomen voor de ontwikkeling en uitvoering van een wervingsplan (inclusief designstrategie) voor sponsoring. Deze raming is gebaseerd op de uitkomsten van de verkenning van Bureau Van Dooren.
- In de realisatiefase van Het Broederenklooster zal sprake zijn van frictiekosten, onder andere als gevolg van een gedeeltelijke of gehele sluiting van het Stedelijk Museum Zutphen en de Bibliotheek. Deze frictiekosten zijn niet meegenomen in de meerjarenexploitatieraming van de samenwerkingsorganisatie.
- De meerjarenbegroting van Het Broederenklooster is erop gebaseerd dat de participanten de middelen inbrengen die zij tot nu toe afzonderlijk besteedden aan huisvesting en de gezamenlijk vorm te geven publieksdienstverlening.
- Via verdere integratie van publieksdiensten en management in Het Broederenklooster wordt een bedrag van 30.000,— per jaar bespaard.

- In de avonduren zorgt de horeca exploitant voor de centrale ontvangst.
- In overleg met de te selecteren horecaexploitant en de toekomstige VVV-organisatie worden de afspraken over publieksdiensten en verhuur van de multifunctionele zaal verder uitgewerkt.
- De begrote opbrengsten van de horecaexploitatie zijn gebaseerd op berekeningen uit de rapportage van Bureau Kloosterhuis en door BMC op basis van de gegeven kaders en eigen kengetallen als realistisch beoordeeld.
- De begrote bedragen voor commerciële verhuur zijn gebaseerd op ervaringsgegevens van BMC.
- Bureau BBN heeft een doorrekening gemaakt van de raming van de bouwkosten. Ook hebben zij een raming gemaakt van de gebouwgebonden exploitatiekosten Broederenklooster. De ramingen zijn opgenomen in de exploitatiebegroting van Het Broederenklooster. Er is een specificatie en volledige onderbouwing van de ramingen. De ramingen zijn gekoppeld aan de afronding van het programma van eisen van Het Broederenklooster. De door BBN aangedragen kengetallen met betrekking tot de gebouwgebonden lasten zijn vergeleken met de kengetallen die BMC zelf hanteert en als realistisch heeft aangemerkt in deze fase van het ontwerpproces.

8.3 Begrotingsresultaat

De meerjarenbegroting inclusief toelichting is als bijlage toegevoegd. De meerjarenbegroting Broederenklooster resulteert in een nadelig saldo in 2017 en een beperkt structureel positief saldo vanaf 2018. Hiervan komt 73% ten laste van de gemeentebegroting via stedelijke musea en archeologie. Dit bedrag wordt opgevangen binnen de begroting.

Na realisering van Het Broederenklooster blijven de eigendomslasten (verzekering, belasting en heffingen en groot onderhoud) bij de gemeente. De lasten van groot onderhoud zijn vergelijkbaar met de huidige situatie (nieuwbouw vervangt MHP en Warnsveld). De lasten van verzekering en belasting bedragen € 24.000,— en worden bestreden via de verlaging van de doorberekening van indirecte kosten (overhead en facilitair) aan de stedelijke musea vanaf 2017.

De MZ en de Bibliotheek realiseren een bezuiniging van structureel € 500.000,— na oplevering van Het Broederenklooster.

8.4 Risicoanalyse

De exploitatiebegroting is sluitend en realistisch. Op een aantal onderdelen voorzien wij nadrukkelijk een aantal risico's. Het gaat om de volgende:

Onderwerp	Risico	Effect	Beheersing
Gebouwgebonden kosten in exploitatie BK (waaronder energielasten, schoonmaken, onderhoud)	Stand ontwerp geeft nog te weinig zekerheden over uiteindelijke omvang gebouwgebonden kosten.	Gebouwgebonden kosten vallen hoger uit dan nu begroot. Daardoor zijn door de partners geen sluitende begrotingen te realiseren.	Sturing vanuit PvE op ontwerp. Periodieke actualisatie meerjaren-exploitatieraming.
Exploitatie multifunctionele zaal in eigen beheer	Te weinig content om exploitatie rendabel te maken. Exploitatierisico's multifunctionele zaal drukken te zwaar op exploitatie individuele gebruikers.	Exploitatieverliezen en leegstand.	Functie-eisen multifunctionele zaal herzien. Lager investerings-niveau toepassen.

Onderwerp	Risico	Effect	Beheersing
Exploitatie horeca door externe exploitant	Hogere exploitatierisico's door huidige markt en concurrentie. Belangen lopen niet synchroon. Primaat komt te liggen bij commercie.	Onvoldoende integratie van horeca-exploitatie in BK-concept. Leegstand. Huurderving.	Scherp profiel formuleren inzake concept, inclusief afsprakenkader. Alternatief: mogelijkheden exploitatie in eigen beheer nog een keer onderzoeken.
Investering inrichting	Opgave om deze door middel van fondswerving te financieren is in de huidige markt ambitieus. Omvang investering nog onvoldoende onderbouwd gezien stand ontwerp.	Benodigd budget valt hoger uit dan het geraamde bedrag. Te weinig middelen uit fondsen beschikbaar.	Investeringsraming periodiek actualiseren in samenhang ontwerpproces. Reservering vervanging meenemen in meerjaren exploitatieraming.
Vorming Cultureel Ondernemerschap	Geraamde extra opbrengsten worden niet behaald.	Cultuurverandering bij de participerende organisaties en anderzijds ruimte geven voor deze eigen exploitatie door de subsidiegever.	Bewustwordings- en scholingstraject met partners.
Samenhangend met noodzakelijke investering inrichting	Er wordt in de gezamenlijke exploitatie (nog) niet voorzien in opbouw reserve voor toekomstige vervangingen.	Toekomstige budgetten maken herinvestering niet mogelijk.	Zie hiervoor.
Ambitieniveau en schaalvergroting BK	Met name de exploitatie musea draait sterk op een klein professioneel team en veel vrijwilligers. Dit is een risico voor de kwaliteit en continuïteit bedrijfsvoering en programmering BK. Dit geldt ook voor sterk gekrompen formatie van Graafschap Bibliotheken vanwege de bezuinigingen.	Uitval personeel, hogere lasten.	Sleutelfuncties verankeren in gezamenlijk bedrijfsplan. Financiële consequenties in kaart brengen.
Stedenbouwkundige randvoorwaarden	Succes BK hangt ook in belangrijke mate af van een goede invulling van de stedenbouwkundige randvoorwaarden.	Uitval publiek, lagere inkomsten.	Integrale ontwerp-opdracht.



Bijlage 1

Meerjarenraming Broederenklooster

BATEN EN LASTEN BROEDERENKLOOSTER**Lasten**

	begroot 2017	begroot 2018
1. Gezamenlijk productielasten		
1.1 Gezamenlijke projecten	50.000	50.000
1.2 Marketing en communicatie BK	10.000	10.000
Totaal	60.000	60.000
2. Lasten facilitaire zaken en publieksservices		
<i>Facilitaire zaken</i>		
2.1 Inzet gezamenlijke ruimten en verhuur	5.000	5.000
2.2 Inzet gezamenlijke inkoop goederen/diensten	5.000	5.000
2.3 Automatisering centrale voorziening	5.000	5.000
2.4 Huismeester	55.000	55.000
2.5 BHV/Arbo	5.000	5.000
2.6 Administratie	5.000	5.000
<i>Publieksservices</i>		
2.7 Front office publieksservice BK overdag	60.000	60.000
2.8 Front office publieksservice BK avond	-	-
2.9 Front office publieksservice VVV	50.000	50.000
Totaal	190.000	190.000
3. Gebouwgebonden lasten gebruikersdeel		
<i>Huisvestingslasten</i>		
3.1 Belasting en heffingen	15.000	15.000
3.2 Verzekeringen	25.000	25.000
3.3 Onderhoud	105.000	105.000
3.4 Verbruik van energie en water	100.000	100.000
3.5 Schoonmaak en onderhoud	50.000	50.000
3.6 ICT actief en publieksplekken	20.000	20.000
<i>Doorlopende huisvestingslasten</i>		
3.7.1 Lasten musea	106.500	106.500
3.7.2 Lasten bibliotheek	87.450	87.450
3.7.3 Lasten archeologische dienst	-	-
3.8 Extra last vanuit STIKO BK	25.875	25.875
Totaal	534.825	534.825
TOTALE LASTEN	784.825	784.825

Baten

	begroot 2017	begroot 2018
1. Exploitatiebijdragen gebruikers		
1.1 Musea dekking huurlasten	267.000	267.000
1.2 Musea dekking facilitair en publieksservices	112.900	112.900
1.3 Bibliotheek dekking huurlasten	148.103	148.103
1.4 Bibliotheek dekking facilitair en publieksservices	nvt	nvt
1.5 Archeologische Dienst dekking huurlasten	30.800	30.800
1.6 Archeologische Dienst dekking facilitair en publieksservices	nvt	nvt
1.7 VVV dekking huurlasten, facilitair- en publieksservices	65.800	65.800
1.8 Meeropbrengsten ihkv gezamenlijke projecten	50.000	50.000
1.9 Dekking marketing en communicatie BK	10.000	10.000
1.10 Voordeel integratie publieksdienstverlening en management	30.000	30.000
Totaal	714.603	714.603
2. Opbrengsten horeca en commerciële verhuur		
2.1 Horeca inkomsten huur pachter	24.595	31.325
2.2 Commerciële/culturele verhuur	37.500	42.500
Totaal	62.095	73.825
TOTALE BATEN	776.698	788.428
TOTALE BATEN	776.698	788.428
TOTALE LASTEN	784.825	784.825
Resultaat	(8.127)	3.603

TOELICHTING BATEN EN LASTEN BROEDERENKLOOSTER

LASTEN

- 1. **Gezamenlijk productielasten**
 - 1.1 Fictieve raming voor gezamenlijke projecten. Worden kostendekkend ontwikkeld (sluit aan op post 1.8 baten)
 - 1.2 Jaarlijkse marketing- en communicatielasten, gedekt uit afzonderlijke marketingbudgetten (sluit aan op post 1.9 baten)
- 2. **Lasten facilitaire zaken en publieksservices**
 - 2.1 Raming 0,1 fte personeelsinzet, meerkosten ivm schaalvergroting en professionalisering
 - 2.2 Raming 0,1 fte personeelsinzet, meerkosten ivm schaalvergroting en professionalisering
 - 2.3 Onderhoud en beheer kantoorautomatisering
 - 2.4 Raming 1,5 fte personeelsinzet, aanvulling op de tans aanwezige en beschikbare capaciteit (meerkosten)
 - 2.5 Jaarlijkse onderhoudskosten, meerkosten ivm schaalvergroting en professionalisering
 - 2.6 Raming 0,1 fte personeelsinzet, aanvulling op de tans aanwezige en beschikbare capaciteit (meerkosten)
 - 2.7 Raming 0,2 fte personeelsinzet, meerkosten ivm schaalvergroting en professionalisering
 - 2.8 Deze ontvangst wordt via de horecaexploitant ingevuld
 - 2.9 Bedrag beschikbaar voor personele inzet frontoffice VVV
- 3. **Gebouwgebonden lasten gebruikersdeel**
 - 3.1 Aannames op basis van rapportage BBN
 - 3.2 Aannames op basis van rapportage BBN
 - 3.3 Aannames op basis van rapportage BBN
 - 3.4 Aannames op basis van rapportage BBN
 - 3.5 Aannames op basis van rapportage BBN
 - 3.6 Jaarlijkse kosten per werkplek 1.000 euro per werkplek maal 20 werkplekken
 - 3.7 Doorlopende huurlasten gebruikers
 - 3.7.1 Huurlasten musea (posten Kapitaallasten, Overige goederen en diensten)
 - 3.7.2 Kale huurlastenbibliotheek
 - 3.7.3 Vrijval huurarcheologische dienst accommodatie Wansveld per 2017
 - 3.8 Bijdrage gebruikers in extra kapitaalslasten geldlening 450.000 euro verbouw/nieuwbouw

BATEN

- 1. **Exploitatiebijdragen gebruikers**
 - 1.1 Sluit aan op begroting musea / opgave gemeente (koppeling gemeentebegroting, totale post huisvesting)
 - 1.2 Sluit aan op begroting/inbreng musea / opgave gemeente/sluit aan op gemeentebegroting (begroot bedrag conform opgave gemeente)
 - 1.3 Sluit aan op begroting bibliotheek (post huur gebouw bij huisvestingslasten)
 - 1.4 In situatie BK in 2017 geen inbreng omdat de bibliotheek in eerste instantie de eigen baliefunctie wenst te behouden. In 2018 is een stelpost van 15.000 opgenomen omdat een beperkte combinatie wordt gemaakt.
 - 1.5 Sluit aan op begroting archeologische dienst / opgave gemeente (koppeling gemeentebegroting, totale post huisvesting)
 - 1.6 In huidige situatie geen posten voor geraamd
 - 1.7 Nieuwe beleidskader vormt het uitgangspunt
 - 1.8 Fictieve raming voor gezamenlijke projecten (sluit aan op post 1.1 lasten)
 - 1.9 Jaarlijkse marketing- en communicatie-opbrengsten (sluit aan op post 1.2 lasten)
 - 1.10 Taakstelling om gezamenlijk te komen tot een voordeel door een verder integratie van de publieksdienstverlening en het management
- 2. **Opbrengsten horeca en commerciële verhuur**
 - 2.1 Aannames op basis van rapport Kloosterhuis (variant VI in bedrijfsplan)
 - 2.2 Uitgangspunten exploitatie MFZ:
 - * Eigen activiteiten verlopen budgetneutraal
 - * 75 verhuuractiviteiten 1e jaar en 85 in 2e jaar tegen netto resultaat van 500 euro per verhuuring
 - * Horeca in beginsel verpacht dus geen opbrengsten

INCIDENTELE BATEN EN LASTEN BROEDERENKLOOSTER

Lasten

	begroot 2015	begroot 2016	(situatie BK) begroot 2017
4. Overige (incidentele) lasten			
4.1 Inrichting automatisering centrale voorziening	-	-	25.000
4.2 Inrichting publieksruimten	-	-	750.000
4.3 Infrastructuur beveiliging	-	-	nvt
4.4 Friciekosten museum ivm vertraging bouw	120.000	120.000	nvt
4.5 Friciekosten bibliotheek ivm vertraging bouw	40.000	40.000	nvt
4.6 Friciekosten archeologische dienst ivm vertragen	pm	pm	nvt
4.7 Onvoorzien	-	-	pm
Totaal	160.000	160.000	775.000
TOTALE LASTEN	160.000	160.000	775.000

Baten

	begroot 2015	begroot 2016	(situatie BK) begroot 2017
3. Subsidie- en sponsorbaten			
3.1 Eenmalige sponsorinkomsten inrichting/marketing/automatisering	-	-	775.000
3.2 Subsidies/fondsenwervingactiviteiten algemeen	-	-	pm
3.3 Eenmalige compensatie frictiekosten	pm	pm	nvt
Totaal	-	-	775.000
TOTALE BATEN	-	-	775.000
TOTALE BATEN	-	-	775.000
TOTALE LASTEN	160.000	160.000	775.000
Resultaat	(160.000)	(160.000)	-

BATEN EN LASTEN MUSEA ZUTPHEN

Indexering (vooralsnog niet opgenomen)

1

Lasten

	begroot 2011	begroot 2014	begroot 2015	begroot 2016	begroot 2017
1. Productielasten					
Inkopen tentoonstellingen/presentaties	20.000	15.100	15.100	15.100	14.800
Collectiebeheer	45.000	47.500	47.500	47.500	42.000
Marketing en PR (incl. druk- en bindwerk)	40.000	49.700	49.700	49.700	45.000
Educatie	-	15.800	15.800	15.800	15.800
Overige productielasten	61.500	-	-	-	-
Totaal productielasten	166.500	128.100	128.100	128.100	117.600
2. Organisatielasten					
Druk- en bindwerk	22.500	2.600	2.600	2.600	2.600
Representatie/ mailing	4.500	3.100	3.100	3.100	2.000
Inkopen horeca	7.500	11.000	11.000	11.000	11.000
Museumwinkel	-	18.400	18.400	18.400	4.400
Telefoonkosten	9.700	7.900	7.900	7.900	7.900
Kapitaallasten	130.000	21.700	21.700	21.700	21.700
Overige goederen en diensten	300	25.500	25.500	25.500	20.100
Totaal organisatielasten	174.500	90.200	90.200	90.200	69.700
3. Huisvestingslasten					
Verzekeringen	18.300	21.900	21.900	21.900	21.900
Huur	4.200	4.400	4.400	4.400	4.400
Energiekosten	53.000	79.100	79.100	79.100	79.100
Schoonmaakkosten	16900	16.500	16.500	16.500	16.000
Onderhoud	93.100	40.300	40.300	40.300	40.300
Belastingen	-	6.900	6.900	6.900	6.900
Kapitaallasten	-	83.300	83.300	83.300	83.300
Overige goederen en diensten	-	23.200	23.200	23.200	23.200
Totaal huisvestingslasten	185.500	275.600	275.600	275.600	275.100
4. Personeelslasten					
Salarissen	287.300	310.700	310.700	310.700	310.700
Vergoeding vrijwilligers	6.000	6.700	6.700	6.700	6.000
Inhuur personeel derden	185.600	79.100	79.100	79.100	79.100
Totaal personeelslasten	478.900	396.500	396.500	396.500	395.800
5. Toerekening indirecte kosten	260.900	272.500	272.500	272.500	272.500
TOTALE LASTEN	1.266.300	1.162.900	1.162.900	1.162.900	1.130.700

Baten

	begroot 2011	begroot 2014	begroot 2015	begroot 2016	begroot 2017
1. Baten uit producten/diensten					
Entreegelden/kaartverkoop	20.100	21.300	21.300	21.300	56.600
Museumwinkel	22.200	23.300	23.300	23.300	56.148
Overige inkomsten activiteiten	3.100	3.400	3.400	3.400	8.249
Totale baten uit producten/diensten	45.400	48.000	48.000	48.000	120.997
2. Overige baten					
Sponsorinkomsten	6.100	6.200	6.200	6.200	10.000
Inkomsten overig	3.600				8.795
Onttrekking reserves	-	12.900	12.900	12.900	12.900
Totaal overige baten	9.700	19.100	19.100	19.100	31.695
TOTALE BATEN	55.100	67.100	67.100	67.100	152.692
TOTALE BATEN	55.100	67.100	67.100	67.100	152.692
TOTALE LASTEN	1.266.300	1.162.900	1.162.900	1.162.900	1.130.700
Resultaat	(1.211.200)	(1.095.800)	(1.095.800)	(1.095.800)	(978.008)

Resultaat	-1.211.200	-1.095.800	-1.095.800	-1.095.800	-978.008
In meerj.begroting 2014 e.v. zit onder P 541		1.095.800	975.600	975.600	975.600
VERSCHIL: REKENMD T.O.V. MJB 2014		0	-120.200	-120.200	-2.408

VERKLARING VERSCHIL**A. Bezuiniging:**

KTD taakstelling € 500.000 is / wordt als volgt verwerkt in begroting:

2012: Musea minus	€ 139.600			
2015: Musea minus	€ 120.200	120200	120200	120200

REST: BIJ DE BIEB

B. Kapitaallasten

In rekenblad wordt prijsindex gevolgd; in B-2014 e.v. niet.

	pm	pm	pm
C. Overige posten			
idem B.	pm	pm	pm
	120200	120200	120200

BATEN EN LASTEN BIBLIOTHEEK (ZUTPHEN DEEL)

Indexering (vooralsnog niet opgenomen)

1

Lasten

	resultaat 2013	begroot 2014	begroot 2015	begroot 2016	begroot 2017
1. Productielasten					
Boeken	64.500	65.000	61.750	61.750	61.750
Luisterboeken/MLP	2.500	2.500	2.375	2.375	2.375
Compact discs	-	-	-	-	-
DVD	5.500	5.500	5.225	5.225	5.225
Bladmuziek	500	-	-	-	-
Internet + raadpleeg software	9.400	13.500	17.231	17.231	17.231
Huur boeken	-	-	-	-	-
Leenrecht schriftelijke materialen	38.000	38.000	28.500	28.500	28.500
Leenrecht compact disc, dvd en video	16.000	17.500	15.000	15.000	15.000
Reprorecht	50	50	52	52	52
Tijdschriften en dagbladen	9.000	9.500	9.025	9.025	9.025
Verzekering media	1.500	1.500	1.523	1.523	1.523
Kosten titelbeschrijving	6.100	6.250	6.344	6.344	6.344
Kosten aanschaffinformatie	3.000	3.100	3.147	3.147	3.147
Bewerkingskosten media	300	300	300	300	300
Overige materialen	2.350	2.300	2.300	2.300	2.300
Totaal productielasten	158.700	165.000	152.772	152.772	152.772
2. Organisatielasten					
<i>Administratie</i>					
Reproductie	6.000	5.250	4.250	4.250	4.250
Kantoorbenodigdheden	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000
Porti- en vrachtkosten	500	500	500	500	500
Telefoonkosten	3.250	3.250	2.000	2.000	2.000
Kosten ledenadministratie	2.750	-	-	-	-
<i>Automatisering</i>					
Systeemmaterialen bibliotheekautomatisering	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Bibliotheek automatiseringssysteem	42.000	44.000	29.000	29.000	29.000
Onderhoud en reparatie automatisering	-	-	-	-	-
Overige automatiseringskosten	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
<i>Overig</i>					
Transport derden	2.350	2.425	2.460	2.460	2.460
Materialen voor verkoop	50	85	90	90	90
Totaal organisatielasten	61.150	60.260	43.050	43.050	43.050
3. Huisvestingslasten					
Huur gebouw	125.250	128.000	87.450	87.450	87.450
Servicekosten (schoonmaak, energie etc.)	-	-	48.275	48.275	48.275
Schoonmaakkosten	14.000	14.500	-	-	-
Gas en Elektra	26.000	27.000	-	-	-
Water	700	700	-	-	-
Rentelasten lening	525	-	-	-	-
Afschrijving inventaris 10%	-	-	-	-	-
Afschrijving inventaris 20%	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325
Afschrijving inventaris 6,67%	11.087	591	591	591	591
Afschrijving verbouwing 6,67%	2.275	-	-	-	-
Onderhoud gebouw en inventaris	12.000	12.500	10.500	10.500	10.500
Dotatie voorziening onderhoud	7.942	8.180	7.180	7.180	7.180
Huishoudelijke artikelen	4.000	4.000	2.000	2.000	2.000
Belastingen	950	950	960	960	960
Verzekeringen	2.500	2.500	2.540	2.540	2.540
Kleine aanschaffingen	1.713	1.754	1.754	1.754	1.754
Totaal huisvestingslasten	210.267	202.000	162.575	162.575	162.575
4. Personeelslasten					
Opruimhulp	8.000	9.000	9.140	9.140	9.140
Personeel Front-office	206.422	211.407	197.549	197.549	197.549
Werkgelegenhedenprojecten	8.000	9.000	9.140	9.140	9.140
Studiekosten en deskundigheidsbevordering	6.193	6.342	5.930	5.930	5.930
Overige personeelskosten	4.385	5.001	5.000	5.000	5.000
Totaal personeelslasten	233.000	240.750	226.759	226.759	226.759
5. Diverse lasten					
Toevoeging reserve selfservice	-	15.000	15.000	15.000	15.000
Toevoeging reserve inventaris	-	4.500	3.500	3.500	3.500
Toevoeging reserve automatisering	-	16.890	14.000	14.000	14.000
Doorberekening vanuit de back-office	251.750	255.550	259.003	259.003	259.003
Totaal diverse lasten	251.750	291.940	291.503	291.503	291.503
TOTAAL LASTEN	914.867	959.950	876.659	876.659	876.659

Baten

	resultaat 2013	begroot 2014	begroot 2015	begroot 2016	begroot 2017
1. Baten uit producten/diensten					
Contributies	217.925	220.420	213.700	213.700	213.700
Leengeld dvd	-	-	-	-	-
Telaatgeld	40.000	40.000	28.000	28.000	28.000
Schadevergoedingen	700	550	560	560	560
Verkoop afgeschreven media	-	-	-	-	-
Verkoop materialen	1.000	1.000	1.020	1.020	1.020
Internet	-	-	-	-	-
Verkoop overige	250	2.000	2.000	2.000	2.000
Doorberekende IBL gelden	1.100	2.000	2.000	2.000	2.000
Inschrijfgelden	25	30	30	30	30
Totale baten uit producten/diensten	261.000	266.000	247.310	247.310	247.310
2. Subsidiebaten					
Subsidie gemeente	678.519	693.854	627.348	627.348	627.348
Totaal subsidiebaten	678.519	693.854	627.348	627.348	627.348
3. Overige baten					
Inkomsten kopieerapparaat	46	96	100	100	100
Totaal overige baten	46	96	100	100	100
TOTAAL BATEN	939.565	959.950	874.758	874.758	874.758
TOTAAL BATEN	939.565	959.950	874.758	874.758	874.758
TOTAAL LASTEN	914.867	959.950	876.659	876.659	876.659
Resultaat	24.698	-	1.901-	1.901-	1.901-

BATEN EN LASTEN ARCHEOLOGISCHE DIENST

Indexering (vooralsnog niet opgenomen)

1

Lasten**1. Productielasten**

	begroot 2011	begroot 2014	begroot 2015	begroot 2016	begroot 2017
Inkopen presentaties/producties	-	-	-	-	-
Techniek en productie	-	-	-	-	-
Inkopen horeca	-	-	-	-	-
Marketing en PR	-	-	-	-	-
Overige productielasten	20.700	19.500	19.500	19.500	19.500
Totaal productielasten	20.700	19.500	19.500	19.500	19.500

2. Organisatielasten

Druk- en bindwerk	-	-	-	-	-
Boeken, tijdschriften, abonnementen	-	-	-	-	-
ICT	-	-	-	-	-
Representatie/mailling	-	-	-	-	-
Telefoonkosten	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Verzekeringen	1.800	800	800	800	800
Accountantskosten	-	-	-	-	-
Bankkosten	-	-	-	-	-
Afschrijving inventaris	-	-	-	-	-
Kapitaallasten	9.800	9.400	9.400	9.400	9.400
Totaal organisatielasten	12.600	11.200	11.200	11.200	11.200

3. Huisvestingslasten

Huur	9.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Tijdelijke huisvesting Warnsveld	-	19.600	19.600	19.600	19.600
Energiekosten	1.400	2.200	2.200	2.200	2.200
Schoonmaak	-	-	-	-	-
Onderhoud	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000
Totaal huisvestingslasten	11.900	30.800	30.800	30.800	30.800

4. Personeelslasten

Salarissen kassa	-	-	-	-	-
Salarissen techniek	254.300	225.700	225.700	225.700	225.700
Salaris programmering	-	-	-	-	-
Vergoeding vrijwilligers	-	-	-	-	-
Inhuur personeel derden	-	-	-	-	-
Totaal personeelslasten	254.300	225.700	225.700	225.700	225.700

5. Toerekening indirecte kosten

TOTALE LASTEN	530.500	485.200	485.200	485.200	485.200
----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Baten**1. Baten uit producten/diensten**

Opbrengst horeca	-	-	-	-	-
Entreegelden/kaartverkoop	-	-	-	-	-
Diensten voor derden	188.500	209.500	209.500	209.500	209.500
Reserveringsgelden/service	-	-	-	-	-
Deelnemersbijdragen	-	-	-	-	-
Overige baten van derden	-	-	-	-	-
Totale baten uit producten/diensten	188.500	209.500	209.500	209.500	209.500

2. Subsidiebaten

Subsidie gemeente	-	-	-	-	-
Subsidie overig	-	-	-	-	-
Totaal subsidiebaten	-	-	-	-	-

3. Overige baten

Sponsorinkomsten	-	-	-	-	-
Inkomsten derden	-	-	-	-	-
Rente baten	-	-	-	-	-
Inkomsten overig: int.verrek.	16.300	12.000	12.000	12.000	12.000
Inkomsten overig: ontrekk.res.	-	3.900	3.900	3.900	3.900
Totaal overige baten	16.300	15.900	15.900	15.900	15.900

TOTALE BATEN

204.800	225.400	225.400	225.400	225.400
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

TOTALE BATEN

204.800	225.400	225.400	225.400	225.400
---------	---------	---------	---------	---------

TOTALE LASTEN

530.500	485.200	485.200	485.200	485.200
---------	---------	---------	---------	---------

Resultaat

(325.700)	(259.800)	(259.800)	(259.800)	(259.800)
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Resultaat inclusief toerekening indirecte kosten	(325.700)	(259.800)	(259.800)	(259.800)	(259.800)
In meerjarenbegroting 2014 e.v. zit onder P 545	259.800	259.800	259.800	259.800	259.800
VERSCHIL: REKENMODEL T.O.V. MJB 2014	-65.900	0	0	0	0

Uitgangspunt VVV

Op dit moment wordt gewerkt aan de oprichting van een zelfstandige organisatie die de VVV-functie, citymarketing, promotie en evenementencoördinatie gaat behartigen.

In de begroting is structureel als bijdrage voor de VVV een bedrag opgenomen van € 65.800,—. € 50.000 ten behoeve van 1 FTE en € 15.800 als bijdrage in de huisvesting. Onder dezelfde noemer staat nog een bedrag van € 15.000 voor citymarketing.

Voor de nieuw op te richten organisatie is derhalve in totaal vanuit de gemeentebegroting een bedrag van € 80.800 beschikbaar.

In het licht van het bedrijfsplan voor het Broederenklooster kan worden uitgegaan van € 65.800,—. De inzet van dit budget is bedoeld voor het eerder genoemde gastheerschap en toeristische informatievoorziening en dient naast de huisvestings- en facilitaire kosten ook de personele en materiële kosten te dekken.

De verwachting is overigens dat de nieuwe organisatie inclusief de VVV in staat moet zijn om ook eigen inkomsten te verwerven.