

18 MEI 2021

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN VANUIT EVALUATIE

PILOT HUISVESTINGSSTELSEL
RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA EN
REGIONAAL HISTORISCHE CENTRA

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Directie Erfgoed en Kunsten

Referentie:

Boo1844/210504/SK/ISO:JvdW/MdK

BRINK

INHOUDSOPGAVE

01	Inleiding	0
01.01	Aanleiding	0
01.02	Hoofdvragen evaluatie	0
01.03	Onderzoeksopzet	1
01.04	Leeswijzer	2
02	Conclusie	3
02.01	Algemene conclusie	3
02.02	Hoofdvragen 1, 2 en 3	3
02.03	Hoofdvraag 4	9
03	Aanbevelingen	14
03.01	Aanbevelingen voor het stelsel	14
03.02	Aanbevelingen voor musea en RHC's	16
04	Bijlage A	19
	Toelichting huisvaderschap en ondernemerschap	19
05	Bijlage B	21
	Onderzoeksaanpak	21

06	bijlage C	23
	Onderbouwing objectiviteit onderzoeksteam	23
07	Bijlage D	25
	Beantwoording deelvragen	25
08	Bijlage E	35
	Onderbouwing scoring Maturity model	35
09	Bijlage F	37
	Enquête musea en RHC's (leeg)	37
10	Bijlage G	38
	Vragenlijst RVB, NA en OCW	38
11	Bijlage H	40
	Factsheets per musea en RHC's	40

01 INLEIDING

01.01 Aanleiding

Een aantal rijksgesubsidieerde musea en regionale historische centra (hierna: RHC's) bevindt zich momenteel in een proefperiode (hierna: pilot) binnen het huisvestingsstelsel die begon tussen 2017 en 2019 en eindigt in 2021. De deelnemende partijen zijn 17 Rijksmusea, vier monumenten met erfgoedfunctie (hierna behorend tot begrip 'musea') en acht RHC's.

Tijdens de pilot zijn de musea en acht RHC's zelf verantwoordelijk geworden voor het vastgoedproces, waaronder bijvoorbeeld het beheer en onderhoud van de gebouwen valt. Een aantal musea heeft in de pilot besloten de dienstverlening bij het Rijksvastgoedbedrijf (hierna: RVB) af te (blijven) nemen. Andere musea en de RHC's hebben besloten zelf te kiezen bij wie ze dienstverlening willen afnemen (niet bij RVB).

De minister van OCW dient op korte termijn een keuze te maken over de toekomst van het huisvestingsstelsel. Het ministerie van OCW heeft opdracht gegeven aan onderzoeksbureau Brink om de pilot te evalueren. De uitkomsten van de evaluatie zullen mede de basis vormen voor de keuze en inrichting van het definitieve huisvestingsstelsel. De ambitie is om deze keuze in 2022 in te voeren voor alle musea en RHC's.

01.02 Hoofdvragen evaluatie

In de evaluatie van de pilot heeft OCW **drie hoofdvragen** centraal gesteld:

- 1 Is er sprake van **goed huisvaderschap** bij de musea en RHC's nu zij zelf verantwoordelijk zijn voor het behoud en onderhoud van gebouwen, en is het de verwachting dat zij deze taak ook in de toekomst professioneel kunnen uitoefenen?

Wat maakt een 'goed huisvader'? In de evaluatie wordt gesteld dat:

'Een goed huisvader zorgt op een efficiënte en effectieve manier voor het vastgoed van het museum/RHC, ter voorkoming van voorzienbare schade, inspeland op behoeften en wet- en regelgeving, en passend bij het primaire proces.'

- 2 Zijn musea en RHC's cultureel **ondernemender** geworden nu zij zelf verantwoordelijk zijn voor het beheer en onderhoud van gebouwen?

Wat duidt op 'ondernemerschap'? In de evaluatie wordt gesteld dat:

'Het uiteindelijke doel van een museum/RHC is om de impact te vergroten'.*

* Er is een verschil in ondernemerschap tussen musea en RHC's.

De evaluatie gaat over de pilot van het huisvestingsstelsel. Daarom vindt een verdiepende focus op 'ondernemerschap in relatie tot vastgoed' plaats. Er wordt gesteld dat:

'Ondernemerschap in relatie tot vastgoed, het uiteindelijke doel heeft om de impact te vergroten, wat mogelijk is als gevolg van de vrijheid die (al dan niet) wordt ervaren door de verantwoordelijkheid voor het vastgoedproces.'

- 3 Zijn er **verschillen in bovenstaande twee elementen** tussen de musea die dienstverlening afnemen bij RVB en de musea die géén dienstverlening afnemen bij RVB?

In Bijlage A worden de begrippen ‘huisvaderschap’ en ‘ondernemerschap’ uitgebreider omschreven.

Voor de doorontwikkeling van het stelsel willen we de ervaringen en gezichtspunten van alle betrokkenen meenemen. Daarom is in gezamenlijkheid besloten om een **vierde hoofdvraag** toe te voegen:

- 4 Wat zijn de **bevindingen uit de pilot zelf**, bekeken vanuit het standpunt van iedere partij die hierin betrokken is?

Deze partijen zijn enerzijds de musea en RHC's als gebruiker, en anderzijds OCW, RVB en het Nationaal Archief (hierna: NA) als faciliterende partijen.

01.03 Onderzoeksofzet

Vanuit de onderzoeksofzet is een aanpak gehanteerd met meerdere stappen. Deze stappen worden in Bijlage B uitgebreider omschreven.

Ter toetsing van de haalbaarheid en kwaliteit zijn de onderzoeksofzet en de input die deelnemende partijen dienden aan te leveren voorgelegd aan een klankbordgroep, met vertegenwoordiging vanuit verschillende betrokkenen¹.

Om de **eerste drie hoofdvragen** te beantwoorden, wordt gekeken naar de mate waarin musea en RHC's professioneel invulling geven aan ‘goed huisvaderschap’ en ‘cultureel ondernemerschap’.

Het **instrument** dat hierbij gebruikt wordt is het ‘**Maturity model**’². In dit model worden verschillende aspecten van huisvaderschap en ondernemerschap onderscheiden (organisatie, beleid, processen beheer en onderhoud, processen inkoop en investeringen, informatie, efficiëntie, nieuwe initiatieven en ondernemerschap in relatie tot vastgoed). Door de musea en RHC's te scoren op deze aspecten, wordt aangegeven hoe professioneel een museum of RHC is. Professioneel zien we in de zin van vakvolwassen. Dit doen we vanuit de gedachte dat een professionele invulling van huisvaderschap en ondernemerschap ook leidt tot (een groter kans op) kwalitatief vastgoedproces en ondernemerschap. De hoofdvragen worden beantwoord vanuit deze methodiek. De musea en RHC's zijn in de gelegenheid gesteld om te reageren op hun score in het Maturity model.

Om de **vierde hoofdvraag** te beantwoorden kijken we in de evaluatie ook naar bevindingen van verschillende betrokkenen bij de pilot zelf. We kijken daarvoor naar de **tevredenheid, rolverdeling, mogelijkheid om deze rol te kunnen uitvoeren, lessen uit het verleden, en behoeften voor de toekomst**.

De informatie die nodig is om de hoofdvragen te beantwoorden is afkomstig vanuit de musea en RHC's die aan de pilot deelnemen als ook vanuit RVB, NA en OCW als betrokken partijen. Het is daarom van belang dat alle betrokkenen binnen het huisvestingsstelsel deelnemen aan de evaluatie. Alle betrokkenen hebben inmiddels deelgenomen en allen hebben de gevraagde input aangeleverd.

¹ Bestaande uit afgevaardigden van Rijksmuseum, Openlucht Museum, Huis Doorn, Zeeuws Archief, Historisch Centrum Overijssel, Nationaal Archief en Rijksvastgoedbedrijf.

² Hermans, M., Veldhuis, H., & van Zoest, S. (2018). Professioneel Opdrachtgeverschap: Een handreiking voor corporaties en andere (semi-)publieke opdrachtgevers. Delft University of Technology. DOI: 10.4233/uuid:27b32688-803f-48b8-bb90-045ea5039a2b

Figuur 01-1 geeft weer welke informatie als input voor de evaluatie en het beantwoorden van de hoofdvragen dient.

Musea en RHC's.

- Enquête
- Onderbouwende documentatie (indien aanwezig).
- Interview ter duiding voorgaande.

Figuur 01-1 Informatie onderzoek

01.04 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 vindt u de conclusies van de evaluatie, opgebouwd vanuit de vier hoofdvragen. In hoofdstuk 3 staan onze aanbevelingen voor het stelsel en voor musea en RHC's specifiek. In de bijlagen staan onder andere de onderzoeksanpak en onderbouwing van de conclusies.

02 CONCLUSIE

In de conclusie beginnen we met hoofdvraag 4, over de bevindingen van de pilot zelf, voor we ingaan op de professionaliteit van de musea en RHC's binnen de pilot (hoofdvraag 1, 2 en 3). De beantwoording van de deelvragen, die de basis hebben gevormd voor de hoofdvragen, staat in Bijlage D.

02.01 Algemene conclusie

Over het algemeen zijn de meeste partijen tevreden over het huisvestingsstelsel zoals dat in de pilot is vormgegeven. Een grote gemene deler is dat men graag verder wil in de richting waarbij musea en RHC's zelf kunnen bepalen bij wie ze dienstverlening afnemen, ongeacht of zij op dit moment wél of géén dienstverlening afnemen bij RVB. Partijen zouden op deze manier meer grip hebben en het beheer en onderhoud beter kunnen afstemmen op de behoeften vanuit het primaire proces.

Tegelijkertijd zien we dat musea en RHC's nog volop in ontwikkeling zijn om het huisvaderschap en ondernemerschap professioneel in te richten. Uit de evaluatie komt naar voren dat het ene museum of RHC hierin verder is dan het andere. Het algemene beeld is dat er met name nog aandacht uit moet gaan naar het ontwikkelen van beleid, het inbedden van processen en dit een centrale plek te geven binnen de organisatie van het museum of RHC. Ook op het vlak van informatie-opbouw en kennisontwikkeling is doorontwikkeling nodig om zo een robuust minimaal gewenst niveau van professionaliteit te garanderen. Voor de grotere musea en musea in bijzondere panden, is op al deze vlakken zeker méér nodig dan dit minimale niveau. Over wie tenminste welk niveau van professionaliteit zou moeten hebben, zijn nadere afspraken op zijn plaats.

Het behoeft de aandacht om toezicht te houden op deze ontwikkeling, en hier voldoende tijd en aandacht aan te schenken zodat musea en RHC's zich goed kunnen voorbereiden om deel te nemen aan het doorontwikkelde toekomstige huisvestingsstelsel. Hierbij is het zaak dat niet alleen de musea en RHC's zich voorbereiden, maar dat ook de andere partijen (OCW, NA en RVB) bewust bezig zijn met het op orde krijgen van de interne organisatie voor het uitoefenen van de bestaande én eventuele nieuwe rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Uit de evaluatie wordt geconcludeerd dat één op één doorgaan met het huidige huisvestingsstelsel uit de pilot voor de lange termijn niet wenselijk is. Alle betrokken partijen zien een aantal noodzakelijke aanpassingen. Een belangrijk punt waar aandacht naar uit moet gaan voor het toekomstige huisvestingsstelsel, is de verhouding tussen eigenaar en gebruiker tot het vastgoed. RVB is eigenaar van het vastgoed, maar de gebruiker heeft een grote rol in de verantwoordelijkheid voor beheer en onderhoud van dit vastgoed. Dit brengt onduidelijkheid met zich mee op meerdere vlakken (demarcaties voor investeringen en risico's, ontbreken van inzicht in omgang met eigen panden). Dit punt behoeft zeker nadere uitwerking.

In hoofdstuk 3 worden nog aanvullende aanbevelingen gedaan die nadere uitwerking verdienen en waar besluitvorming op nodig is.

02.02 Hoofdvragen 1, 2 en 3

Voor de hoofdvragen 1,2 en 3 focussen we ons door middel van het Maturity model op hoe de musea en RHC's er nu voor staan, en hoe professioneel het huisvaderschap en ondernemerschap zijn vormgegeven. Dit doen we vanuit de gedachte dat een professionele invulling van huisvaderschap

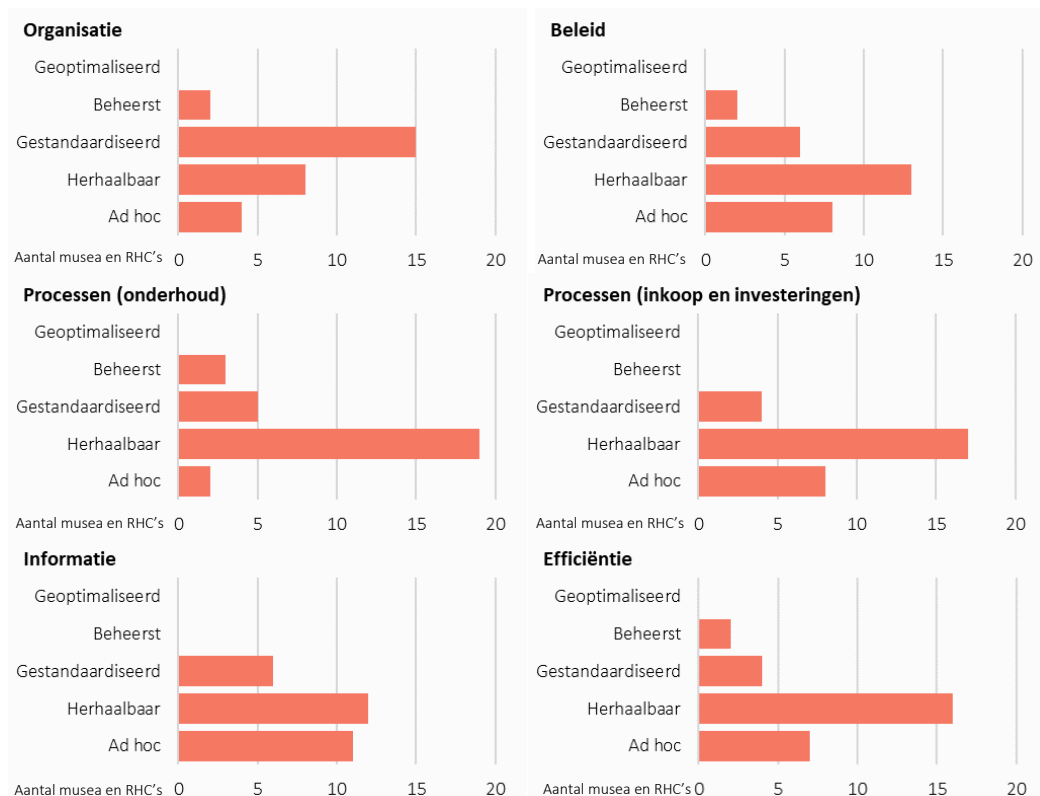
en ondernemerschap ook leidt tot (een grotere kans op) een kwalitatief vastgoedproces en ondernemerschap. De hoofdvragen worden beantwoord vanuit deze methodiek.

De mate van professionaliteit wordt weergegeven op een schaal van vijf scores, van 'Ad Hoc' (minst professioneel) naar 'Geoptimaliseerd' (meest professioneel). Bijlage E geeft een onderbouwing op de scoring van het Maturity model, per deelaspect van 'Huisvaderschap' en 'Ondernemerschap'.

In het kort gaat het om de mate van; integraliteit, SMART formuleren van doelstellingen, monitoring en onderdeel van verantwoordingscyclus, bekendheid binnen de organisatie en het inzetten van middelen en methoden. Hoe beter hier invulling aan wordt gegeven, hoe beter een museum of RHC per aspect scoort.

1 *Is er sprake van **goed huisvaderschap** bij de musea en RHC's nu zij zelf verantwoordelijk zijn voor het behoud en onderhoud van gebouwen, en is het de verwachting dat zij deze taak ook in de toekomst professioneel kunnen uitoefenen?*

HUISVADERSCHAP



Figuur 02-1 Totaaloverzicht Maturity model - score musea en RHC's Huisvaderschap

In Figuur 02-1 is zichtbaar dat musea en RHC's **veelal 'Herhaalbaar'** scoren op de verschillende aspecten van huisvaderschap. Alle aspecten komen weliswaar aan de orde, maar van een systematische, eenduidige en ingebedde aanpak is nog geen sprake. Ook niet van een integratie van de verschillende onderwerpen. Het aspect waar relatief het hoogste op wordt gescoord is organisatie. Het op orde stellen van de capaciteit en kwaliteit formatie, taken, verantwoordelijkheden en kennisborging zijn vaak als eerste opgepakt in de pilot.

De score 'Ad hoc' komt voor huisvaderschap ook relatief vaak voor, vooral op beleid, processen (inkoop en investering) en informatie. Dit betekent niet dat de betreffende musea en RHC's een slecht resultaat leveren of het vastgoed in slechte staat is, maar dat de organisatie (soms bewust) keuzes rondom huisvaderschap maakt naar het moment. 'Beheerst' is de maximale score die door enkele grotere musea wordt behaald.

Alhoewel een hoog niveau van professionaliteit bij een nog 'jonge' nieuwe taak ook niet verwacht mag worden, zien we hier toch een aantal **algemene ontwikkelpunten**:

- Doelstellingen van musea en RHC's rondom de aspecten van huisvaderschap meer SMART formuleren, monitoren, evalueren en over verantwoorden.
- Het meer integraal beschouwen en breder onderkennen van beleidsstukken, processen en informatie en dit meer betrekken in het dagelijks handelen.
- Het borgen en vastleggen van de aspecten onder huisvaderschap door middel van middelen en methoden die adequaat worden benut.

Wanneer we naar **de toekomst** kijken, trekken we **geen algemene conclusie** over op welk '**ontwikkelingsniveau**' alle musea en RHC's binnen het Maturity model moeten scoren om voldoende professioneel te zijn. Welke score gewenst is, is mede afhankelijk van de **omvang** van het museum of RHC: hoe groter het museum/RHC, hoe groter de (financiële) impact van vastgoed gerelateerde beslissingen. Maar ook: bij een **monumentaal object** is voldoende kennis en kunde in een professionele vastgoedorganisatie essentieel.

Er is dus geen gezamenlijk 'doelniveau' te stellen. Wel zou je mogen verwachten dat de musea en RHC's hun processen en kennis en kunde zodanig op orde hebben, dat er **voldoende zekerheid** ontstaat dat ze hun vastgoed professioneel beheren. In onze ogen moeten dan de taken **tenminste onderkend en eenduidig, herhaalbaar** zijn georganiseerd. Voor de grotere musea en de musea en RHC's in monumentale panden zou volgens ons de lat nog aanmerkelijk hoger moeten (komen te) liggen dan dat.

Musea en RHC's benoemden **belemmeringen in het huisvestingsstelsel** die invloed hebben op het professioneel kunnen uitoefenen van huisvaderschap:

- **Subsidie** is volgens musea en RHC's in sommige gevallen niet toereikend: In enkele gevallen blijkt dat de subsidie niet toereikend is om voldoende beheer en onderhoud van de panden uit te voeren.
- **Meer tijd** om verder te professionaliseren: Musea en RHC's geven aan dat ze hard werken en goed op weg zijn om zich te professionaliseren rondom de verantwoordelijkheid voor huisvaderschap. Men heeft in de eerste 4 of 2 jaar met name de focus gelegd om 'alles op orde' te krijgen. Wanneer ze langer de tijd krijgen, kunnen ze zich verder professionaliseren.
- **Onduidelijkheid in afspraken**: Op enkele onderdelen zijn afspraken rondom verantwoordelijkheden, economisch/juridisch eigendom en toezicht niet duidelijk. Deze onduidelijkheid werkt soms belemmerend op uitoefening huisvaderschap.

Een nadere uitwerking van de belemmeringen is te vinden in de beantwoording van de deelvragen, Bijlage D en onze aanbevelingen hiervoor in hoofdstuk 3.

- 2 Zijn musea en RHC's cultureel **ondernemender** geworden nu zij zelf verantwoordelijk zijn voor het beheer en onderhoud van gebouwen?

ONDERNEMERSCHAP



Figuur 02-2: Totaaloverzicht Maturity Model - scores Ondernemerschap musea en RHC's

Figuur 02-2 is zichtbaar dat musea en RHC's veelal 'Ad hoc', 'Herhaalbaar' en soms 'Gestandaardiseerd' scoren op de aspecten van ondernemerschap, voor zover gerelateerd aan de mogelijkheden die het zelf beheren en onderhouden van vastgoed biedt. Een enkele keer wordt 'Beheerst' gescoord. Hieruit concluderen we dat het voor veel musea en RHC's nog **lastig** is om professioneel invulling te geven aan ondernemerschap.

Tijdens de interviews is de definitie 'ondernemerschap' vaak besproken. We concluderen hieruit dat **de instellingen nog op zoek zijn** hoe hier goed invulling aan te geven. Bij ondernemerschap en het vergroten van de impact op de instelling is het van belang dat wordt ingespeeld op kansen en verder wordt gekeken dan de kerntaken. Ondanks dat kansen zich 'Ad hoc' kunnen voordoen, kunnen deze ook systematisch worden verkend of worden gecreëerd.

Ondanks de zoektocht om invulling te geven aan professioneel ondernemerschap, zagen we wel een aantal **mooie gerealiseerde voorbeelden en ambities**. Een selectie hiervan is weergegeven in het roze kader.

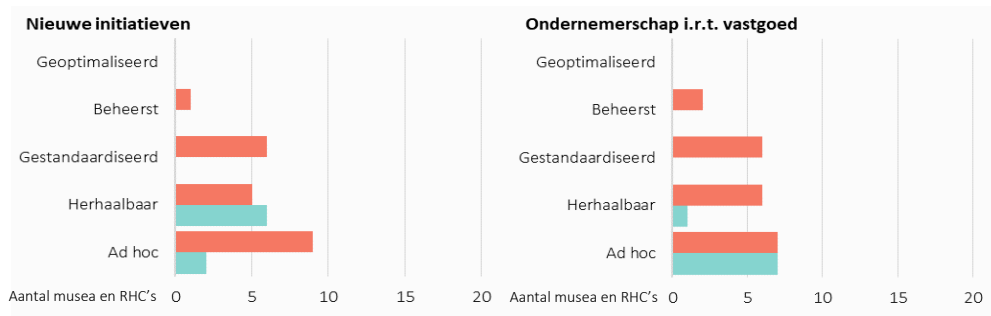
Voorbeelden van ondernemerschap die tijdens de evaluatie naar voren kwamen vanuit de musea en RHC's:

- Realiseren van een gezamenlijk depot.
- Aanpassingen aan vastgoed om bedrijfsevenementen beter te faciliteren.
- Uitbreiding van restaurantfunctie.
- Uitplaatsen van ondersteunende functies ten behoeve van tentoonstellingsruimte.
- Corona-proof inrichten.

Algemene ontwikkelpunten voor musea en RHC's zijn:

- Doelstellingen rondom ondernemerschap formuleren waardoor musea of RHC's bewuster zijn en actiever bezig kunnen zijn met het zoeken naar kansen.
- Ondernemerschap meer integraal en breder beschouwen. Door een bredere blik kunnen meer mogelijkheden ontstaan.
- Inbedding van de ondernemersgeest binnen musea of RHC's en deze mind-set bewust betrekken in het dagelijks handelen.

ONDERNEMERSCHAP



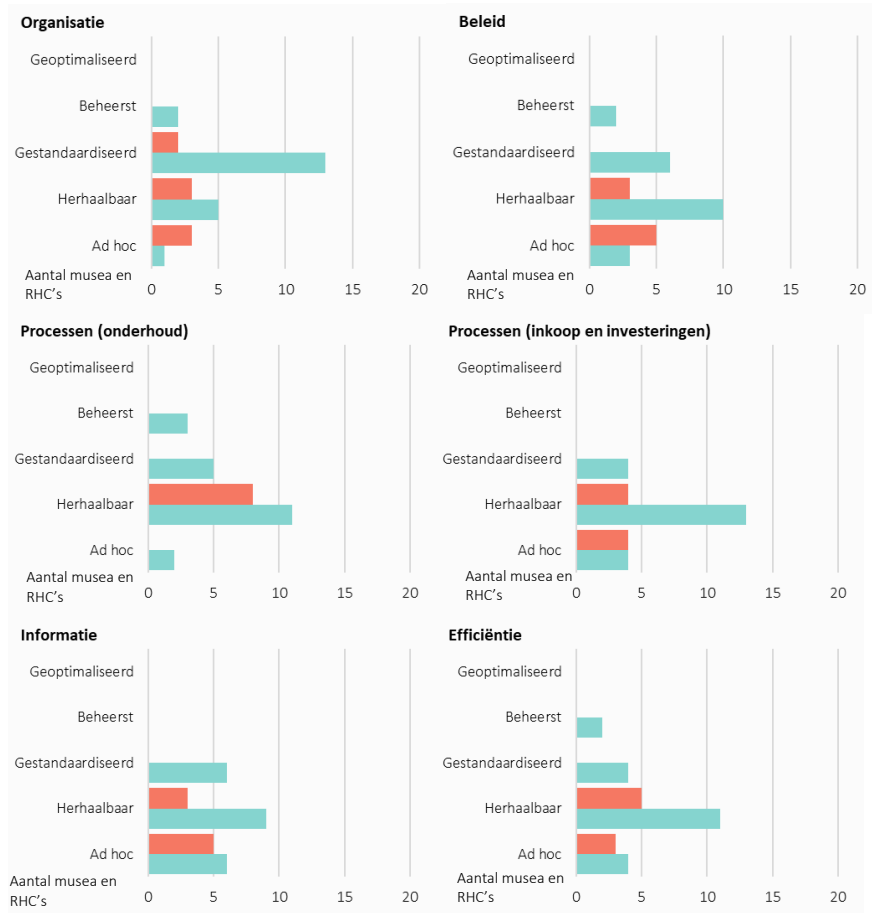
Figuur 02-3: totaaloverzicht Maturity model – score ondernemerschap musea (roze) en RHC's (blauw)

Over het algemeen kan worden gesteld dat **RHC's lager scoren** op ondernemerschap dan musea, zie Figuur 02-3. RHC's worden volledig gefinancierd door verschillende overheden om strikt een wettelijke taak uit te voeren. Voor musea is het wel van belang om aanvullende middelen aan te trekken aangezien zij slechts gedeeltelijk worden gefinancierd door de overheid. Hierdoor worden zij in de basis al meer geprikkeld om invulling te geven aan ondernemerschap.

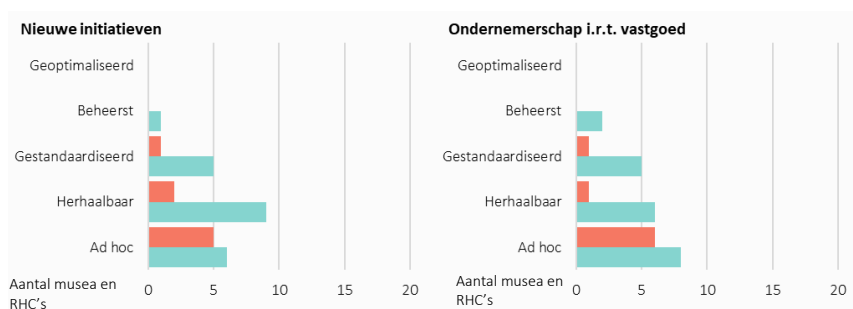
Vergelijkbaar met huisvaderschap, trekken we **geen algemene conclusie** over op welk **'ontwikkelingsniveau'** alle musea en RHC's binnen het Maturity model moeten scoren om voldoende professioneel te zijn. Bij ondernemerschap is dat afhankelijk van de wettelijke taak en de grootte en mogelijkheden van de musea of RHC's. Wel zou je mogen verwachten dat de musea en (in mindere mate) RHC's hun processen en kennis en kunde zodanig op orde hebben, dat er **voldoende zekerheid** ontstaat dat ze hun ondernemerschap professioneel invullen. In onze ogen moeten dan de taken **tenminste onderkend en eenduidig** zijn georganiseerd, ten minste vergelijkbaar met het **niveau 'herhaalbaar'**.

3 *Zijn er verschillen in bovenstaande twee elementen tussen de musea die dienstverlening afnemen bij RVB en de musea die géén dienstverlening afnemen bij RVB?*

HUISVADERSCHAP



ONDERNEMERSCHAP



Figuur 02-4: Maturity model – scores musea met dienstverlening RVB (roze) en musea/RHC's die géén dienstverlening afnemen bij RVB (blauw)

Figuur 02-4 geeft een totaaloverzicht van de verschillende scores ten aanzien van de professionaliteit waarbij onderscheid is gemaakt tussen musea en RHC's die dienstverlening

afnemen bij RVB (roze) en musea en RHC's die géén dienstverlening afnemen bij RVB (blauw). De verschillen in professionaliteit per aspect tussen deze groepen zijn niet groot, al ligt het algemene niveau van musea die dienstverlening bij RVB afnemen wat lager.

Bij de aspecten van **huisvaderschap** is zichtbaar dat musea die dienstverlening afnemen bij RVB niet hoger dan 'Herhaalbaar' scoren. Alleen op het aspect organisatie scoren enkele musea die dienstverlening afnemen bij RVB 'gestandaardiseerd'. Deze musea tonen minder grip op processen, hebben veelal geen of beperkt toegang tot/inzicht in vastgoedinformatie zoals het MJOP, hebben geen eigen systeem voor (vastgoed)informatie, en hebben vaak een beperkte capaciteit/kwaliteit binnen de organisatie. Aangezien zij diensten afnemen bij RVB lijkt het logisch dat een aantal van de genoemde aspecten bij RVB zijn belegd. Toch is het van belang dat deze musea zelf inzicht hebben in beleid, informatie en procesafspraken om huisvaderschap en de algemene bedrijfsvoering (zicht op investeringen) uit te kunnen voeren.

Ook zien we dat kennisborging meer kwetsbaar is dan bij musea en RHC's die géén dienstverlening afnemen bij RVB. Gebaseerd op de interviews en deze analyse, zien we dat musea en RHC's die dienstverlening afnemen bij RVB vanuit hun historie nog gedeeltelijk 'leunen' op RVB om daarmee hun verantwoordelijkheid voor het vastgoedproces in te vullen.

De musea en RHC's die géén dienstverlening afnemen bij RVB hebben meer vrijheid in het inkopen van diensten en de uitvoering van werkzaamheden. Zij scoren vaker 'Gestandaardiseerd' of 'Beheerst' op de aspecten van huisvaderschap. Over het algemeen hebben deze musea en RHC's het beleid, de onderhoudsprocessen en de (vastgoed)informatie wat professioneler ingericht dan de musea die dienstverlening afnemen bij RVB.

Op de aspecten van **ondernemerschap** scoren de musea die géén dienstverlening afnemen bij RVB vaker hoger dan musea en RHC's die wél dienstverlening afnemen bij RVB. De meeste musea binnen de laatste groep scoren voornamelijk 'Ad hoc' en een enkele keer 'Herhaalbaar' of 'Gestandaardiseerd'. Evenals bij huisvaderschap, zien we dat de musea die dienstverlening afnemen van RVB meer 'leunen' op RVB en in mindere mate de mindset hebben om verder te kijken en mogelijkheden voor ondernemerschap te onderzoeken. Musea die géén dienstverlening afnemen bij RVB geven aan deze situatie te herkennen. Terugkijkend zien ze in dat ook zij tijdens de periode voor de pilot mogelijk ondernemender konden zijn. Zij waren zich destijds minder bewust van de mogelijkheden die er waren. Enkele musea die dienstverlening afnemen bij RVB en iets hoger scoren op ondernemerschap, geven aan dat het ondernemen niet ontstaat vanuit een comfortpositie, maar uit nood geboren is door de krappe budgetten die zij ervaren. Door deze krappe budgetten moeten zij slim nadenken over de inzet van middelen en inkomsten die daaruit voortvloeien.

Bij musea en RHC's die géén dienstverlening afnemen bij RVB lijkt de pilot een positieve invloed te hebben gehad op ondernemerschap. Binnen deze groep zien we dat meer musea en RHC's meer gestructureerd nadenken over kansen en mogelijkheden, met name op het gebied van klimaatverbetering en een verbetering van de werkomgeving.

02.03 Hoofdvraag 4

4 *Wat zijn de bevindingen uit de pilot zelf, bekeken vanuit het standpunt van iedere partij die hierin betrokken is?*

Veel partijen zijn tevreden over het huisvestingsstelsel dat in de pilot is vormgegeven. Een grote gemene deler is dat men graag verder wil in de richting waarin musea en RHC's zelf kunnen bepalen bij wie ze dienstverlening afnemen. Tegelijkertijd is een aantal belangrijke aandachtspunten benoemd die nader moeten worden onderzocht en waarover besluitvorming nodig is. **Eén op één doorgaan** met dit huisvestingsstelsel voor de lange termijn is **niet wenselijk**. We benoemen in het

kort de mening per partij vanuit hun eigen perspectief en in de aanbevelingen (hoofdstuk 3) doen we een voorstel voor de belangrijkste aandachtspunten.

Perspectief musea en RHC's

Daar waar musea en RHC's zelf mogen kiezen bij wie zij dienstverlening voor **het vastgoedproces afnemen**, zijn musea en RHC's over het algemeen (**zeer**) **tevreden**. Ze hebben de indruk dat ze sneller, efficiënter en effectiever financiële middelen kunnen inzetten. Bijvoorbeeld doordat ze de inkoop op een andere wijze kunnen inregelen. Met name de keuze voor eigen, lokale, onderaannemers (met kortere sturingslijnen) wordt als prettig ervaren. Men heeft ook de indruk dat het niet afdragen van opslagen aan RVB meer financiële armslag biedt. Ook ervaren zij meer snelheid in de afhandeling van klachten, storingen en meldingen, doordat er een tussenschakel (RVB) uit het proces is gehaald.

Noot van onderzoeksteam: Musea en RHC's moeten zich bewust zijn van de expertise die ze daarmee missen. En moeten zich ook bewust zijn van de eigen apparaatskosten in een dergelijke vergelijking. Daarnaast zien we ook dat de inkoop voor een klein museum het nadeel kan hebben dat er geen gebruik gemaakt kan worden van de schaalgrootte waar een RVB mogelijk wel over beschikt.

Musea en RHC's die dienstverlening afnemen bij RVB zijn over het algemeen **minder tevreden** over de pilot. Bij deze musea en RHC's heerst ontevredenheid over verschillende aspecten. Ze vinden opslagen die RVB in rekening brengt voor dienstverlening aan de hoge kant, willen meer transparantie in de facturatie, willen meer verantwoording over uitgevoerde werkzaamheden, missen informatievoorziening over gebouwen en onderhoud en zouden meer snelheid in handelen willen zien. RVB wordt wel geprezen over de aanwezige kennis en de kwaliteit van het onderhoud. Een **uitzondering** met betrekking tot de algemene tevredenheid is Museum Huis Doorn. Dit museum is zeer tevreden over de afname van dienstverlening bij RVB. Ze waardeert RVB voor de kundigheid, het waarborgen van continuïteit in het vastgoedproces en het bieden van hulp bij het nemen van strategische beslissingen.

Er zijn musea die bij de **start** van de **pilot dienstverlening** afnamen bij RVB maar dit nu (grotendeels of volledig) **niet meer doen** (zoals Rijksmuseum voor Oudheden en Kröller-Müller Museum). Deze musea geven aan nu zeer tevreden te zijn over het gegeven dat zij zelf kiezen bij wie zij dienstverlening afnemen en de gang van zaken rondom het vastgoedproces.

Perspectief OCW

OCW wilde oorspronkelijk alle musea en RHC's zelf dienstverlening over het vastgoedproces laten invullen. Bij enkele musea en RVB bestond echter de wens om wel dienstverlening af te blijven nemen bij RVB. OCW geeft aan onvoldoende begrip te zien bij RVB over de synergie tussen het vastgoedproces en museaal proces. Daarom geeft OCW aan **ontevreden** te zijn over het stelsel waarbij musea **dienstverlening afnemen bij RVB**. Over het deel van de pilot waarbij **musea en RHC's geen dienstverlening afnemen bij RVB** is OCW **zeer tevreden**. Met name voor kleinere musea zien ze dat de vrijheid met betrekking tot dienstverlening voor het vastgoed enorm geholpen heeft in het huisvaderschap.

Tijdens de pilot was het waardevol om twee systemen naast elkaar voort te zetten om zo verschillen en voorkeuren tussen beiden te ontdekken. Ten aanzien van de toekomst ziet OCW echter graag **volledige zeggenschap over dienstverlening** bij musea en RHC's. Het eigendom van het vastgoed en de grond zien zij daarentegen graag bij de Staat blijven. Het is gewenst dat er voldoende overleg is tussen huisbaas en gebruiker.

Andere aandachtspunten of wensen vanuit OCW voor de toekomst zijn:

- toezicht OCW slimmer organiseren met oog op kennis en kunde vastgoed;
- beter inzicht in vastgoedbezit en dit afstemmen met RVB;
- afwegingskader ontwikkelen voor beleidsrijke plannen;
- schatkistbankieren als middel om grotere investeringen te financieren onder de aandacht brengen bij musea en RHC's.

Noot van onderzoeksteam: 'Volledige zeggenschap, maar geen eigendom' zal voor de Staat waarschijnlijk een onmogelijke oplossing zijn. Dan mag de gebruiker alles doen wat hij wil, en wat dat dan betekent voor de waarde van het eigendom is dan aan een ander. Hier moet goed over nagedacht worden, ook in termen van risico's.

Perspectief NA

In algemene zin is NA **positief** over de pilot. Na een intensieve voorbereidingsperiode om uiteindelijk met de pilot aan de slag te gaan, heeft NA vanuit de RHC's vrijwel altijd positieve geluiden gehoord. Wat minder soepel verliep bij enkele RHC's is het krijgen van informatie van het RVB over de geschiedenis en details van het vastgoed, plattegronden, onderhoud en investeringen. De MJOP's die zelf werden opgesteld door RHC's bleken meer houvast te geven voor de staat van het onderhoud.

De grootste kans voor de toekomst is dat de RHC's zelf in control zijn ten aanzien van investeringen en onderhoud in het pand. Snelheid, efficiency en kostenbesparingen zijn de zaken waarop RHC's hebben ervaren voordeel te halen die met RVB niet werden behaald. Aandachtspunten voor de toekomst zijn afstemming over verantwoordelijkheden tussen RHC's en RVB. RVB is nog steeds juridisch eigenaar van de panden en draagt daarmee bepaalde risico's. Afstemming over uitbreiding en verbouwing verloopt hierdoor niet altijd soepel.

Perspectief RVB

RVB is **niet tevreden** over de pilot en beoordeelt deze als onvoldoende om één op één door te kunnen gaan naar een definitief stelsel. De voornaamste redenen voor een **negatieve** beoordeling zijn:

- De panden staan bij het RVB op de balans, terwijl RVB geen zicht meer heeft op wat er in deze panden gebeurt. Daarnaast is RVB nog wel verantwoordelijk voor bepaalde risico's. De kosten voor deze risico's worden volgens RVB niet gedekt door de opslag die het RVB hiervoor ontvangt.
- De ondertekening van huurcontracten verliep (en verloopt) zeer moeizaam.
- De brengplicht van huurbetaling is meermaals geschonden door musea als drukmiddel om risico's van het vastgoedproces bij de Staat neer te leggen.
- De toezichthoudende rol vanuit OCW is niet duidelijk genoeg. Met name op het gebied van het voorkomen van voorziene schade aan het vastgoed (artikel 25) zijn zaken niet goed vastgelegd. Dit heeft geleid tot conflicten die niet goed zijn bemiddeld.
- Er is weinig tot geen zicht op de Plan, Do, Check, Act cyclus van musea of wijzigingen in vastgoed. Hierdoor kloppen bijvoorbeeld waarden op de balans van RVB niet.

Noot van onderzoeksteam: Ook het RVB werkt binnen een stelsel, zij bepalen niet zelf hoe ze werken en hoe ze worden betaald. RVB is verplicht kostendekkend te werken en ze mag geen risico's dragen. Vandaar het beeld dat ook de activiteiten voor de musea en RHC's kostendekkend en risicodekkend moeten zijn. En dat logischerwijs daarom de opslagen daar ook dekkend voor moeten zijn.

De pilot geeft volgens RVB voldoende aanknopingspunten voor verbetering en versimpeling, zoals:

- RVB zou mogelijk een adviseursrol willen in nemen in de toekomst, als dit wordt vergoed (vanuit instelling of OCW).
- RVB wil dat de opslag voor kosten wordt herijkt.
- Rol en risicoverdeling verder op elkaar afstemmen.
- Verkoop van vastgoed dat niet past binnen het stelsel.
- Stok achter de deur voor RVB om contracten op te kunnen zeggen.
- Rente en aflossing voor vastgoed (huurallonges) direct overschrijven van OCW naar RVB.
- Voorwaarden stellen aan toezichthoudende rol OCW en uitwisseling van informatie over panden.
- Escalatiemodel optuigen indien derden zich niet aan de huurovereenkomst houden.

Perspectief onderzoeksteam

Gebaseerd op de enquête, de documentatie, vragenlijst en verdiepende interviews is er een aantal punten die ons opvallen in de pilot. We benoemen deze punten kort, en verwijzen naar de aanbevelingen voor een mogelijke oplossing:

- We zien dat er op sommige punten ruis bestaat in de rolverdeling in het stelsel, met name tussen OCW, NA en RVB. Deze partijen kunnen dat hun eigen rol niet altijd even goed uitvoeren vanwege onderliggende afspraken of kaders in het stelsel. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de rol van eigenaar versus gebruiker, en de verantwoordelijkheid die dit met zich meebrengt.
- In het stelsel bestaat ook onduidelijkheid over toezicht, verantwoording en terugkoppeling. Wie doet wat? Wanneer? En op welk detailniveau? De partijen hebben onvoldoende inzicht in wat er van hen wordt verwacht en waarop zij (ten minste) dienen te rapporteren.
- In een aantal bijzondere omstandigheden is het niet duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is. Zoals bij het plaatsen van zonnepanelen op daken van musea of hoe om te gaan met verborgen gebreken. Het gaat dan vaak over de demarcatie vanuit eigenaarschap (bij RVB) en gebruikers (musea/RHC's) op verschillende punten: investeringen, verzekering, onderhoud en vervanging.
- In de overgang van het stelsel is niet alles even soepel verlopen. Men heeft te maken met lange overloopleijsten van onderhoudswerkzaamheden, huurcontracten die nog steeds niet ondertekend zijn, en huurallonges die niet betaald worden. Partijen zijn hierover in gesprek met elkaar, maar deze punten zijn nog niet allemaal opgelost.
- Tijdens de overgang van het stelsel is ook de uitwisseling van informatievoorziening vaak als kritiek punt benoemd door musea en RHC's. Ze gaven aan dat ze te weinig weten over het vastgoed door ontbrekende informatie. RVB heeft ook een frustratie dat zij onvoldoende informatie hebben over hun eigendom om over te kunnen rapporteren.
- De verdeling van de subsidieverlening is op een hele rationele manier onderbouwd en voor 'oneindig' vastgesteld. Enkele musea en RHC's geven aan dat in deze verdeling een aantal maatwerk werkzaamheden niet zijn opgenomen, waardoor zij structureel te weinig budget hebben. Eventuele aanpassingen aan het vastgoed (vergroten of verkleinen) heeft ook geen invloed op de te verkrijgen subsidie. Daarnaast zien we dat een aantal ontwikkelingen in het land (bijvoorbeeld duurzaamheid) impact kunnen hebben op de budgetten die nodig zijn. Het vaststellen van de subsidieverlening tot 'oneindig' lijkt daarbij geen wenselijke situatie.

03 AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk geven we vanuit onze expertise aanbevelingen over (03.01) verbeteringen van de huidige pilot, en (03.02) de wijze waarop musea en RHC's beter huisvader en ondernemender kunnen zijn. De aanbevelingen zijn gebaseerd op belemmeringen en kansen die wij zien, en die door partijen zijn benoemd. Samen vormen ze input voor het inrichten van het nieuwe huisvestingstelsel waarover de minister zal besluiten.

03.01 Aanbevelingen voor het stelsel

Per aanbeveling is in het vlak aangegeven op wie van de betrokken partijen de aanbeveling van toepassing is.

Breng nadere detaillering aan in de rolverdeling

Gelet op de ervaringen binnen de pilot, dienen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van OCW, NA en RVB nader uitgewerkt te worden. De partijen dienen beter in staat te worden gesteld om hun rol goed te kunnen uitvoeren en onderlinge afspraken te kunnen naleven. We bevelen daarom periodieke contactmomenten tussen de partijen aan. Daarnaast moet duidelijk worden gecommuniceerd over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de drie partijen richting de musea en RHC's. Dit dient ook helder te worden vastgelegd, zodat geen onduidelijkheden bestaan over rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen het stelsel.

OCW,
NA en
RVB

Breng nadere detaillering aan over toezicht en verantwoording

Toezicht, verantwoording en terugkoppeling dienen duidelijker vorm te worden gegeven binnen het stelsel. Wie doet wat? Wanneer? En op welk detailniveau? Alle betrokken partijen dienen te weten waarop toezicht wordt gehouden en wat de verantwoordingseisen zijn. Op deze manier hebben partijen meer inzicht in wat er van hen wordt verwacht en waarop zij (ten minste) dienen te sturen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om het toetsen van de begrotingen voor het onderhoud van de musea en RHC's door OCW.

Alle
partijen

Stel heldere regels op voor bijzondere omstandigheden

Uit ervaring van de betrokken partijen blijkt dat de huidige constructie van de pilot tot onduidelijkheid leidt wanneer er bijzondere omstandigheden optreden; zoals het plaatsen van zonnepanelen op daken of omgaan met verborgen gebreken. Het gaat dan vaak over de demarcatie vanuit eigenaarschap (bij RVB) en gebruikers (musea/RHC's) op verschillende punten: investeringen, verzekering, onderhoud en vervanging. Wie is waar verantwoordelijk voor? We bevelen daarom aan om heldere regels op te stellen rondom bijzondere omstandigheden, ten aanzien van verplichtingen die bij de eigenaar of gebruikers horen.

Alle
partijen

Maak bij de overgang naar een nieuw stelsel duidelijke afspraken over de verantwoordelijkheid voor het vastgoedproces en (achterstallig) onderhoud

Bij overgang naar een nieuw stelsel kunnen bepaalde verantwoordelijkheden voor het vastgoedproces tussen partijen verschuiven. Om een soepele overgang van het stelsel te bevorderen, dient duidelijk te zijn wie de verantwoordelijk neemt voor welke aspecten van het vastgoedproces en (achterstallig) onderhoud. Op deze manier worden lange overlooplejsten voorkomen en wordt voldoende financiële dekking voor werkzaamheden gewaarborgd.

Alle
partijen

Maak bij de overgang naar een nieuw stelsel duidelijke afspraken over toekenning en verdeling van subsidies en budgetten in de toekomst

Schenk bij ingang van het nieuwe stelsel aandacht aan (toekomstige) verdeling en toekenning van subsidies/financiële bijdragen. De subsidies voor musea en RHC's zijn nu voor langere tijd vastgesteld. Dit is uiteraard nodig voor adequaat vastgoedbeheer/huisvaderschap. Bij de bepaling van de hoogte van de subsidies plaatsen wij drie kanttekeningen:

- De huidige subsidies zijn op een rationele en degelijke manier onderbouwd waarbij wordt uitgegaan van het behouden van de huidige kwaliteit (beleidsarm). Wij adviseren echter om als OCW ook aandacht te hebben voor de beleidsrijke kant, om incidenteel impulsen in museaal Nederland te kunnen faciliteren daar waar dat belang wordt gezien (bijvoorbeeld museale uitbreiding). Dit staat los van de faciliteit van schatkistbankieren die alle instellingen ter beschikking staat.
- Daarnaast is op basis van een inschatting uit 2014 een meerjarig budget vastgesteld voor de instellingen. Daar misten in de administratie enkele huurallonges welke dus gemist zijn in de vaststelling van de huisvestingssubsidie.
- De bekostiging is bepaald waarin de organisatorische kosten recht evenredig meebewegen met de omvang van een museum. Dit gaat voor het gemiddelde museum goed. Kleine musea hebben hierin echter een schaalnadeel (een medewerker 8 uur per week inhuren helpt niet), grote musea een schaalvoordeel.

Omwille van deze punten adviseren wij OCW om in de subsidiebepaling een balans te zoeken tussen langjarige budgetzekerheid voor de instellingen en ruimte voor knelpunten en beleidsrijke impulsen.

OCW

Deel (vastgoed)informatie tussen partijen op een transparante manier

Vanuit de rol die partijen in het stelsel op zich nemen, is er per partij behoefte aan specifieke (vastgoed)informatie om deze rol goed te kunnen uitoefenen. Denk aan de staat van het vastgoed, MJOP, MJIP, et cetera. Op dit moment zien we dat (vastgoed)informatie niet goed beschikbaar is voor de verschillende partijen in het stelsel, wat tot onrust leidt. We bevelen daarom aan om de beschikbare (vastgoed)informatie open en transparant met elkaar te delen. Bijvoorbeeld in een informatiesysteem, of anders via procesafspraken. Informatiedeling dient gericht te zijn op het goed uit kunnen oefenen van ieders rol.

Alle
partijen

Deel vakinhoudelijke kennis tussen partijen

Uit de evaluatie komt naar voren dat musea en RHC's behoefte hebben aan onderlinge, vakinhoudelijke kennisdeling. Er zijn al enkele initiatieven waarin musea onderling kennis delen, zoals Kring Rijksmusea en Werkgroep verduurzaming. Wij bevelen aan om deze vorm van kennisdeling breder te faciliteren en hier ook de RHC's bij te betrekken. Daarnaast kunnen meer thema's hierin een plek krijgen, zoals het gebruik van schatkistbankieren.

Een aantal musea en RHC's geeft aan onvoldoende kennis over vastgoed in huis te hebben. RVB wordt door de musea en RHC's, OCW en NA beschouwd als een ervaren en kundige organisatie rondom huisvaderschap. We bevelen daarom aan om na te denken over mogelijkheden waarbij RVB haar inhoudelijke kennis over vastgoed en monumentenzorg kan inzetten om musea en RHC's die daar behoefte aan hebben inhoudelijk te adviseren (loketfunctie).

Alle
partijen

Zorg voor een overgangperiode waarin partijen zich kunnen voorbereiden op het nieuwe stelsel

Bij overgang naar een nieuw stelsel is niet alles op één dag georganiseerd. Bij de pilot hebben partijen gemiddeld twee jaar nodig gehad om zich het systeem en hun nieuwe rol eigen te maken. Wij vinden het daarom van belang dat een overgangperiode wordt georganiseerd, zodat er voldoende tijd is om eventuele kansen en belemmeringen goed te integreren in het nieuwe stelsel.

OCW

Hierbij is het van belang om de zaken die goed lopen of in goede opbouw zijn in de lijn van het toekomstige stelsel te herkennen en niet te veranderen. Tijdens deze overgangperiode kunnen alle betrokken partijen zich optimaal voorbereiden op het nieuwe stelsel. Neem daarbij ook tijd voor het bieden van voldoende begeleiding aan musea en RHC's om hun interne organisatie op orde te krijgen voor het goed uitoefenen van hun nieuwe rol, taken en verantwoordelijkheden.

Blijf het huisvestingsstelsel evalueren

Het is waardevol om met een kritische blik naar het huisvestingsstelsel te blijven kijken en structureel een evaluatie uit te voeren. Tijdens deze evaluatie wordt bekeken of de beoogde doelen en uitkomsten worden behaald en waar aanpassingen nodig zijn om eventuele verbeteringen door te voeren. We adviseren om goed na te denken over de vorm en thematiek/de accenten van de evaluatie en deze periodiek, bijvoorbeeld 5-jaarlijks, te laten terugkomen zodat de uitkomsten van de evaluaties naast elkaar kunnen worden gelegd.

OCW

03.02 Aanbevelingen voor musea en RHC's

Professioneler huisvaderschap en ondernemerschap: benoem een streefwaarde in het Maturity model

Elk museum en RHC is met behulp van het Maturity model gescoord op de mate van professionaliteit in relatie tot huisvaderschap en ondernemerschap. Deze score geeft inzicht in de mate van professionaliteit van de organisatie, maar kent geen waardeoordeel toe. Om het Maturity model bruikbaar te kunnen maken voor de musea en RHC's in hun groei naar een meer professionele organisatie, bevelen we aan dat elk museum en RHC een streefwaarde op de verschillende aspecten voor zichzelf bepaalt. Hierbij is het van belang dat zowel OCW, RVB en NA (voor RHC's) worden betrokken in deze groei en met hen wordt afgestemd over verhoudingen in rol en taakverdeling om tot de streefwaarde te komen. Zij kunnen hiervoor samen een actieplan ontwikkelen. Deze acties kunnen in de tijd worden uitgezet, en dienen als interne routekaart voor verdere professionalisering. Belangrijk hierbij is dat een realistische en haalbare streefwaarde wordt gekozen, die past bij de ambities en context van het museum en RHC. Zo zijn oude, monumentale panden nu eenmaal lastiger te verduurzamen dan relatief nieuwe panden. Hiervoor kan een andere mate van professionalisering op expertise (organisatie) of processen (inkoop) benodigd zijn.

Organiseer kennisuitwisseling op verschillende lagen van de organisatie

In paragraaf 03.01 wordt kennisuitwisseling tussen partijen benoemd als aanbeveling. Als aanvulling hierop adviseren we aan de musea en RHC's om deze kennisuitwisseling ook te organiseren tussen verschillende lagen en afdelingen van de organisatie, voorbij het directieniveau. Op het niveau van hoofd faciliteiten/vastgoed zien we ruimte voor verbetering. Daar gebeurt kennisuitwisseling nog te vaak toevallig en sporadisch. Dit zou meer systematisch moeten gebeuren via periodieke overleggen en het structureel vastleggen van kennisontwikkeling.

Onderzoek aanvullende financieringsmogelijkheden

We zien dat een aantal musea en RHC's moeite heeft om hun ambities te realiseren, mede doordat zij aangeven de budgetten als ontoereikend te ervaren. We bevelen musea en RHC's daarom kennis te nemen van de faciliteit van schatkistbankieren.

Onderschat het organiseren van het vastgoedproces niet

Een deel van de musea en RHC's neemt dienstverlening af bij RVB en een deel doet dit niet. Maar toch zijn alle musea en RHC's in de pilot zelf verantwoordelijk voor het vastgoedproces. We bevelen alle musea en RHC's aan om de organisatie van het vastgoedproces niet te onderschatten. Uit de Maturity modellen blijkt dat er ontwikkelpotentieel is. Het is van belang dat musea en RHC's dit

erkennen en hiermee aan de slag gaan. Overschat je eigen professionaliteit niet en trek niet te snel conclusies over het succes van het eigen beheer. Het echte resultaat wordt pas op langere termijn zichtbaar. Bijvoorbeeld na de volgende crisis, of als er een keer een incident is geweest. De ervaring leert dat het ongeveer twee jaar duurt om de basis 'op orde' te krijgen. We bevelen dan ook aan om hier rekening mee te houden, en om andere vergelijkbare musea en RHC's op te zoeken om van elkaars ervaringen te leren.

Organiseer toezicht breder dan alleen bij OCW

OCW heeft momenteel een toezichthoudende rol op huisvaderschap en ondernemerschap voor de musea en RHC's. We bevelen aan om de toezichthoudende rol breder te beleggen, een aantal musea heeft dit bijvoorbeeld ook bij de eigen Raad van Toezicht belegd. Met de organisatie en uitvoering van het vastgoedproces is veel geld gemoeid, en daarom is het belangrijk dat keuzes en investeringen uitlegbaar zijn en blijven. Een extra set aan (toezichthoudende) ogen, die ook bekend is met de specifieke context van een museum of RHC, kan daarin helpen.

Zoek samenwerking op, zeker ook op ondernemerschap

Tijdens de evaluatie is een aantal mooie voorbeelden van ondernemerschap ter sprake gekomen. Bijvoorbeeld een besluit van musea en RHC's om strategisch samen te werken en gezamenlijk een depot te realiseren. We bevelen musea en RHC's aan om dit soort samenwerkingen verder te verkennen en toe te passen.



BIJLAGEN

04 BIJLAGE A

Toelichting huisvaderschap en ondernemerschap

Huisvaderschap

Wat maakt een ‘goed huisvader’? In het kader van de evaluatie wordt gesteld dat:

‘Een goed huisvader zorgt op een efficiënte en effectieve manier voor het vastgoed van het museum/RHC, ter voorkoming van voorzienbare schade, inspeland op behoeften en wet- en regelgeving, en passend bij het primaire proces.’

Van belang hierbij zijn:

- helder beleid, adequate organisatie en processen, efficiënte bedrijfsvoering;
- rollen in strategie, investeringen, beheer en administratieve afhandeling;
- aanwezigheid van voldoende middelen en deskundigheid.

Voorbeeld: “We hebben een beoogde, gewenste, onderhoudskwaliteit voor het schilderwerk van de kozijnen bepaald. De werkelijke kwaliteit van het schilderwerk dreigt daar nu onder te komen. Daarom gaan we schilderen, en denken we na over andere onderhoudswerkzaamheden die ook op korte termijn gepland staan. Mogelijk kunnen we deze combineren, nu we toch steigers plaatsen.”

(Cultureel) ondernemerschap

Musea en RHC's zijn culturele musea en RHC's. Daar waar zij ondernemen, zijn zij per definitie ‘cultureel ondernemend’. Korthedshalve wordt in het vervolg gesproken over: ‘ondernemerschap’.

Wat duidt op ‘ondernemerschap’? In het kader van de evaluatie wordt gesteld dat:

‘Het uiteindelijke doel van een museum/RHC is om de impact van de onderneming te vergroten’.*

Van belang hierbij zijn:

- het zien en benutten van kansen;
- verder kijken dan kerntaken.

Voorbeeld: “Vanwege de Covid-19 maatregelen die nu gelden, is een fysiek bezoek aan ons RHC niet mogelijk is. Daarom bieden we sinds kort de mogelijkheid aan om digitaal een rondleiding te krijgen.”

* We zien een verschil in ondernemerschap tussen musea en RHC's. Zo zijn RHC's niet per se gericht op het binnenhalen van bezoekers of het verhogen van ‘omzet’. Hun taken zijn gebaseerd op het voldoen aan wettelijke verplichtingen van overheden en zijn vooral gericht op het adequaat en volgens de wettelijke voorschriften beheren van archieven en deze ter beschikking stellen aan het publiek. Dat is wat lastig te rijmen met ‘ondernemerschap’ zoals deze bij musea wordt benoemd. Tegelijkertijd, als zij het vervullen van die taken beschouwen als hun ‘impact’, dan past het wel bij ondernemend zijn. De impact kan immers worden vergroot/verbeterd (en risico's verkleind) doordat zij vrij zijn om het vastgoed op hun manier en volgens hun planning te onderhouden. Vanuit deze context wordt ondernemerschap bij RHC's beschouwd.

Ondernemerschap in relatie tot vastgoed

De evaluatie gaat over de herzieningspilot van het huisvestingsstelsel.

Daarom vindt een verdiepende focus op ‘ondernemerschap in relatie tot vastgoed’ plaats. Er wordt gesteld dat:

‘Ondernemerschap in relatie tot vastgoed, het uiteindelijke doel heeft om de impact van de onderneming te vergroten, wat mogelijk is als gevolg van de vrijheid die (al dan niet) wordt ervaren door de verantwoordelijkheid voor het vastgoedproces.’

Van belang hierbij zijn:

- kansen zien en benutten uit de verbinding tussen huisvaderschap en ondernemerschap;
- concreet: het ‘uitnutten’ van vastgoed door het museum/RHC door middel van ondernemende activiteiten.

Voorbeeld: “Sinds we verantwoordelijk zijn voor het vastgoedproces huren wij, in samenwerking met andere musea, een extern depot om collectie in op te slaan op het moment dat deze niet wordt tentoongesteld. De ruimten die we voorheen gebruikten om de collectie op te slaan, gebruiken we nu als expositieruimte.”

05 BIJLAGE B

Onderzoeksaanpak

Vanuit de onderzoekopzet is een aanpak gehanteerd met meerdere stappen. Daarnaast heeft Brink aandacht besteed aan de waarborging van haar onafhankelijkheid voor de evaluatie. Zie Bijlage C voor een nadere toelichting.

1 Klankbordgroep

Ter toetsing van de haalbaarheid en kwaliteit zijn de onderzoeksmethode en de input voor evaluatie voorgelegd aan een klankbordgroep, met vertegenwoordiging vanuit verschillende betrokkenen³. De klankbordgroep is één keer samengekomen en gaf aan dat de opzet helder is, en het haalbaar is om de benodigde informatie in de aangegeven tijdsperiode aan te leveren.

2 Enquête

Musea en RHC's ontvingen een enquête met daarin een combinatie van open vragen (waarvan een deel was gericht om desgewenst een aanvullende toelichting te geven), meerkeuzevragen en vragen met antwoordmogelijkheid op een 5-punts Likert schaal van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens' en een optie 'niet van toepassing'. De vragen hadden zowel voor goed huisvaderschap als voor cultureel ondernemerschap betrekking op de bovengenoemde Maturity aspecten, en daarnaast op de ervaringen van de betrokkenen met de pilot. Alle musea en RHC's hebben de enquête volledig ingevuld. In Bijlage F is de enquête voor musea en RHC's (leeg) opgenomen.

3 Documentatie

Musea en RHC's zijn gevraagd om onderbouwende documentatie aan te leveren, weergegeven in het roze kader. Indien documentatie niet aanwezig was, bestond de mogelijkheid om andere gerelateerde documentatie aan te leveren. De documenten zijn gehanteerd als toets en aanvulling op de enquête resultaten ten aanzien van de aangegeven mate van professionaliteit. De documentatie is nadrukkelijk niet gebruikt om de feitelijke (technische) onderhoudssituatie of het ondernemen van de musea of RHC's te beoordelen.

- organogram van de organisatie
- ondernemersplan
- (strategisch) onderhoudsbeleid
- meerjarenonderhoudsplan (MJOP)
- inkoopbeleid/-plan
- duurzaamheidsbeleid/-plan
- meerjareninvesteringsplan (MJIP)
- overige relevante documentatie gerelateerd aan het vastgoedproces, bijvoorbeeld ten aanzien van inkoop, contracten, samenwerking met andere musea/RHC's, jaarplannen, trends & ontwikkelingen et cetera.

4 Interview ter duiding met musea en RHC's

Ter duiding van de ontvangen informatie zijn alle musea en RHC's geïnterviewd in de periode van 15 maart 2021 tot en met 26 maart 2021 (en één museum op 8 april 2021). Bij deze interviews stonden de ingevulde enquêtes en de aangeleverde documentatie centraal. Hierdoor was het voor musea en RHC's mogelijk om antwoorden te verduidelijken, en nadruk te leggen op de onderwerpen die hen na aan het hart liggen.

³ Bestaande uit afgevaardigden van Rijksmuseum, Openlucht Museum, Huis Doorn, Zeeuws Archief, Historisch Centrum Overijssel, Nationaal Archief en Rijksvastgoedbedrijf.

5 Vragenlijst voor RVB, NA en OCW

RVB, NA en OCW ontvingen een vragenlijst met open vragen die gericht waren op algemene ervaring pilot, rolverdeling, taken en verantwoordelijkheden, afspraken en afstemming tussen partijen, huisvaderschap, ondernemerschap in relatie tot vastgoed (alleen bij OCW) en toekomst. Alle drie de partijen hebben deze vragenlijst ingevuld. Een lege vragenlijst voor RVB, NA en OCW is toegevoegd in Bijlage G.

6 Interview ter duiding met RVB, NA en OCW

Ter duiding van de antwoorden op de vragenlijst, zijn RVB, NA en OCW geïnterviewd over de pilot. Hierdoor was het mogelijk om antwoorden te verduidelijken, en nadruk te leggen op de onderwerpen die hen aan het hart liggen.

7 Analyse

De onderzoekers hebben op basis van alle verkregen informatie uit de enquêtes, documentatie en interviews van musea en RHC's per aspect een Maturity score bepaald voor het betreffende museum of RHC. De wijze waarop de scores tot stand is gekomen, is weergegeven in Bijlage E. Daarnaast is alle input van alle betrokkenen ten aanzien van hun algemene bevindingen over de pilot, uit zowel de enquête voor musea en RHC's, de vragenlijsten voor RVB, NA en OCW als de interviews met musea, RHC's, RVB, NA en OCW geanalyseerd.

8 Rapportage

De eindproducten van deze evaluatie zijn een ingevuld Maturity model per museum/RHC in de vorm van een 'factsheet' en een toelichtend, kwalitatief rapport waarin antwoord wordt gegeven op de vier hoofdvragen. Dat rapport ligt nu voor u, als input voor de minister bij de te maken keuze over hoe het huisvestingsstelsel vanaf 2022 wordt ingericht. De factsheets zijn terug te vinden in Bijlage H.

9 Informatiesessies

Rondom de oplevering van dit rapport vonden informatiesessies plaats met de deelnemende musea en RHC's. Tijdens deze sessies werden ervaringen tijdens de pilot onderling besproken en conclusies en leerpunten gedeeld.

06 BIJLAGE C

Onderbouwing objectiviteit onderzoeksteam

De afgelopen jaren hebben Brink en XPEX (hierna: onderzoeksteam) met verschillende musea en RHC's gewerkt. Aan de ene kant draagt dit bij aan kennis en ervaring binnen de museumwereld. Aan de andere kant is het van belang dat het onderzoeksteam haar objectieve houding ten opzichte van het huidige vraagstuk 'Evaluatie pilot huisvesting rijks gesubsidieerde musea en RHC's' aantoonde.

Het onderzoeksteam borgt haar objectiviteit ten opzichte van het vraagstuk op meerdere manieren. Allereerst wordt bij de evaluatie gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde aanpak. Hierbij doorloopt ieder museum of RHC hetzelfde proces en worden dezelfde instrumenten toegepast (enquêtes, interviews, Maturity model, et cetera). Nadat de instrumenten zijn opgesteld en voordat deze worden ingezet, stelt het onderzoeksteam een handleiding op met betrekking tot het gebruik van de instrumenten. Door het volgen van deze handleiding worden de instrumenten voor ieder museum of RHC op een eenduidige manier gebruikt en beoordeeld.

Binnen het project is een rol weggelegd voor een klankbordgroep die de aanpak van de evaluatie monitort op juistheid en eenduidigheid ten opzichte van de deelnemende musea en RHC's. De te hanteren instrumenten worden eerst door deze klankbordgroep bekeken alvorens deze worden ingezet. De deelnemers aan de klankbordgroep worden door OCW benoemd. Deze deelnemers zijn afkomstig vanuit verschillende partijen en hebben verschillende achtergronden.

Ook brengt het onderzoeksteam in kaart welke betrokken collega's al eerder contact hebben gehad of hebben gewerkt voor bepaalde deelnemende musea of RHC's. Hierbij worden collega's ingedeeld in bepaalde risicoklassen. Hierbij vormt klasse 0 geen mogelijk risico, en klasse 3 een mogelijk risico voor de objectiviteit van het onderzoeksteam voor dat bepaalde museum of RHC ten opzichte van het vraagstuk. Indien een collega voor een bepaald museum of RHC wordt aangemerkt als klasse 3, wordt voor het afnemen van het interview in afstemming met OCW gekozen voor één van de volgende opties: óf deze collega neemt niet deel aan het interview, óf een persoon van OCW sluit aan bij het interview. Een collega die voor een museum of RHC wordt aangemerkt als klasse 1 of 2 zal tijdens het interview een rol op de achtergrond aannemen waarbij een andere collega de interviewvragen afneemt. In tabel 1 worden de definities van de klassen weergegeven.

	Klasse 0	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4
Definitie	Nooit contact gehad met het betreffende museum of RHC.	Meer dan 10 jaar geleden contact gehad of gewerkt met het betreffende museum of RHC.	Minder dan 10 jaar geleden contact gehad of gewerkt met het betreffende museum of RHC, maar niet gerelateerd aan het vastgoedproces	Minder dan 10 jaar geleden contact gehad met het betreffende museum of RHC, gerelateerd aan het vastgoedproces	Minder dan 10 jaar geleden gewerkt met het betreffende museum of RHC, gerelateerd aan vastgoedproces

Tabel 1. Klassen mogelijke risico's voor objectiviteit en definities

Als onafhankelijk adviesbureau heeft het onderzoeksteam geen belang in de inhoudelijke evaluatie van de stelselwijziging. Het onderzoeksteam hecht veel waarde aan haar onafhankelijke blik en rol, en zal daarom alle perspectieven en uitkomsten met elkaar afwegen om zo tot een objectieve conclusie te komen. Waar verschillende meningen worden gesignaleerd, zullen deze tegenstelling ook worden verwoord en opgenomen in de conclusie.

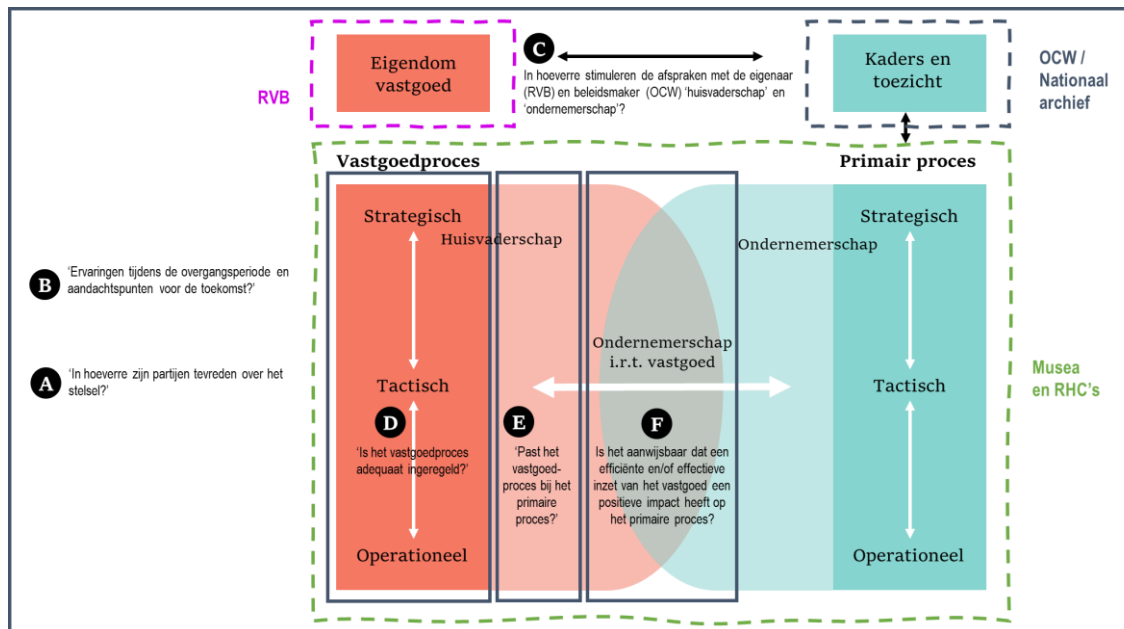
07 BIJLAGE D

Beantwoording deelvragen

Ter ondersteuning van het onderzoek en beantwoording van de hoofdvragen zijn zes deelvragen opgesteld:

- Deelvraag A: in hoeverre zijn partijen tevreden met het stelsel?
- Deelvraag B: Wat zijn de ervaringen met betrekking tot de overgangperiode en welke aandachtspunten/lessen zien partijen voor de toekomst?
- Deelvraag C: In hoeverre zijn partijen tevreden over onderlinge afspraken?
- Deelvraag D: In welke mate is het vastgoedproces adequaat ingeregeld?
- Deelvraag E: In welke mate past het vastgoedproces bij het primaire proces?
- Deelvraag F: Is het aanwijsbaar dat een efficiënte en/of effectieve inzet van het vastgoed een positieve impact heeft op het primaire proces (ondernemerschap in relatie tot vastgoed)?

Figuur 07-1 geeft een schematisch overzicht van de opzet van de pilot. De deelvragen hebben ieder betrekking op een onderdeel van de pilot, zoals grafisch weergegeven in onderstaande figuur. Deelvragen A tot en met C hebben betrekking op de pilot in het algemeen. Deelvragen D tot en met F gaan specifiek in op de uitoefening van goed huisvaderschap en ondernemerschap door de musea en RHC's. De beantwoording van de deelvragen is opgebouwd vanuit de verschillende perspectieven van de alle betrokken partijen bij de pilot: musea en RHC's, OCW, NA en tot slot RVB.



Figuur 07-1: opzet evaluatie

Deelvraag A: In hoeverre zijn partijen tevreden met het stelsel?

Perspectief musea en RHC's

- Daar waar musea en RHC's zelf mogen kiezen bij wie zij dienstverlening voor **het vastgoedproces afnemen en organiseren**, zijn musea en RHC's over het algemeen (**zeer**) **tevreden**. De voornaamste voordelen die worden genoemd zijn een (veel) snellere, efficiëntere en effectiever uitoefening van werkzaamheden rondom het vastgoedproces. Deze voordelen ontstaan met name door een efficiëntere inzet van financiële middelen voor bijvoorbeeld het slim inkopen van diensten. De keuze voor eigen (lokale) onderaannemers wordt als prettig ervaren. Ook leidt het niet hoeven afdragen van (hoge) opslagen aan RVB tot meer financiële ruimte. De afhandeling van klachten, storingen en andere meldingen gaat bovendien sneller doordat RVB geen tussenpersoon meer is. Iets wat in het verleden door veel musea en RHC's werd ervaren als een bureaucratisch of vertragend binnen het vastgoedproces.
- **Musea en RHC's die dienstverlening afnemen** bij RVB zijn over het algemeen **minder tevreden** over de pilot. Bij deze musea en RHC's heerst ontevredenheid over verschillende aspecten, met name over de hoge opslagen die RVB in rekening brengt voor dienstverlening, de weinig transparante facturatie en verantwoording van werkzaamheden rondom dienstverlening, informatievoorziening over gebouwen en onderhoud en traagheid in handelen. RVB wordt daarentegen wel geprezen voor de kwaliteit van het onderhoud. Een **uitzondering** met betrekking tot de algemene tevredenheid is Museum Huis Doorn. Dit museum is zeer tevreden over de afname van dienstverlening bij RVB. Ze waardeert RVB voor zijn kundigheid, het waarborgen van continuïteit in het vastgoedproces en het bieden van hulp bij het nemen van strategische beslissingen.
- Er zijn musea en RHC's die bij de **start** van de **pilot dienstverlening** afnamen bij **RVB** maar dit nu (grotendeels of volledig) **niet meer doet** (zoals Kröller-Müller Museum). Deze musea en RHC's geven aan nu zeer tevreden te zijn over het gegeven dat zij zelf kunnen kiezen bij wie zij dienstverlening afnemen en de gang van zaken rondom het vastgoedproces.

Perspectief OCW

- OCW wilde oorspronkelijk alle musea en RHC's zelf dienstverlening over het vastgoedproces laten invullen. Bij enkele musea bestond echter de wens om wel dienstverlening af te blijven nemen bij RVB. OCW ziet onvoldoende begrip bij RVB over de synergie tussen het vastgoedproces en museaal proces. Daarom geeft OCW aan **zeer ontevreden** te zijn over het stelsel waarbij **dienstverlening werd afgenomen bij RVB**. Andersom waren er ook musea en RHC's die sceptisch waren over geen dienstverlening meer afnemen, zoals Museum Catharijneconvent en stichting Zuiderzeemuseum. De mening van deze musea is later in positieve zin veranderd. Met name voor kleinere musea heeft de vrijheid met betrekking tot dienstverlening voor het vastgoed enorm geholpen in het huisvaderschap. Hierover geeft OCW aan zeer positief te zijn. Over het deel van de pilot waarbij **musea en RHC's geen dienstverlening afnemen bij RVB** is OCW daarom **zeer tevreden**.

Perspectief NA

- In algemene zin is NA **positief** over de pilot. Na een intensieve voorbereidingsperiode om uiteindelijk met de pilot aan de slag te gaan, heeft NA vanuit de RHC's vrijwel altijd positieve geluiden gehoord. Wat minder soepel verliep bij enkele RHC's is het krijgen van informatie van het Rijksvastgoedbedrijf over de geschiedenis en details van het vastgoed, plattegronden, onderhoud en investeringen. De MJOP's die zelf werden opgesteld door RHC's bleken soms het meeste houvast te geven voor de staat van het onderhoud.

Perspectief RVB

- RVB is niet tevreden over de pilot en beoordeelt deze als onvoldoende om 1-op-1 door te kunnen gaan naar een definitief stelsel. De voornaamste redenen voor een **negatieve** beoordeling zijn:
 - De panden staan bij het RVB op de balans, terwijl RVB geen zicht meer heeft op wat er in deze panden gebeurt. Daarnaast is RVB nog wel verantwoordelijk voor bepaalde risico's. De kosten voor deze risico's worden niet gedekt door de opslag die het RVB hiervoor ontvangt.
 - De ondertekening van een aantal huurcontracten verliep zeer moeizaam,
 - De brengplicht van huurbetaling is meermaals geschonden door musea als drukmiddel om risico's van het vastgoedproces bij de Staat neer te leggen.
 - De toezichthoudende rol vanuit OCW is niet duidelijk genoeg. Met name op het gebied van het voorkomen van voorziene schade aan het vastgoed (artikel 25) zijn zaken niet goed vastgelegd. Dit heeft geleid tot conflicten die niet goed zijn afgehandeld.
 - Er is weinig tot geen zicht op de Plan, Do, Check, Act cyclus van musea of wijzigingen in vastgoed. Hierdoor kloppen bijvoorbeeld waarden op de balans van RVB niet.

Deelvraag B: Wat zijn de ervaringen met betrekking tot de overgangperiode en welke aandachtspunten/lessen zien partijen voor de toekomst?

Ervaringen overdracht

Perspectief musea en RHC's

- De **overdracht** van taken, verantwoordelijkheden en informatie tussen RVB en musea en RHC's **verliep stroef**, met name wanneer musea en RHC's de geen dienstverlening meer bij RVB afnamen. Musea en RHC's geven veelal aan circa 2 jaar nodig te hebben gehad om zaken intern op orde te krijgen en achterstallig onderhoud weg te werken. Na deze periode ontstond meer ruimte om toekomstgericht na te denken over thema's zoals strategisch onderhoudsbeleid, investeringen, duurzaamheid en inkoop(beleid).
- Daar waar de **formatie** grotendeels is **vernieuwd**, hadden musea en RHC's **meer tijd nodig** om orde op zaken te stellen (Rijksmuseum Muiderslot, Rijksmuseum Boerhaave, Nationaal Museum van Wereldculturen, Rijksmuseum Slot Loevestein, RHC Drents Archief en Zeeuws Archief).
- In sommige gevallen werd **begeleiding** vanuit **RVB en OCW gemist**. Met name Museum Huis Doorn is erg positief over de overdracht en heeft deze als zeer soepel ervaren. Door diensten bij RVB af te (blijven) nemen werd de continuïteit van de organisatie gewaarborgd.

Perspectief OCW

- OCW geeft aan dat het een **zoektocht** was om de structuur rondom RVB in relatie tot het vastgoed anders vorm te geven. Het was voor musea en RHC's lastig om per direct goed zorg te dragen voor het vastgoedproces en bovendien ondernemend te zijn.
- Daarnaast merkt OCW dat de overgangperiode gepaard is gegaan met **emotie in plaats van ratio** bij RVB, doordat meer afstand van 'kroonjuwelen' werd gedaan. **Naar mate** de pilot vorderde, constateert OCW **een mentaliteitsverandering bij RVB** waarbij zij gemakkelijker zaken los konden laten. Musea en RHC's pakten de verantwoordelijkheid voor huisvesting en het vastgoedproces relatief snel op.

Perspectief NA

- De **voorbereiding** naar de pilot was **uitvoerig** en wordt ervaren als **positief**. NA heeft een aantal workshops gehouden om te laten zien wat een toekomstige situatie (op financieel gebied) zou betekenen. Dit proces heeft tijd gekost. Voor elk RHC is een **financieringsoplossing bedacht**, zoals schatkistbankieren, lenen bij banken of sparen. Daarna heeft NA een sessie belegd om zaken te **evalueren**. De aandacht en tijd die aan de overdracht werden geschonken, hebben geholpen om deze soepel te laten verlopen. Het contact met RVB over bijvoorbeeld het opvragen

van informatie ten behoeve van achterstallig onderhoud werd ervaren als traag. Daarover is NA dan ook minder positief.

Perspectief RVB

- De ervaring leert dat er een verschil is tussen overgang van de musea en RHC's. Musea moesten "schoon door de poort", wat resulteerde in **overlooplijsten** met betrekking tot het onderhoudswerkzaamheden die het RVB nog moest uitvoeren. Hierdoor werd het RVB bij musea geconfronteerd met het uitvoeren van werkzaamheden nadat het stelsel al was ingegaan, maar waarvoor feitelijk **geen financiële dekking** was. Daarnaast hadden musea de neiging veel zaken als achterstallig onderhoud aan te merken, terwijl onderhoud vanuit de optiek van RVB een continu proces is. Bij de RHC's zijn heldere afspraken gemaakt tussen RHC, OCW en RVB over wat nog wel en wat niet meer werd gedaan door het RVB na overdracht. De overgang ging daardoor bij RHC's veel soepeler. Bij de RHC's zijn alle huurcontracten op tijd getekend, terwijl bij de musea nu nog niet alle huurcontracten zijn ondertekend.

Aandachtspunten en lessen voor de toekomst

Perspectief musea en RHC's

- Musea en RHC's die momenteel zelf keuzes maken voor dienstverlening met betrekking tot het vastgoedproces, willen dit in de toekomst **blijven doen**. Zij beschouwen de pilot als een zeer positieve ervaring in relatie tot de ontwikkeling van het huisvaderschap.
- Door alle musea en RHC's die nu dienstverlening afnemen bij RVB is **voldoende vertrouwen** uitgesproken om diensten in de toekomst zelf te coördineren en contracteren. Voor musea en RHC's die diensten afnemen bij RVB is het belangrijk dat er voldoende tijd is om de formatie op orde te krijgen, partners te contracteren en voldoende middelen beschikbaar te stellen om diensten met betrekking tot het vastgoedproces in de toekomst zelf op te pakken.
- Vrijwel alle musea en RHC's (in mindere mate de RHC's) spreken hun behoefte voor **onderlinge kennisdeling uit**, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid in combinatie met monumentale panden. Zo zijn er al enkele initiatieven te noemen (Kring Rijksmusea, Werkgroep verduurzaming) waarin onderling kennis wordt gedeeld door musea. Hier mag nog in worden gefaciliteerd.

Perspectief OCW

- OCW ziet graag **volledige zeggenschap** bij musea en RHC's als het gaat om keuze voor dienstverlening met betrekking tot het vastgoedproces. Het eigendom van het vastgoed (en grond) zien zij daarentegen graag bij de Staat blijven. Overleg tussen huisbaas en gebruiker is in de toekomst gewenst, zij het op een te nader te definiëren functioneel minimum.
- Andere aandachtspunten of wensen voor de toekomst zijn:
 - **toezicht OCW slimmer** organiseren met oog op kennis en kunde vastgoed;
 - **beter inzicht in de status van het vastgoedbezit** en dit **afstemmen** met RVB;
 - **afwegingskader** ontwikkelen voor **beleidsrijke plannen** van musea en RHC's;
 - **schatkistbankieren** als middel om grotere investeringen te financieren **onder de aandacht brengen** bij musea en RHC's.

Perspectief NA

- NA ziet voor de toekomst dat de **RHC's zelf 'in control'** zijn ten aanzien van investeringen en onderhoud aan het vastgoed.
- Aandachtspunten voor de toekomst zijn afstemming over verantwoordelijkheden tussen RHC's en RVB. RVB is nog steeds juridisch eigenaar van de panden en draagt daarmee bepaalde risico's. Afstemming over bijvoorbeeld uitbreiding en verbouwing verloopt hierdoor niet altijd soepel.

Perspectief RVB

- De pilot geeft voldoende aanknopingspunten en wensen voor verbetering en versimpeling:
 - RVB zou graag een adviseursrol willen innemen in de toekomst, als dit wordt bekostigd vanuit OCW;
 - opslag voor kosten vanuit OCW dient te worden herzien, deze opslag is niet dekkend;
 - rol en risicoverdeling verder op elkaar afstemmen;
 - verkoop van vastgoed dat niet past binnen het stelsel;
 - stok achter de deur voor RVB om contracten op te kunnen zeggen;
 - rente en aflossing direct van OCW naar RVB;
 - voorwaarden stellen aan toezichthoudende rol OCW en uitwisseling van informatie over panden;
 - escalatiemodel optuigen indien derden zich niet aan de huurovereenkomst houden.

Deelvraag C: In hoeverre zijn partijen tevreden over onderlinge afspraken?

Afspraken en afstemming tussen musea en RHC's en RVB, OCW en NA

Perspectief musea en RHC's

- Voor de meeste musea en RHC's geldt, dat veelal **niet duidelijk is hoe en waarop OCW toetst**. Behalve dat het MJOP wordt opgevraagd, is niet duidelijk waar de musea en RHC's aan dienen te voldoen. Sommige musea en RHC's (zoals het Scheepvaartmuseum) hebben behoefte aan een meer generieke normering en toetsing van bijvoorbeeld duurzaamheidsambities. Andere musea en RHC's zijn positief over de wijze van toetsing omdat het **vrijheid** biedt aan de musea en RHC's **om zelf invulling te geven** aan het vastgoedproces (zoals het Zeeuws Archief).
- Het komen tot **afspraken met RVB** rondom de **overdracht van taken** was voor veel musea en RHC's een (groot) **aandachtspunt**. Bij veel musea en RHC's was sprake van achterstallig onderhoud (bijvoorbeeld op het gebied van brandveiligheid en klimaat) en een incomplete aanlevering van informatie (zoals bij Rijksmuseum Boerhaave, Stichting Het Rijksmuseum, Mauritshuis Den Haag, Museum Catharijneconvent, Tresoar en het Zeeuws Archief).
- In veel gevallen zijn oplossingen aangereikt voor de overlooptijden en het achterstallig onderhoud, zoals de afkoop van achterstallig onderhoud door RVB (bijvoorbeeld bij Stichting Nationaal Museum Paleis Het Loo en Tresoar).
- Voor de **RHC's** geldt dat het komen tot afspraken met RVB **soepeler** verliep. Hier zijn alle huurcontracten ondertekend voor aanvang van de pilot (zie deelvraag D, perspectief NA).
- De **huidige juridische constructie** (economisch eigendom bij musea en RHC's, juridisch eigendom bij RVB) is een **leidt tot onduidelijkheid**. Zo kan deze constructie leiden tot discussie over demarcatie van verantwoordelijkheden rondom bijvoorbeeld grote investeringen zoals nieuwbouw, zaken als grondvervuiling of het verzekeren van zonnepanelen (Scheepvaartmuseum, Stichting Nationaal Museum Paleis Het Loo, Naturalis, Zeeuws Archief en Utrechts Archief).
- Musea en RHC's die zelf geen dienstverlening afnemen bij RVB hebben **weinig contact** meer met **RVB** sinds de pilot. Dit wordt niet per se ervaren als een belemmering (bijvoorbeeld Stichting Rijksmuseum, Rijksmuseum Twenthe, Museum Catharijneconvent en Rijksmuseum Slot Loevestein.). Enkele musea en RHC's geven echter aan dat het zonde is dat de expertise van RVB ten aanzien van het vastgoedproces hiermee onbenut blijft (zoals Naturalis Biodiversity Center en Museum Catharijne Convent). **RVB** wordt namelijk door musea en RHC's beschouwd als een **ervaren en kundige organisatie** met goede kennis van zaken. Zo wordt de intensieve relatie met verschillende accountmanagers (ook ten tijde van voor de pilot) als zeer positief ervaren.
- Voor musea en RHC's die nu dienstverlening afnemen bij **RVB** gelden met name de volgende **knelpunten**:
 - hoge opslagen voor dienstverlening;
 - relatief trage handelingssnelheid en bureaucratie;

- onduidelijke verantwoording van werkzaamheden.
- Hier tegenover staat dat musea en RHC's tevreden zijn over de kwaliteit van de onderhoudswerkzaamheden.
- Voor enkele musea en RHC's (zoals *RKD Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis en Museum de Gevangenpoort*) geldt dat de **pilot niet goed aansluit bij de context** van het museum. Musea hebben bijvoorbeeld te maken met een ander stelsel en andere budgetten of het pand wordt gedeeld met andere musea en RHC's waardoor verdeling van budgetten soms onduidelijk is. Maatwerk is hier gewenst.

Perspectief OCW

- **Uitvoerbaarheid** van **afspraken** tussen OCW en musea en RHC's **verschilt**. Voor musea en RHC's die geen dienstverlening afnemen bij RVB, zijn de afspraken makkelijker uitvoerbaar dan voor musea en RHC's die dat wel doen.
- **Jaarverantwoording** vindt plaats via het toesturen van een **MJOP**, waarbij RHC's zich verantwoorden aan NA en de musea aan OCW.

Perspectief RVB

- Bij musea en RHC's die dienstverlening afnemen bij RVB is beter zicht op de staat van het vastgoed, maar er is geen zicht op de PDCA-cyclus van het vastgoedproces bij deze musea en RHC's. Alleen OCW kan beoordelen of de programmering van het onderhoud aansluit bij het strategisch en financieel beleid. Ook hier ziet RVB dat een aantal musea steeds meer zaken zelf gaat oppakken, dus zonder dienstverlening van het RVB. Het RVB heeft **geen rol bij de plannen**, offerte aanvragen en offerte beoordelingen die uit de koker van musea richting markt gaan. Het RVB **kan** daardoor **geen toegevoegde waarde leveren** op de kwaliteit van het gevraagde en de kwaliteit die geleverd gaat worden. De musea lijken RVB buiten te sluiten ondanks dat zij voor deze vorm van dienstverlening wel aan RVB betalen middels de kosten van de Dienstverleningsovereenkomst.
- In **verzamel panden** is het uitvoeren van **het vastgoedproces moeilijk**, omdat RVB met meerdere partijen te maken heeft die allemaal moeten instemmen. Verzamel panden met meerdere gebruikers blijven een vreemde eend in de bijt. **Maatwerk** is hier noodzakelijk.

Ervaring eigen rol van OCW, RVB en NA

Perspectief OCW

- In de pilot is OCW voor het eerst ook **toezichthouder** op het vastgoedproces. Dit verdient nog **nadere uitwerking** mede gelet op de ervaringen uit de pilot. Wel ziet OCW deeltoezichthouders ontstaan, zoals een RvT van musea, accountants en visitatiecommissie. Onderlinge samenhang en afstemming dient dan te worden geoperationaliseerd.
- **Borging kennis** over pilot bij OCW is **kwetsbaar**. Er zijn nog geen vastgelegde processen en het team is klein.

Perspectief NA

- Het NA is namens de minister inhoudelijk verantwoordelijk richting de RHC's, maar de minister van OCW heeft de financiële verantwoordelijkheid en OCW heeft de afspraken met het Rijksvastgoedbedrijf gemaakt ten aanzien van de pilot. Het NA heeft, samen met medewerkers van het bestuursdepartement van OCW, **een coördinerende rol** op zich genomen en dat bevalt goed. Het geeft NA de mogelijkheid om met de RHC's zaken af te stemmen, zodat richting het RVB een gezamenlijk standpunt ingenomen kan worden. Deze rol **kan goed worden vervuld** binnen de pilot.

Perspectief RVB

- De huidige rol als **eigenaar, verhuurder en dienstverlener** is voor het RVB **onbevredigend** en niet in lijn met reguliere huisvestingsopdrachten van departementen. RVB is eigenaar en verhuurder van het vastgoed maar heeft geen rol, taak en verantwoordelijkheid meer anders dan voor de financiering van de uitstaande leningen en enkele historische risico's (artikel 25 van de huurovereenkomst). Het RVB heeft geen zicht op het vastgoedproces van musea en RHC's die geen dienstverlening bij RVB afnemen. Het toezicht op het vastgoedproces is belegd bij OCW. **Terugkoppeling door OCW is niet voorzien maar wel gewenst.**

Onderlinge taken, rollen en verantwoordelijkheden tussen OCW, RVB en NA

Perspectief OCW

- OCW heeft structureel contact met RVB. Tussen RVB en NA is echter weinig contact. **Afstemming en overleg** tussen OCW, RVB en NA **kan worden verbeterd.**
- Het **voornaamste knelpunt** tussen OCW en RVB zit in de **afstemming over budgetten** (in het algemeen, maak ook voor achterstallig onderhoud). Een centrale vraag hierbij is 'hoeveel compensatie dient OCW te geven aan RVB als eigenaar en verhuurder'? Momenteel wordt uitgegaan van € 7/m². Volgens RVB is dit bedrag te laag om alle risico's af te dekken. OCW wil daarom inzicht in hoe budgetten worden besteed, maar RVB kan dit inzicht niet geven. Hierdoor ontstaat een blijvende discussie op dit punt.
- De **huidige wijze van het toekennen van budgetten** ('hekje om budget gezet') is voor kleine musea en RHC's een **redding** geweest omdat methodieken vaker worden ingericht voor grote hoeveelheden vastgoed. Voor kleine organisaties is maatwerk noodzakelijk.

Perspectief NA

- De **onderlinge afspraken** zijn volgens NA **helder en uitvoerbaar**. De intensieve voorbereiding van de pilot is daar heeft hieraan bijgedragen. Voor iedere bestuurder van de RHC's, de medewerkers van RVB en OCW was duidelijk hoe de pilot vorm heeft gekregen en welke budgetten daarvoor beschikbaar zijn.
- Het NA heeft samen met de RHC's en OCW een **bijeenkomsten georganiseerd** om ervaringen te delen. Verder bekijkt NA de jaarverslagen en geeft een zienswijze op de begroting waarin de huisvesting wordt toegelicht. Dit wordt vervolgens met de RHC's individueel besproken.
- Afstemming met RVB verloopt via OCW. **Met OCW zijn geen aparte afspraken** gemaakt over de pilot.

Perspectief RVB

- Alleen tijdens de start van de pilot voor de RHC's is samenwerking geweest **tussen NA en RVB**. De deelname vanuit de RHC's is relatief ad hoc besloten door toenmalig minister Arie Slob. Tussen NA en RVB is nog **geen afstemmingsstructuur** opgezet. Wellicht hoeft dat ook niet in de nieuwe rolverdeling.
- **Periodiek** is er **overleg** tussen **RVB en OCW**. Daar wordt met name gesproken over de **casuïstiek**, niet over functioneren van het stelsel in het algemeen.
- In het huurcontract is opgenomen dat bij een geschil de Minister van OCW zal besluiten. OCW is terughoudend om als scheidsrechter op te treden. OCW zou rechter in eigen zaak zijn als het om risicotoedeling aan het RVB gaat. Musea en RHC's worden gehuisvest op verzoek van OCW. OCW is derhalve het 'garant stellende departement' indien een museum of RHC haar betalingsverplichting niet nakomt.
- De **uitvoerbaarheid van afspraken** laat op een aantal punten te wensen over (zie ook aandachtspunten toekomst) bijvoorbeeld op het gebied van:
 - rol en risicoverdeling;
 - inhoud en naleving huurovereenkomsten;
 - opslag voor onderhoud en risico-voorziening.

Deelvraag D: In welke mate is het vastgoedproces adequaat ingeregeld?

Perspectief OCW en NA

- OCW is **tevreden** over hoe de musea en RHC's de taken in relatie tot het vastgoedproces opgenomen hebben. Uiteraard is er nog ruimte voor ontwikkeling, maar de pilot is nog maar net opgestart. Voor de musea en RHC's die dienstverlening afnemen bij RVB wordt gezien dat er meer werk nodig is om de verantwoordelijkheid te nemen voor het vastgoedproces.
- NA geeft aan dat de RHC's de pilot zeer **serieus hebben opgepakt** en zien een gedrevenheid om het pand, waarin de waardevolle archieven worden bewaard en beheerd, zo optimaal mogelijk in goede staat te houden.
- Deze deelvraag kan RVB niet beoordelen omdat dit de taak is van OCW.

Perspectief musea en RHC's

Organisatie

- De meeste musea en RHC's die geen dienstverlening afnemen bij RVB, zijn sinds de pilot veelal ingericht als **kleine regieorganisatie met korte lijnen en onderling veel afstemming**. Externe inhuur is afhankelijk van de benodigde expertise.
- **Eerstelijns werkzaamheden** worden door een aantal musea en RHC's zelf uitgevoerd (Stichting Nationaal Museum Paleis Het Loo, Mauritshuis Den Haag, Museum Catharijneconvent, Drents Archief).
- Veel musea en RHC's die dienstverlening bij RVB afnemen geven aan **onvoldoende capaciteit, kennis en kunde in huis** te hebben (RKD Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis, Museum de Gevangenpoort, Huis van het Boek en Rijksmuseum Muiderslot).
- Andere aandachtspunten binnen de organisatie van musea en RHC's zijn:
 - de verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden is niet altijd duidelijk;
 - borging van kennis is een kwetsbaar punt;
 - tot slot maakt de kleine omvang van musea en RHC's in combinatie met achterstallig onderhoud dat de uitwerking van strategische vraagstukken lastiger uitvoerbaar is en minder prioriteit heeft (Museum Huis Doorn, Rijksmuseum Muiderslot, Nationaal Museum van Wereldculturen, Tresoar, Het Utrechts Archief, Zeeuws Archief.)

Beleid

- Binnen musea en RHC's wordt aandacht geschonken aan thema's als duurzaamheid en inkoop, maar dit is **veelal niet verankerd in beleid** met concrete doelstellingen en ambities. Aandachtspunt hierbij is de benodigde expertise, tijd en budget in relatie tot het opstellen van beleid. Enkele musea en RHC's hebben thema's zoals duurzaamheid, strategisch onderhoud en inkoop (deels) verankerd in beleid en processen (Museum de Gevangenpoort, Kröller-Müller Museum, Het Scheepvaartmuseum, Van Gogh Museum, Stichting Nationaal Museum Paleis Het Loo, Naturalis Biodiversity Center, Nederlands Openluchtmuseum, Stichting Zuiderzeemuseum en Drents Archief). Musea en RHC's die diensten afnemen bij RVB leunen in de praktijk vaak op het inkoopbeleid van RVB.
- RHC's worden door het feit dat ze onder een **gemeenschappelijke regeling** vallen op het gebied van **duurzaamheid en inkoop ingekaderd** door de wettelijke regelgeving. Wel geven musea en RHC's aan dat ze de ambitie hebben om binnen deze kaders te kijken naar wat mogelijk is op het gebied van bijvoorbeeld duurzaamheid (*Tresoar*)
- **Duurzaamheidsmaatregelen** zijn veelal gericht op **incrementele aanpassingen** zoals klimaatverbetering, investering in LED-verlichting en duurzamere installaties. Musea en RHC's geven aan dat deze aanpassingen zich wel binnen afzienbare tijd moeten laten terugverdienen (Museum Huis Doorn, Rijksmuseum Boerhaave, Nationaal Museum van Wereldculturen, Het Scheepvaartmuseum, Mauritshuis Den Haag en Zeeuws Archief). Grotere investeringen in duurzaamheid, zoals het plaatsen van zonnepanelen, blijkt lastiger uitvoerbaar. Door de

monumentale status van panden ervaren musea en RHC's meer financiële en bouwkundige belemmeringen rondom verduurzaming (Museum Huis Doorn en Zeeuws Archief).

- Enkele musea en RHC's ervaren door de pilot meer vrijheid in het **zoeken naar kansen** en het toepassen van **innovatieve en duurzame oplossingen** rondom duurzaamheid (Van Gogh Museum, Mauritshuis Den Haag en Zeeuws Archief). Musea en RHC's die dienstverlening afnemen bij RVB ervaren dat kansen rondom duurzaamheid worden gemist (Huis van het Boek/Meermanno, Rijksmuseum Muiderslot).

Processen

- **Processen rondom onderhoud** zijn **veelal op orde** maar **niet altijd vastgelegd**. Musea en RHC's sturen taken rondom het vastgoedproces veelal aan op basis van het MJOP. Dit is door vrijwel alle musea en RHC's bevestigd die geen dienstverlening bij RVB afnemen. Ook Museum Huis Doorn, Rijksmuseum van Oudheden en Nationaal Museum van Wereldculturen geven aan sturing te geven aan het taken rondom het vastgoedproces middels een MJOP. De meeste musea en RHC's die dienstverlening van RVB afnemen doen dit echter niet.
- **Processen rondom investering** zijn door de meeste musea en RHC's **niet vastgelegd**. **Besluitvorming** rondom investeringen gebeurt **vrij ad hoc**. Er wordt per project besloten wat er moet gebeuren en daarbij gebruik gemaakt van de korte lijnen binnen de organisatie. Veelal wordt de wens uitgesproken om deze processen op termijn toch beter vast te leggen (Rijksmuseum van Oudheden, Mauritshuis Den Haag en Zuiderzeemuseum).
- Enkele musea en RHC's benadrukken het belang van de juiste balans tussen de gewenste zorgvuldigheid rondom het vastleggen en monitoren van processen en de tijd die daar als organisatie aan kwijt gaat. Zij maken bewust een **afweging tussen de inzet van tijd en middelen** (onderhoud in de praktijk tegenover administratie). (Tresoar, Museum Catharijneconvent).

Informatiesystemen

- Bij enkele musea en RHC's (met name de musea en RHC's die geen dienstverlening afnemen bij RVB) zijn de **informatiesystemen (inmiddels) op orde** en kan vanuit de systemen sturing worden gegeven aan het vastgoedproces. Dit wordt gezien als een vereiste om zelf controle uit te kunnen oefenen over het vastgoedproces (Het Scheepvaartmuseum, Nederlands Openluchtmuseum, Mauritshuis Den Haag, Tresoar en Zeeuws Archief).
- Musea en RHC's die dienstverlening afnemen bij RVB geven aan dat **toegang tot informatie(systemen) niet op orde** is of dat zij hier geen inzicht in hebben. (Museum Huis Doorn, RKD Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis, Rijksmuseum Boerhaave, Nationaal Museum van Wereldculturen).

Deelvraag E: In welke mate past het vastgoedproces bij het primaire proces?

- Binnen vrijwel alle musea en RHC's is **intern verbinding** tussen het vastgoedproces en het primaire proces. Door **korte lijntjes** en een platte organisatie weten de juiste mensen elkaar makkelijk te vinden. Hierdoor vindt betere afstemming tussen huisvesting en het primaire proces plaats. Afstemming gaat met name over tijdstip van (onderhouds)werkzaamheden, zodat het primaire proces minimaal wordt verstoord (*Rijksmuseum van Oudheden, Rijksmuseum Boerhaave, Nationaal Museum van Wereldculturen, Het Scheepvaartmuseum*). Afstemming over beleidsdoelstellingen wordt door de musea en RHC's niet expliciet benoemd.

Deelvraag F: Is het aanwijsbaar dat een efficiënte en/of effectieve inzet van het vastgoed een positieve impact heeft op het primaire proces (ondernemerschap in relatie tot vastgoed)?

Perspectief OCW

- OCW is **positief** over het ondernemerschap van verschillende musea en RHC's. Dit blijkt uit de verschillende **aanvragen voor schatkistbankieren**. Met name Naturalis Biodiversity Center en Stichting Nationaal Museum Paleis Het Loo hebben hiervan mooie praktijkvoorbeelden.

Perspectief musea en RHC's

Nieuwe initiatieven

- Musea en RHC's die geen dienstverlening afnemen bij RVB, geven aan dat **het primaire proces bevorderd wordt** door de uitoefening van goed huisvaderschap (bv. op het gebied van **klimaatverbetering, verduurzaming, belevingswaarde**) (Het Scheepvaartmuseum, Van Gogh Museum, Stichting Nationaal Museum Paleis Het Loo).
- Ook wordt door musea en RHC's nagedacht over het **wijzigen van huidige functies** van (delen van) het pand, zodat betere dienstverlening geleverd kan worden en een betere aansluiting op het primaire proces kan ontstaan (Rijksmuseum Boerhaave, Nationaal Museum van Wereldculturen, Stichting Nationaal Museum Paleis Het Loo, Naturalis Biodiversity Center, Het Zuiderzeemuseum, Tresoar en Historisch Centrum Limburg).

Ondernemerschap in relatie tot vastgoed

- Het is **lastig te beoordelen** of investeringen en nieuwe activiteiten direct leiden tot aanvullende opbrengsten. Algemeen is wel meer sprake van een betere afstemming van werkzaamheden op het primaire proces (planning, tentoonstellingen), waardoor **kosten worden bespaard en activiteiten beter worden ondersteund** en kwaliteit wordt verbeterd. Ondernemerschap (met name kostenbesparing) wordt onder andere bevorderd door:
 - **andere contractvormen** aan te gaan. Hierdoor verloopt samenwerking met leveranciers beter. Er wordt efficiënter ingekocht en er vindt betere afstemming plaats tussen leveranciers en het primaire proces (Stichting het Rijksmuseum, Drents Archief en Zeeuws Archief);
 - **strategische samenwerkingen** aan te gaan met andere musea en RHC's. Bijvoorbeeld door samen een depot te huren en verantwoordelijkheden te delen. (zoals Rijksmuseum van Oudheden, Rijksmuseum Boerhaave, Naturalis Biodiversity Center);
- Enkele musea en RHC's nemen uit nood geboren dienstverlening af bij RVB. Door krappe budgetten moet er slim worden nagedacht over de inzet van middelen, bijvoorbeeld door verhuur van het pand. (*Huis van het Boek, Rijksmuseum Muiderslot*).

08 BIJLAGE E

Onderbouwing scoring Maturity model

We lichten kort toe hoe het Maturity model werkt. In het Maturity model worden de volgende aspecten voor huisvaderschap (blauw) en ondernemerschap (paars) benoemd, met daaronder deelaspecten die een nadere invulling geven.

<p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capaciteit en kwaliteit formatie • Taken en verantwoordelijkheden • Kennisborging 	<p>Informatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vastgoeddata • Beoogde en huidige onderhoudskwaliteit • Database MJOP en MJIP • Financiën vastgoedbeheer 	<p>Beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudsbeleid • MJOP • Inkoopbeleid • Duurzaamheidsbeleid • MJIP • Trends en ontwikkelingen 	<p>Processen (onderhoud)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basiskwaliteit vastgoed • Technische en functionele staat vastgoed • Onderhoudsprocessen (planmatig, correctief, service, keuringen en inspecties) • Budgetten/begroting formatie, inkoop, onderhoud, projecten en investeringen, duurzaamheid
<p>Processen (inkoop en inv.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zicht op markt en leveranciers • Processen rondom inkoop • Processen rondom projecten/investeringen • Contract- en leveranciersmanagement 	<p>Efficiëntie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budgetten/begroting formatie, inkoop, onderhoud, projecten en investeringen, duurzaamheid 	<p>Nieuwe initiatieven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanpassing vastgoed (andere doeleinde, meer opbrengsten, verbetering huidig gebruik) 	<p>Afstemming in relatie tot vastgoed</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanvullende inkomsten • Nieuwe programmeren • Aanvullende kwaliteit proces • Budgetten ondernemerschap • Risicodragend ondernemerschap

Deze (deel)aspecten worden gescoord op hoe musea en RHC's hier invulling aan wordt gegeven, onderverdeeld in vijf klassen van professionaliteit. Van 'Ad hoc' (minst professioneel) tot 'Geoptimaliseerd' (meest professioneel).

<p>Geoptimaliseerd</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brede, integrale beschouwing op alle relevante deelaspecten. • Doelstellingen deelaspecten SMART geformuleerd, gemonitord en geëvalueerd, onderdeel van verantwoordingscyclus. • Deelaspecten organisatiebreed onderkend en bewust betrokken in dagelijks handelen. • Voor alle deelaspecten middelen en methoden (bijvoorbeeld informatiesystemen, procesbeschrijvingen, overlegstructuren), breed gebruikt en adequaat benut.
--

Beheerst

- Deelaspecten grotendeels integraal beschouwd.
- Doelstellingen deelaspecten SMART geformuleerd, grotendeels gemonitord en geëvalueerd, onderdeel van verantwoordingscyclus.
- Deelaspecten breed bekend en grotendeels betrokken in dagelijks handelen.
- Voor een groot deel van deelaspecten middelen en methoden (bijvoorbeeld informatiesystemen, procesbeschrijvingen, overlegstructuren), door belangrijk deel organisatie gebruikt en vrij goed benut.

Gestandaardiseerd

- Deelaspecten grotendeels beschouwd, beperkt integraal.
- Doelstellingen deelaspecten gedeeltelijk SMART geformuleerd, grotendeels gemonitord en weinig geëvalueerd, weinig verantwoording.
- Deelaspecten breed bekend en deels betrokken in dagelijks handelen.
- Voor een deel van deelaspecten middelen en methoden (bijvoorbeeld informatiesystemen, procesbeschrijvingen, overlegstructuren), door deel organisatie gebruikt en vrij adequaat benut.

Herhaalbaar

- Een aantal deelaspecten beschouwd, notie van integraal maar niet naar gehandeld.
- Doelstellingen deelaspecten gedeeltelijk SMART geformuleerd, beperkt gemonitord en niet geëvalueerd of verantwoord.
- Deelaspecten beperkt bekend en beperkt betrokken in dagelijks handelen.
- Voor een beperkt aantal deelaspecten middelen en methoden (bijvoorbeeld informatiesystemen, procesbeschrijvingen, overlegstructuren), door een beperkt deel organisatie gebruikt maar niet optimaal gebruikt.

Ad hoc

- Weinig deelaspecten beschouwd, niet in onderlinge samenhang.
- Deelaspecten zijn hooguit kwalitatief benoemd.
- Deelaspecten worden individueel en op ad hoc basis meegewogen.
- Weinig tot geen middelen en methoden (bijvoorbeeld informatiesystemen, procesbeschrijvingen, overlegstructuren) rondom deelaspecten, individueel van aard.

Het onderzoeksteam heeft ieder betrokken museum en RHC beoordeeld, gebaseerd op de enquête, aangeleverde documentatie en een verdiepend interview. Deze scores zeggen niets over de inspanning vanuit een organisatie, of de huidige staat van het vastgoed.

09 BIJLAGE F

Enquête musea en RHC's (leeg)

Deze bijlage is als losse PDF toegevoegd.

10 BIJLAGE G

Vragenlijst RVB, NA en OCW

Algemene ervaring pilot

- 1 Hoe heeft u de overgangperiode ervaren? Wat verliep volgens u soepel en wat minder?
- 2 Welke kansen of bedreigingen ziet u ten aanzien van de pilot?

Rolverdeling, taken en verantwoordelijkheden

- 1 Hoe bevalt uw huidige rol binnen de pilot?
- 2 Kunt u uw taken en verantwoordelijkheden goed vervullen binnen uw huidige rol?
 - Is er een onderscheid tussen het deel van de pilot waarbij instellingen wel of juist geen diensten bij RVB afnemen?
- 3 Hoe bevalt de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden tussen RVB, OCW en NA binnen de pilot?
- 4 Hoe bevalt de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden tussen RVB en de musea/RHC's binnen de pilot?
 - Is er een onderscheid tussen het deel van de pilot waarbij instellingen wel of juist geen diensten bij RVB afnemen?
 - Is er een onderscheid tussen musea en RHC's?

Afspraken en afstemming tussen partijen

- 1 Hoe tevreden bent u over de (uitvoerbaarheid van) afspraken tussen RVB en OCW/NA? (Waar) ziet u verbetermogelijkheden?
 - Te denken valt hierbij aan rolverdeling, taken, verantwoordelijkheden, budgetten, risico's, ...
- 2 (Hoe) worden afspraken tussen RVB, NA en OCW gemonitord?
- 3 Hoe verloopt afstemming tussen RVB, OCW en NA?
- 4 Hoe tevreden bent u over de (uitvoerbaarheid van) afspraken tussen RVB/OCW/NA en de musea/RHC's? (Waar) ziet u verbetermogelijkheden?
 - Is er een onderscheid tussen het deel van de pilot waarbij instellingen wel of juist geen diensten bij RVB afnemen?
 - Is er een onderscheid tussen musea en RHC's?
- 5 Hoe worden afspraken tussen RVB/OCW/NA en de musea/ RHC's gemonitord?

Huisvaderschap

- 1 Hoe tevreden bent u over de uitoefening van huisvaderschap door de musea/ RHC's ?
 - Is er een onderscheid tussen het deel van de pilot waarbij instellingen wel of juist geen diensten bij RVB afnemen?
 - Is er een onderscheid tussen musea en RHC's?

Ondernemerschap in relatie tot vastgoed (enkel gesteld aan OCW)

- 1 Hoe tevreden bent u over de uitoefening van ondernemerschap in relatie tot vastgoed door de instellingen?

Toekomst

- 1 Heeft u suggesties voor verbetering van het stelsel na afloop van de pilot?
 - Te denken valt hierbij aan toekomstige rolverdeling, taken, verantwoordelijkheden, normering, toetsing, budgetten, informatievoorziening, ...
- 2 Welk rapportcijfer (1 t/m 10) geeft u de pilot en waarom?
 - Is er een onderscheid tussen het deel van de pilot waarbij instellingen wel of juist geen diensten bij RVB afnemen?

11 BIJLAGE H

Factsheets per musea en RHC's

Als losse pdf. toegevoegd

**KLOPPEND HART
VAN BOUW,
INFRA EN
VASTGOED.**

