Bundel - Commissie (Mens, Maatschappij en Vrije tijd) van 9 december 2025

1 Opening

2 Vaststellen agenda

3 Inventarisatie onderwerpen rondvraag

4 Besluitenlijst en toezeggingen
- Toezeggingen commissie MMV
- Besluitenlijst MMV 21 oktober 2025
- Besluitenlijst 9 december 2025 getekend

5 Te behandelen voorstellen

5.a Verzelfstandiging het Markiezenhof
Spreektijd voor eerste en tweede termijn samen: 4 minuten.
- Verzelfstandiging het Markiezenhof, RVB25-0087
- Verzelfstandiging het Markiezenhof, RVB25-0087
- Bijlage B.2025-24 Advies ontvlechting Markiezenhof
- Bijlage C. Ondernemingsplan
- Bijlage D. Bijlagenboek ondernemingsplan Markiezenhof
- Bijlage D.XI. 250321 Rapportage Markiezenhof def
- Bijlage D.XII. Adviesrapport Museum Het Markiezenhof v2
- Bijlage E. Verzelfstandigingsplan Markiezenhof
- Bijlage F. Bijlagenboek verzelfstandigingsplan Markiezenhof
- Bijlage F.III. Collectie overeenkomst
- Bijlage G. 1e begrotingswijziging 2026 Markiezenhof
- Bijlage G. 1e begrotingswijziging 2026 Markiezenhof
- Bijlage H. Subsidie & Wijziging Beleidsregels Culturele Infrastructuur
- Bijlage I. Regels aanwending weerstandsvermogen
- Brief FNV CNV Markiezenhof geanonimiseerd
- Technische vraag en antwoord vanuit Bergs Collectief vanuit de beeldvorming
- Technische vragen en antwoorden VVD vanuit de beeldvorming
- Technische vragen en antwoorden CDA deel I vanuit de beeldvorming
- Technische vragen en antwoorden vanuit de beeldvorming CDA deel II vanuit de beeldvorming
- Technische vraag en antwoord GBWP, CDA,
- Bijlage 1. Bij technische vraag, Beantwoording advies formatiereductie Markiezenhof
- Bijlage 2. Bij technische vraag, Ontvangstbevestiging en vragen m.b.t. adviesaanvraag formatiereductie Markiezenhof
- Bijlage 3. Bij technische vraag, Advies formatiereductie Markiezenhof
- Bijlage 4. Bij technische vraag, Beantwoording vragen OR m.b.t. formatiereductie Markiezenhof
- Reactie College op brief vakbonden over het Markiezenhof, U25-006778
- 2025-22 Advies formatiereductie Markiezenhof
- 2025-18 Ontvangstbevestiging en vragen m.b.t. adviesaanvraag formatiereductie Markiezenhof
- U25-005081 Beantwoording vragen OR m.b.t. formatiereductie Markiezenhof
- U25-004284 Adviesaanvraag vanwege artikel 25 lid 1 WOR over formatie reductie het Markiezenhof
- Beantwoording verzoek Samen0164 verzelfstandiging het Markiezenhof
- Schriftelijke beantwoording verzoek GBWP 6-wekelijkse overleggen personeel

BIJLAGE schriftelijke beantwoording verzoek GBWP 6-wekelijkse overleggen personeel geanonimiseerd
Technische vragen en antwoorden fractie BSD deel 1
Technische vragen en antwoorden fractie BSD deel 2
Technische vragen en antwoorden fractie SAMEN0164

6 Te behandelen raadsmededelingen

6.a Concept Beleidsplan SHV 2025 - 2029
Spreektijd voor eerste en tweede termijn samen:
4 minuten.

Concept Beleidsplan SHV 2025 - 2029, RMD25-0009
Bijlage 1. Conceptversie Beleidsplan Schuldhulpverlening gemeente Bergen op Zoom 2025-2029
Technische vragen en antwoorden fractie GroenLinks/PVDA
Technische vragen en antwoorden fractie D66
Technische vragen en antwoorden fractie CDA

7 Ter bespreking

8 Ingekomen stukken

9 Rondvraag

10 Sluiting

ID	Onderwerp	Toezegging	Datum	Stand van zaken
493	Evenementenbeleid	"Wethouder Hopmans zegt toe in de werkwijze op te nemen om vooraf te kijken of evenementen van algemeen belang zijn, zodat ongelijke behandeling tussen twee gelijke organisaties van hetzelfde evenement kan worden voorkomen."	21-10-2025	
325	Rekenkamerrapport Evaluatie beleid en uitvoering schuldhulpverlening en armoedebestrijding Bergen op Zoom.	De wethouder zegt toe om de uitwerking van het schuldhulpverleningsbeleid te monitoren. In het schuldhulpverleningsplan wordt ook de afweging meegenomen over wel of geen convenant tussen ISD en bewindvoerders meegenomen. Tot slot worden in dit plan ook de doelen en bijbehorende door de raad vast te stellen indicatoren opgenomen op basis waarvan een dashboard gebouwd kan worden	26-09-2024	Integraal Plan Schuldhulpverlening 2025-2028 is in voorbereiding. Er is afgesproken om gezamenlijk op te trekken met Woensdrecht en Steenbergen. Dit plan wordt in Q4 2025 via gevoelenspeilende raadsmededeling aan de raad aangeboden en in Q1 2026 ter besluitvorming aangeboden.
314	Rekenkamerrapport Evaluatie beleid en uitvoering schuldhulpverlening en armoedebestrijding Bergen op Zoom	Wethouder Hopmans zegt toe: -In het tweede kwartaal 2025 te komen met de overkoepelende nota schuldhulpverleningsbeleid waarin een hoofdstuk over armoede wordt opgenomen en de gemeenteraad hier in het proces bij te betrekken.	10-09-2024	17-6: Integraal Plan Schuldhulpverlening 2025-2028 is in voorbereiding. Er is afgesproken om gezamenlijk op te trekken met Woensdrecht en Steenbergen. Dit plan wordt in Q4 2025 via gevoelenspeilende RM aan de raad aangeboden en in

ID	Onderwerp	Toezegging	Datum	Stand van zaken
				Q1 2026 ter besluitvorming aangeboden. Overkoepelende nota schuldhulpverlening wordt in het hoofdstuk Minima opgenomen in de plan. Het jaar 2026 wordt gebruikt voor bouw monitor.

Besluitenlijst Commissie (Mens, Maatschappij en Vrije tijd)

Datum	21-10-2025
Tijd	19:30 - 22:30
Locatie	Raadzaal, Stadhuis Grote Markt 1
Voorzitter	Dhr. J.C.J. Bernaards
Aanwezigen	C.B. (Cas) van Aert, D. M.W. (Ruben) Bals, M.A. (Maikel) de Bekker, J.C.M.E. (Josita) Delhez, J.V. (Jovita) Dorigo, M. (Maarten) van 't Hof, H.H.J.C. (Harm) Huijsmans, J.G. (Gertjan) Huismans, T.M.M. (Theo) de Jong, P.W. (Piet) Juten, L.H. (Louis) van der Kallen, Y. (Yusuf) Kaplan, P.M.I. (Piet) van den Kieboom, , E.A.H.M. (Betsy) de Kock, L.K. (Lara) Krijger, R.R.M. (Reinoud) Krijnen, T.P. (Dorien) van Lammeren -van der Kort, M.C.F.M. (Hilde) Martens-van Gils, C. (Camiel) van der Meeren, C.P.W. (Cas) Respen, A.M. (Dyana) Rommens-Mathijssen, P.C.J. (Paul) Schut, A.F.M. (Sander) Siebelink en T.B.H.M. (Tommy) van der Veer
Toelichting	Aanwezig namens het college: Wethouder Hopmans Wethouder Doedens Wethouder van Aken Aanwezig namens de griffie: Dhr. M. Deckers MSc.

1 Opening

De voorzitter opent de vergadering met een woord van welkom. Er is een bericht van verhindering ontvangen van de heer Wijten (Lijst Linssen). De heer Kaplan (PvdA) is verlaat en sluit later aan.

2 Vaststellen agenda

De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.

3 Inventarisatie onderwerpen rondvraag

De heer Bals van GroenLinks/PvdA kondigt een rondvraag aan over de situatie in Gageldonk van afgelopen week.

4 Besluitenlijst en toezeggingen

De besluitenlijst van 16 september 2025 wordt ongewijzigd vastgesteld.

Er zijn geen opmerkingen over de toezeggingen.

5 Te behandelen voorstellen

5.a Realisatie taakstelling & toekomstbestendig CKB

Aan de raad wordt voorgesteld in te stemmen met de structurele invulling van de taakstelling van 700.000 euro op het Centrum voor de Kunsten Bergen op Zoom (CKB). Er zijn diverse maatregelen doorgevoerd, waardoor de taakstelling volledig wordt ingevuld.

Na bespreking in de commissie wordt dit raadsvoorstel als B-stuk doorgeleid naar de raadsvergadering van 30 oktober.

5.b Regionale Woonzorgvisie West-Brabant West

Aan de raad wordt voorgesteld in te stemmen met de Regionale Woonzorgvisie West-Brabant West. Met deze regionale woonzorgvisie wordt gehoor gegeven aan de opdracht vanuit het Rijk om samen met partners op het gebied van wonen, zorg en welzijn een visie op wonen en zorg op te stellen welke regionaal is afgestemd. De lokale vertaling van deze afspraken zal landen in het Volkshuisvestingsprogramma en in de Uitvoeringsagenda Sociaal & Veilig.

De fractie GroenLinks-PvdA is voornemens om bij de raadsvergadering een motie in te dienen met de strekking om samen met partners te bekijken hoe er ook specifiek ruimte voor jongeren kan worden gemaakt.

Na bespreking in de commissie wordt dit raadsvoorstel als B-stuk doorgeleid naar de raadsvergadering van 30 oktober.

6 Ter bespreking

6.a Evenementenbeleid

Op verzoek van de fractie GBWP wordt het evenementenbeleid besproken, evenals de bespreeknotitie die de fractie heeft opgesteld.

Na bespreking zegt de wethouder het volgende toe:
in de werkwijze op te nemen om vooraf te kijken of evenementen van algemeen belang zijn, zodat ongelijke behandeling tussen twee gelijke organisaties van hetzelfde evenement kan worden voorkomen

6.b Art 34 Brief inzake ontwikkelingen Gebouw-T en De Maagd

De fracties van VVD en CDA hebben verzocht om mondelinge beantwoording van de art. 34 brief over de ontwikkelingen bij Gebouw-T en de Maagd. De gestelde artikel 34 vragen zijn beantwoord en aanvullende vragen van stellers zijn verder toegelicht.

7 Ingekomen stukken

De ingekomen stukken worden doorgeleid naar de raadsvergadering van 30 oktober.

8 Rondvraag

In antwoord op de rondvraag zegt het college toe om met een raadsinformatiebrief te komen op de situatie van afgelopen weekend in Gageldonk.

9 Sluiting

De voorzitter sluit de vergadering met een woord van dank om 22.35 uur.

Aldus vastgesteld in de commissie MMV van 9 december 2025,

De secretaris, De voorzitter,

Dhr. M. Deckers MSc. Dhr. J.C.J. Bernaards

Gemeente Bergen op Zoom

Besluitenlijst Commissie (Mens, Maatschappij en Vrije tijd)

Datum	09-12-2025
Tijd	19:30 - 22:30
Locatie	Raadzaal, Stadhuis Grote Markt 1
Voorzitter	Dhr. J.C.J. Bernaards
Aanwezigen	Aerts, D. (Dennis), C.B. (Cas) van Aert, J. (Jaap) van Dam, J.C.M.E. (Josita) Delhez, J.V. (Jovita) Dorigo, J.H. (Antoinette) Harteveld, T.M.M. (Theo) de Jong, L.H. (Louis) van der Kallen, E.A.H.M. (Betsy) de Kock, R.R.M. (Reinoud) Krijnen, M.C.F.M. (Hilde) Martens-van Gils, V. (Vincent) Mast, C. (Camiel) van der Meeren, T.J.A.(Tom) Niesen, A.J.A. (Nanny) Nuijten van Aard, L.W.A. (Ronald) van Oosterhout, S. (Sander) te Pas, A.H. (Annemarie) van Peppen, C.P.W. (Cas) Respen, A.M. (Dyana) Rommens-Mathijssen, P.C.J. (Paul) Schut, A.F.M. (Sander) Siebelink en T.B.H.M. (Tommy) van der Veer
Toelichting	Aanwezig namens de griffie: M. Deckers MSc.

1 Opening

De voorzitter opent de vergadering met een woord van welkom aan de aanwezigen en de kijkers van de stream. Er is een bericht van verhindering ontvangen van dhr. Wijten van Lijst Linssen.

2 Vaststellen agenda

De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.

3 Inventarisatie onderwerpen rondvraag

Er is geen rondvraag vooraf ingediend en ook niet vanuit de actualiteit.

4 Besluitenlijst en toezeggingen

De besluitenlijst van 21 oktober 2025 wordt ongewijzigd vastgesteld.

Er zijn geen opmerkingen over de toezeggingen.

5 Te behandelen voorstellen

5.a Verzelfstandiging het Markiezenhof

Na bespreking in de commissie concluderen alle aanwezige fracties dat dit raadsvoorstel als B-stuk naar de raadsvergadering van 18 december wordt doorgeleid.

BSD heeft nog 64 technische vragen openstaan

CDA kondigt een amendement aan met betrekking tot Governance (periodiek overleg willen zij smarter hebben vastgelegd, evenals overleg tussen raad van toezicht, bestuurder en gemeente)

CDA/SAMEN0164 kondigen een motie in met betrekking tot horeca in het Markiezenhof/museum café.

Aangegeven door het college is dat er op 18 december een overleg is met de vakbonden; vraag vanuit de commissie is of het mogelijk is hier een terugkoppeling van te krijgen.

6 Te behandelen raadsmededelingen

6.a Concept Beleidsplan SHV 2025 - 2029

De fracties zijn in de gelegenheid om te reageren op het concept beleidsplan.

De wethouder neemt input gedaan in de commissie mee en verwerkt dit in het uiteindelijke beleidsplan Schuldhulpverlening. In het raadsvoorstel wordt opgenomen welke input verwerkt is en op welke wijze en wat niet en waarom niet.

Daarnaast zegt de wethouder toe om kenbaar maken (via STERCK) wat de mogelijkheden zijn voor ondernemers met betrekking tot het innen van de coronagelden.

De fractie van GL/PvdA overweegt een motie vreemd aan de orde van de dag voor de gemeenteraad van 18 december met betrekking op schuldhulpverlening. Ze beraden zich nog op de precieze inhoud van deze motie.

7 Ter bespreking

Er is niets ter bespreking geagendeerd.

8 Ingekomen stukken

De ingekomen stukken worden doorgeleid naar de raadsvergadering van 18 december 2025.

9 Rondvraag

Er is geen rondvraag ingediend.

10 Sluiting

De voorzitter sluit de vergadering met een woord van dank om circa 23:00 uur.

Aldus vastgesteld in de commissie MMV van 20 januari 2026,

De secretaris, De voorzitter,

Dhr. M. Deckers MSc. Dhr. J.G. Huismans

Gemeente Bergen op Zoom

RVB25-0087

Voorlegger Raadsvoorstel

Onderwerp	:	Verzelfstandiging het Markiezenhof
Nummer voorstel	:	RVB25-0087
Datum voorstel	:	11-11-2025
Portefeuillehouder(s)	:	Dhr. B.R. Doedens
Contactpersoon	:	Koen Brakenhoff
Afdeling	:	Kwartiermaker verzelfstandiging
Contactpersoon Email	:	k.brakenhoff@bergenopzoom.nl
Programmanummer en -naam	:	6. Sport, cultuur en recreatie

Voorstel:

Over te gaan tot definitieve ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie per 1 juli 2026, aan de hand van het ondernemingsplan waarin de museale, commerciële en erfgoed-functie het uitgangspunt vormen, en het verzelfstandigingsplan waarin de wijze van ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar de stichting inclusief de juridische en financiële vormgeving, huisvesting en de overgang van de medewerker staan beschreven.

Om deze ontvlechting mogelijk te maken, worden onderstaande besluiten genomen:

a) Een subsidieplafond van € 2.287.194,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 2027 tot en met 2029;
b) Een subsidieplafond van € 1.105.842,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 1 juli 2026 – 31 december 2026;
c) Het eenmalig ter beschikking stellen van een weerstandsvermogen aan de toekomstige Stichting Markiezenhof van € 750.000, te dekken uit de algemene reserve;
d) Een lening te verstrekken van € 545.000,- (boekwaarde) aan de toekomstige Stichting Markiezenhof tegen een rentepercentage van 2,5% ter bekostiging van overname van inventaris;
e) De 1e begrotingswijziging 2026 vast te stellen.

Type voorstel:

☑ Kaderstellend
☐ Controlerend
☐ Rest

Zijn in het voorstel één of meer van de volgende aspecten van toepassing?

	Ja	**Nee**

Zijn doelen en/of effecten beschreven	☑	☐
Financiële consequenties	☑	☐
Gevolgen voor de schuldenlast	☐	☑
Inspraakverordening van toepassing	☐	☑

Communicatieparagraaf:

Interne communicatie binnen het Markiezenhof-team verloopt via zeswekelijkse Blikken Vooruit. Hier is telkens de directeur Sociaal en Veilig bij aanwezig, net als een afvaardiging van de OR. Soms is de gemeentesecretaris – vanuit de WOR-bestuurdersrol – aanwezig of de portefeuillehouder. Dit is afhankelijk van de te bespreken onderwerpen. Als daar aanleiding voor is, worden medewerkers uitgenodigd voor tussentijdse bijeenkomsten. Alle teamleden ontvangen na afloop een mail met de besproken punten. Zowel het proces van de verzelfstandiging als het ondernemingsplan zijn meermalen besproken in de afgelopen twee jaar. Wat betreft het ondernemingsplan is dit bovendien gedeeltelijk door de teamleden in subgroepen mee ontwikkeld. Voor meer informatie over dit proces wordt verwezen naar het ondernemingsplan.

Na het finale besluit door de gemeenteraad in december worden alle betrokkenen partijen (intern en extern) geïnformeerd. De afdeling Communicatie is betrokken bij het proces en geïnformeerd.

Samenvatting:

In vervolg op het voorgenomen raadsbesluit van 26 juni 2025 [RVB25-0032] wordt de raad het voorstel voorgelegd voor definitieve ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie per 1 juli 2026, aan de hand van het ondernemingsplan en het verzelfstandigingsplan.

Bijlagen: (geef aan of een bijlage is bijgevoegd of ter inzage is gelegd; benoem en nummer deze bijlagen)

Bijlage nr.	Omschrijving	Bijgevoegd/Ter inzage
a.	Nummer vervallen	-
b.	2025-24 Advies ontvlechting Markiezenhof	Bijgevoegd
c.	Ondernemingsplan	Bijgevoegd
d.	Bijlagenboek Ondernemingsplan Markiezenhof: i. Overzicht betrokken stakeholders (selectie) ii. Berekening directe economische waarde iii. Ligging ruimtes iv. Overzicht recente tentoonstellingen v. Overzicht huidig aanbod educatie en publieksbemiddeling vi. Projectie recette	Bijgevoegd

	vii. Overzicht ruimtes, capaciteit en tarieven viii. Overzicht publieksevenementen ix. Overzicht leden cultuur-historisch overleg (CHO) x. Overzicht tarieven en benchmark 2024	
d.	xi. 250321 Rapportage Markiezenhof def	Bijgevoegd
d.	xii. Adviesrapport Museum Het Markiezenhof v2	Bijgevoegd
e.	Verzelfstandigingsplan Markiezenhof	Bijgevoegd
f.	Bijlagenboek verzelfstandigingsplan Markiezenhof: i. subsidie en prestatieafspraken (zie onder h.) ii. de huurovereenkomst iii. collectie overeenkomst iv. statuten v. profiel directeur-bestuurder vi. profiel RvT	Bijgevoegd
g.	1e begrotingswijziging 2026 Markiezenhof	Bijgevoegd
h.	Subsidie & Wijziging Beleidsregels Culturele Infrastructuur	Bijgevoegd
i.	Regels aanwending weerstandsvermogen	Bijgevoegd

Datum raadsvergadering : 18-12-2025

Gemeente Bergen op Zoom

RVB25-0087

Raadsvoorstel

Nummer	:	RVB25-0087
Onderwerp	:	Verzelfstandiging het Markiezenhof

Aan de gemeenteraad,

Voorstel

Over te gaan tot definitieve ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie per 1 juli 2026, aan de hand van het ondernemingsplan waarin de museale, commerciële en erfgoed-functie het uitgangspunt vormen, en het verzelfstandigingsplan waarin de wijze van ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar de stichting inclusief de juridische en financiële vormgeving, huisvesting en de overgang van de medewerker staan beschreven.

Om deze ontvlechting mogelijk te maken, worden onderstaande besluiten genomen:

Over te gaan tot definitieve ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie per 1 juli 2026, aan de hand van het ondernemingsplan waarin de museale, commerciële en erfgoed-functie het uitgangspunt vormen, en het verzelfstandigingsplan waarin de wijze van ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar de stichting inclusief de juridische en financiële vormgeving, huisvesting en de overgang van de medewerker staan beschreven.

Om deze ontvlechting mogelijk te maken, worden onderstaande besluiten genomen:

a) Een subsidieplafond van € 2.287.194,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 2027 tot en met 2029;
b) Een subsidieplafond van € 1.105.842,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 1 juli 2026 – 31 december 2026;
c) Het eenmalig ter beschikking stellen van een weerstandsvermogen aan de toekomstige Stichting Markiezenhof van € 750.000, te dekken uit de algemene reserve;
d) Een lening te verstrekken van € 545.000,- (boekwaarde) aan de toekomstige Stichting Markiezenhof tegen een rentepercentage van 2,5% ter bekostiging van overname van inventaris;
e) De 1e begrotingswijziging 2026 vast te stellen.

Inleiding

In juni 2025 zijn twee varianten voor de toekomstige organisatorische vormgeving van het Markiezenhof – verzelfstandiging en niet-verzelfstandiging – uitgewerkt, inclusief financiële doorrekening, personele consequenties en organisatorische impact. In de uitwerking is rekening gehouden met de door college en de raad meegegeven kaders.
Op basis van de opgestelde scenario's is door uw raad op 26 juni 2025 [RVB25-0032], besloten om:

1. het Markiezenhof te verzelfstandigen in de vorm van een stichting met een Raad van Toezicht, conform de voorkeursvariant van het college.

De taakstelling op het museum/Markiezenhof van € 700.000 euro te realiseren, waarbij ook de taakstelling op programma 1 Bestuur en organisatie van € 171.000 euro is meegenomen, door:

a. Overheveling van een besparing op het West Brabants Archief van €153.000 (reeds gerealiseerd) (Collegebesluit BW23-26-06)
b. Uitvoering van het ondernemingsplan en de bijbehorende, aangepaste begroting (- € 154.000) waarin voor € 283.000 aan extra ingrepen is voorzien, met het vrijmaken van de linkervleugel van het Markiezenhof (360m2) voor langlopende verhuur aan een derde partij.
c. Realisatie van €110.000 aan besparingen elders binnen programma 6 Sport, cultuur en recreatie. (Betreft de posten Onderzoeks- en advieskosten (-€ 39.000 euro) en Formatieruimte (vrijetijd/recreatie, -€ 71.000 euro)
d. Inboeken van de taakstelling op programma 1 Bestuur en organisatie van € 171.000. Op deze manier wordt de totale taakstelling van € 871.000 gerealiseerd.

Toelichting ad b.: Om de begroting sluitend te krijgen is het House of History uit de begroting gehaald en wordt onderzocht hoe financiering mogelijk is. Mocht dit uiterlijk in 2027 niet gerealiseerd zijn, dan wordt er een andere huurder voor de vleugel gezocht. (BPR25.0192)

De opdracht mee te geven aan het college om de verzelfstandiging van het Markiezenhof nader uit te werken en te detailleren, met het oog op besluitvorming in 2025 en realisatie per 1 juli 2026. Dit beslispunt impliceert:

a. Het afronden van het verzelfstandigingsplan waarin het toekomstige organisatiemodel en met name de personele overgang worden beschreven.
b. Het afronden van het ondernemingsplan voor de te verzelfstandigen organisatie.
c. Het opstarten van formele besluitvormingstraject, waaronder het adviestraject met de Ondernemingsraad en het Breed Lokaal Overleg (BLO), conform een op te stellen detailplanning
d. Het vrijmaken van middelen ter dekking van de eenmalige kosten ter

hoogte van €950.000 (transitiekosten en weerstandsvermogen)

Medewerkers Markiezenhof
De nieuwe organisatie is een zelfstandig rechtspersoon in de vorm van een stichting. Dit heeft tot gevolg dat alle medewerkers van het Markiezenhof die op 30 juni 2026 een dienstverband voor onbepaalde tijd hebben bij de gemeente Bergen op Zoom in het kader van deze verzelfstandiging in dienst zullen treden (in arbeidsrechtelijke zin) van de stichting het Markiezenhof. De formele overgang van de medewerkers is beoogd op 1 juli 2026.

Het traject van de businesscases loopt nu al een aantal jaren, hetgeen ook zijn weerslag heeft op het betrokken personeel van het Markiezenhof en de ambtelijke organisatie. Door periodieke bijeenkomsten met de betrokken personeelsleden zijn zij goed geïnformeerd over het verzelfstandigingstraject en is waardering uitgesproken voor het werk dat zij verrichten. Betrokken personeelsleden en de Ondernemingsraad zijn via afzonderlijke communicatie geïnformeerd over genomen (tussentijdse) besluiten.

Advies Ondernemingsraad (OR)
Aan de OR is gevraagd om advies uit te brengen op grond van artikel 25 lid 1 sub d van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) over het voorgenomen besluit tot de ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie. De OR heeft op 3 november jl. haar advies uitgebracht:

De OR geeft aan dat ontvlechting niet haar voorkeur heeft maar dat zij het voorgenomen besluit om te verzelfstandigen respecteren.

Aanbevelingen van de OR:
1. De OR vindt een goede medezeggenschap in de vorm van een personeelsvertegenwoordiging in de nieuwe organisatie van groot belang.
2. De OR wil graag vinger aan de pols ten aanzien van de afspraken die gemaakt zijn, door bijvoorbeeld als OR de komende jaren minimaal één keer per jaar een overleg met de PVT te houden.
3. De OR wil betrokken worden bij de benoeming van de interim-bestuurder en de werving van de Raad van Toezicht.
4. De OR heeft de wens dat de medewerkers er met betrekking tot de overgang van de CAO niet op achteruit gaan. De OR wil op de hoogte gehouden worden van de afspraken die hierover met de vakbonden in het Breed Lokaal Overleg worden gemaakt.

Het advies van de OR is integraal opgenomen in bijlage B.
De aanbevelingen van de OR zijn verwerkt in het ondernemings- en verzelfstandigingplan en in de overgangsregeling. Zie ook onder ‘waarborging belangen van de medewerkers’.

In reactie op de aanbevelingen van de OR zijn de volgende maatregelen genomen:

Ad 1. Er wordt een personeelsvertegenwoordiging (PVT) samengesteld. Een PVT kan in het leven geroepen worden in organisaties tussen de 10-50 personen. Boven de 50 personen is een Ondernemingsraad een wettelijke verplichting. Een PVT heeft vergelijkbare rechten als een OR.

Ad 2. De personeelsvertegenwoordiging van stichting Markiezenhof en de OR van de gemeente Bergen op Zoom treden eenmaal per jaar in overleg over de implementatie en voortgang van de overgangsregeling.

Ad 3. De OR wil graag betrokken worden bij de benoeming van de interim-bestuurder en de werving van de RvT. De bevoegdheid van de benoemingen is aan het college, zoals opgenomen in de concept statuten van de stichting. Het college kan voorafgaand aan de formele benoeming de OR consulteren.

Ad 4. Er zijn formele stappen gezet over de overgangsregeling voor de medewerkers met het BLO en vakbondsvertegenwoordigers. De wet en de gemeentelijke CAO schrijft voor dat er overeenstemming moet worden bereikt over de personele aspecten van een ingrijpende organisatorische wijziging. Daarvoor is een overgangsregeling opgesteld alsmede een pakketvergelijking tussen de CAO-gemeenten en de museum CAO.
In de pakketvergelijking is aangegeven welke verschillen er tussen de CAO’s bestaan en een advies hoe de verschillen kunnen worden overbrugd.
De overgangsregeling is geschreven om de gevolgen van de overgang van het personeel naar de stichting te regelen en de rechtspositionele consequenties te ondervangen. De overgangsregeling heeft een aanvullend karakter ten opzichte van de bestaande rechtspositieregelingen (CAO gemeenten en het handboek personeel van de Gemeente Bergen op Zoom).
Met het BLO inclusief vertegenwoordigers van de OR zijn we in overleg over de overgangsregeling. Zodra de stichting is opgericht en een formele vertegenwoordiger is aangesteld (de directeur-bestuurder) kan de overgangsregeling worden geformaliseerd. De overgangsregeling dient immers ook door de toekomstige werkgever te worden getekend.

Waarborging belangen van de medewerkers
De belangen van de medewerkers in de verzelfstandigde situatie worden als volgt geborgd:

- Er wordt een personeelsvertegenwoordiging (PVT) samengesteld. Een PVT heeft vergelijkbare rechten als een OR.
- De raad van toezicht houdt jaarlijks overleg met de medewerkers/PVT en kan een tevredenheidsenquête uitzetten.
- Er wordt een extern vertrouwenspersoon aangesteld. Hij of zij is het aanspreekpunt voor opvang, advies, ondersteuning en begeleiding bij ongewenst gedrag.

Beoogd maatschappelijk effect/doelstelling

Cultureel ondernemerschap

Een van de doelstellingen van verzelfstandiging is een model te creëren waarbij de organisatie beter in staat is cultureel ondernemerschap te ontwikkelen. Zoveel mogelijk behoud van de museale functie en culturele diensten en producten, maar meer publieksgericht en bedrijfsmatig georganiseerd.
Cultureel ondernemerschap betekent het streven naar een optimale balans tussen cultureel- en financieel rendement. Doelstelling is een zo groot mogelijk publiek te interesseren in de producten en diensten die het Markiezenhof aanbiedt en tegelijkertijd een sluitende exploitatie na te streven.

Door cultureel ondernemerschap kunnen kosten deels worden terugverdiend en ontstaat meer maatschappelijke en economische waarde voor de stad. Doel van dit voorstel is het realiseren van de structurele taakstelling van €700.000 op het Markiezenhof, binnen het kader van programma 6 Sport, cultuur en recreatie, rekening houdend met de door de raad gestelde kaders. Daarnaast wordt ook de taakstelling van €171.000 uit programma 1 Bestuur en ondersteuning ingevuld vanaf 2027.

Tegelijkertijd wordt ingezet op behoud en versterking van de museale functie als cultureel en publiek toegankelijk basisvoorziening, die een belangrijke bijdrage levert aan de culturele identiteit en aantrekkelijkheid van de stad.

Uitwerking voorstel

Ondernemingsplan en verzelfstandigingsplan

De definitieve ontvlechting vindt plaats aan de hand van het verzelfstandigingsplan en de koers zoals beschreven in het ondernemingsplan.

In **het ondernemingsplan** – bijlage C - zijn de doelstellingen van de verzelfstandigde organisatie opgenomen, het plan beschrijft de culturele visie en missie, de drie functies inclusief de onderliggende producten (museale functie, commerciële functie en erfgoedfunctie) en diensten en de personele

uitvoeringsorganisatie. De meerjarenbegroting inclusief de realisatie van financiële taakstelling is daarbij een belangrijk onderdeel.

Het **verzelfstandigingsplan** – bijlage E - richt zich op de ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar de stichting inclusief de juridische en financiële vormgeving, huisvesting en de overgang van de medewerkers.

Subsidierelatie

Een toekomstige subsidieaanvraag van de stichting (conform raadsvoorstel RVB25-0032, een stichtingsmodel met een Raad van Toezicht) kan worden beoordeeld op basis van de Algemene Subsidieverordening, de Subsidieregeling Cultuur – hoofdstuk 3 Subsidie Culturele Infrastructuur, en de aangepaste beleidsregels Cultuur 2024. Voor het verlenen van de subsidie is een aanvraag nodig, om die reden wordt nu voorgesteld het bedrag op te nemen, niet om te verlenen want er is nog geen rechtspersoon. De beoordeling van de aanvraag is bepalend voor een eventuele subsidieverlening.

In eerste instantie betreft het een jaarlijkse subsidie, waarbij tegelijkertijd wordt gewerkt aan het bredere cultuur- en subsidiebeleid dat momenteel in ontwikkeling is. Binnen dit traject wordt gewerkt aan een meer uniforme werkwijze voor subsidiëring van culturele kerninstellingen, gericht op het verkleinen van verschillen in financieringsvormen en voorwaarden. Daarbij wordt ook verkend of en hoe meerjarige subsidiëring en een evenwichtige systematiek voor indexering op termijn mogelijk zijn. Aangezien dit beleidstraject nog niet is afgerond, wordt ook in dit traject uitgegaan van de bestaande werkwijze, vergelijkbaar met die van Stichting Podiumkunsten.
De subsidieverlening aan de nieuwe organisatie valt binnen de bevoegdheid van het college, waarbij geacteerd wordt binnen de (financiële) kaders die vastgesteld zijn door de gemeenteraad. De beleidsregels en subsidievoorwaarden zijn gebaseerd op de geldende kaders (2025) voor de subsidiëring van culturele infrastructuur en op de functies van het museum.

Monitoring en evaluatie

Via de aan de subsidierelatie verbonden voorwaarden, zoals het aanleveren van een jaarplan en inhoudelijke en financiële verantwoording, heeft de gemeente zicht of de organisatie zich (blijft) ontwikkelt(en) tot het beoogde doel. Beleidsmatige of financiële afwijkingen worden opgenomen in de concernberichten.

De subsidierelatie wordt daarnaast de eerste drie jaar halfjaarlijks geëvalueerd in overleg met de portefeuillehouder cultuur. Tijdens deze bestuurlijke overleggen wordt de voortgang en ontwikkeling van de stichting besproken, zodat eventuele ongewenste ontwikkelingen tijdig kunnen worden gesignaleerd. Op de

agenda staan in elk geval de naleving van de subsidievoorwaarden, de afspraken over demarcatie, het meerjarenonderhoudsplan en het weerstandsvermogen.

Toelichting beslispunten:

A. Een subsidieplafond van € 2.287.194,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 2027 tot en met 2029.

Voor het Markiezenhof is in de Begroting 2026 een budget opgenomen van € 2.672.214 en nog een te realiseren taakstelling van € 437.226. Per saldo is dit een budget van € 2.234.988. Hierin is een eenmalig budget voor € 200.000 opgenomen voor de frictiekosten i.v.m. de oprichting van de nieuwe stichting. Daarnaast is er nog een aantal investeringen die op basis van de vastgestelde demarcatie voor rekening van de gemeente blijven. Op basis van de verdeling welke zaken voor de nieuwe stichting zijn bedraagt het jaarbudget hiervoor € 2.004.200 (exclusief huur). Dit jaarbudget kan volledig ingezet worden voor het verstrekken van de subsidie aan de Stichting. Daarnaast wordt een huurbedrag van € 282,994 (excl. BTW) per jaar aan huur in rekening gebracht bij de toekomstige stichting Markiezenhof. Ook dit bedrag wordt meegenomen in de te verstrekken subsidie. Het totale benodigde subsidieplafond komt daarmee uit op € 2.287.194 en is voor de gemeente budgetneutraal. De gemeenteraad is bevoegd vanuit haar budgetrecht om het subsidieplafond vast te stellen. De daadwerkelijke subsidieverlening is een collegebevoegdheid en vindt plaats aan de hand van een subsidieaanvraag.

B. Een subsidieplafond van € 1.105.842,- vast te stellen voor de 2026 de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 1 juli 2026 – 31 december 2026.

Het Markiezenhof verzelfstandigt per 1 juli 2026, dit betekent een periode van een half jaar (6 maanden, 50%) subsidie in plaats van een heel jaar. Het eerste deel van 2026 maakt het Markiezenhof nog deel uit van de gemeentelijke begroting.
Omdat afschrijvingen aan het begin van het boekjaar worden verwerkt, wordt het bedrag van € 61.187 aan kapitaallasten (rente en afschrijving) in mindering gebracht op het subsidiebedrag voor het eerste half jaar. Indien nodig wordt dit bedrag achteraf gecorrigeerd met een concernbericht op basis van een narekening, bijvoorbeeld omdat kosten voor het tweede halve jaar ten behoeve van de stichting in de eerste twee kwartalen van 2026 worden uitgegeven, in de gemeentelijke organisatie. Daarnaast wordt nog een bedrag ad € 141.497 aan huur meegenomen in de te verstrekken subsidie. De gemeenteraad is bevoegd vanuit haar budgetrecht om het subsidieplafond vast te stellen. De daadwerkelijke subsidieverlening is een collegebevoegdheid en vindt plaats aan de hand van een subsidieaanvraag.

C. Het eenmalig ter beschikking stellen van een weerstandsvermogen aan de toekomstige Stichting Markiezenhof van € 750.000, te dekken uit de algemene reserve.

De stichting is in de eerste vijf jaar financieel nog onvoldoende weerbaar om tegenvallers op te vangen. Daarom wordt voorgesteld aan de raad een risicoreserve van € 750.000 beschikbaar te stellen, conform raadsvoorstel RVB25-0032, en dit te dekken uit de algemene reserve. Deze reserve is bedoeld voor:

- Het opvangen van tekorten in de exploitatie
- Bezoekers- en verhuurrisico's
- Prijsstijgingen, stijging van CAO en inhuur

Jaarlijks wordt de inzet van de risicoreserve besproken in het bestuurlijk overleg. Indien na vijf jaar blijkt dat deze niet volledig benodigd is geweest, wordt het resterende bedrag teruggestort. De aanwending van het weerstandsvermogen is aan voorwaarden gebonden, zie bijlage I. De daadwerkelijke ter beschikking stellen van het weerstandvermogen van het weerstandvermogen zal plaatsvinden door het college als onderdeel van de subsidieafpraken, zodra de stichting is opgericht.

D. Een lening te verstrekken van € 545.000,- (boekwaarde) aan de toekomstige Stichting Markiezenhof tegen een rentepercentage van 2,5% ter bekostiging van overname van inventaris.

In de staat van activa staan voor € 545.000 aan investeringen (inventaris) die op basis van de demarcatielijst overgaan naar de nieuwe stichting. De gemeente is verplicht om deze activa per 1 juli 2026 af te boeken. De totale waarde van deze activa is op 1 juli 2026 € 545.090.
Omdat de nieuwe stichting nog geen vermogen heeft om deze overname te financieren wordt voorgesteld om de stichting een lening te verstrekken van € 545.000. Het voorstel is om een lening tegen een marktconforme rente vertrekken (2,5% voor een periode van 10 jaar). De jaarlijkse lasten van de lening ad € 61.653 kunnen door de stichting worden gedekt uit de jaarlijkse subsidie. De daadwerkelijke verstrekking van de lening zal plaatsvinden door het college, zodra de stichting is opgericht.

E. De 1ste begrotingswijziging 2026 vast te stellen

De financiële mutaties die voortkomen uit het voorstel zijn verwerkt in de 1ste begrotingswijziging 2026, zie bijlage G.

Consequenties van het voorstel

Met dit voorstel wordt invulling gegeven aan de taakstelling binnen programma 6 (Sport, cultuur en recreatie) en programma 1 (Bestuur en ondersteuning), door het Markiezenhof per 1 juli 2026 te verzelfstandigen. De verzelfstandiging biedt het museum meer organisatorische ruimte en wendbaarheid om toekomstgericht te opereren, samenwerkingen te versterken en een sterker cultureel en toeristisch profiel te ontwikkelen, in lijn met de ambities uit de Pijlervisies en de Binnenstadsvisie. De samenwerking met lokale partners wordt daarbij verstevigd en geprofessionaliseerd, waarbij de rol van de gemeente verandert van directe aansturing naar faciliterend via subsidieafspraken en cultuurbeleid.
Het gebouw en de collectie blijven in eigendom van de gemeente, maar de bedrijfsvoering en programmering komen in handen van een zelfstandige organisatie. Dit betekent dat de directe invloed van de gemeentelijke organisatie op de dagelijkse gang van zaken afneemt, en sturing plaatsvindt op hoofdlijnen. Tegelijkertijd biedt dit duidelijkheid en perspectief aan het team van het Markiezenhof na een lange periode van onzekerheid. De voorgestelde stap past binnen de lijn van het eerder genomen collegebesluit uit juni 2023 en sluit aan bij de uitgangspunten van het Bestuursakkoord ten aanzien van financiële kaders en beleidsvorming.
Bij verzelfstandiging van het Markiezenhof wordt het huidige budget, na aftrek van de taakstelling, ingezet als subsidie. Daarnaast zal aan de stichting ook een weerstandsvermogen beschikbaar gesteld worden. Vanuit dit weerstandsvermogen zullen de risico's van de stichting gedekt moeten worden. Hierbij kan gedacht worden aan het risico van het behalen van de opbrengst van de commerciële verhuur of vervanging van personeel bij ziekte. Daarnaast dient uit het weerstandsvermogen de verwachte tekorten over de jaren 2026 t/m 2029 gedekt te worden. Het totaal van deze tekorten wordt ingeschat op € 170.200. Voorgesteld wordt om weerstandsvermogen van € 750.000 aan de stichting beschikbaar te stellen.

Wanneer het Markiezenhof niet verzelfstandigd hoeft er niet een deel van het gemeentelijke weerstandsvermogen afgezonderd te worden. De risico's van het Markiezenhof worden gedekt vanuit het bestaande weerstandsvermogen. De tekorten van het Markiezenhof in de jaren 2026 t/m 2030 worden opgevangen binnen het totaal van de gemeentelijke begroting.Het weerstandsvermogen van de gemeente maakt onderdeel uit van de algemene reserve. Voorgesteld wordt daarom om het weerstandsvermogen dat aan de stichting beschikbaar wordt gesteld te onttrekken aan de algemene reserve. Wanneer de stichting het weerstandsvermogen wil inzetten dan zal dit vooraf in het bestuurlijk overleg worden besproken. Wanneer na 5 jaar het weerstandsvermogen nog geheel of gedeeltelijk beschikbaar is dan zal dit teruggestort moeten worden naar de gemeente.

Uitvoering:

- Na besluitvorming door de raad wordt het implementatieproces opgestart. Dit impliceert onder meer het aanstellen van een interim-bestuurder, het oprichten en operationaliseren van de stichting, werving van de leden van de raad van toezicht, voorbereiden van de overgang van de medewerkers van de gemeentelijke organisatie naar de stichting.
- Formaliseren overgangsregeling medewerkers tussen gemeente,
  het Breed Lokaal Overleg (BLO) en de stichting, conform een op te stellen detailplanning
- Op 1 juli 2026 is de stichting operationeel en de ontvlechting gerealiseerd.

Duurzaamheid
Deze ontwikkeling leidt tot een duurzaam- en toekomstbestendige culturele infrastructuur.

Risico paragraaf

Geïdentificeerde risico's

Risico-onderdelen	NvT	Laag	Neutraal	Hoog
1. Realiseren maatschappelijke effecten		X		
2. Politiek-bestuurlijk en draagvlak		X		
3. Imago gemeente		X		
4. Algemene en externe omgeving		X		
5. Veiligheid		X		
6. Financiën				X
7. Juridisch				X
8. Planning				X
9. Kwaliteit uitvoering		X		X
10. Capaciteit organisatie en samenwerking partners				

Beheersmaatregelen risico's hoog

	Risico	Effect	Beheersmaatregel	Verantwoordelijke
6.	Index van de subsidie sluit niet aan bij index loonkosten of indexatie huursom.	Begroting stichting wordt onhaalbaar.	Structureel afspraken maken over verschillende indices.	Portefeuillehouder financiën
6.	Subsidiecyclus blijft jaarlijks ipv meerjarig	Veel werk voor gemeente en stichting door jaarlijks doorlopen subsidie aanvraag. Onzekerheid bij de stichting omdat toekenning per jaar is.	Ontwikkelen meerjarig subsidiestelsel voor cultuur, dat aansluit bij de landelijke cyclus van de BIS-subsidie.	Portefeuillehouder cultuur
7.	Vergunningen commerciële	Businesscase stichting is niet haalbaar.	Het reguliere traject is opgestart en moet in Q2 leiden tot een vergunning.	Afd. vastgoed

	exploitatie komen niet rond.			
8.	Om de besluitvorming in 2025 te waarborgen is inmiddels een kritiek tijdspad ontstaan.			
10.	Werkdruk is hoog, hier komt onzekerheid bij medewerkers bij door het lopende proces.	Meer uitval, kwaliteit komt mogelijk onder druk te staan.	In gesprek blijven op een zo transparant mogelijke manier en tijdig knelpunten signaleren. OR blijvend betrekken.	Kwartiermaker/HR

Alternatieven

Er kan besloten worden om niet te verzelfstandigen, het ondernemingsplan niet als uitgangspunt uit te voeren en de huidige situatie te consolideren of een alternatief plan te (laten) ontwikkelen.

Niet verzelfstandigen
Indien wordt besloten het Markiezenhof niet te verzelfstandigen, blijft het als gemeentelijke organisatie functioneren. Het ondernemingsplan is in dat geval aangepast tot een variant die, binnen de kaders van gemeentelijke aansturing, alsnog gericht is op versterking van publieksbereik, samenwerking en cultureel ondernemerschap. Bepaalde elementen zijn uitvoerbaar gebleven, zoals programmering rondom de vaste collectie en samenwerking met lokale partners.

Voordelen van deze variant zijn onder andere het behoud van directe sturing vanuit de gemeentelijke organisatie, en de borging van beleidseffecten via bestaande gemeentelijke processen. Ook blijven de rechtspositie van medewerkers en de gemeentelijke huisvesting ongewijzigd, wat in sommige opzichten organisatorisch rust kan geven.
Tegelijkertijd zijn de mogelijkheden om als organisatie wendbaar te opereren, actief externe financiering te werven en zelfstandig samenwerkingsverbanden aan te gaan, beperkter dan in een verzelfstandigd model. Ook biedt verzelfstandiging meer perspectief op langere termijn voor zowel het team als het profiel van het Markiezenhof in stad en regio.
Om tot deze koers te komen is sinds het initiële voorgenomen besluit door het college in juni 2023, een zorgvuldig traject gelopen waar in- en externe stakeholders een rol in hebben gekregen en actief hebben bijgedragen aan de planvorming. De route Verzelfstandigen is, na zorgvuldige afweging aan de hand van een afwegingskader dat een vergelijk maakt tussen wel en niet verzelfstandigen, door de gemeenteraad bekrachtigd in juni 2025.
Een belangrijk nadeel bij niet-verzelfstandigen is dat de taakstellingen (€ 171.000, binnen programma 1 Bestuur en organisatie en € 700.000 binnen programma 6 Sport, Cultuur en Recreatie) niet of slechts gedeeltelijk worden gerealiseerd.

Raadsvoorstel

Een ontwerpbesluit bieden wij u hierbij ter vaststelling aan.

Het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,

De secretaris,

mr. C.G. Jacobs

De burgemeester,

drs. M. Mulder MSc.

Gemeente Bergen op Zoom

RVB25-0087

Raadsvoorstel

De raad van de gemeente Bergen op Zoom;

gezien het voorstel van het college van 11 november 2025, nr. RVB25-0087;

BESLUIT:

Over te gaan tot definitieve ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie per 1 juli 2026, aan de hand van het ondernemingsplan waarin de museale, commerciële en erfgoed-functie het uitgangspunt vormen, en het verzelfstandigingsplan waarin de wijze van ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar de stichting inclusief de juridische en financiële vormgeving, huisvesting en de overgang van de medewerker staan beschreven.

Om deze ontvlechting mogelijk te maken, worden onderstaande besluiten genomen:

a) Een subsidieplafond van € 2.287.194,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 2027 tot en met 2029;
b) Een subsidieplafond van € 1.105.842,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 1 juli 2026 – 31 december 2026;
c) Het eenmalig ter beschikking stellen van een weerstandsvermogen aan de toekomstige Stichting Markiezenhof van € 750.000, te dekken uit de algemene reserve;
d) Een lening te verstrekken van € 545.000,- (boekwaarde) aan de toekomstige Stichting Markiezenhof tegen een rentepercentage van 2,5% ter bekostiging van overname van inventaris.
e) De 1e begrotingswijziging 2026 vast te stellen.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 18 december 2025

De griffier,

drs. E.P.M. van der Meer

De voorzitter,

drs. M. Mulder MSc.

Transactiebewijs iBabs digitale handtekening

Meer, L. (Lenneke) van der
L.vanderMeer@bergenopzoom.nl
18-12-2025 22:04
e2c408eb7a80668152374152a7b4a63749b01b4d380d03fc8780dc3708584abb



Mulder, M. (Margo)
m.mulder@bergenopzoom.nl
12-19-2025 09:29
a21096e189ae6e3f4d5628f7083f921c4ca2462efcd879446101256fee891682



Gemeente Bergen op Zoom

RVB25-0087

Voorlegger Raadsvoorstel

Onderwerp	:	Verzelfstandiging het Markiezenhof
Nummer voorstel	:	RVB25-0087
Datum voorstel	:	11-11-2025
Portefeuillehouder(s)	:	Dhr. B.R. Doedens
Contactpersoon	:	Koen Brakenhoff
Afdeling	:	Kwartiermaker verzelfstandiging
Contactpersoon Email	:	k.brakenhoff@bergenopzoom.nl
Programmanummer en -naam	:	6. Sport, cultuur en recreatie

Voorstel:

Over te gaan tot definitieve ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie per 1 juli 2026, aan de hand van het ondernemingsplan waarin de museale, commerciële en erfgoed-functie het uitgangspunt vormen, en het verzelfstandigingsplan waarin de wijze van ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar de stichting inclusief de juridische en financiële vormgeving, huisvesting en de overgang van de medewerker staan beschreven.

Om deze ontvlechting mogelijk te maken, worden onderstaande besluiten genomen:

a) Een subsidieplafond van € 2.287.194,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 2027 tot en met 2029;
b) Een subsidieplafond van € 1.105.842,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 1 juli 2026 – 31 december 2026;
c) Het eenmalig ter beschikking stellen van een weerstandsvermogen aan de toekomstige Stichting Markiezenhof van € 750.000, te dekken uit de algemene reserve;
d) Een lening te verstrekken van € 545.000,- (boekwaarde) aan de toekomstige Stichting Markiezenhof tegen een rentepercentage van 2,5% ter bekostiging van overname van inventaris;
e) De 1e begrotingswijziging 2026 vast te stellen.

Type voorstel:

☑ Kaderstellend
☐ Controlerend
☐ Rest

Zijn in het voorstel één of meer van de volgende aspecten van toepassing?

	Ja	**Nee**

Zijn doelen en/of effecten beschreven	☑	☐
Financiële consequenties	☑	☐
Gevolgen voor de schuldenlast	☐	☑
Inspraakverordening van toepassing	☐	☑

Communicatieparagraaf:

Interne communicatie binnen het Markiezenhof-team verloopt via zeswekelijkse Blikken Vooruit. Hier is telkens de directeur Sociaal en Veilig bij aanwezig, net als een afvaardiging van de OR. Soms is de gemeentesecretaris – vanuit de WOR-bestuurdersrol – aanwezig of de portefeuillehouder. Dit is afhankelijk van de te bespreken onderwerpen. Als daar aanleiding voor is, worden medewerkers uitgenodigd voor tussentijdse bijeenkomsten. Alle teamleden ontvangen na afloop een mail met de besproken punten. Zowel het proces van de verzelfstandiging als het ondernemingsplan zijn meermalen besproken in de afgelopen twee jaar. Wat betreft het ondernemingsplan is dit bovendien gedeeltelijk door de teamleden in subgroepen mee ontwikkeld. Voor meer informatie over dit proces wordt verwezen naar het ondernemingsplan.

Na het finale besluit door de gemeenteraad in december worden alle betrokkenen partijen (intern en extern) geïnformeerd. De afdeling Communicatie is betrokken bij het proces en geïnformeerd.

Samenvatting:

In vervolg op het voorgenomen raadsbesluit van 26 juni 2025 [RVB25-0032] wordt de raad het voorstel voorgelegd voor definitieve ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie per 1 juli 2026, aan de hand van het ondernemingsplan en het verzelfstandigingsplan.

Bijlagen: (geef aan of een bijlage is bijgevoegd of ter inzage is gelegd; benoem en nummer deze bijlagen)

Bijlage nr.	Omschrijving	Bijgevoegd/Ter inzage
a.	Nummer vervallen	-
b.	2025-24 Advies ontvlechting Markiezenhof	Bijgevoegd
c.	Ondernemingsplan	Bijgevoegd
d.	Bijlagenboek Ondernemingsplan Markiezenhof: i. Overzicht betrokken stakeholders (selectie) ii. Berekening directe economische waarde iii. Ligging ruimtes iv. Overzicht recente tentoonstellingen v. Overzicht huidig aanbod educatie en publieksbemiddeling vi. Projectie recette	Bijgevoegd

	vii. Overzicht ruimtes, capaciteit en tarieven viii. Overzicht publieksevenementen ix. Overzicht leden cultuur-historisch overleg (CHO) x. Overzicht tarieven en benchmark 2024	
d.	xi. 250321 Rapportage Markiezenhof def	Bijgevoegd
d.	xii. Adviesrapport Museum Het Markiezenhof v2	Bijgevoegd
e.	Verzelfstandigingsplan Markiezenhof	Bijgevoegd
f.	Bijlagenboek verzelfstandigingsplan Markiezenhof: i. subsidie en prestatieafspraken (zie onder h.) ii. de huurovereenkomst iii. collectie overeenkomst iv. statuten v. profiel directeur-bestuurder vi. profiel RvT	Bijgevoegd
g.	1e begrotingswijziging 2026 Markiezenhof	Bijgevoegd
h.	Subsidie & Wijziging Beleidsregels Culturele Infrastructuur	Bijgevoegd
i.	Regels aanwending weerstandsvermogen	Bijgevoegd

Datum raadsvergadering : 18-12-2025

Gemeente Bergen op Zoom

RVB25-0087

Raadsvoorstel

Nummer	:	RVB25-0087
Onderwerp	:	Verzelfstandiging het Markiezenhof

Aan de gemeenteraad,

Voorstel

Over te gaan tot definitieve ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie per 1 juli 2026, aan de hand van het ondernemingsplan waarin de museale, commerciële en erfgoed-functie het uitgangspunt vormen, en het verzelfstandigingsplan waarin de wijze van ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar de stichting inclusief de juridische en financiële vormgeving, huisvesting en de overgang van de medewerker staan beschreven.

Om deze ontvlechting mogelijk te maken, worden onderstaande besluiten genomen:

Over te gaan tot definitieve ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie per 1 juli 2026, aan de hand van het ondernemingsplan waarin de museale, commerciële en erfgoed-functie het uitgangspunt vormen, en het verzelfstandigingsplan waarin de wijze van ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar de stichting inclusief de juridische en financiële vormgeving, huisvesting en de overgang van de medewerker staan beschreven.

Om deze ontvlechting mogelijk te maken, worden onderstaande besluiten genomen:

a) Een subsidieplafond van € 2.287.194,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 2027 tot en met 2029;
b) Een subsidieplafond van € 1.105.842,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 1 juli 2026 – 31 december 2026;
c) Het eenmalig ter beschikking stellen van een weerstandsvermogen aan de toekomstige Stichting Markiezenhof van € 750.000, te dekken uit de algemene reserve;
d) Een lening te verstrekken van € 545.000,- (boekwaarde) aan de toekomstige Stichting Markiezenhof tegen een rentepercentage van 2,5% ter bekostiging van overname van inventaris;
e) De 1e begrotingswijziging 2026 vast te stellen.

Inleiding

In juni 2025 zijn twee varianten voor de toekomstige organisatorische vormgeving van het Markiezenhof – verzelfstandiging en niet-verzelfstandiging – uitgewerkt, inclusief financiële doorrekening, personele consequenties en organisatorische impact. In de uitwerking is rekening gehouden met de door college en de raad meegegeven kaders.
Op basis van de opgestelde scenario's is door uw raad op 26 juni 2025 [RVB25-0032], besloten om:

1. het Markiezenhof te verzelfstandigen in de vorm van een stichting met een Raad van Toezicht, conform de voorkeursvariant van het college.

De taakstelling op het museum/Markiezenhof van € 700.000 euro te realiseren, waarbij ook de taakstelling op programma 1 Bestuur en organisatie van € 171.000 euro is meegenomen, door:

a. Overheveling van een besparing op het West Brabants Archief van €153.000 (reeds gerealiseerd) (Collegebesluit BW23-26-06)
b. Uitvoering van het ondernemingsplan en de bijbehorende, aangepaste begroting (- € 154.000) waarin voor € 283.000 aan extra ingrepen is voorzien, met het vrijmaken van de linkervleugel van het Markiezenhof (360m2) voor langlopende verhuur aan een derde partij.
c. Realisatie van €110.000 aan besparingen elders binnen programma 6 Sport, cultuur en recreatie. (Betreft de posten Onderzoeks- en advieskosten (-€ 39.000 euro) en Formatieruimte (vrijetijd/recreatie, -€ 71.000 euro)
d. Inboeken van de taakstelling op programma 1 Bestuur en organisatie van € 171.000. Op deze manier wordt de totale taakstelling van € 871.000 gerealiseerd.

Toelichting ad b.: Om de begroting sluitend te krijgen is het House of History uit de begroting gehaald en wordt onderzocht hoe financiering mogelijk is. Mocht dit uiterlijk in 2027 niet gerealiseerd zijn, dan wordt er een andere huurder voor de vleugel gezocht. (BPR25.0192)

De opdracht mee te geven aan het college om de verzelfstandiging van het Markiezenhof nader uit te werken en te detailleren, met het oog op besluitvorming in 2025 en realisatie per 1 juli 2026. Dit beslispunt impliceert:

a. Het afronden van het verzelfstandigingsplan waarin het toekomstige organisatiemodel en met name de personele overgang worden beschreven.
b. Het afronden van het ondernemingsplan voor de te verzelfstandigen organisatie.
c. Het opstarten van formele besluitvormingstraject, waaronder het adviestraject met de Ondernemingsraad en het Breed Lokaal Overleg (BLO), conform een op te stellen detailplanning
d. Het vrijmaken van middelen ter dekking van de eenmalige kosten ter

hoogte van €950.000 (transitiekosten en weerstandsvermogen)

Medewerkers Markiezenhof
De nieuwe organisatie is een zelfstandig rechtspersoon in de vorm van een stichting. Dit heeft tot gevolg dat alle medewerkers van het Markiezenhof die op 30 juni 2026 een dienstverband voor onbepaalde tijd hebben bij de gemeente Bergen op Zoom in het kader van deze verzelfstandiging in dienst zullen treden (in arbeidsrechtelijke zin) van de stichting het Markiezenhof. De formele overgang van de medewerkers is beoogd op 1 juli 2026.

Het traject van de businesscases loopt nu al een aantal jaren, hetgeen ook zijn weerslag heeft op het betrokken personeel van het Markiezenhof en de ambtelijke organisatie. Door periodieke bijeenkomsten met de betrokken personeelsleden zijn zij goed geïnformeerd over het verzelfstandigingstraject en is waardering uitgesproken voor het werk dat zij verrichten. Betrokken personeelsleden en de Ondernemingsraad zijn via afzonderlijke communicatie geïnformeerd over genomen (tussentijdse) besluiten.

Advies Ondernemingsraad (OR)
Aan de OR is gevraagd om advies uit te brengen op grond van artikel 25 lid 1 sub d van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) over het voorgenomen besluit tot de ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie. De OR heeft op 3 november jl. haar advies uitgebracht:

De OR geeft aan dat ontvlechting niet haar voorkeur heeft maar dat zij het voorgenomen besluit om te verzelfstandigen respecteren.

Aanbevelingen van de OR:
1. De OR vindt een goede medezeggenschap in de vorm van een personeelsvertegenwoordiging in de nieuwe organisatie van groot belang.
2. De OR wil graag vinger aan de pols ten aanzien van de afspraken die gemaakt zijn, door bijvoorbeeld als OR de komende jaren minimaal één keer per jaar een overleg met de PVT te houden.
3. De OR wil betrokken worden bij de benoeming van de interim-bestuurder en de werving van de Raad van Toezicht.
4. De OR heeft de wens dat de medewerkers er met betrekking tot de overgang van de CAO niet op achteruit gaan. De OR wil op de hoogte gehouden worden van de afspraken die hierover met de vakbonden in het Breed Lokaal Overleg worden gemaakt.

Het advies van de OR is integraal opgenomen in bijlage B.
De aanbevelingen van de OR zijn verwerkt in het ondernemings- en verzelfstandigingplan en in de overgangsregeling. Zie ook onder ‘waarborging belangen van de medewerkers’.

In reactie op de aanbevelingen van de OR zijn de volgende maatregelen genomen:

Ad 1. Er wordt een personeelsvertegenwoordiging (PVT) samengesteld. Een PVT kan in het leven geroepen worden in organisaties tussen de 10-50 personen. Boven de 50 personen is een Ondernemingsraad een wettelijke verplichting. Een PVT heeft vergelijkbare rechten als een OR.

Ad 2. De personeelsvertegenwoordiging van stichting Markiezenhof en de OR van de gemeente Bergen op Zoom treden eenmaal per jaar in overleg over de implementatie en voortgang van de overgangsregeling.

Ad 3. De OR wil graag betrokken worden bij de benoeming van de interim-bestuurder en de werving van de RvT. De bevoegdheid van de benoemingen is aan het college, zoals opgenomen in de concept statuten van de stichting. Het college kan voorafgaand aan de formele benoeming de OR consulteren.

Ad 4. Er zijn formele stappen gezet over de overgangsregeling voor de medewerkers met het BLO en vakbondsvertegenwoordigers. De wet en de gemeentelijke CAO schrijft voor dat er overeenstemming moet worden bereikt over de personele aspecten van een ingrijpende organisatorische wijziging. Daarvoor is een overgangsregeling opgesteld alsmede een pakketvergelijking tussen de CAO-gemeenten en de museum CAO.
In de pakketvergelijking is aangegeven welke verschillen er tussen de CAO’s bestaan en een advies hoe de verschillen kunnen worden overbrugd.
De overgangsregeling is geschreven om de gevolgen van de overgang van het personeel naar de stichting te regelen en de rechtspositionele consequenties te ondervangen. De overgangsregeling heeft een aanvullend karakter ten opzichte van de bestaande rechtspositieregelingen (CAO gemeenten en het handboek personeel van de Gemeente Bergen op Zoom).
Met het BLO inclusief vertegenwoordigers van de OR zijn we in overleg over de overgangsregeling. Zodra de stichting is opgericht en een formele vertegenwoordiger is aangesteld (de directeur-bestuurder) kan de overgangsregeling worden geformaliseerd. De overgangsregeling dient immers ook door de toekomstige werkgever te worden getekend.

Waarborging belangen van de medewerkers
De belangen van de medewerkers in de verzelfstandigde situatie worden als volgt geborgd:

- Er wordt een personeelsvertegenwoordiging (PVT) samengesteld. Een PVT heeft vergelijkbare rechten als een OR.
- De raad van toezicht houdt jaarlijks overleg met de medewerkers/PVT en kan een tevredenheidsenquête uitzetten.
- Er wordt een extern vertrouwenspersoon aangesteld. Hij of zij is het aanspreekpunt voor opvang, advies, ondersteuning en begeleiding bij ongewenst gedrag.

Beoogd maatschappelijk effect/doelstelling

Cultureel ondernemerschap

Een van de doelstellingen van verzelfstandiging is een model te creëren waarbij de organisatie beter in staat is cultureel ondernemerschap te ontwikkelen. Zoveel mogelijk behoud van de museale functie en culturele diensten en producten, maar meer publieksgericht en bedrijfsmatig georganiseerd.
Cultureel ondernemerschap betekent het streven naar een optimale balans tussen cultureel- en financieel rendement. Doelstelling is een zo groot mogelijk publiek te interesseren in de producten en diensten die het Markiezenhof aanbiedt en tegelijkertijd een sluitende exploitatie na te streven.

Door cultureel ondernemerschap kunnen kosten deels worden terugverdiend en ontstaat meer maatschappelijke en economische waarde voor de stad. Doel van dit voorstel is het realiseren van de structurele taakstelling van €700.000 op het Markiezenhof, binnen het kader van programma 6 Sport, cultuur en recreatie, rekening houdend met de door de raad gestelde kaders. Daarnaast wordt ook de taakstelling van €171.000 uit programma 1 Bestuur en ondersteuning ingevuld vanaf 2027.

Tegelijkertijd wordt ingezet op behoud en versterking van de museale functie als cultureel en publiek toegankelijk basisvoorziening, die een belangrijke bijdrage levert aan de culturele identiteit en aantrekkelijkheid van de stad.

Uitwerking voorstel

Ondernemingsplan en verzelfstandigingsplan

De definitieve ontvlechting vindt plaats aan de hand van het verzelfstandigingsplan en de koers zoals beschreven in het ondernemingsplan.

In **het ondernemingsplan** – bijlage C - zijn de doelstellingen van de verzelfstandigde organisatie opgenomen, het plan beschrijft de culturele visie en missie, de drie functies inclusief de onderliggende producten (museale functie, commerciële functie en erfgoedfunctie) en diensten en de personele

uitvoeringsorganisatie. De meerjarenbegroting inclusief de realisatie van financiële taakstelling is daarbij een belangrijk onderdeel.

Het **verzelfstandigingsplan** – bijlage E - richt zich op de ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar de stichting inclusief de juridische en financiële vormgeving, huisvesting en de overgang van de medewerkers.

Subsidierelatie

Een toekomstige subsidieaanvraag van de stichting (conform raadsvoorstel RVB25-0032, een stichtingsmodel met een Raad van Toezicht) kan worden beoordeeld op basis van de Algemene Subsidieverordening, de Subsidieregeling Cultuur – hoofdstuk 3 Subsidie Culturele Infrastructuur, en de aangepaste beleidsregels Cultuur 2024. Voor het verlenen van de subsidie is een aanvraag nodig, om die reden wordt nu voorgesteld het bedrag op te nemen, niet om te verlenen want er is nog geen rechtspersoon. De beoordeling van de aanvraag is bepalend voor een eventuele subsidieverlening.

In eerste instantie betreft het een jaarlijkse subsidie, waarbij tegelijkertijd wordt gewerkt aan het bredere cultuur- en subsidiebeleid dat momenteel in ontwikkeling is. Binnen dit traject wordt gewerkt aan een meer uniforme werkwijze voor subsidiëring van culturele kerninstellingen, gericht op het verkleinen van verschillen in financieringsvormen en voorwaarden. Daarbij wordt ook verkend of en hoe meerjarige subsidiëring en een evenwichtige systematiek voor indexering op termijn mogelijk zijn. Aangezien dit beleidstraject nog niet is afgerond, wordt ook in dit traject uitgegaan van de bestaande werkwijze, vergelijkbaar met die van Stichting Podiumkunsten.
De subsidieverlening aan de nieuwe organisatie valt binnen de bevoegdheid van het college, waarbij geacteerd wordt binnen de (financiële) kaders die vastgesteld zijn door de gemeenteraad. De beleidsregels en subsidievoorwaarden zijn gebaseerd op de geldende kaders (2025) voor de subsidiëring van culturele infrastructuur en op de functies van het museum.

Monitoring en evaluatie

Via de aan de subsidierelatie verbonden voorwaarden, zoals het aanleveren van een jaarplan en inhoudelijke en financiële verantwoording, heeft de gemeente zicht of de organisatie zich (blijft) ontwikkelt(en) tot het beoogde doel. Beleidsmatige of financiële afwijkingen worden opgenomen in de concernberichten.

De subsidierelatie wordt daarnaast de eerste drie jaar halfjaarlijks geëvalueerd in overleg met de portefeuillehouder cultuur. Tijdens deze bestuurlijke overleggen wordt de voortgang en ontwikkeling van de stichting besproken, zodat eventuele ongewenste ontwikkelingen tijdig kunnen worden gesignaleerd. Op de

agenda staan in elk geval de naleving van de subsidievoorwaarden, de afspraken over demarcatie, het meerjarenonderhoudsplan en het weerstandsvermogen.

Toelichting beslispunten:

A. Een subsidieplafond van € 2.287.194,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 2027 tot en met 2029.

Voor het Markiezenhof is in de Begroting 2026 een budget opgenomen van € 2.672.214 en nog een te realiseren taakstelling van € 437.226. Per saldo is dit een budget van € 2.234.988. Hierin is een eenmalig budget voor € 200.000 opgenomen voor de frictiekosten i.v.m. de oprichting van de nieuwe stichting. Daarnaast is er nog een aantal investeringen die op basis van de vastgestelde demarcatie voor rekening van de gemeente blijven. Op basis van de verdeling welke zaken voor de nieuwe stichting zijn bedraagt het jaarbudget hiervoor € 2.004.200 (exclusief huur). Dit jaarbudget kan volledig ingezet worden voor het verstrekken van de subsidie aan de Stichting. Daarnaast wordt een huurbedrag van € 282,994 (excl. BTW) per jaar aan huur in rekening gebracht bij de toekomstige stichting Markiezenhof. Ook dit bedrag wordt meegenomen in de te verstrekken subsidie. Het totale benodigde subsidieplafond komt daarmee uit op € 2.287.194 en is voor de gemeente budgetneutraal. De gemeenteraad is bevoegd vanuit haar budgetrecht om het subsidieplafond vast te stellen. De daadwerkelijke subsidieverlening is een collegebevoegdheid en vindt plaats aan de hand van een subsidieaanvraag.

B. Een subsidieplafond van € 1.105.842,- vast te stellen voor de 2026 de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 1 juli 2026 – 31 december 2026.

Het Markiezenhof verzelfstandigt per 1 juli 2026, dit betekent een periode van een half jaar (6 maanden, 50%) subsidie in plaats van een heel jaar. Het eerste deel van 2026 maakt het Markiezenhof nog deel uit van de gemeentelijke begroting.
Omdat afschrijvingen aan het begin van het boekjaar worden verwerkt, wordt het bedrag van € 61.187 aan kapitaallasten (rente en afschrijving) in mindering gebracht op het subsidiebedrag voor het eerste half jaar. Indien nodig wordt dit bedrag achteraf gecorrigeerd met een concernbericht op basis van een narekening, bijvoorbeeld omdat kosten voor het tweede halve jaar ten behoeve van de stichting in de eerste twee kwartalen van 2026 worden uitgegeven, in de gemeentelijke organisatie. Daarnaast wordt nog een bedrag ad € 141.497 aan huur meegenomen in de te verstrekken subsidie. De gemeenteraad is bevoegd vanuit haar budgetrecht om het subsidieplafond vast te stellen. De daadwerkelijke subsidieverlening is een collegebevoegdheid en vindt plaats aan de hand van een subsidieaanvraag.

C. Het eenmalig ter beschikking stellen van een weerstandsvermogen aan de toekomstige Stichting Markiezenhof van € 750.000, te dekken uit de algemene reserve.

De stichting is in de eerste vijf jaar financieel nog onvoldoende weerbaar om tegenvallers op te vangen. Daarom wordt voorgesteld aan de raad een risicoreserve van € 750.000 beschikbaar te stellen, conform raadsvoorstel RVB25-0032, en dit te dekken uit de algemene reserve. Deze reserve is bedoeld voor:

- Het opvangen van tekorten in de exploitatie
- Bezoekers- en verhuurrisico's
- Prijsstijgingen, stijging van CAO en inhuur

Jaarlijks wordt de inzet van de risicoreserve besproken in het bestuurlijk overleg. Indien na vijf jaar blijkt dat deze niet volledig benodigd is geweest, wordt het resterende bedrag teruggestort. De aanwending van het weerstandsvermogen is aan voorwaarden gebonden, zie bijlage I. De daadwerkelijke ter beschikking stellen van het weerstandvermogen van het weerstandvermogen zal plaatsvinden door het college als onderdeel van de subsidieafpraken, zodra de stichting is opgericht.

D. Een lening te verstrekken van € 545.000,- (boekwaarde) aan de toekomstige Stichting Markiezenhof tegen een rentepercentage van 2,5% ter bekostiging van overname van inventaris.

In de staat van activa staan voor € 545.000 aan investeringen (inventaris) die op basis van de demarcatielijst overgaan naar de nieuwe stichting. De gemeente is verplicht om deze activa per 1 juli 2026 af te boeken. De totale waarde van deze activa is op 1 juli 2026 € 545.090.
Omdat de nieuwe stichting nog geen vermogen heeft om deze overname te financieren wordt voorgesteld om de stichting een lening te verstrekken van € 545.000. Het voorstel is om een lening tegen een marktconforme rente vertrekken (2,5% voor een periode van 10 jaar). De jaarlijkse lasten van de lening ad € 61.653 kunnen door de stichting worden gedekt uit de jaarlijkse subsidie. De daadwerkelijke verstrekking van de lening zal plaatsvinden door het college, zodra de stichting is opgericht.

E. De 1ste begrotingswijziging 2026 vast te stellen

De financiële mutaties die voortkomen uit het voorstel zijn verwerkt in de 1ste begrotingswijziging 2026, zie bijlage G.

Consequenties van het voorstel

Met dit voorstel wordt invulling gegeven aan de taakstelling binnen programma 6 (Sport, cultuur en recreatie) en programma 1 (Bestuur en ondersteuning), door het Markiezenhof per 1 juli 2026 te verzelfstandigen. De verzelfstandiging biedt het museum meer organisatorische ruimte en wendbaarheid om toekomstgericht te opereren, samenwerkingen te versterken en een sterker cultureel en toeristisch profiel te ontwikkelen, in lijn met de ambities uit de Pijlervisies en de Binnenstadsvisie. De samenwerking met lokale partners wordt daarbij verstevigd en geprofessionaliseerd, waarbij de rol van de gemeente verandert van directe aansturing naar faciliterend via subsidieafspraken en cultuurbeleid.
Het gebouw en de collectie blijven in eigendom van de gemeente, maar de bedrijfsvoering en programmering komen in handen van een zelfstandige organisatie. Dit betekent dat de directe invloed van de gemeentelijke organisatie op de dagelijkse gang van zaken afneemt, en sturing plaatsvindt op hoofdlijnen. Tegelijkertijd biedt dit duidelijkheid en perspectief aan het team van het Markiezenhof na een lange periode van onzekerheid. De voorgestelde stap past binnen de lijn van het eerder genomen collegebesluit uit juni 2023 en sluit aan bij de uitgangspunten van het Bestuursakkoord ten aanzien van financiële kaders en beleidsvorming.
Bij verzelfstandiging van het Markiezenhof wordt het huidige budget, na aftrek van de taakstelling, ingezet als subsidie. Daarnaast zal aan de stichting ook een weerstandsvermogen beschikbaar gesteld worden. Vanuit dit weerstandsvermogen zullen de risico's van de stichting gedekt moeten worden. Hierbij kan gedacht worden aan het risico van het behalen van de opbrengst van de commerciële verhuur of vervanging van personeel bij ziekte. Daarnaast dient uit het weerstandsvermogen de verwachte tekorten over de jaren 2026 t/m 2029 gedekt te worden. Het totaal van deze tekorten wordt ingeschat op € 170.200. Voorgesteld wordt om weerstandsvermogen van € 750.000 aan de stichting beschikbaar te stellen.

Wanneer het Markiezenhof niet verzelfstandigd hoeft er niet een deel van het gemeentelijke weerstandsvermogen afgezonderd te worden. De risico's van het Markiezenhof worden gedekt vanuit het bestaande weerstandsvermogen. De tekorten van het Markiezenhof in de jaren 2026 t/m 2030 worden opgevangen binnen het totaal van de gemeentelijke begroting.Het weerstandsvermogen van de gemeente maakt onderdeel uit van de algemene reserve. Voorgesteld wordt daarom om het weerstandsvermogen dat aan de stichting beschikbaar wordt gesteld te onttrekken aan de algemene reserve. Wanneer de stichting het weerstandsvermogen wil inzetten dan zal dit vooraf in het bestuurlijk overleg worden besproken. Wanneer na 5 jaar het weerstandsvermogen nog geheel of gedeeltelijk beschikbaar is dan zal dit teruggestort moeten worden naar de gemeente.

Uitvoering:

- Na besluitvorming door de raad wordt het implementatieproces opgestart. Dit impliceert onder meer het aanstellen van een interim-bestuurder, het oprichten en operationaliseren van de stichting, werving van de leden van de raad van toezicht, voorbereiden van de overgang van de medewerkers van de gemeentelijke organisatie naar de stichting.
- Formaliseren overgangsregeling medewerkers tussen gemeente,
  het Breed Lokaal Overleg (BLO) en de stichting, conform een op te stellen detailplanning
- Op 1 juli 2026 is de stichting operationeel en de ontvlechting gerealiseerd.

Duurzaamheid
Deze ontwikkeling leidt tot een duurzaam- en toekomstbestendige culturele infrastructuur.

Risico paragraaf

Geïdentificeerde risico's

Risico-onderdelen	NvT	Laag	Neutraal	Hoog
1. Realiseren maatschappelijke effecten		X		
2. Politiek-bestuurlijk en draagvlak		X		
3. Imago gemeente		X		
4. Algemene en externe omgeving		X		
5. Veiligheid		X		
6. Financiën				X
7. Juridisch				X
8. Planning				X
9. Kwaliteit uitvoering		X		X
10. Capaciteit organisatie en samenwerking partners				

Beheersmaatregelen risico's hoog

	Risico	Effect	Beheersmaatregel	Verantwoordelijke
6.	Index van de subsidie sluit niet aan bij index loonkosten of indexatie huursom.	Begroting stichting wordt onhaalbaar.	Structureel afspraken maken over verschillende indices.	Portefeuillehouder financiën
6.	Subsidiecyclus blijft jaarlijks ipv meerjarig	Veel werk voor gemeente en stichting door jaarlijks doorlopen subsidie aanvraag. Onzekerheid bij de stichting omdat toekenning per jaar is.	Ontwikkelen meerjarig subsidiestelsel voor cultuur, dat aansluit bij de landelijke cyclus van de BIS-subsidie.	Portefeuillehouder cultuur
7.	Vergunningen commerciële	Businesscase stichting is niet haalbaar.	Het reguliere traject is opgestart en moet in Q2 leiden tot een vergunning.	Afd. vastgoed

	exploitatie komen niet rond.			
8.	Om de besluitvorming in 2025 te waarborgen is inmiddels een kritiek tijdspad ontstaan.			
10.	Werkdruk is hoog, hier komt onzekerheid bij medewerkers bij door het lopende proces.	Meer uitval, kwaliteit komt mogelijk onder druk te staan.	In gesprek blijven op een zo transparant mogelijke manier en tijdig knelpunten signaleren. OR blijvend betrekken.	Kwartiermaker/HR

Alternatieven

Er kan besloten worden om niet te verzelfstandigen, het ondernemingsplan niet als uitgangspunt uit te voeren en de huidige situatie te consolideren of een alternatief plan te (laten) ontwikkelen.

Niet verzelfstandigen
Indien wordt besloten het Markiezenhof niet te verzelfstandigen, blijft het als gemeentelijke organisatie functioneren. Het ondernemingsplan is in dat geval aangepast tot een variant die, binnen de kaders van gemeentelijke aansturing, alsnog gericht is op versterking van publieksbereik, samenwerking en cultureel ondernemerschap. Bepaalde elementen zijn uitvoerbaar gebleven, zoals programmering rondom de vaste collectie en samenwerking met lokale partners.

Voordelen van deze variant zijn onder andere het behoud van directe sturing vanuit de gemeentelijke organisatie, en de borging van beleidseffecten via bestaande gemeentelijke processen. Ook blijven de rechtspositie van medewerkers en de gemeentelijke huisvesting ongewijzigd, wat in sommige opzichten organisatorisch rust kan geven.
Tegelijkertijd zijn de mogelijkheden om als organisatie wendbaar te opereren, actief externe financiering te werven en zelfstandig samenwerkingsverbanden aan te gaan, beperkter dan in een verzelfstandigd model. Ook biedt verzelfstandiging meer perspectief op langere termijn voor zowel het team als het profiel van het Markiezenhof in stad en regio.
Om tot deze koers te komen is sinds het initiële voorgenomen besluit door het college in juni 2023, een zorgvuldig traject gelopen waar in- en externe stakeholders een rol in hebben gekregen en actief hebben bijgedragen aan de planvorming. De route Verzelfstandigen is, na zorgvuldige afweging aan de hand van een afwegingskader dat een vergelijk maakt tussen wel en niet verzelfstandigen, door de gemeenteraad bekrachtigd in juni 2025.
Een belangrijk nadeel bij niet-verzelfstandigen is dat de taakstellingen (€ 171.000, binnen programma 1 Bestuur en organisatie en € 700.000 binnen programma 6 Sport, Cultuur en Recreatie) niet of slechts gedeeltelijk worden gerealiseerd.

Raadsvoorstel

Een ontwerpbesluit bieden wij u hierbij ter vaststelling aan.

Het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,

De secretaris,

mr. C.G. Jacobs

De burgemeester,

drs. M. Mulder MSc.

Gemeente Bergen op Zoom

RVB25-0087

Raadsvoorstel

De raad van de gemeente Bergen op Zoom;

gezien het voorstel van het college van 11 november 2025, nr. RVB25-0087;

BESLUIT:

Over te gaan tot definitieve ontvlechting van het Markiezenhof uit de gemeentelijke organisatie per 1 juli 2026, aan de hand van het ondernemingsplan waarin de museale, commerciële en erfgoed-functie het uitgangspunt vormen, en het verzelfstandigingsplan waarin de wijze van ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar de stichting inclusief de juridische en financiële vormgeving, huisvesting en de overgang van de medewerker staan beschreven.

Om deze ontvlechting mogelijk te maken, worden onderstaande besluiten genomen:

a) Een subsidieplafond van € 2.287.194,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 2027 tot en met 2029;
b) Een subsidieplafond van € 1.105.842,- vast te stellen voor de subsidieverlening aan de toekomstige Stichting Markiezenhof voor de periode 1 juli 2026 – 31 december 2026;
c) Het eenmalig ter beschikking stellen van een weerstandsvermogen aan de toekomstige Stichting Markiezenhof van € 750.000, te dekken uit de algemene reserve;
d) Een lening te verstrekken van € 545.000,- (boekwaarde) aan de toekomstige Stichting Markiezenhof tegen een rentepercentage van 2,5% ter bekostiging van overname van inventaris.
e) De 1e begrotingswijziging 2026 vast te stellen.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 18 december 2025

De griffier,

drs. E.P.M. van der Meer

De voorzitter,

drs. M. Mulder MSc.

Gemeente Bergen op Zoom
I25-038772
Reg. datum: 03/11/2025

Aan de WOR-bestuurder
Mevrouw C.G. Jacobs

Uw kenmerk: U25-00428
Uw brief d.d.: 21 augustus 2025
Onderwerp: Advies OR Ontvlechting Markiezenhof

Ons kenmerk: PS/JS
Telefoon: --
Datum: 3 november 2025

Nr.: 2025-24
Bijlage: -

Beste WOR-bestuurder, beste Caroline,

Wij hebben op 17 september 2025 de adviesaanvraag Ontvlechting Markiezenhof met kenmerk U25-005004 ontvangen.

Wettelijk kader
Deze adviesaanvraag is adviesplichtig op grond van artikel 25, lid 1 sub a van de WOR:
'overdracht van de zeggenschap over de onderneming of een onderdeel daarvan.'

Advies
Ontvlechting van het Markiezenhof heeft niet de voorkeur van de OR. Wij respecteren echter het voorgenomen besluit om het Markiezenhof te ontvlechten uit de gemeentelijke organisatie. Wel willen wij u met betrekking tot de ontvlechting een aantal aandachtspunten en wensen meegeven.

Medezeggenschap
De OR vindt een goede medezeggenschap in de nieuwe organisatie van groot belang. In een organisatie met de omvang van het Markiezenhof ligt de medezeggenschap in de vorm van een personeelsvertegenwoordiging voor de hand. De OR verneemt graag van u op welke wijze de medezeggenschap en de relatie tussen de leiding van het Markiezenhof en de personeelsvertegenwoordiging wordt vormgegeven.

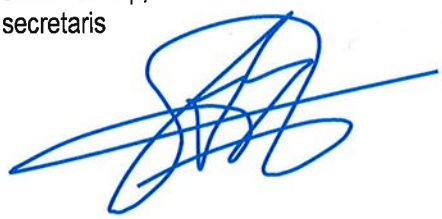
Als OR houden we graag vinger aan de pols ten aanzien van de afspraken die gemaakt zijn. We willen bijvoorbeeld als OR de komende jaren minimaal één keer per jaar een overleg met de PVT van het Markiezenhof ten aanzien van de warme overdracht van de medezeggenschap en om af te stemmen of de overgangsregeling conform de afspraken wordt toegepast.

Interimbestuurder
De OR wil betrokken worden bij de benoeming van de interimbestuurder en de werving van de Raad van Toezicht.

Pakketvergelijking
De OR heeft de wens dat de medewerkers er met betrekking tot de overgang van de CAO niet op achteruit gaan. De OR wil op de hoogte gehouden worden van de afspraken die hierover met de vakbonden in het Breed Lokaal Overleg worden gemaakt.

Met vriendelijke groet,
Namens de ondernemingsraad,

J.W.P. Stoop,
secretaris



P. van Schilt,
voorzitter



Afschrift:
- Collega's Markiezenhof
- Breed Lokaal Overleg

MARKIEZENHOF

ONDERNEMINGSPLAN 2026-2030

November 2025



Management samenvatting

Het Markiezenhof heeft een unieke positie als oudste (1485) en mooiste stadspaleis van de Lage Landen. Dit iconische rijksmonument speelt een centrale rol in het rijke culturele leven van Bergen op Zoom en wijde omgeving. De directe economische impact bedraagt jaarlijks meer dan €1.8 miljoen.

Het college van Bergen op Zoom heeft in juni 2023, op basis van een businesscase, het voorgenomen besluit genomen om het Markiezenhof te verzelfstandigen naar een stichtingsmodel met een raad van toezicht. Deze transitie moet een slagvaardigere, toekomstbestendige organisatie opleveren en tegelijk een taakstelling van € 700.000 invullen [BW23-000421].
Dit voorgenomen besluit is in juni 2025 bekrachtigd door de gemeenteraad van Bergen op Zoom [RVB25-0032].

Volgend op het collegebesluit is het voorliggende ondernemingsplan is opgesteld door de kwartiermaker verzelfstandiging. Dit is gedaan met de volledige organisatie en stakeholders van binnen en buiten het museale veld. Onder de overkoepelende missie, visie en waarden zijn drie functies gedefinieerd:

Museale functie
Om een groei van het aantal bezoekers naar bijna 36.000 bezoekers per jaar in 2030 mogelijk te maken moet geïnvesteerd worden in de vernieuwing van de vaste opstelling en marketing. Daarnaast wordt ingezet op mogelijk maken van een fijn en inspirerend bezoek voor iedereen (wayfinding, toegankelijkheid, inclusie).
Per jaar worden twee tentoonstellingen georganiseerd, onder andere in samenwerking met de M6/het Rijksmuseum. Ook is er in de ‘stadszalen’ op de begane grond volop ruimte voor presentatie door lokale (amateur)kunstenaars.
De collectieregistratie en onderzoek krijgen meer aandacht. Net als het verzamelbeleid wordt dit omschreven in het te actualiseren collectiebeleidsplan. Educatie en publieksbemiddeling zijn cruciaal bij een goede bezoekervaring. Daarom worden mensen en middelen ingezet om een grotere impact te maken.
Door steviger in te zetten op development – fondsenwerving –nemen de baten toe met € 87.000 naar € 120.000.
De exploitatie van het Museumcafé wordt op termijn uitbesteed. De huidige verlieslatende activiteit (-€117.912 in 2024) kan zo positief bijdragen (+€ 20.000) aan het ondernemingsresultaat.

Commerciële functie
Met Markiezenhof wordt sterker geprofileerd als (evenement)locatie. Als kernmarkten zijn particulieren (huwelijken), bedrijven (presentaties, evenementen) en sociaalmaatschappelijke organisaties benoemd. Voor culturele en maatschappelijke initiatieven uit Bergen op Zoom wordt een aparte regeling uitgewerkt zodat het Markiezenhof ook voor hen een bereikbaar podium kan blijven.
De uren van de momenteel extern ingehuurde salesmedewerker worden uitgebreid en opgenomen in de vaste formatie. Catering wordt uitbesteed, mogelijk in combinatie met het Museumcafé. De netto bijdrage aan de totale exploitatie ontwikkelt zo van ruim € 30.000 (2024) naar een resultaat van € 170.000 in 2030.

Erfgoedfunctie
Het Markiezenhof-complex is collectiestuk nummer één: er is in West-Europa geen stadspaleis van deze ouderdom, omvang en compleetheid. Dit *unique selling point* wordt daarom maximaal ontsloten met programmering (interventies en evenementen) en publiekbegeleiding.

Vastgoed
Momenteel is minder dan een derde van het museumgedeelte van het Markiezenhof toegankelijk voor mensen in een rolstoel of met rollator. Door het aanpassen van de lift en het – letterlijk – wegnemen van drempels neemt de toegankelijkheid significant toe.
Op het vlak van de wettelijk verplichte verduurzaming van overheidsgebouwen is een eerste studie gedaan. Voor de impact op de exploitatie zichtbaar wordt moet meer gedetailleerd onderzoek worden uitgevoerd.
De buitenruimtes van het Markiezenhof blijven in basis openbaar toegankelijke plekken.[1]
Om de huurrelatie van de gebouwen vorm te geven wordt een huurovereenkomst opgesteld tussen de gemeente Bergen op Zoom en de verzelfstandigde stichting voor het Markiezenhof en het museumdepot onder het Wilhelminaveld op basis van een gedetailleerde demarcatielijst.[2]

Team
De organisatie kent straks drie teams (Collectie & presentatie, Marketing & sales en Bedrijfsvoering) onder leiding van een directeur-bestuurder die wordt gecontroleerd door een onafhankelijke raad van toezicht.
Door een formatie reductie die zijn oorsprong vindt in de eerdergenoemde taakstelling is het oorspronkelijke team van 18,81 FTE vaste formatie (2025) teruggebracht naar 17,52 FTE.
De formatie wordt met een klein aantal functies versterkt; directie, educatie, development en bedrijfsvoering.

[1] Dit geldt niet voor de kleine binnenplaats die volledig binnen het gebouw van het Markiezenhof valt en in beperkte mate voor de Franse tuin.
[2] Zie verzelfstandigingsplan – concept huurovereenkomst en concept collectie overeenkomst.

Begroting
De baten groeien met ruim €360.000 in de periode 2026-2030. Deze toename in de periode komt door een groei van het publiek naar bijna 36.000 bezoekers (+€88.000), een betere commerciële exploitatie (Museumcafé, verhuur en overige inkomsten) door gedeeltelijke uitbesteding van deze functies (+€152.500) en een actieve fondsenwerving waardoor de inkomsten toenemen met ruim €76.000.
Aan de lastenzijde vindt een verschuiving plaats van de personeelslasten (- €351.510) naar de overige kosten (+€408.334, dit is inclusief huur). Onder deze kosten vallen onder andere collectiebeheer, educatie en marketing.

Invulling taakstelling
De taakstelling voor het Markiezenhof bedraagt € 700.000, - Door een verrekening met een voordeel bij de kostenverdeling van het West-Brabants Archief (€ 152.800) bedraagt de netto taakstelling € 547.200. Deze wordt vanaf 2028 gerealiseerd.

INHOUDSOPGAVE

Management samenvatting 2
INHOUDSOPGAVE 5
1. Inleiding 6
2.Profiel 11
3.Impact 13
4.Museale functie 15
5.Commerciële functie 40
6.Erfgoed functie 48
7.Organisatie 54
8.Vastgoed 61
9.Meerjarenplanning 64
10. Meerjarenbegroting 65

Bijlagen

1. Inleiding

Situatieschets

Het Markiezenhof maakt als onderdeel van het Cultuurbedrijf deel uit van de gemeente Bergen op Zoom, samen met het Centrum voor de Kunsten Bergen op Zoom (CKB). In 2023 werd Theater De Maagd al verzelfstandigd en vormt nu samen met Poppodium Gebouw-T de Stichting Podiumkunsten Bergen op Zoom.[3] In november 2024 is besloten het CKB niet te verzelfstandigen.[4] In juni 2023 is de businesscase Markiezenhof opgeleverd.[5] Deze businesscase beschrijft binnen welke beleidskaders keuzes kunnen worden gemaakt om de financiële taakstelling te realiseren en hoe te komen tot een passend en toekomstbestendig organisatiemodel.

Het college heeft in juni 2023 op basis van genoemde businesscase het voorgenomen besluit genomen om het Markiezenhof te verzelfstandigen naar een stichtingsmodel. Bovendien is besloten:

- Er dient een ondernemingsplan te worden opgesteld. In het ondernemingsplan dienen de volgende zaken te worden verwerkt: de uitgangspunten en scenario's uit de businesscase, de institutionele doelstellingen, de maatschappelijke doelstellingen, vastgoed-/huisvestingscomponent en mogelijkheden van een triple helix- benadering;
- De taakstelling op het museum/Markiezenhof van € 900.000,- te verlagen met € 200.000,- naar € 700.000,-;
- Het realiseren van de taakstelling als opdracht aan de kwartiermaker mee te geven ter verdere uitwerking en detaillering. Voor de periode 2023 en 2024 betekent dit het realiseren van de taakstelling op de personele formatie door onder andere het niet inzetten van vacaturegelden, natuurlijke uitstroom van medewerkers en beperken van inhuur derden.

Genoemd besluit tot verzelfstandiging werd in juni 2025 bekrachtigd door de gemeenteraad van Bergen op Zoom.[6]
In uitvoering van het collegebesluit van 27 juni 2023 is nu sprake van twee, met elkaar samenhangende, projecten;

- Het opstellen van een ondernemingsplan onder leiding van de kwartiermaker verzelfstandiging Markiezenhof;
- Het opstellen van een verzelfstandigingsplan onder leiding van de projectleider verzelfstandiging Markiezenhof.

Waar in het verzelfstandigingsplan de nadruk ligt op de technische aspecten van de ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar een zelfstandige stichting, focust het ondernemingsplan zich op de inhoud van het toekomstige beleid; missie, visie, waarden (*het waarom*), functies en

[3] Zie raadbesluit *Ontvlechting Theater de Maagd*, RVB22-0044.
[4] Zie raadsinformatiebrief dd 21 november 2024, U24-008618.
[5] *Businesscase Markiezenhof, scenario's financiële taakstelling en organisatiemodel*, Projectteam Markiezenhof, april 2023.
[6] Zie [RVB25-0032].

doelstellingen (*het wat*) met daarbij aandacht voor product-marktcombinaties en partners en *het hoe* (organisatie, huisvesting, meerjarenbegroting en -planning).

Projectopdracht

De opdracht aan de kwartiermaker verzelfstandiging Markiezenhof bestaat uit drie delen:

- Het opstellen van een ondernemingsplan in nauwe samenwerking met de gemeentelijke staf- en beleidsmedewerkers en met het team Markiezenhof;
- Het opstarten van het implementatieproces na besluitvorming;
- Het realiseren van de financiële taakstelling voordat de feitelijke verzelfstandiging plaats vindt, zodat de nieuwe organisatie een toekomstbestendige start kan maken.

Op basis van het ondernemingsplan en verzelfstandigingsplan wordt door de gemeenteraad eind 2025 een definitieve beslissing worden genomen over de verzelfstandiging van het Markiezenhof. Nadat de gemeenteraad in de gelegenheid is gesteld haar wensen en bedenkingen te uiten over deze kaders, kan de uitvoering vervolgens onder verantwoordelijkheid van het college van burgemeester en wethouders worden opgestart. Met dit doel wordt een implementatieplan (routekaart) opgesteld dat richting geeft aan de operationalisering van de verzelfstandiging per juli 2026.

Projectorganisatie

Dit plan is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de onderstaande project- en werkgroepen:

Stuurgroep

- Berend Doedens (wethouder cultuur & erfgoed o.a., portefeuillehouder)
- Jitske Pultrum (directeur sociaal & veilig, ambtelijk opdrachtgever)
- Joey Westenberg (bestuursadviseur concernstaf, agenda lid)
- Fons van Beers (projectleider verzelfstandiging)
- Koen Brakenhoff (kwartiermaker ondernemingsplan)

Gemeentelijk projectgroep

- Fons van Beers (projectleider verzelfstandiging)
- Rob Bogers (Financiën)
- Ben van Olffen (HRM)
- Jeanette Bolleboom (HRM)
- Raymond Schenk (Vastgoed)
- Marieke van Terheijden (Vastgoed)
- Carlijn de Bot (beleidsadviseur Cultuur)
- Koen Brakenhoff (kwartiermaker ondernemingsplan)

Projectgroep Markiezenhof

- Claartje Rijkers (hoofd museum en programma)
- Ronald Buuron (financieel adviseur)
- Ben van Olffen (HRM)
- Mark Meesters (coördinator marketing en communicatie)
- Koen Brakenhoff (kwartiermaker ondernemingsplan)

Werkgroep Museale en erfgoed functie

- Claartje Rijkers (hoofd museum en programma)
- Karin Rietbroek (conservator / senior medewerker collectiemanagement)
- Daphne Valentijn (conservator & coördinator collectiebeheer)
- Bart van Eekelen (conservator)
- Mark Meesters (coördinator marketing en communicatie)
- Koen Brakenhoff (kwartiermaker ondernemingsplan)

Werkgroep Commerciële functie

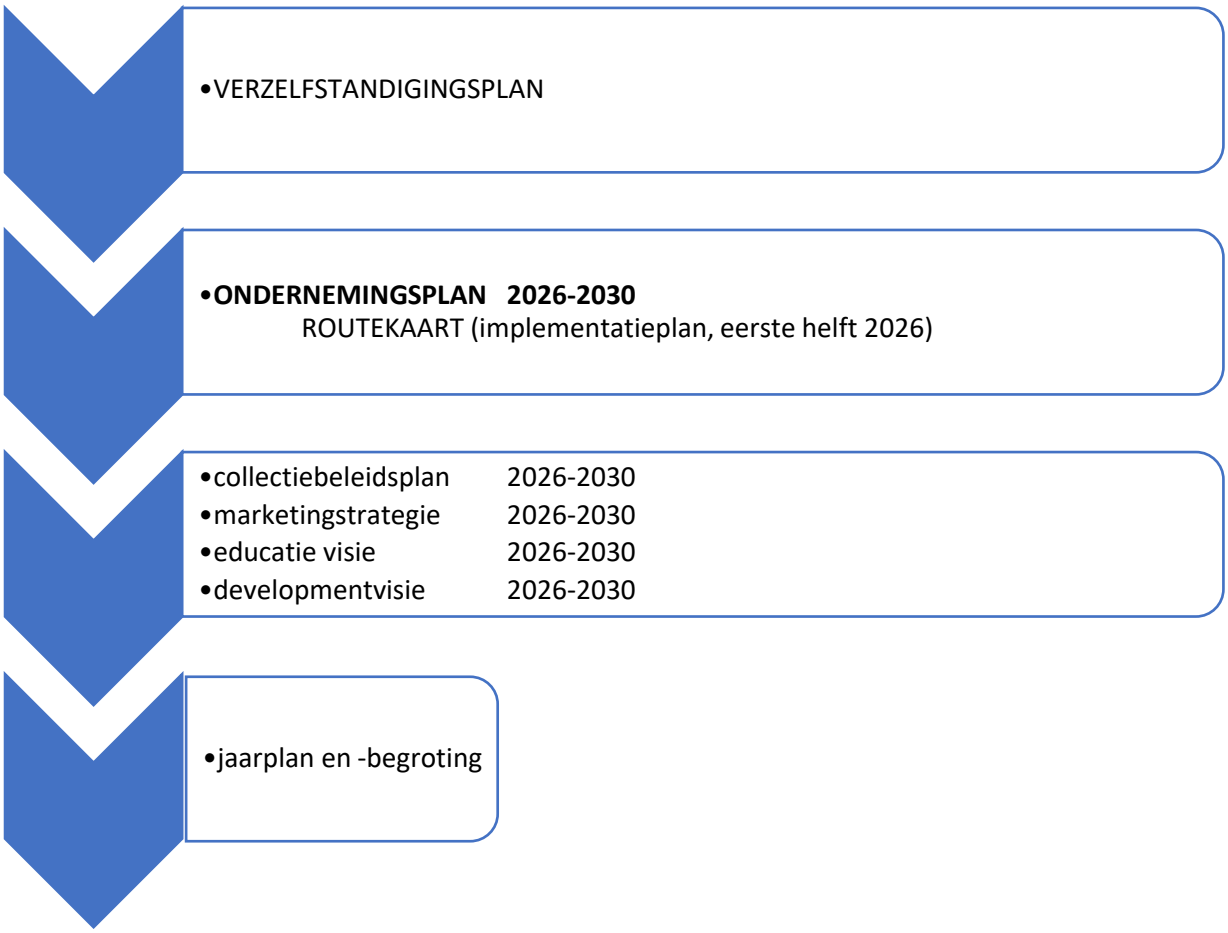
- Karen de Kort (sales)
- Jurgen van den Heuvel (sales)
- Etiënne Homs (marketing en communicatie)
- Koen Brakenhoff (kwartiermaker ondernemingsplan)

Naast overleg in bovenstaande stuur-, project-, en werkgroepen heeft afstemming van het ondernemingsplan een aantal keer tijdens het proces plaats gevonden met management en de medewerkers van het Markiezenhof. Hun bijdragen en reacties zijn verwerkt in het plan.
Externe stakeholders zijn betrokken door middel van (kennismakings)gesprekken. In een aantal gevallen (o.a. Stadsgidsen Bergen op Zoom en scholengemeenschap ’t Rijks) hebben verdiepende werksessies plaatsgevonden.[7]

[7] Lijst met stakeholders die betrokken zijn in het kader van het ondernemingsplan, zie bijlage I.

Plaats ondernemingsplan

Dit ondernemingsplan maakt deel uit van een constellatie van plannen die bedoeld is om richting te geven aan de organisatie. Hoe korter en meer nabij een periode is, hoe concreter de plannen uitgewerkt zijn.



Leeswijzer

Dit ondernemingsplan volgt in grote lijn *de Golden Cirkel*[8] van Simon Sinek: van het waarom, via het wat naar het hoe:

Waarom – Wat maakt het Markiezenhof uniek en wat is het doel van de organisatie?

- Profiel – USP, visie, missie, kernwaarden en doel
- Impact - wat willen we bereiken?

Wat – Wat heeft de organisatie in het verleden ondernomen en met welk resultaat? Welke trends beïnvloeden het Markiezenhof? Wat zijn de sterktes/zwakten (intern) en kansen en bedreigingen (extern) en welke koers wordt gekozen voor de toekomst voor de drie kernfuncties:

- Museale functie
- Commerciële functie
- Erfgoed functie

Hoe – Met welke mensen en middelen wordt de geformuleerde ambitie gerealiseerd?

- Organisatie – formatie, organigram, interne organisatie
- Vastgoed
- Meerjarenplanning
- Meerjarenbegroting – inclusief investeringsbegroting en risico inschatting

[8] *Begin met het Waarom*, Simon Sinek, Business contact, 2019.

DEEL I – Het ‘waarom’

2. Profiel

Nederland heeft meer dan 600 musea[9] en rond de 550 kastelen[10]. Er is één Markiezenhof. Het begrip Unique Selling Point (USP) beschrijft die unieke propositie. Met de visie wordt aangegeven waar de organisatie in gelooft, de missie beschrijft het waarom achter de organisatie. De kernwaarden vormen de leidraad van het handelen. Deze onderdelen vormen samen het kompas van het Markiezenhof.

Unique Selling Point (USP)

Het Markiezenhof is het oudste (1485) en mooiste stadspaleis van de Lage Landen.

Visie

Kunst en erfgoed openen poorten naar nieuwe werelden en andere tijden. Ze voeden talent, zetten aan tot gesprek en inspireren actie. Zo dragen wij bij aan de gemeenschap van morgen.

Missie

Het Markiezenhof heeft een plek in het hart van Bergen op Zoom en de Bergenaren. Het is een levendig huis met de historische locatie als bindende factor. Met onze wortels in de Brabantse Wal en onze blik voorbij de stadsmuren nodigen we je uit de wereld te ontdekken door erfgoed, kunst en beleving.

Kernwaarden

Authentiek
We hebben een neus voor goede verhalen en oog voor kwaliteit. We vertellen authentieke verhalen met ons (immaterieel) erfgoed als bron.

Gastvrij
Welkom! - is een uitspraak die past bij het Markiezenhof. Welkom om wie je bent; welkom om het stadspaleis te komen ontdekken, er te vieren en te zijn. De geroemde Brabantse gastvrijheid vertaalt zich in een persoonlijke, benaderbare en open stijl.

[9] Musea; collectie, bezoeken, tarieven, tentoonstellingen, werkgelegenheid | CBS
[10] Kastelen en buitenplaatsen | Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Verbindend en verbonden
We liggen van oudsher op een kruispunt van verbindingswegen in het hart van de stad en ommelanden. We leggen verbanden dwars door plaats en tijd en verbinden mensen, over de 'muren' van de vesting heen.

Naast bovenstaande kernwaarden benoemen wij duurzaamheid en toegankelijkheid als een belangrijk uitgangspunten:

Toegankelijkheid
Het Markiezenhof zet toegankelijkheid centraal: van fysieke toegang voor mensen met mobiliteitsbeperkingen tot financiële en mentale toegankelijkheid. We nemen zo veel mogelijk letterlijke – en figuurlijke – drempels weg.

Duurzaamheid
De organisatie integreert duurzaamheid in alle aspecten van onze activiteiten, van collectiebeheer en tentoonstellingsontwerp tot catering. We streven naar energie-efficiëntie, afvalvermindering en het gebruik van milieuvriendelijke materialen.[11]

Doel

De stichting Markiezenhof heeft als statutair doel:

- Het behouden, beheren en selectief verbeteren van de museale collectie van de gemeente Bergen op Zoom en van de aan de stichting in bruikleen gegeven andere collecties (Bewaren);
- Het selectief uitbreiden van de collectie van de gemeente Bergen op Zoom door het doen van specifieke aanwervingen of gericht accepteren van schenkingen (Verzamelen);
- Het (laten) doen van onderzoek naar de objecten in de collectie of het complex het Markiezenhof (gebouw en bewoningsgeschiedenis), het voormalig Markiezaat of de stad Bergen op Zoom (Onderzoeken);
- Het ontsluiten, interpreteren en presenteren van genoemde collecties en gebouw voor een groot en divers publiek – on- en offline (Interpreteren en tentoonstellen).

De stichting is niet gericht op het behalen van winst, anders dan het behalen van een - uitsluitend ten behoeve van de stichting en haar activiteiten te besteden - positief saldo voortvloeiend uit de exploitatie van het museum, in de meest brede zin.

[11] Het Markiezenhof tekende in 2023 de Klimaatverklaring voor erfgoedinstellingen.

3. Impact

Het Markiezenhof, gelegen in het hart van Bergen op Zoom, is het meest iconische gebouw van de stad en fungeert als dé grote trekker voor de binnenstad. Het is het enige museum van substantiële omvang binnen een straal van 25 kilometer rond Bergen op Zoom.
Het Markiezenhof heeft een significante impact op verschillende gebieden. Deze impact kan worden geanalyseerd aan de hand van de waardes zoals gedefinieerd door de Museumvereniging: collectiewaarde, verbindende waarde, educatieve waarde, belevingswaarde en economische waarde.[12]

Collectiewaarde

De collectiewaarde van het Markiezenhof komt het sterkst tot uitdrukking in de beheer- en behoudstaak die de organisatie heeft voor de collectie van de stad Bergen op Zoom. Hier horen maatschappelijke thema's bij als rentmeesterschap, verzamelen en ontzamelen, digitalisering en het aantrekken van diverse bezoekersprofielen. Door samen te werken met andere musea, bibliotheken, archieven en culturele instellingen, versterkt het Markiezenhof de collectieve inspanningen om het culturele erfgoed te behouden en toegankelijk te maken voor een breed publiek. Een voorbeeld is de tentoonstelling *Wouw!*, over het grootste kasteel van Nederland die gemaakt is met het Tongerlohuis, Stichting Kasteel van Wouw, Stichting In Den Scherminckel en de Archeologische Dienst Bergen op Zoom. Een voorbeeld op landelijke schaal is de samenwerking met 6 regionale musea en het Rijksmuseum (M6). Dit sluit aan bij het beleid van overheden om cultureel erfgoed te bewaren en te delen, wat bijdraagt aan een beter begrip van de geschiedenis en het levend houden van de cultuur van Bergen op Zoom en de Brabantse Wal.

Verbindende Waarde

De verbindende waarde van het Markiezenhof raakt het sociaal domein, met thema's zoals burgerparticipatie, vrijwilligersbeleid, democratisering en sociale cohesie. De Hofzaal is een geliefde locatie voor de Bergse gemeenschap om samen te komen, bijvoorbeeld tijdens de Boerenmaaltijd en Koningsdag. Ook (eind)presentaties veel sociaal-culturele initiatieven vinden plaats in het Markiezenhof.
Daarnaast vertegenwoordigen de meer dan 60 actieve vrijwilligers een groot sociaal kapitaal. Samenwerkingen met vrijwilligersorganisaties als de Stadsgidsen Bergen op Zoom, serviceorganisaties en sociale netwerken versterken de sociale cohesie en bevorderen een gevoel van gemeenschap en verbondenheid. Door deze activiteiten draagt het Markiezenhof bij aan een inclusieve samenleving waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt.

[12] *Meer dan waard, de maatschappelijke betekenis van musea,* Museumvereniging, 2011. Zie rapport.

Educatieve Waarde

Het educatieve programma van het Markiezenhof heeft een directe relatie met het onderwijsbeleid en thema's als een leven lang leren, talentontwikkeling en inburgering. Het museum biedt diverse educatieve activiteiten aan, variërend van rondleidingen en workshops tot stages en talentontwikkelingsprogramma's als Club Zien. Deze initiatieven richten zich op alle onderwijsvormen, van primair onderwijs tot wetenschappelijke opleidingen. Door deze brede educatieve aanpak probeert het Markiezenhof bij te dragen aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, wat essentieel is voor een sterke kenniseconomie. Een recent voorbeeld van de educatieve waarde zijn de tentoonstelling *Awareness* die bewustwording van impact op het milieu heeft en de wijze waarop in de nieuw in te richten zaal 1747 aandacht wordt besteed aan klimaatimpact.

Belevingswaarde

De belevingswaarde van het Markiezenhof heeft een relatie met het vrijetijdsbeleid, welzijnsbeleid, binnenstadsbeleid en gezondheidszorg. Het museum biedt bezoekers een plek voor ontspanning, zingeving en geestelijke gezondheid. Tentoonstellingen en evenementen inspireren bezoekers en nodigen uit tot reflectie (en soms actie, zoals het eerdergenoemde *Awareness*).
De belevingswaarde van het monumentale gebouw wordt maximaal ingezet tijdens verhuur van ruimtes of het (mede)organiseren van evenementen als Proefmei en Jeugdmonumentendag.

Economische Waarde

De economische waarde van het Markiezenhof raakt het economisch en ruimtelijk beleid. Het museum fungeert als een grote publiekstrekker voor de binnenstad en stimuleert toerisme en voedt citymarketing en gebiedsontwikkeling. Het Markiezenhof draagt bij aan de profilering van Bergen op Zoom en is misschien wel hét icoon van de stad.
Door de positionering van het Markiezenhof als toeristische attractie trekt het jaarlijks duizenden bezoekers, wat een significante bijdrage levert aan de lokale economie. Bezoekers besteden geld aan accommodaties, restaurants, winkels en andere lokale bedrijven, wat zorgt voor economische groei en werkgelegenheid.
Een Nederlandse bezoeker besteedt per bezoek gemiddeld €30,58 per dag uit aan entree, eten, drinken en winkelen.[13] Voor bezoekers uit het buitenland is dit 134 euro per dag gemiddeld voor Duitsers en 170 euro per dag voor gasten uit België.[14] Een voorzichtige schatting bracht de directe economische waarde van het Markiezenhof in 2023 op ruim 1.8 miljoen euro.[15]
De economische waarde laat zich ook zien in de werkgelegenheid: direct (20,7 fte) en indirect bij leveranciers en ondernemers in Bergen op Zoom.
Daarnaast draagt het museum bij aan een aantrekkelijk woon- en vestigingsklimaat.

[13] *Nederlands Vrijetijdsonderzoek 2022/2023*, I&O Research, in opdracht van NBTC.
[14] *Kerncijfers Gastvrijheidseconomie*, najaar 2023/voorjaar 2024, NBTC.
[15] Bijlage II, berekening directe economische waarde.

DEEL II – Het 'wat'

4. Museale functie

De wortels van een museale functie in Bergen op Zoom gaan terug naar 1918, het jaar van oprichting van de Geschiedkundige Kring het Markiezaat. Vast onderdak vond de collectie vanaf 1968 in het Markiezenhof, het jaar dat het gerestaureerde stadspaleis gedeeltelijk als museum werd heropend.[16]
Naast de vaste opstelling – met aandacht voor de geschiedenis van Bergen op Zoom, de bewoning van het Hof en de (miniatuur)kermis – worden tijdelijke tentoonstellingen georganiseerd met een beperkte randprogrammering.

Interne analyse

Onder de museale functie wordt niet alleen de programmerende taak bedoeld maar ook de museale functies als bewaren, verzamelen, onderzoeken, interpreteren en tentoonstellen. In de vernieuwde definitie van de ICOM is een museum:

> *"… een permanente instelling zonder winstoogmerk, in dienst van de samenleving, gericht op het onderzoeken, verzamelen, bewaren, interpreteren en tentoonstellen van materieel en immaterieel erfgoed. Musea zijn openbaar, toegankelijk en inclusief en bevorderen diversiteit en duurzaamheid. Ze werken en communiceren ethisch, professioneel en met participatie van gemeenschappen. Musea bieden een verscheidenheid aan ervaringen met het oog op educatie, genoegen, reflectie en kennisuitwisseling".*[17]

Hoe de museale kerntaken worden ingevuld in het Markiezenhof wordt uitgebreid beschreven in het Collectiebeleidsplan 2020-2025.[18] Binnen het kader van dit ondernemingsplan is een aantal aspecten van deze kerntaken van belang:

[16] Het volledige complex werd feestelijk heropend in 1987 door de toenmalige Koningin Beatrix.
[17] ICOM – International Council of Museum via Museumdefinitie - ICOM Nederland
[18] Dit plan, dat dateert van december 2020 wordt momenteel herzien en geactualiseerd naar aanleiding van dit ondernemingsplan.

Bewaren

Totaal aantal objecten	eigendom gem. Bergen op Zoom[19]	onbekend	eigendom Vrienden van het Markiezenhof	bruiklenen/bewaarneming
16.716	7.159	9.222	17	318

De collectie van het Markiezenhof wordt onderverdeeld in topstukken[20] , actieve collectie (alle objecten die in het museum getoond worden), steuncollectie (voornamelijk depotcollectie) en gebruikscollectie (objecten zonder museale waarde die wel worden gebruikt in het museum, zoals het eetkamerameublement in de stijlkamers).
Een deel van de items staat op de nominatie om ontzameld te worden omdat deze stukken buiten de doelstelling van het museum vallen. Dit betreft de verzameling Internationale politieke spotprenten en een deel van de kunstwerken die werden aangekocht met de BKR-regeling. Deze objecten worden afgestoten, na een zeer zorgvuldig proces van herbestemming aan de hand van de LAMO-regels[21].

Sinds 2010 maakt het museum, samen met het West-Brabants Archief, gebruik van het ondergrondse depot onder het Wilhelminaveld in Bergen op Zoom. Onder optimale condities wordt hier het leeuwendeel van de collectie veilig bewaard in een deel voor het archief en een deel voor het Markiezenhof. De verpakkingsruimte en de quarantaineruimte worden gezamenlijk gebruikt. Ook is er een werkruimte voor collectiestukken in het museum zelf (het atelier).
Alle ruim 16.000 objecten zijn inmiddels geregistreerd met titel. Er is een stevige achterstand op volledigere informatie (herkomst, eigendom, foto, formaat maar ook standplaats). Met behulp van vrijwilligers wordt geprobeerd de achterstand in te halen en het collectieregistratiesysteem Memorix Maior te vullen. Dit gebeurt onder leiding van een professionele kracht van het museum. De collectie is nog niet online ontsloten en doorzoekbaar, in tegenstelling tot het merendeel van de Nederlandse musea.
Het klimaat in het museum is een constant punt van zorg. Sinds 2019 beschikt het museum over vier geoptimaliseerde tentoonstellingsruimtes maar de temperatuur, luchtvochtigheid en het licht buiten deze ruimtes kan sterk fluctueren. Zo worden bij hoge temperaturen in de zomer delen van het museum afgesloten (waaronder de volledige kermis-afdeling) omdat de temperatuur zo hoog is dat welzijn van de bezoekers in het geding komt. Ook het klimaat in de vier tentoonstellingsruimtes is nog niet stabiel. Dit kan impact hebben op de mogelijkheid om bruiklenen te verkrijgen.
Het Collectie Hulpverlening Plan (CHV-plan, het plan dat in werking treedt in geval dat objecten acuut gevaar lopen) is geactualiseerd in 2024.

[19] Dit is niet de totale collectie van de gemeente Bergen op Zoom: bodemvondsten worden beheerd door de archeologische dienst, prenten en tekeningen zijn opgenomen in het West-Brabants Archief en de kunst in de openbare ruimte die beheerd wordt door Kidor ism de Kunstwacht.
[20] Dit betreft objecten met van nationaal belang, geen internationale topstukken.
[21] *Leidraad afstoten museale objecten*, LAMO 2023 via LAMO2023.pdf (afstotingsdatabase.nl).

Verzamelen
Het museum verwerft op passieve wijze nieuwe objecten, bijvoorbeeld doordat een object als gift wordt aangeboden of wordt aangekocht. Per keer wordt gekeken of een aangeboden object passend is binnen de collectie. In het Collectiebeleidsplan 2020-2025 zijn algemene richtlijnen geformuleerd maar een gerichte strategie in de vorm van een lijstje met lacunes in de collectie, ontbreekt.
Voor aanwerving is een bescheiden jaarlijks budget van ongeveer 28.000 EUR beschikbaar. Ook kan beroep worden gedaan op de Vrienden van het Markiezenhof of andere externe fondsen als de Mastboom-Brosens Stichting en de Vereniging Rembrandt.

Onderzoeken
Om de eigen collectie te kennen en de verhalen die besloten zijn in de objecten te ontsluiten is het doen van onderzoek van groot belang. Ook het delen van onderzoek met publiek en peers, bijvoorbeeld in de vorm van een publicatie valt onder deze kerntaak.
Momenteel wordt alleen bij de voorbereiding van tijdelijke tentoonstellingen gericht onderzoek gedaan. Onderzoek naar of publicatie over de collectie, de bewoningsgeschiedenis of het monument wordt niet gedaan. De laatste substantiële publicatie over het Markiezenhof is niet vanuit de organisatie uitgegeven en dateert van 2020.[22]
De boekencollectie in de museumbibliotheek, een belangrijke basis voor het doen van onderzoek, is onvoldoende op ontsloten om onderzoek te kunnen doen. Bovendien wordt er niet actief aangekocht.

Interpreteren en tentoonstellen
Het Markiezenhof maakt in de presentatie van de objecten onderscheid tussen de semipermanente (vaste) opstelling en wisselende tentoonstellingen. In het Markiezenhof maken onderstaande ruimtes deel uit van de vaste opstelling:[23]

> **Blauwe zaal/Geheimen Galerij en Domein van de Zeeridder**– cluster van ruimtes op de eerste verdieping rond het in 2020 geïntroduceerde concept P*ubliek Geheim – Geheim Publiek*. Dit concept is ontwikkeld op initiatief van de Gemeente Bergen op Zoom, in samenwerking met Breda University of Applied Sciences (BUAS). Dit project volgde op het project Expeditie Catan (2016) dat werd ingezet toeristische producten binnen de gemeente te ontwikkelen. Door een gemeentebrede taakstelling en uitgavestop is de verdere ontwikkeling van het Geheimenconcept stopgezet en niet volledig uitgevoerd.
>
> **Stijlkamers** (Theodoorkamer, Henriëttekamer en de Augustakamer en Drabbekamer) – deze ruimtes in 18e eeuwse stijl op de eerste verdieping zijn ingericht door architect Canneman (hoofdarchitect bij de Rijksdienst voor de Monumentenzorg 1933-1970) tijdens de grote restauratie in de 20e eeuw en een eigen ensemblewaarde. Deze stijlkamers zijn het decor van een interactieve beleving rond markiezin Marie Anne van Arenberg, die ook kadert binnen het Geheimenconcept.

[22] *Jan IV van Bergen 1528 – 1567*, B. van Eekelen en J. Spijkers, Uitgeverij Verloren, 2020.
[23] Voor ligging van de ruimtes die bijlage III.

Zaal 1747 – de kopie van de spectaculaire maquette van de vestingstad en omliggende forten en inundatiegebied vormt de kern van deze presentatie en uitgangspunt voor een nieuwe presentatie over het Geopark Scheldedelta en de West-Brabantse Waterlinie als deel van de Zuiderwaterlinie[24].

Authentiek Bergs – in drie ruimtes op de tweede verdieping worden de industrie en tradities van Bergen op Zoom gepresenteerd. Deze presentatie dateert van 2009 en is voor een deel, met beperkte wijziging, in 2018 verplaatst toen de Schatkamers op de eerste verdieping werden ingericht.

Kermis, anatomisch kabinet, jaarmarkt en cinematograaf – vier ruimtes op de tweede verdieping vertellen het verhaal van de ontwikkeling van de kermis in Bergen op Zoom. Een dertiental vrijwilligers bouwen en onderhouden de miniatuur kermisattracties. De inrichting van deze ruimtes dateert van 2001 en staat al langer op de nominatie om te worden herontwikkeld. Dit heeft geen vervolg gekregen door bezuinigingen.

De vaste opstelling is door de jaren heen organisch gegroeid en een bindende, rode draad wordt gemist, blijkt ook uit bezoekreacties en recensies van peers.[25] Jongeren missen vooral dynamiek in de vaste opstelling en hebben onvoldoende idee wat er in het museum te doen is.[26]

Naast zalen waar de opstelling min of meer statisch is, beschikt het museum over vijf zalen voor tijdelijke tentoonstellingen[27]:

Schatkamers – deze vier ruimtes op de eerste verdieping zijn in 2018 ingericht. Het zijn de enige zalen in het complex waar in theorie het klimaat voldoet aan de eisen om museale objecten te tonen. In de praktijk blijkt dit klimaat echter nog onvoldoende stabiel.

Grote Galerij – de historische Grote Galerij ligt op de eerste verdieping en is bereikbaar via de Schatkamers, de werkplek van de collectiebeheerders en het educatie ruimte. Hoewel er achterzetramen zijn geplaats, is het klimaat in deze ruimte niet stabiel. Deze ruimte is aan het museale parcours toegevoegd nadat het West-Brabants Archief de kantoren verhuisde naar de huidige locatie in het koetshuis.

De museale ruimtes liggen verspreid over verschillende verdiepingen en gebouwdelen. Navigatie (wayfinding) is hierdoor lastig; bezoekers hebben als snel het idee niet alles te hebben gezien. Ook fysieke toegankelijkheid is door het ontbreken van een goede lift die alle verdiepingen bedient onder de maat: van de huidige 25 ruimtes zijn er slechts 8 toegankelijk voor bezoekers in een rolstoel of met een andere fysieke beperking.[28] De Schatkamers voor tijdelijke tentoonstellingen en zalen met

[24] Zie p. 23.
[25] Zie Een paleis met verborgen schatten. Recensie van tentoonstellingen in Het Markiezenhof | Historici.nl.
[26] *Wie de jeugd heeft…?* EMS Cultuuronderzoeken, 2018.
[27] Voor een overzicht van recente tentoonstellingen, zie bijlage IV.
[28] Hier worden de zalen op de begane grond (Hofzaal, tuinzalen en museumcafé) al in meegerekend.

publiekslievelingen als de miniatuurkermis en zaal 1747 zijn niet toegankelijk voor mensen met een fysieke beperking.

Per jaar worden 3 of meer tentoonstellingen georganiseerd met zeer uiteenlopende onderwerpen. Meestal is er een link naar Bergen op Zoom (zoals van Bergse kunstenaars als Jan Wessendorp) of het Markiezenhof (zoals *WOUW!* Over het kasteel van Wouw, de vroegere woonplaats van de heren van Bergen op Zoom). In 2019 is, met steun van de Vriendenloterij, een samenwerkingsverband M6 tussen 5 stadsmusea en het Rijksmuseum tot stand gekomen. Tot op heden zijn vier roulerende tentoonstellingen met werken van het Rijksmuseum en uit de eigen collecties aan het publiek getoond.[29] De succesvolle samenwerking, inmiddels uitgebreid met een zesde stadsmuseum, wordt verlengd.
Er is geen langjarige programmeringsbeleid, tentoonstellingen worden geregeld op korte termijn gerealiseerd. Dit heeft impact op het aantal beschikbare bruiklenen en verhoogt werkdruk. Nagenoeg alle werkzaamheden rond een tentoonstelling (transport objecten, bouw en inrichting tentoonstelling) wordt door teamleden uitgevoerd. Dit maakt de organisatie flexibel (‘even snel aanpakken’), tegelijk vraagt het veel van het beperkte team en is er weinig ruimte voor innovatie. Incidenteel wordt gebruik gemaakt van externe vormgevers (tentoonstelling en campagne).

Bij een aantal tentoonstellingen is parallel een presentatie georganiseerd in samenwerking met lokale organisaties als Arsis, zoals tijdens de vier tentoonstellingen *Schatten uit het Rijks*. Deze hebben plaatsgevonden in de tuinzalen en de Grote Galerij. Het feit dat hier geen speciale maatregelen zijn op het gebied van klimaat/collectieveiligheid en dat de tuinzalen bovendien ingezet kunnen worden voor de commerciële functie, maakt dat de objectkeuze en inrichting tegen een stootje moet kunnen. Het organiseren van deze tentoonstellingen gebeurt ook door mensen en met middelen van het Markiezenhof.

Educatie en publieksbemiddeling
Publieksbemiddeling[30] en educatie in school- en familieverband sluit nauw aan bij de museale kerntaak interpreteren. Het Markiezenhof biedt op beperkte schaal mogelijkheden aan de bezoekers.
Het Markiezenhof biedt bij de vaste opstelling speurtochten aan voor kinderen (vanaf 4 jaar) in familieverband. Voor klassen in het primair onderwijs (groep 1 tm 8) zijn diverse programma’s ontwikkeld. Voor het primair onderwijs en de eerste klas van het voortgezet onderwijs is er een leskist rond Romeinse voorwerpen. Voor groep 5 en 6 uit het primair onderwijs is er een leskist rond de Middeleeuwen. Deze leskisten zijn ontwikkeld door Erfgoed Brabant. Sinds voorjaar 2024 neemt het Markiezenhof deel aan Club Zien, een samenwerking van vijf Brabantse musea met als doel leerlingen van het VMBO de wereld van musea te laten ontdekken.[31][32]
Voor een brede doelgroep (van primair tot secundair onderwijs en ook volwassenen) worden, op aanvraag, rondleidingen gegeven op basis van Visual Thinking Strategies.

[29] Zie https://schattenuithetrijks.nl
[30] Ondersteunen van volwassenen in de vorm van publieksbegeleiding of programmering als lezingen.
[31] Zie www.clubzien.nl.
[32] Bijlage V, huidig aanbod educatie en publieksbemiddeling.

Bij wisselende tentoonstellingen worden extra activiteiten georganiseerd als lezingen of workshops zoals de kinderactiviteit *Scherven puzzelen* (8-12 jaar) bij de tentoonstelling *WOUW!*.
Het Markiezenhof heeft op de eerste verdieping een goed ingerichte educatieve ruimte. In deze ruimte vindt een deel van genoemde programma's plaats.

Rondleidingen voor volwassenen worden op aanvraag georganiseerd. De Stadsgidsen Bergen op Zoom (SBM) zorgen voor de openstelling van monumenten in de vestingstad en organiseren stadswandelingen. Vanuit die functie worden rondleidingen door het monument Markiezenhof georganiseerd. Het boekingsproces loopt (deels) via de organisatie van het Markiezenhof. Kunsthistorische rondleidingen bij de vaste opstelling of tijdelijke tentoonstelling worden op aanvraag door het Markiezenhof zelf georganiseerd.

Momenteel is er door bezuiniging en ontvlechting van het CKB geen aparte functie die zich richt op educatie. Sinds 2025 wordt 4 uur per week externe educatieve ondersteuning ingehuurd.
Veel materiaal is inmiddels verouderd.Publieksbemiddeling als zaal- en objectteksten worden geschreven door de conservator van de tentoonstelling. Sommige teksten zijn vertaald in het Engels.

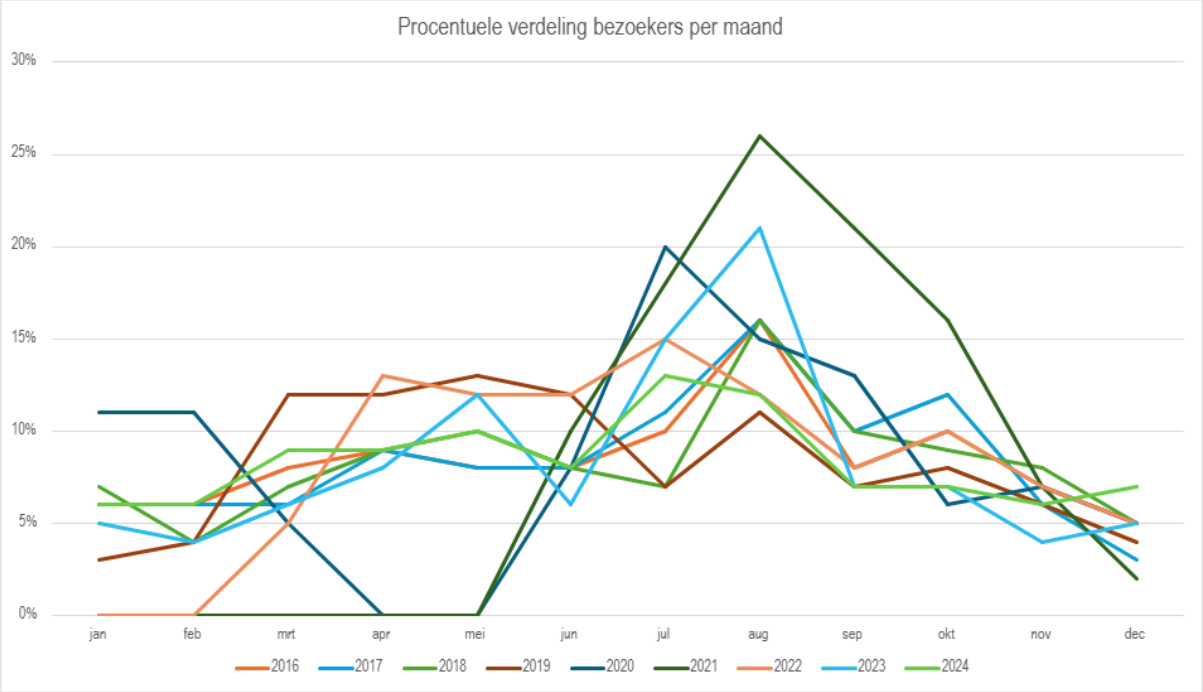
Bezoekers
In 2024 bezochten bijna 24.000 bezoekers het museale gedeelte van het Markiezenhof.[33] Het Markiezenhof hanteert een gedifferentieerd entreebeleid:

	2022		**2023**[34]		**2024**[35]	
Vol tarief	€9,50	5.599	€12,50	7.663	€13,50	5.648
Kinderen 6 t/m 17 jaar	€5,50	1.060	€6,50	1.230	€6,50	1.165
Kinderen < 6 jaar	Gratis	439	gratis	624	Gratis	640
CJP	€8,50	228	€11,00	43	€11,50	26
Mensen met een handicap	€8,50		€11,00	38	€6,50	34
Groepen >15 personen	€8,50		Afh. van groepsgrootte	0	Afh. van groepsgrootte	0
Resellers (hotels zoals De Draeck)	€8,00	72	€11,50	112	€12,50	30
Museumkaart (kickback)	€5,87	9.443	€9,67	14.965	€5,04	11.379
Vriendenloterij (kickback)	€5,70	1.440	€8,10[36]	2.051	€8,10	1.818
Entree divers (SBM, Dag Kasteel en diverse)			Diverse tarieven	749	Diverse tarieven	257
Gratis	Gratis	238	Gratis	657	Gratis	2.939
Vrienden van het Markiezenhof, leden Vereniging Rembrandt, ICOM, divers entree)						
Totaal aantal bezoekers		**18.519**		**28.132**		**23.936**

[33] Omdat er geen gestructureerd publieksonderzoek is gedaan en de bezoekcijfers niet consistent zijn vastgelegd is er een slechts een beperkt beeld te geven.
[34] Inclusief €2,50 per ticket voor een consumptie in het Museumcafé.
[35] Inclusief €1,00 per ticket voor een consumptie in het Museumcafé.
[36] 60% van een voltarief entree.

Van 30 januari 2018 tot 3 januari 2023 is de volledige begane grond van het Markiezenhof vrij toegankelijk geweest. Dit had meer gratis bezoekers tot gevolg. Het is niet duidelijk of het voornemen om meer omzet te genereren in het Museumcafé is gerealiseerd; er zijn onvoldoende voorhanden om hier conclusies aan te verbinden. Vanaf 2023 wordt een deel van de (verhoogde) entreeprijs ingezet voor een gratis consumptie als geste naar bezoekers voor de verhoogde toegang.

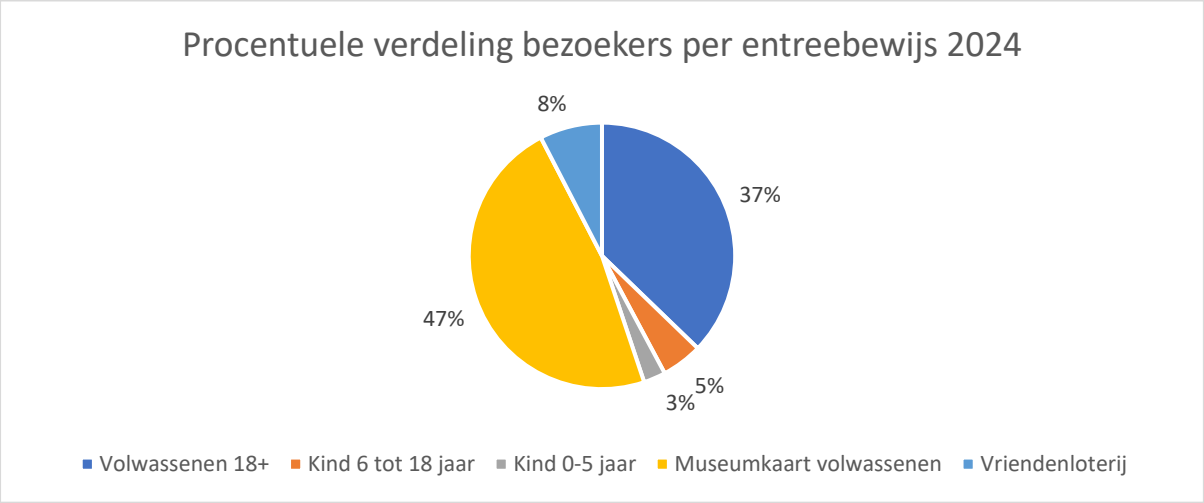
Als gekeken wordt naar procentuele spreiding over het jaar, dan valt de enorme piek in de zomermaanden op. Ook zijn de tentoonstellingen binnen het samenwerkingsverband met de M6 duidelijk terug te zien in de bezoekcijfers (piek in 2019 mrt-jun en apr-jul in 2022). De jaren 2020 en 2021 waren atypisch vanwege de Coronapandemie



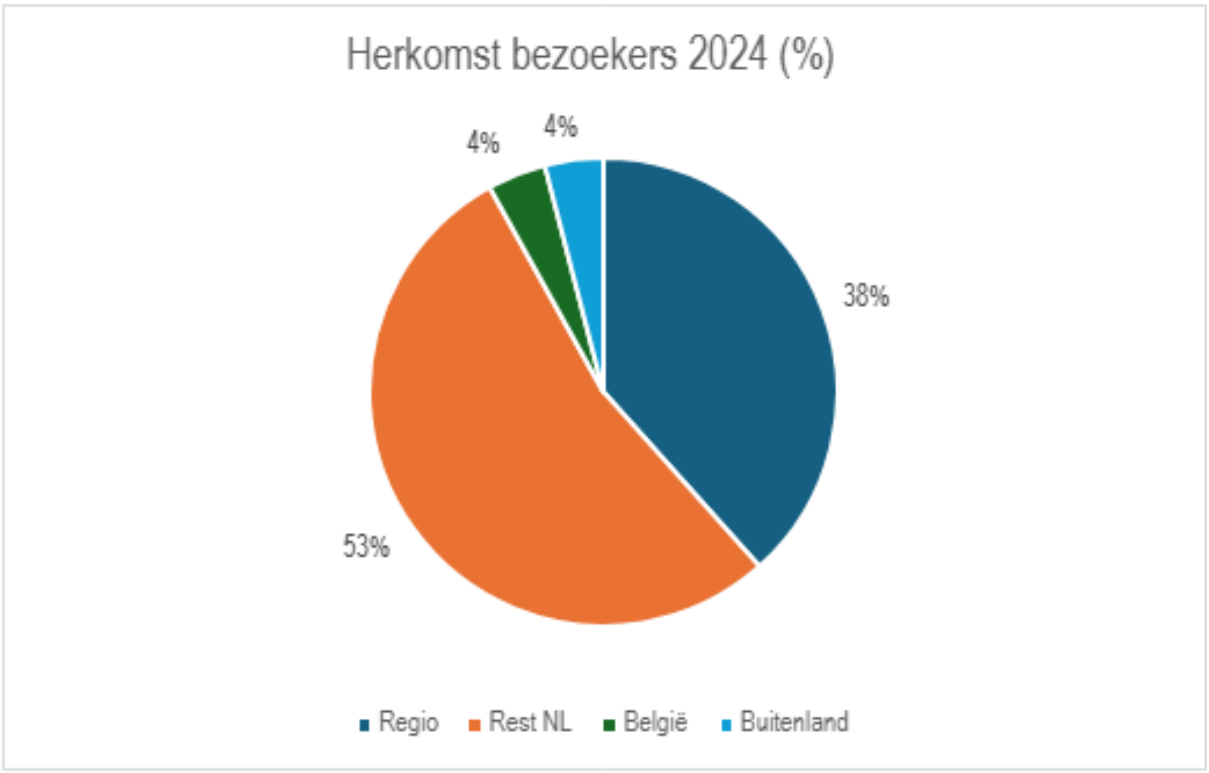
Wat betreft spreiding over de week laat het eerste half jaar van 2024 een duidelijke trend zien: het merendeel van de bezoekers (63%) komt op vrijdag, zaterdag of zondag. Dinsdag en donderdag zijn met 11% en 12% van de bezoekers de minst bezochte dagen, tegelijk zijn deze dagen het meest in trek bij schoolklassen.

	Percentage bezoekers
Maandag	Gesloten
Dinsdag	11%
Woensdag	14%
Donderdag	12%
Vrijdag	17%
Zaterdag	25%
Zondag	21%

De entreebewijzen die bezoekers gekocht hebben, geven een indicatie over hun profiel. In 2024 kwam 47% van de bezoekers het museum binnen met een Museumkaart.



De herkomst van bezoekers is over de jaren heen met verschillende maten gemeten, wat data niet vergelijkbaar maakt. In 2024 was 4% van de bezoekers afkomstig uit België, 4% uit overig buitenland 38% uit de regio[37] en de overige 53% uit de rest van Nederland[38].



[37] Met regio wordt het gebied in de driehoek Willemstad-Breda-Goes bedoeld. Dit is dus inclusief de gemeente Bergen op Zoom.
[38] Door afrondingsverschillen sluiten de percentages niet aan tot 100%.

In 2024 is een analyse van de reisbereidheid gemaakt op basis van deskresearch omdat bezoekersdata ontbreken, zie onderstaande kaart.



Gele cirkel	Cultuurliefhebbers algemeen	20-25 km enkele reis met de auto[39]
Oranje cirkel	Museumkaarthouders	49 km enkele reis met de auto[40]
Rode cirkel	Gemiddelde afstand voor vrije tijdsbesteding	61 km enkele reis met de trein[41]

Reisbereidheid van bezoekers wordt beïnvloed door uniciteit van het aanbod, de reisafstand in kilometers of minuten en de kosten van de reis.
De reisbereidheid van een museumliefhebber (Museumkaarthouders) is groter dan die van de gemiddelde cultuurliefhebber die ook andere kunstvormen zoals theater bezoekt. Nederlanders zijn bereid tot 61 km met de trein te reizen voor vrijetijdsbesteding.
Het verzorgingsgebied van de museale functie van het Markiezenhof bevindt zich tussen Rotterdam in het noorden, Tilburg in het oosten, voorbij Antwerpen in het zuiden en de westgrens loopt tot en met Vlissingen.

[39] *Museumcijfers 2019*, trends in de museumsector, Museumvereniging.
[40] *Museumcijfers 2019*, trends in de museumsector, Museumvereniging.
[41] https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/84755NED?q=reisbereidheid%20musea#AfgelegdeAfstandPerRitGemiddeld_2

Museumcafé

Op de begane grond van het stadspaleis bevindt zich aan de zijde van de Franse tuin, het Museumcafé. Tuinzaal 1 maakt deel uit van het café, net als het terras in de Franse tuin. Op warme dagen wordt de Kleine binnenplaats ingezet als terras. Er is een beperkt aanbod doordat er een kleine keuken is. De openingstijden van het Museumcafé zijn gekoppeld aan die van het museum.

Met ingang van 2023 is de gratis toegang tot de benedenverdieping opgeheven. Hierdoor is het Museumcafé uitsluitend nog toegankelijk voor museumbezoekers. Om de omzet toch op peil te houden krijgt iedere volbetalende museumbezoeker een muntje voor een gratis kopje koffie. Desondanks bleef het museumcafé verlieslatend, zelfs zonder investerings- en huisvestingskosten mee te rekenen. Belangrijke redenen zijn: de lange openingstijden, het lage aantal bezoekers van het museum, alleen museumbezoekers hebben toegang tot het Museumcafé en er is een beperkt aanbod. Daarnaast zijn de personeelskosten door de CAO en anciënniteit van het team, hoog.
De gemiddelde besteding per bezoeker is met €2,35 ex btw laag vergeleken met de sectorbenchmark van €4,64 per bezoeker (ex btw).[42]

	2023	**2024**
Omzet	€64.650,-	€54.000,-
Inkoopkosten	€21.981,- [43]	€18.360-
Personeelskosten (2,36 fte) [44]	€134.964,-	€153.552,-
Resultaat zonder huisvestings- en algemene kosten	**-€92.295,-**	**-€117.912,-**

Museumshop

Bij de museumentree worden enkele artikelen verkocht als service aan de bezoekers. Dit betreft catalogi van tentoonstelling van M6, enkele publicaties over Bergen op Zoom en een selectie ansichtkaarten. Ook zijn er enkele artikelen van kunstenaars met een mentale beperking te koop. De omzet bedroeg in 2023 €4.574,-.

[42] *Museum het Markiezenhof, adviesrapport horeca en evenementen*, Vijverborgh, 2024.
[43] In 2023 was de totale inkoop van de horeca- en commerciële functie €116.747,- zonder de inzet van de extern ingehuurde salesondersteuning .Omdat er geen onderscheid gemaakt is tussen inkoop voor het Museumcafé en de commerciële functie (verhuur) wordt de aanname gedaan dat 34% van de omzet van het Museumcafé inkoopkosten zijn. Deze aanname is gebaseerd op berekeningen die horeca adviesbureau Vijverborgh heeft uitgevoerd (Adviesrapport betreffende La Pucelle en de Graankelder, Februari 2025). Deze berekening is doorgetrokken naar 2024.
[44] Exclusief aansturing.

Externe analyse

Externe trends en factoren beïnvloeden de museale functie van het Markiezenhof en vormen kansen of bedreigingen. De belangrijkste DESTEP[45]-trends zijn:

Algemeen

Waardering musea – 85% van de Nederlandse bevolking vindt musea 'van ons allemaal' en onmisbaar (73%). Bijna driekwart van de Nederlanders vindt bovendien musea Eigentijds, Aantrekkelijk en Uitnodigend. Als voornaamste bezoekreden worden genoemd Leuk, Educatief en Interessant. Bereikbaarheid, de collectie, prijs, drukte en parkeergelegenheid vormen de belangrijkste factoren achter een keuze voor een museum. Zestig procent van de bevolking geeft aan voor het eerst een museum te hebben bezocht in hun jeugd (<12 jaar).[46][47]

Demografie – naar verwachting groeit de Nederlandse bevolking naar 19,1 miljoen inwoners in 2040. Een kwart van de inwoners is dan 65 jaar of ouder.[48] Dat is een groei met bijna 5% ten opzichte van 2024. [49] Veel van deze senioren zijn nog volop actief en hebben de tijd en middelen om te besteden , bijvoorbeeld aan museumbezoek.

Stijgende kosten – bedrijven kunnen gestegen kosten voor grondstoffen en energie niet of nauwelijks doorberekenen.[50] Deze gestegen kosten treffen ook musea, bijvoorbeeld bij het maken van tentoonstellingen.[51]

Bergen op Zoom

Nieuwe Cultuurvisie – Bergen op Zoom heeft een nieuwe pijlervisie Sociaal en Veilig ontwikkeld. Cultuur vormt hier een onderdeel van. Deze visie is formeel vastgesteld door de gemeenteraad in juni 2024 en vormt de grondslag voor het te ontwikkelen cultuurbeleid waar het Markiezenhof als stadsmuseum een belangrijke rol in zal spelen.

Thema's uit de pijlervisie Sociaal en Veilig zijn:

- Meedoen – cultuur heeft naast haar intrinsieke waarde de kracht om maatschappelijk, toeristisch, ruimtelijk en economisch bij te dragen aan Bergen op Zoom. Historie en hedendaagse expressie gaan hand in hand. De gemeente zet in op brede toegankelijkheid, waarbij samenwerking tussen organisatie – zoals de culturele basisinfrastructuur waar het Markiezenhof deel van uitmaakt - als essentieel wordt gezien om dit, net als betaalbaarheid, te verbeteren. De aan de sector gerelateerde codes[52] worden verplicht gesteld.
- Ontwikkelen – talentontwikkeling, waar expliciet inzet en ontwikkeling van bewoners mee wordt bedoeld, wordt gestimuleerd. De gemeente wil een sterk en weerbaar cultuurnetwerk

[45] DESTEP-analyse: trends op het gebied van Demografie, Economie, Sociaal-maatschappelijk vlak, Technologie, Ecologie en Politiek-juridisch vlak.
[46] *Maatschappelijk impactonderzoek*, Museumvereniging, 2024.
[47] Zie ook het onderzoek *Wie de jeugd heeft…?* EMS Cultuuronderzoeken, 2018.
[48] Bevolking in de toekomst | CBS.
[49] Ouderen | CBS.
[50] Meer ondernemers verwachten stijging verkoopprijzen | CBS.
[51] Recordaantal bezoeken met Museumkaart, maar musea hebben het zwaar: 'Overheid moet blijven investeren' | Het Parool.
[52] *Fair practice code, Code cultural governance* en de *Code culturele diversiteit en inclusie*.

stimuleren, dat over de stadsmuren heen kijkt. De inzet van cultuur bij complexe maatschappelijke opgaven wordt belangrijker.
- Gezond leven makkelijk maken – cultuur kan worden ingezet als (preventie) middel om maatschappelijke problemen als eenzaamheid, vergrijzing, armoede, dementie etc tegen te gaan.
- Een veilige stad – kunst en cultuur kunnen bijdragen aan een veilige en leefbare stad.

Pijlervisie Economie – Toekomstbeeld 2025. In de nieuw geformuleerde Pijlervisie Economie is het begrip BeLeefStad een kernbegrip: in Bergen op Zoom BeLeefStad wordt een duidelijke verbinding gezocht tussen werken wonen en verblijven. Het voorzieningenniveau (commercieel, recreatief, cultureel en qua doelgroep) moet daarbij aansluiten. Hierbij is cultuur een belangrijke drager voor de identiteit van Bergen op Zoom en haar bezoekers.[53] Het vrijetijdsaanbod moet blijven meegroeien met de ambitieuze woningbouwopgave (+7.000 woningen). Het versterken van de positionering van Bergen op Zoom BeLeefStad (citymarketing) wordt als een van de focuspunten gezien.

Bio-based economy - samen met partners als de provincie Brabant zet Bergen op Zoom zich langjarig in om biomassa te gebruiken voor de productie van nieuwe materialen en producten en op die manier bij te dragen aan een duurzame samenleving en een innovatieve en toekomstbestendige economie.

Erkenning Geopark Schelde Delta door Unesco – door de erkenning van de Schelde delta als Geopark door Unesco (maart ’24) wordt in het Markiezenhof een bezoekerscentrum ontwikkeld over de lust en last van water, geologie en klimaat. Dit wordt gecombineerd met een onthaalpoortfunctie van de Zuiderwaterlinie,[54] een samenwerking tussen vestingsteden om deze linie tussen Tholen en Grave beleefbaar te maken.

Onderzoek verzelfstandiging VVV – in het najaar van 2025 wordt onderzocht of en op welke de VVV verzelfstandigd kan worden. Dit toeristisch informatiepunt is een samenwerking tussen de gemeenten Bergen op Zoom, Woensdrecht en Steenbergen. Op dit moment is de VVV gevestigd in de Geheimraadzaal van het Markiezenhof; een zelfstandige eenheid gelegen aan de Steenbergsestraat. Ook wordt een kantoorruimte in de poortvleugel gebruikt.

Citymarketing – op dit moment heeft de Gemeente Bergen op Zoom geen actieve citymarketingstrategie, een nieuw op te zetten werkwijze wordt onderzocht. Stadspromotie is cruciaal voor toeristische bestemmingen, waaronder musea, om een groter publiek te bereiken. Op eigen kracht is bovenregionale promotie voor een museum haast onmogelijk.

Potentie riviercruises – Bergen op Zoom is een aantrekkelijke bestemming voor deelnemers aan een riviercruise, zelfs als er geen aanlegplaats is.[55]

Locatie archeologische functie heroverwogen – in het voormalige politiekantoor aan de Wassenaarstraat in Bergen op Zoom zijn op dit moment de archeologische dienst van de gemeente en stichting van amateurarcheologen In den Scherminckel gehuisvest. Samen ontsluiten zij de archeologische vondsten via een ArcheoHotspot. De locatie maakt deel uit van een herontwikkelingsgebied.

Collectie Bergen op Zoom - de stadscollectie van Bergen op Zoom is verdeeld over vier organisaties: de archeologische dienst, het West-Brabants Archief, Kidor/Kunstwacht voor beeldende kunst in de

[53] *Pijlervisie Economie – Toekomstbeeld 2035*, gemeente Bergen op Zoom, 2024.
[54] Zie De oudste en langste waterlinie | Zuiderwaterlinie.
[55] Bergen op Zoom geschikt voor cruises? De stad wel, aanmeren is lastig | Bergen op Zoom | bndestem.nl.

openbare ruimte en het Markiezenhof. Hierdoor is niet de volledige collectie integraal ontsloten en zijn deelcollecties verdeeld geraakt over meerdere organisaties.
Zorg concurrentievervalsing – de (horeca)ondernemers van Bergen op Zoom zijn verenigd in ondernemersvereniging Sterck. Omdat de gemeente (en straks een door de gemeente gesubsidieerde stichting) horeca exploiteert zou er sprake kunnen zijn van de overtreding van de Wet Markt & Overheid.[56] De gemeenteraad heeft echter op 18 september 2014 de "exploitatie van het Markiezenhof inclusief museum" aangewezen als activiteit, die plaatsvindt in het algemeen belang als bedoeld in de Mededingingswet.[57]

Museaal

Opkomst edutainement – "leren en spelen" vat de term edutainement het beste samen. Vanuit inhoud wordt op een speelse manier kennis overgedragen. Een voorbeeld zijn de Museumjeugduniversiteit of theatercolleges rond een specifiek onderwerp als het Haagsch College.
Creators economy – zelf verhalen maken en delen via – veelal – social media is een stevige trend. Museale collecties en -locaties vormen het ruwe materiaal voor influencers/content creators om zichzelf uit te drukken en zo de wereld te bereiken. Hoewel musea nog steeds als geloofwaardig en autoriteit op hun gebied worden gezien, draagt deze trend wel bij aan de meerstemmigheid.
Ook niet-museale organisaties creëren inhoudelijke content over historische en kunstobjecten, een voorbeeld zijn de Vereniging Rembrandt (magazine en tentoonstellingen) en de Vriendenloterij (podcast).
Belevingseconomie - Mensen zijn op zoek naar unieke ervaringen waarbij meerdere zintuigen worden aangesproken (multi-sensorisch). Historische locaties als het Markiezenhof, kunnen hier op inspelen door de rijke geschiedenis en het karakter van de locatie te benadrukken en interactieve elementen toe te voegen die bezoekers een gedenkwaardige ervaring bieden. Dit hoeft niet per se in de vorm van (interactieve of multimediale) belevingen; het kan ook een beleving van verstilling en schoonheid zijn.
Storytelling – Het Markiezenhof heeft een rijk verhaal te vertellen. In plaats van de historische feiten centraal te stellen, worden deze ingezet als basis voor het verhaal.
Technologische integratie - Technologie is van een toevoeging verworden tot een basiselement met dito verwachtingen museumbezoekers. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor snelheid en beschikbaarheid van informatie, online kaarten kopen maar ook het kunnen vinden van (collectie)informatie. Ook tijdens een bezoek is technologie, bijvoorbeeld in de vorm van een multimedia tour niet meer weg te denken. Nieuwe technologieën als virtual/augmented/mixed reality vinden hun weg naar musea, bijvoorbeeld om niet (meer) bestaande situaties als historische foto's zichtbaar te maken door middel van een augmented reality ervaring. Artificial Intelligence (AI) wordt in musea al ingezet om bezoekers te betrekken, zoals het vinden van je dubbelganger in een portret.[58]

[56] Overheid als marktpartij | Mededinging | Rijksoverheid.nl.
[57] *Besluitenlijst van de vergadering van burgemeester en wethouders van 8 juli 2014* – 28-07 CS COP Implementatie Wet Markt en Overheid, zie ook Handreiking Wet Markt en Overheid, p. 9.
[58] Zie Art Selfie Camera — Google Arts & Culture.

Duurzaamheid – vanuit zorg om het milieu is er in toenemende mate kritiek op de zogenaamde blockbusters waarvoor kunstwerken en de bezoekers over de hele wereld reizen.[59] Dit maakt ruimte vrij voor nieuwe, creatieve manieren van tentoonstellingen maken op basis van de eigen collectie.
Inclusie en diversiteit – meer verschillende mensen bereiken en zich welkom laten voelen is een belangrijke trend in de museale wereld en daarbuiten. Dit uit zich in randprogrammering en inclusief taalgebruik maar ook in de samenstelling van teams en de aandacht voor toegankelijkheid in de meest brede zin van het woord. In vaste opstelling betekent dit meer aandacht voor onvertelde verhalen, zoals bijvoorbeeld Museum Hof van Busleyden de geschiedenis 'tegen de haren instrijkt' in hun recent vernieuwde vaste presentatie.[60] Musea pretenderen niet langer hét objectieve verhaal te vertellen maar realiseren zich dat perspectieven veranderen met de tijdgeest. Het innemen van een bepaald standpunt (in plaats van neutraal-objectief te blijven) past in die trend.
Samenwerking musea – in toenemende mate werken musea onderling samen. Voorbeelden zijn samenwerkingsverbanden als M6 en Club Zien en uit het feit dat onderlinge bruikleenregels voor kunstvoorwerpen soepeler worden.[61]
Sturen op impact – ook in de museale wereld wordt, net als op andere beleidsterreinen, in toenemende mate gestuurd op impact. Er wordt niet alleen gestuurd op getallen (output) maar ook op impact (outcome) .
Post-corona – het aantal Nederlandse bezoekers dat in 2023 een museum bezocht is met 9,5 miljoen weer op het pre-corona niveau van 2019.[62]

[59] Meta Knol: Stop de blockbusterverslaving - Museum De Lakenhal.
[60] Vaste collectie - Museum Hof van Busleyden | Museum in Mechelen.
[61] 20160624-Slimmer-Lenen.pdf (museumvereniging.nl).
[62] Recordaantal bezoeken met Museumkaart, maar musea hebben het zwaar: 'Overheid moet blijven investeren' | Het Parool.

SWOT- analyse

De SWOT-matrix confronteert de hierboven beschreven interne factoren met de uitkomst van de externe analyse. Uitgangspunt is dat de interne *Strengths* (sterkten) en *Weaknesses* (zwakten) beïnvloedbaar zijn door het Markiezenhof, externe *Opportunities* (kansen) en *Threats* (bedreigingen) kunnen niet door de organisatie beïnvloed worden.

+	-

Strengths (sterkten, intern)

bewaren
- goede depot voorziening
- collectie hulpverlening (CHV) op orde

interpreteren en tentoonstellen
- Geheimenconcept vernieuwend
- interactieve presentatie stijlkamers
- miniatuurkermis

educatie en bemiddeling
- eigen educatieruimte
- deelname Club Zien

faciliteiten
- USP: oudste en mooiste stadspaleis van de Lage Landen
- belangrijke rol in NL geschiedenis
- ligging in het stadscentrum Bergen op Zoom
- goed bereikbaar met auto en OV

organisatie
- collectiebeleidsplan wordt vernieuwd
- betrokken team vrijwilligers
- tentoonstellingen worden in eigen huis ontwikkeld en gerealiseerd

Weaknesses (zwakten, intern)

onderzoeken
- geen structureel onderzoek naar gebouw/collectie
- functie stadshistoricus opgeheven
- museumbibliotheek niet volledig ontsloten

verzamelen
- nauwelijks topstukken van bovenlokaal belang
- geen actieve visie op collectieverwerving

bewaren
- collectieregistratie niet compleet
- collectie niet online ontsloten
- museale condities in het Markiezenhof beperkt tot 4 ruimtes en bovendien instabiel
- instabiel klimaat in overige ruimtes

interpreteren en tentoonstellen
- vaste presentatie is gedateerd of onvoldoende uitgewerkt en gedragen (Geheimenconcept)
- samenhang in vaste presentatie ontbreekt
- visie op tentoonstellingen mist (onderwerpen, timing)

educatie en bemiddeling
- beperkt educatie aanbod (omvang en doelgroepen) door ontbreken expertise
- beperkte toepassingen nieuwe technologie (geen audioguide)
- deels tweetalig maar visie ontbreekt

faciliteiten
- verwevenheid met commercieel gebruik (ook: geluid)
- gebouw niet duurzaam, onveilige temperaturen voor bezoekers en collectie
- minder dan een derde van de zalen is bereikbaar voor mensen met een fysieke beperking
- navigatie Stadspaleis slecht
- gebruikte techniek (interactieve presentatie stijlkamers) werkt niet altijd
- Museumcafé en Franse tuin niet extern toegankelijk
- aanbod museumwinkel zeer beperkt

organisatie
- team onderbemenst en heeft veel wisselingen

gehad. Daardoor zijn taakverdeling en verantwoordelijkheid niet altijd helder.
- beperkt netwerk team (sector, verzamelaars)
- CRM-systeem ontbreekt
- cijfers en data bezoekers ontbreken
- marketingstrategie ontbreekt
- tentoonstellingen worden in eigen huis ontwikkeld en gerealiseerd daardoor is er relatief weinig innovatie
- beperkte budgetten
- Markiezenhof loopt achter bij maatschappelijke trends (inclusie, toegankelijkheid en diversiteit)

Opportunities (kansen, extern)

algemeen
- positieve associatie over impact musea bij Nederlanders
- jonge leeftijd eerste museumbezoek (<12 jaar)
- vergrijzing bevolking
- veelheid aan fondsen voor het doen van onderzoek of aanwinsten
- post-corona: museumbezoek is weer op niveau van 2019

Bergen op Zoom
- Pijlervisie Sociaal en Veilig
- Pijlervisie Economie
- Biobased focus
- erkenning Schelde Delta als Geopark en komst onthaalpoort in combinatie met bezoekerscentrum Zuiderwaterlinie
- onderzoek verzelfstandiging VVV (locatie en samenwerking)
- aanwezigheid riviercruises
- locatie archeologische functie heroverwogen

museaal
- opkomst edutainement (mix vermaak en inhoud)
- meerstemmigheid (creators economy)
- nadruk op totaalbeleving/concept (belevingseconomie)
- storytelling als middel om verhalen te presenteren
- technologische integratie in de museale beleving
- samenwerking andere musea wordt gemakkelijker (oa M6)
- prettige samenwerking met SBM

Threats (bedreigingen, extern)

algemeen
- stijgende kosten

Bergen op Zoom
- voortdurende bezuinigingen
- ontbreken citymarketingactiviteiten
- zorg concurrentievervalsing bij (horeca)ondernemers
- samenwerking WBA en Archeologische Dienst soms lastig omdat collectie verdeeld is over meerdere organisaties en registratiesystemen

Naar een vernieuwd museum

Ontwikkelen rode draad
Welk verhaal vertelt het Markiezenhof aan zijn bezoekers, via de vaste opstelling, tijdelijke presentaties en online? Het antwoord op deze vraag is leidend voor de richting binnen de museale functies Bewaren, Verzamelen, Onderzoeken, Interpreteren en Tentoonstellen. De museale visie wordt in 2025/2026 ontwikkeld en getoetst bij stakeholders uit de stad en het museale veld. Op basis hiervan wordt een plan van aanpak opgesteld voor het stap voor stap herzien van de vaste presentatie en de programmering (tentoonstellingen, randprogrammering).

Inhoudelijke ingrediënten voor deze visie zijn:
- Het Markiezenhof - bouw- en bewoningshistorie
- Bergen op Zoom en ommelanden – stadsgeschiedenis, vesting, kermis, plantbased-economie, Geo-park

De blik waarmee naar deze onderwerpen gekeken wordt is:
- Een (inter)nationaal perspectief – in plaats van binnen de vesting naar buiten te kijken, wordt het Markiezenhof, het voormalige Markiezaat en Bergen op Zoom geplaatst binnen een grotere (historische) context, bijvoorbeeld als deel van het Hertogdom Brabant en Bourgondische rijk, de sleutel tot Holland, in relatie met Antwerpen;
- Onderzoekend en tegen de stroom van de geschiedenis in - 'against the grain' –: de geschiedenis wordt geschreven door de overwinnaars. Dit betekent niet dat er geen andere verhalen of bronnen zijn, maar deze vragen meer en ander onderzoek.[63] Een voorbeeld uit Bergen op Zoom zijn het levensverhaal van Freule Lieske of de historie van Tanneke Driesen.

De wijze waarop de inhoud gepresenteerd wordt is storytelling; een aansprekende vertelwijze die het verhaal en de beleving centraal zet en daarmee directer tot de bezoekers spreekt en die tegelijk onderbouwd wordt door (historische) feiten.
Belangrijk is de wens om mét de gemeenschappen te werken in plaats van te vertellen over, zoals op dit moment het geval is bij de miniatuurkermis/jaarmarkt.

Bewaren
Met de huidige eigenaren van de verschillende deelcollecties (zie p. 27) worden langjarige afspraken gemaakt over het gebruik van deze stukken. De collectie Bergen op Zoom blijft eigendom van de gemeente Bergen op Zoom. Met de stichting Markiezenhof wordt een behoud- en beheerovereenkomst opgesteld. Dit geldt ook voor collectiestukken die binnen deze deelcollectie vallen en op locaties buiten het Markiezenhof en het depot zijn. Een aandachtspunt hierbij is hoe de samenwerking tussen de collecties van Bergen op Zoom formeel vorm wordt gegeven (archief, kunst in de openbare ruimte).
Als norm voor behoud en beheer wordt de norm van het Museumregister gevolgd.[64]

[63] Geïnspireerd door *Über den Begriff der Geschichte* (1940) een tekst van cultuurfilosoof Walter Benjamin.
[64] Museumnorm 2020.pdf (museumregisternederland.nl)

De volledige collectieregistratie (inclusief standplaatsregistratie) wordt afgerond in 2028. Vervolgens wordt de collectie online ontsloten en doorzoekbaar.
Het collectie hulpverleningsplan wordt jaarlijks geactualiseerd en ieder jaar vinden trainingen plaats van het betrokken team.

Verzamelen
Het collectiebeleidsplan wordt geactualiseerd voor de verzelfstandiging (medio 2026). In dit plan wordt expliciet aandacht besteed aan het verzamelbeleid van het museum. Afstotingsbeleid volgens de LAMO-richtlijnen vormt hier een onderdeel van.[65] Ook wordt in beeld gebracht op welke gebieden actief verzameld gaat worden ('een verlanglijstje') en hoe om wordt gegaan met schenkingen, zodat vragen zoals van de Cort Heijligers Stichting over militair erfgoed, sneller beantwoord kunnen worden.
Op basis van het 'verlanglijstje' kan gerichter en actiever verzameld worden. Naast eigen middelen voor kleine aanwervingen, worden partners als Vereniging Rembrandt, de Vrienden van het Markiezenhof en de Mastboom Brosens Stichting gerichter benaderd voor steun.
Met de stichting Vrienden van het Markiezenhof wordt ingezet op het harmoniseren van het aankoopbeleid waarbij het aankoopbeleid van het museum leidend is.

Onderzoeken
De museale functie Onderzoeken krijgt meer ruimte, zowel in aanloop naar tentoonstellingen als voor de vaste opstelling op basis van de uit te werken visie. Dit onderzoek kan intern worden uitgevoerd of met externe onderzoekers als promovendi. Als richtlijn geldt dat conservatoren 15-20% van hun tijd besteden aan onderzoek.
Om richting te geven aan het onderzoek wordt een meerjaren-onderzoeksagenda opgesteld in afstemming met stakeholders uit de stad (archeologische dienst, West-Brabants Archief etc) en museale partners die binnen hetzelfde domein actief zijn (Museum Breda, Noordbrabants Museum, Museum Hof van Busleyden etc). Onderzoek naar de herkomst van de collectie maakt deel uit van deze agenda.
De museumbibliotheek wordt geordend en ontsloten. Dit project, dat intern wordt uitgevoerd, is afgerond in 2027. Ook wordt een acquisitiebeleid opgesteld.

Interpreteren en tentoonstellen
Als eerder aangegeven wordt de vaste opstelling herzien aan de hand van een te ontwikkelen rode draad. In volgorde worden in ieder geval de volgende ruimtes heringericht:

1. Jaarmarkt/anatomisch kabinet/cinematograaf
2. Authentiek Bergs

In totaal betreft het 1.000 m2 aan vaste opstelling die wordt herzien, gelegen op de eerste en tweede verdieping van het Markiezenhof. Om de vaste opstelling als totaal up to date te houden, wordt uitgegaan van een vervangingstermijn van 10 jaar. Kleinere ingrepen tijdens de looptijd, als het wisselen van een bruikleen of het toevoegen van een werk, houden de presentatie dynamischer.

[65] De reeds in gang gezette afstoting van de deelcollectie spotprenten en de BKR-collectie wordt afgerond voor de verzelfstandiging.

Zaal 1747 wordt opnieuw vormgegeven binnen het project Onthaalpoort interreg (Be)Leefbare Schelde en moet medio 2026 opgeleverd worden. Een punt van aandacht is het inpassen van deze presentatie in het grotere verhaal van het Markiezenhof.

De wayfinding[66] van het complex wordt herzien. Vooruitlopend daarop wordt De Grote Galerij uit het museale parcours gehaald omdat deze buitengewoon onlogisch in de route ligt en er geen noodzaak is deze als presentatieruimte te behouden. Bovendien is deze ruimte niet geklimatiseerd.

Per jaar worden twee wisseltentoonstellingen gepresenteerd in de schatkamers. Wat betreft timing vallen zij in de periode feb-jun en sept-jan. Dit zijn de periodes waarop de meeste musea tentoonstellingen organiseren omdat dan de kerndoelgroep Museumkaarthouders en lokale bezoekers het beste te bereiken zijn. In de zomermaanden komt het accent te liggen op programmering voor families met kinderen en toeristen waarbij het erfgoed centraal staat. De onderwerpen van deze presentaties hangen direct samen met de te ontwikkelen rode draad. Het Markiezenhof volgt dus geen kunsthal-principe waarbij de programmering los staat van de plek. Juist de *genius loci*, de plek zelf, vormt het uitgangspunt.
De samenwerking met de M6 musea en het Rijksmuseum wordt de komende jaren voortgezet. Als vervolg op de cyclus *Schatten uit het Rijks* wordt vanaf 2026 de trilogie *Geloof, hoop en liefde* gepresenteerd, ook in het Markiezenhof (vanaf 2028).
De voortzetting van *Match*[67] wordt momenteel onderzocht maar zal in deze of gewijzigde vorm doorgang vinden.

Bergen op Zoom is de meest noordelijke Bourgondische stad. Geïnspireerd door het succesvolle partnerschap met M6 en het Rijksmuseum wordt daar ook de blik voor samenwerking gericht naar het Bourgondische Zuiden: Een grensoverschrijdend samenwerkingsverband met Museum Hof van Busleyden (Mechelen), Museum Breda, het Noordbrabants Museum en het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen ligt op historische vlak en wat betreft de collectie voor de hand. Ook samenwerking met privécollecties als de Phoebus Foundation wordt nader onderzocht.
Tentoonstellingen worden, meer dan voorheen, behandeld als projecten. Door een groter beroep te doen op externe expertise bij bijvoorbeeld (concept)ontwikkeling, bouw en marketing, krijgt de organisatie meer inspiratie van buitenaf, in plaats van alles binnen de eigen gelederen te ontwikkelen en uit te voeren. Dit wordt ook zichtbaar in de begroting waar tentoonstellingen een eigen onderdeel vormen.

De tuinzalen op de begane grond worden ingezet als ‘stadszalen’; lokale initiatieven kunnen in deze drie ruimtes kunst exposeren. Deze presentaties hebben bij voorkeur een link met de tentoonstelling die op dat moment in het Markiezenhof te zien is. Omdat deze ruimtes niet geklimatiseerd zijn en vooral gebruikt worden voor commerciële doeleinden moeten de getoonde werken ‘tegen een stootje’ kunnen. Om kwaliteit te garanderen worden voorstellen getoetst bij partners als Arsis.

[66] Met wayfinding wordt de manier van navigeren door een gebouw bedoeld. Bewegwijzering (‘de bordjes’) zijn hier een onderdeel van.
[67] De presentatie waarbij 1 topstuk uit de Rijksmuseum-collectie wordt geconfronteerd met 1 werk uit de collectie van het betreffende museum.

Educatie en publieksbemiddeling

In 2027 wordt een visie op educatie opgesteld. In dit document wordt beschreven hoe de educatieve werking en publieksbemiddeling in het museum vorm krijgt voor de vaste opstelling en wisselende tentoonstellingen. Kerndoelgroepen voor het aanbod zijn museumbezoekers en kinderen in familie- en schoolverband.

In de visie is ook aandacht voor mensen met een handicap en de manier waarop omgegaan wordt met inhoudelijke en sociale toegankelijkheid.[68] Omdat het onmogelijk is om in een keer toegankelijk te worden voor alle doelgroepen, wordt gekozen voor een stapsgewijze aanpak.

Naast het reguliere aanbod in het museum wordt, in het verlengde van de pijlervisie Sociaal en Veilig, onderzocht hoe kwetsbare doelgroepen die het museum niet zelf kunnen bezoeken, in hun eigen omgeving met de collectie in contact gebracht kunnen worden (outreach). Een voorbeeld is de 'Museumtafel' die langs woonzorginstellingen gaat.[69]

Omdat er langjarig geen educatiefunctie is geweest is de veel van het materiaal verouderd en moet er een inhaalslag gemaakt worden. Hier is in 2025 al een bescheiden start mee gemaakt. Insteek voor het totale educatie- en bemiddelingsprogramma is dat het breed toegankelijk is, ook financieel en binnen de begroting van het Markiezenhof dit kostenneutraal is.

Wat betreft de samenwerking met de Stadsgidsen Bergen op Zoom (SBM) wordt onderzocht op welke manier deze geïntensiveerd kan worden, zowel inhoudelijk als organisatorisch (planning rondleidingen).

Bezoekers

Het totaal aantal museumbezoekers moet groeien van 23.936 in 2024 naar bijna 36.000 in 2030.[70]

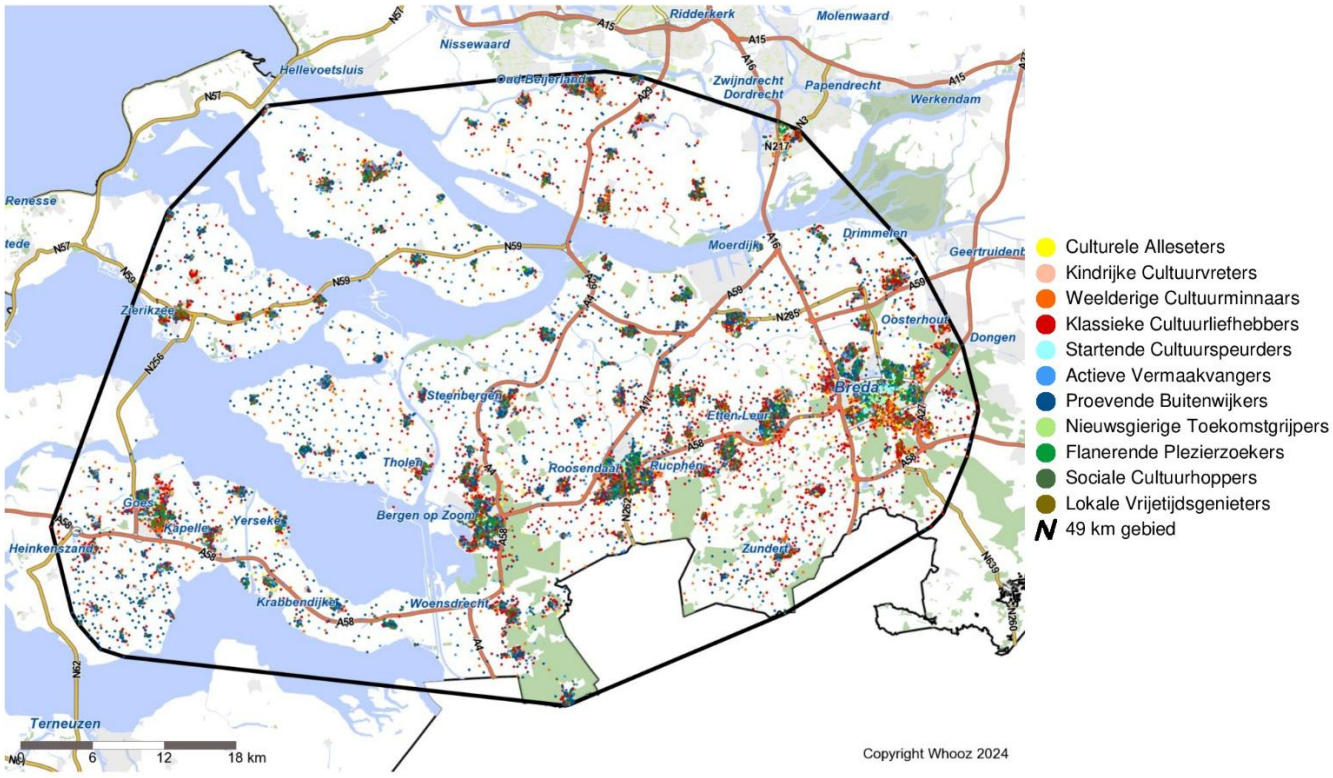
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Aantal bezoekers	23.936	25.612	27.404	29.323	31.375	33.571	35.921
Omzet ex BTW	€ 143.882	€ 173.655	€ 171.445	€ 195.685	€ 221.671	€ 242.745	€ 259.737

Bij het berekenen van deze bezoekcijfers is uitgegaan van een jaarlijkse groei met 7% in de periode 2025-2030.

Om een groei van het aantal bezoekers te bereiken moet geïnvesteerd worden in de marketing van het museum als merk en de individuele tentoonstellingen. Dit start met het vergroten van de kennis van bezoekers (data en kwantitatief onderzoek als bezoektevredenheid) en deze vervolgens om te zetten in een (online) marketingstrategie. Als segmentatiemodel is gekozen voor het Culturele Doelgroepenmodel, dat al jaren een stevige positie heeft in het culturele veld.[71] Zowel het CKB als Theater De Maagd werken met dit model wat onderlinge vergelijking mogelijk maakt.

[68] *Onbeperkt Toegankelijk*, Rijksmuseum, 2023, p. 55.
[69] Onvergetelijk Limburgs Museumtafel - Limburgs Museum
[70] Bijlage VI, projectie recette.
[71] Zie https://www.rotterdamfestivals.nl/publieksbereik/culturele-doelgroepenmodel.

Als kernpubliek wordt gericht op publiek dat zich binnen een straal van 49 KM van het museum bevindt. Incidenteel, bij grotere tentoonstellingen, wordt de rode cirkel gezien als verzorgingsgebied (zie p. 23).



De analyse van het Culturele Doelgroepenmodel brengt op het niveau van huishoudens de doelgroepen in kaart. Het sterkste oververtegenwoordigd ten opzichte van het landelijk gemiddelde zijn de doelgroepen Klassieke Cultuurliefhebbers (‘Bewonderaars van traditionelere kunsten die verfijning en kwaliteit zoeken’), Kindrijke Cultuurvreters (‘Blakende jonge gezinnen die prat gaan op culturele uitjes), Culturele Alleseters (‘Jonge stedelingen met volle (online) agenda die allerlei cultuur bezoeken’) en Weelderige Cultuurminnaars (‘Willen het goede leven leiden en zoeken het kersje op de taart’). Voor een exacte omschrijving van de doelgroepen zie wordt verwezen naar de website van Rotterdam Festivals.[72]

[72] Zie https://www.rotterdamfestivals.nl/publieksbereik/culturele-doelgroepenmodel.

	2025	2026 2027	2028 ev.[73]
Vol tarief	€14,50	€14,50	€16,00
Kinderen 6 t/m 17 jaar	€6,50	gratis	gratis
Kinderen < 6 jaar	gratis	gratis	gratis
CJP	€11,50	€11,50	€14,00
Mensen met een handicap	€6,50	gratis	gratis
Groepen >15 personen	wisselend	€13,50	€15,00
Resellers (hotels zoals De Draak)	€13,50	€12,50	€14,00
Museumkaart (kickback)	€ 6,22	€ 5,70	€ 6,66
Vriendenloterij (kickback)	€ 8,70	€ 8,70	€ 9,60
Gratis	Begeleiders mensen met een handicap, Vrienden van het Markiezenhof, leden Vereniging Rembrandt, ICOM, divers entree		

Om beter toegankelijk te worden voor mensen met een handicap, gezinnen en schoolklassen vanuit een financieel perspectief, krijgen mensen met een handicap en kinderen tot 18 jaar vanaf 2026 vrij toegang. De derving – op basis van de cijfers van 2023 – is iets meer dan 7.000 EUR[74] en wordt opgevangen door een verhoging van de reguliere entreeprijs van €13,50 naar €14,50 in 2025. Het netto resultaat op basis van de bezoekcijfers van 2023 is netto 651 EURO.

Development

Het begrip *development* omvat alle activiteiten die gericht zijn op het aangaan en onderhouden van relaties met (potentiële) partners om huidige en toekomstige steun te faciliteren. In deze definitie is ‘fondsenwerving’ de uitkomst van dit proces. De focus bij development ligt op de relatie, terwijl fondsenwerving transactie-gericht is.

Het begrip development staat voor alle activiteiten op basis van filantropie (algemeen nut) en sponsoring (tegenprestatie) die het Markiezenhof kan ondernemen om de benodigde middelen te verkrijgen voor realisatie van de visie, missie en organisatiedoelstellingen. Hoewel development vaak wordt geassocieerd met geld is dit slechts een van de middelen om de gestelde doelen te bereiken. Andere vormen van steun zijn goederen/diensten in natura, expertise en contacten.

In het (recente) verleden is geen actief beleid geweest op het vlak van development. Incidenteel werden fondsen aangevraagd, bijvoorbeeld voor een publicatie, aanwinst of tentoonstelling. De Vrienden van het Markiezenhof, die een cruciale rol hebben gespeeld in de vorming van het museum zoals dit vandaag is door het ondersteunen van de restauratie en het inrichten van de museale ruimtes, zijn van een actieve geefkring met een duidelijk doel gegroeid naar een club van

[73] Inclusief 9% BTW, benchmark zie bijlage .

[74] Berekend op basis van de cijfers van 2023: 1.230 kinderen die €5,50 (€6,50 min 1 euro voor een consumptie) per entree betalen: 6.765 EUR. Mensen met een handicap: 38 mensen die €5,50 (€6,50 min 1 euro voor een consumptie) per entree betalen: 247 EUR, opgeteld is dit 7.012 EUR.

zeer betrokken insiders die, bij gebrek aan sturing vanuit het museum, een eigen koers ontwikkelen, bijvoorbeeld met aankopen.

Omdat development van groot belang is voor het draagvlak voor het Markiezenhof, wordt een medewerker development aangesteld. Samen met de directeur krijgt deze de opdracht de development-strategie vorm te geven op basis van onderstaande pijlers:

1. Institutionele gevers - fondsen, overheden, sociaal-maatschappelijke organisaties etc.
2. Bedrijven – sponsoring.
3. Particulieren – o.a. Vrienden van het Markiezenhof, legaten en (micro)donaties.

Naast deze drie pijlers onderscheiden we nog *special projects*; eenmalige werfacties voor een concreet, ambitieus werfdoel, vaak met een mix van partners uit bovenstaande pijlers. Een voorbeeld is de herinrichting van de vaste opstelling.
Actief worden op het vlak van development vraagt investeringen (personele bezetting en middelen) Deels betreft dit kosten voor werving, deels betreft dit tegenprestaties in de vorm van bijvoorbeeld ter beschikking stellen van ruimtes. In de genoemde strategie wordt dit menu van tegenprestaties verder uitgewerkt. Uitgangspunt zijn onderstaande percentages:

	Percentage tegenprestatie
Overheden (subsidies)	0%
Fondsen	0%
Bedrijven	20-25%
Particulieren	50-60%

Op basis van benchmarking en ervaringsgegevens zijn onderstaande bedragen opgenomen in de meerjarenbegroting.

	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Overheden (subsidies)	€34.000	€5.000	€30.000	€30.000	€30.000
Fondsen	€5.000	€25.000	€35.000	€45.000	€55.000
Bedrijven	€5.000	€10.000	€15.000	€20.000	€20.000
Particulieren	-	€5.000	€10.000	€12.500	€15.000
Totaal	**€44.000**	**€45.000**	**€90.000**	**€107.500**	**€120.000**

Museumcafé
In 2024 is door horeca adviesbureau Vijverborgh onderzoek gedaan naar de toekomstscenario's voor het Museumcafé van het Markiezenhof om de huidige verlieslatende exploitatie om te zetten in een positieve businesscase.[75]

Er zijn drie scenario's uitgewerkt:

A. de exploitatie in eigen beheer voortzetten
B. het Museumcafé volledig uitbesteden
C. een samenwerkingsverband met een nader te selecteren exploitant.

Het voorkeurscenario is het samenwerkingsverband tussen het museum en een externe (lokale) partij. De operationele organisatie wordt hierbij volledig uitbesteed aan de externe cateraar/exploitant maar de regie over inrichting en assortiment blijft bij het museum. Door middel van een exploitatieovereenkomst met een bijbehorende service level agreement (SLA) wordt dit geborgd. De motivatie is het optimaal gebruik maken van externe expertise, continuïteit, het delen van risico en de focus op kernactiviteiten van het museum.

Uitgaande van 45.000 bezoekers aan het Museumcafé (museumbezoekers en bezoekers van buiten), is bij het in eigen beheer houden van de exploitatie sprake van een negatief resultaat van ruim €13.000,-.
Bij het uitbesteden van de exploitatie laat de begroting een resultaat zien van €32.328,- voor de ondernemer, als gerekend wordt met een afdracht voor huur en huisvestingskosten aan het Markiezenhof.

	Scenario A – in eigen beheer	**Scenario C - samenwerking**
Omzet obv 45.000 bezoekers	€208.800	€258.300
Ingrediënt kosten	€58.464	€51.660
Personeelskosten	€130.138[76]	€112.320
Algemene kosten	€12.528	€10.332
Huisvestingskosten	€20.880	€25.830
Investeringen/afschrijvingen	Ntb	Ntb
Afdracht aan het Markiezenhof	Nvt	€25.830
Resultaat	-€ 13.210	€32.328
Resultaat Markiezenhof	**-€ 13.210**	**€51.660**

In scenario C wordt uitgegaan van een ondernemer met meerdere vestigingen waardoor scherper kan worden ingekocht en inkoop- en algemene kosten lager zijn. Ook wordt gewerkt met lagere loonkosten doordat de horeca CAO toegepast wordt.

[75] *Museum het Markiezenhof, Adviesrapport horeca en evenementen*, Vijverborgh, 2024.
[76] Op basis van de huidige formatie en inschaling: het team blijft in dit scenario verbonden aan de organisatie.

Omdat het uitwerken van het concept, de werving van de partner en de daaruit voortvloeiende afspraken (ook op het gebied van kostenverdeling) nog in gang gezet moeten worden na het besluit tot verzelfstandiging is voorzichtigheidshalve gekozen om de inkomsten (huur en afdracht) niet voor de volledige €51.660 op te nemen in de begroting maar een stelpost van €20.000.

Museumshop

De Museumshop wordt gezien als een service aan de bezoekers. De museumwinkel is geen bestemming op zich maar een mogelijkheid om een aandenken mee te nemen van het museum zoals een catalogus of ansichtkaart. Met een lokale ondernemer wordt in 2025 onderzocht op welke manier invulling gegeven kan worden aan deze ondersteunende functie (assortiment). Uitgangspunt is dat de Museumshop jaarlijks een bescheiden positief resultaat levert. Vooralsnog is een online shop niet voorzien.

5. Commerciële functie

Het Markiezenhof heeft naast een museale functie een belangrijke functie als locatie. De representatieve ruimtes van de heren van Bergen zijn nog steeds geliefde zalen om samen te komen. Niet alleen is het Markiezenhof huiskamer van de stad – zoals tijdens Jeugdmonumentendag en de Koningsdagborrel, ook is het veelvuldig decor van filmopnames of fotoshoots. Veel Bergenaren gaven hun ja-woord in de Hofzaal en bedrijven huren de ruimtes graag voor feestelijke bijeenkomsten.

Interne analyse

De commerciële functie omvat alle activiteiten voor een in- of externe opdrachtgever die plaatsvinden in een specifieke, vaak exclusief voor het gezelschap gebruikte, ruimte.
Het Markiezenhof is een complex gebouw. Dit betekent dat de museale en verhuurfunctie continu door elkaar heen lopen: museumbezoekers komen bruidsparen tegen en tijdens de opbouw van een evenement is het museumcafé vaak gewoon geopend. Deze manier van werken draagt bij aan de levendigheid van het complex maar veroorzaakt soms overlast tussen de functies.
De aard van het gebouw maakt bovendien dat niet alle faciliteiten die voor verhuur gewenst zijn, aanwezig zijn, zoals een keuken of een handige bergruimte voor materiaal.

Binnen de context van verhuur worden de volgende doelgroepen onderscheiden:

Bedrijven – externe (commerciële) organisaties
Particulieren – individuen voor vieringen van bijzondere momenten als huwelijken
Sociaal maatschappelijke organisaties – bijvoorbeeld de Stichting Vastenavond
Intern – interne activiteiten zoals een opening

In het Markiezenhof zijn momenteel de volgende ruimtes in gebruik voor (commerciële) verhuur:

Hofzaal – het hart van het Markiezenhof met de monumentale Christoffelschouw. Deze ruimte meet 165 m2 en biedt plaats tot 300 gasten.[77]

Tuinzalen – op de begane grond, direct aan de Franse tuin, liggen de twee tuinzalen en het museumcafé. Deze lichte ruimtes meten ongeveer 65m2 per ruimte. Voor een staande receptie bieden deze ruimtes plaats aan ongeveer 100 personen per ruimte.

Domeinkamer – de Domeinkamer ligt in een andere vleugel van het Markiezenhof en heeft een eigen opgang. Deze ruimte is 41m2 en biedt zitplaats aan 15 deelnemers.

[77] Voor een volledig overzicht van de beschikbare ruimtes en capaciteit, zie bijlage VII.

Educatie atelier – het Educatie atelier is gelegen op de eerste verdieping in dezelfde vleugel als de Domeinkamer. In eerste instantie is de plek bedoeld voor creatieve activiteiten maar hij wordt ook verhuurd. De oppervlakte is 51m2.

Naast locaties binnen exploiteert het Markiezenhof ook enkele buitenruimtes van het stadspaleis: De grote binnenplaats, de kleine binnenplaats en de Franse tuin. De Beeldentuin en de Achterplaats vallen op dit moment niet onder regie van het Markiezenhof.

Het Markiezenhof heeft op dit moment niet de benodigde vergunningen voor de commerciële verhuur. Prioritair wordt onderzocht op welke manier binnen de bestaande bestemmingsplannen dit wel gerealiseerd kan worden.

De commerciële werking wordt deels binnen de organisatie van het Markiezenhof opgevolgd: de coördinator balie- en servicemedewerkers besteedt 10 uur van haar tijd aan verhuur en planning. De sales- en eventmanagementfunctie wordt momenteel uitbesteed aan Pion Organisatie en Evenementen (20 uur per week). Voorheen was dit een functie in gemeentelijke dienst. Doordat veel wisseling geweest is op deze functie, zijn netwerk en kennis verloren gegaan. Ook zijn er weinig vaste processen en procedures. In 2025 is begonnen met het uitwerken van vaste protocollen en is een salesbrochure ontwikkeld.

De catering wordt uitbesteed aan geselecteerde cateraars.
De technische ondersteuning voor eenvoudige bijeenkomsten wordt door het Markiezenhof-team gedaan, bij complexere technische wensen wordt ook dit uitbesteed aan een van de vaste leverancier. Dit geldt ook voor inhuur van materialen, meubilair, decoratie etc. Deze kosten worden doorbelast aan de opdrachtgever met een commissieopslag tussen de 10 en 20%. Deze opslag is wisselend omdat de commissie wordt gebruikt als onderhandelingsruimte.
Gelet op de markt zijn de tarieven voor de verhuur van de zalen aan de lage kant, terwijl door externe inhuur en commissies de offertes hoog worden gehouden wat de conversie voor het Markiezenhof negatief beïnvloedt.

De marketing van de verhuur-functie wordt opgepakt door het communicatieteam van het Markiezenhof, al is dit zeer beperkt gebeurd. Zo ontbreekt goed communicatiemateriaal (foto's, brochures) en wordt er geen actieve (online) marketing bedreven. Veel van de zichtbare communicatie is gedateerd en de website voorziet niet in de informatiebehoefte van potentiële opdrachtgevers.

Door de inzet van Pion Evenementen is het aantal events, en de daarmee samenhangende omzet positief gestegen ten opzichte van 2022. De manier van werken is echter reactief ipv pro-actief: er wordt geen actieve sales bedreven: Aanvragen die binnenkomen worden behandeld maar er ontbreekt een heldere visie/manier van werken in de vorm van een saleshandboek, er wordt geen deelgenomen aan locatie-evenementen of salesbezoeken.
Het planningssysteem Yesplan is nog geïmplementeerd ten tijde van het Cultuurbedrijf met daarbij Theater De Maagd. Het is onvoldoende ingericht om ondersteunend te werken voor het team

waardoor veel processen, zoals offertes, nog handmatig gaan. Daarom is in 2025 gestart met een volledige herinrichting van deze software. Daarnaast is de check op uitgaande facturen door het team te beperkt. Het is vooral de waan van de dag die regeert.[78]

Rapportage of sturing op cijfers van commerciële verhuur als marge of conversie is niet aan de orde geweest bij het Markiezenhof. De 'horeca-functie' – commerciële verhuur en museumcafé – werd als één geheel beschouwd waardoor specifieke cijfers of inzicht per functie ontbreken. Het is daardoor alleen mogelijk op hoofdlijnen de resultaten weer te geven:

	2024
Aantal evenementen	70
Aantal gasten	3.986
Omzet (ex BTW)	€316.000
Kosten (ex BTW)	
inkoop catering	€211.640[79]
personeelskosten	€72.672
Resultaat Markiezenhof	**€31.688**

De commerciële functie van het Markiezenhof draaide in 2024 ruim 30.000 EUR positief. In dit resultaat is geen rekening gehouden met extra inzet personeel Markiezenhof (schoonmaak, technische ondersteuning), afschrijving van materialen of verbruik van de locatie (energie, water, warmte).

Externe analyse

Het Markiezenhof opereert niet in een vacuüm. Externe trends en factoren beïnvloeden de organisatie en vormen kansen of bedreigingen. De belangrijkste DESTEP[80]-trends zijn:

Algemeen

Stabiele huwelijksmarkt – het aantal huwelijken in Nederland blijft stabiel rond de 65.000 huwelijken per jaar, na een inhaalpiek door Corona in 2022[81].
Belangstelling huwelijken – trouwen kan zich, mede door programma's als *Married at first sight*, verheugen op een grote publieke belangstelling.
Krappe arbeidsmarkt - de arbeidsmarkt blijft, zeker in Brabant, krap tot zeer krap.[82] Dit is ook de verwachting voor Bergen op Zoom.[83]

[78] Museum het Markiezenhof, Adviesrapport horeca en evenementen, Vijverborgh, 2024.
[79] In 2024 bedroeg de totale inkoop voor de catering 230.000 EUR, inclusief de kosten voor de inkoop van het museumcafé. Omdat in die berekening (zie p. 24) al 18.360 EUR is mee-gecalculeerd op basis van benchmarkgegevens, wordt hier gerekend met €211.640.
[80] DESTEP-analyse: trends op het gebied van Demografie, Economie, Sociaal-maatschappelijk vlak, Technologie, Ecologie en Politiek-juridisch vlak.
[81] Trouwen | CBS.
[82] Spanningsindicator: arbeidsmarkt niet langer zeer krap (werk.nl).
[83] Duurzame economische groei en brede werkgelegenheid in de regio - Bergen op Zoom (nieuws.nl).

Stijgende kosten – bedrijven kunnen gestegen kosten voor grondstoffen en energie niet of nauwelijks doorberekenen.[84] Deze gestegen kosten betreffen dus ook het Markiezenhof als organisatie als de mogelijk opdrachtgevers die scherper zullen letten op uitgaven.

Bergen op Zoom

Werkgelegenheid De meeste werkgelegenheid is te vinden in de zorg (23%), groot/detailhandel (17%), industrie (15%) en zakelijke dienstverlening (10%). Motor achter de Bergse economie zijn de bedrijventerreinen: Theodorushaven/Noordland nemen 5.500 banen voor hun rekening.[85]

La Pucelle – Het voormalige bak- en washuis van het Markiezenhof wordt sinds 35 jaar geëxploiteerd als restaurant met enkele ruimtes voor commerciële verhuur. Interbrew Nederland huurt de locatie van de Gemeente Bergen op Zoom en verhuurt deze sinds december 2025 aan een nieuwe horeca ondernemer. De Graankelder, bedoeld voor feesten en partijen, maakt onderdeel uit van deze huurovereenkomst.[86]

Bibliotheek West-Brabant – is gevestigd in een uitbreiding van het Markiezenhof die eind jaren '70 bij de restauratie is gerealiseerd. Hoewel het volume en de mogelijkheden interessant zijn en de bibliotheek herhuisvesting onderzoekt, is er op dit moment te weinig concreet om dit onderdeel te laten zijn van het ondernemingsplan.

Evenementen/verhuur

Groei markt zakelijke verhuur – Het aantal evenementen, georganiseerd door bedrijven is na Covid-19 toegenomen met 26,5%.[87]

Flexibiliteit in ruimtegebruik - Evenementenplanners zoeken naar locaties die flexibel kunnen worden aangepast aan verschillende soorten evenementen en groepsgroottes.

Belevingseconomie – Zie p. 24.

Storytelling – Het Markiezenhof heeft een rijk verhaal te vertellen. Evenementenplanners kunnen storytelling integreren in de evenementenervaring door middel van rondleidingen, historische re-enactments, multimedia presentaties en interactieve.

Technologische integratie - Het gebruik van technologie in evenementen wordt steeds belangrijker en beperkt zich niet alleen tot het evenement zelf. Het omvat ook zaken als digitale uitnodigingen, event management software, interactieve apps voor bezoekers en technologische oplossingen voor registratie en betaling. Technologie is van een toevoeging verworden tot een basiselement met dito verwachtingen bij opdrachtgevers en deelnemers. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor snelheid en beschikbaarheid van informatie, bijvoorbeeld in de vorm van een offerte.

Hybride evenementen - De populariteit van hybride evenementen, waarbij zowel fysieke als virtuele deelnemers worden betrokken, blijft groeien sinds Corona. Dit vraagt wel een specifieke infrastructuur (livestreaming van presentaties, interactieve online sessies etc.).

[84] Meer ondernemers verwachten stijging verkoopprijzen | CBS.
[85] Idem.
[86] Omdat het Markiezenhof geen partij is in deze huur, valt het buiten het bestek van dit ondernemingsplan.
[87] https://www.eventbranche.nl/nieuws/de-staat-van-de-eventbranche-minder-omzet-zelfde-aantal-collegas-meer-events-23584.html

Duurzaamheid – net als technologie is duurzaamheid voor evenementen de norm geworden. Dit geldt voor afval en bijvoorbeeld de keuze voor minder milieubelastende menusamenstelling en seizoensgebonden producten van lokale ondernemers (maatschappelijk verantwoord ondernemen).

SWOT- analyse

De SWOT-matrix confronteert de hierboven beschreven interne factoren met de uitkomst van de externe analyse. Uitgangspunt is dat de interne *Strengths* (sterkten) en *Weaknesses* (zwakten) beïnvloedbaar zijn door het Markiezenhof, waarbij externe *Opportunities* (kansen) en *Threats* (bedreigingen) niet door de organisatie beïnvloed kunnen worden.

+	-
Strengths (sterkten, intern)	**Weaknesses** (zwakten, intern)
locatie - USP: oudste en mooiste stadspaleis van de Lage Landen - ligging in het stadscentrum Bergen op Zoom - goed bereikbaar met auto en OV - veel onbenutte ruimten, met name in de kantoorvleugel - zowel binnen- als buitenruimten - akoestiek faciliteiten - mooie, representatieve ruimtes team - flexibel en gemotiveerd team organisatie - koppeling met inhoud collectie mogelijk	locatie - verwevenheid met museaal gebruik (ook: geluid) - verwevenheid gebouw met restaurant La Pucelle, oa dubbelgebruik toiletten - gebouw niet duurzaam (temperatuur) - niet alle zalen zijn bereikbaar voor mensen met een fysieke beperking - monumentaal gebouw met collectie (niet alles kan/ruimtes zijn niet flexibel inzetbaar) faciliteiten - gedateerd meubilair - technische voorzieningen beperkt/gedateerd team - afhankelijk van externe ondersteuning op sales/evenementen - veel wisselingen binnen het team organisatie - planningsysteem Yesplan beperkt ingezet - CRM-systeem ontbreekt (contacten zitten bij personen) - beperkte ondersteuning door communicatie-team - geen targets of zicht op financiën - geen kostprijsberekening - focus organisatie ligt op de museale functie - besluitvorming traag overig - beperkte bekendheid als locatie - actieve sales ontbreekt - kwaliteit gebodene past niet altijd bij de status die de omgeving oproept

Opportunities (kansen, extern)	Threats (bedreigingen, extern)
Algemeen - stabiele huwelijksmarkt - belangstelling voor trouwen Bergen op Zoom - La Pucelle wordt herontwikkeld - Bibliotheek West-Brabant (mogelijk op termijn) Evenementen/verhuur - groei zakelijke markt - belevenis economie - storytelling	Algemeen - krappe arbeidsmarkt - stijgende kosten Overig - benodigde vergunningen commerciële verhuur komen niet op orde - verwachtingen vanuit gemeenschap Bergen op Zoom ('gebruik was altijd gratis') - toenemende concurrentie

Aanpak

In 2024 is door horeca-adviesbureau Vijverborgh een basale businesscase voor de commerciële functie van het Markiezenhof opgesteld op basis van benchmarkgegevens.[88] Het doel van deze verkenning is een duidelijker beeld te krijgen van de potentie van de omzet van deze functie. Het uitgangspunt van een commerciële functie is immers om een positief financieel resultaat te genereren om het fundament onder de organisatie te versterken.

Als doelmarkten worden onderstaande segmenten onderscheiden, elk met een eigen focus en tariefstelling. Voor ieder segment heeft Vijverborgh een laag, medium en hoog scenario berekend. Benchmarkgegevens zijn gebruikt om tot een gemiddelde besteding per evenement over alle segmenten gemiddeld te komen:

Gemiddelde besteding per gast		
Zaalhuur	€18,90	27%
Eten en drinken	€35,00	50%
Overig (decoratie, inhuur technische materialen etc)	€16,10	23%
Totaal	€70,00	

[88] Museum het Markiezenhof, Adviesrapport horeca en evenementen, Vijverborgh, 2024.

Bedrijven

Externe (commerciële) organisaties die een evenement willen organiseren met het Markiezenhof als locatie. De potentie, in de verkorte analyse van Vijverborgh, is ongeveer 135 bijeenkomsten per jaar, met een gemiddelde groepsgrootte van 68 personen. Bij een gemiddelde besteding van 70 euro per deelnemer vertegenwoordigt dit marktsegment een potentie van maximaal €642.600[89]. In dit maximale scenario bedraagt de omzet op de zaalhuur ruim 173.000 EUR.

focus:	congres (1 dag, op di/wo/do) diner/feestavond (do/vr/za) vergaderen (di/wo/do)
leadtime:	3-5 maanden (vergadering), 6-12 maanden (congres)
tarief:	commercieel

Particulieren

Dit segment betreft individuen die een speciaal moment willen vieren in het Markiezenhof, bijvoorbeeld een huwelijk of uitvaart/gedenkmoment. In tegenstelling tot huwelijken kennen gedenkmomenten geen seizoen en is de lead-tijd (moment tussen plannen en uitvoeren van een evenement) veel korter. Door deze markten te combineren is een optimalere bezetting van de zaalcapaciteit mogelijk. De potentie voor de huwelijksmarkt wordt in het hoogste scenario gezet op €171.360, gedenken vertegenwoordigt in het meest optimistische scenario een omzet van €57.120. Aan inkomsten op zaalhuur binnen het totale segment is, met dit maximale scenario, €61.000 haalbaar.

focus:	huwelijkssluiting en huwelijksfeest (vr/za in mei/jun/sept/okt) gedenkmomenten
leadtime:	12-18 maanden (huwelijk), 1-2 weken (gedenkmomenten)
tarief:	commercieel

Sociaal maatschappelijke organisaties

Ook culturele en sociaal maatschappelijke organisaties moeten een plek kunnen blijven vinden in het Markiezenhof. Dit kan, zoals tot voor kort gebeurde, niet om niet. Het Markiezenhof maakt als zelfstandige stichting immers kosten als schoonmaak, inzet personeel om het evenement voor te bereiden en te begeleiden en verbruikskosten als gas, water en licht. Daarom is er een kostprijsberekening opgesteld die, afgerond, het culturele tarief vormt voor sociaal maatschappelijke organisaties uit Bergen op Zoom. Ook de commerciële tarieven vinden hun basis in deze kostprijsberekening.[90]

focus:	beschikbaar voor sociaal maatschappelijke en culturele initiatieven in Bergen op Zoom
leadtime:	6-12 maanden
tarief:	cultureel

[89] In de meerjarenbegroting wordt voor alle marktsegmenten gerekend met het mediumscenario. Bij het uitbesteden van Eten en drinken en Overig aan externen komt alleen het deel zaalhuur (18,90 EUR/per gast) ten bate van het Markiezenhof.
[90] Bijlage VII: tarieven commerciële functie Markiezenhof.

Intern
Naast activiteiten met een externe opdrachtgever zijn er ook interne evenementen als openingen. De organisatie van deze activiteiten worden uitgevoerd door het team van de commerciële functie, al staan hier geen inkomsten tegenover.

De organisatie van educatieve activiteiten als lezingen of rondleidingen vallen onder de verantwoordelijkheid van de educatie-functie. Wel moet er een continue afstemming zijn tussen de commerciële verhuur en educatie over het gebruik van ruimtes. Een gezamenlijke manier van plannen en werken is dus essentieel. Dit geldt ook voor de organisatie van publieksevenementen als roofvogelshows.

Team
Om bovenstaande ambities te realiseren wordt een sales coördinator aangenomen. Deze persoon heeft als taak de verkoop (sales) van het Markiezenhof uit te voeren en de evenementen volledig voor te bereiden tot de uitvoerfase. (offerte, planning, interne afstemming etc).
De uitvoer van het evenement is in handen van een externe cateraar, samen met een evenementenmanager van het Markiezenhof. Op deze manier kan de sales coördinator proactief de locatie in de markt zetten en netwerk opbouwen.
Het marketingteam speelt een belangrijke, ondersteunende rol bij het in de markt zetten van het Markiezenhof als evenementenlocatie. Daarom worden tijd en middelen vrijgemaakt.

In bovenstaande opzet wordt gewerkt met een externe cateraar. Dit betekent dat de inkomsten voor eten en drinken (volledig) en overige inkomsten als inhuur materiaal (deels) naar een derde partij vloeien. Daar staat tegenover dat er geen directe kosten gemaakt worden door het Markiezenhof, anders dan personeelskosten voor de sales coördinator en marketingpromotie kosten. In de meerjarenbegroting is daarom gerekend met 27% (inkomsten zaalhuur) van de omzet in het maximale scenario.
Naar verwachting is de periode tot eind 2025 nodig om interne processen uit te werken, de marketing uit te rollen en de sales coördinator te werven. Omdat er rekening gehouden moet worden met de leadtime van de verschillende evenementen, zal de omzet een ingroeitijd kennen.

6. Erfgoed functie

Het Markiezenhof-complex zelf is met stip het topstuk van de collectie: het stadspaleis uit 1485 is opgenomen op de lijst van 100 belangrijkste monumenten van de Rijksdienst voor Monumentenzorg[91] en een van de vier topmonumenten van Brabant[92]. Het Markiezenhof eindigde in 2023 op de tweede plaats bij de verkiezing Meest romantische kasteel van Nederland. Bovendien ontving het museum in 2024 en 2025 een Michelinster!
Er is geen vergelijkbare site van deze ouderdom en omvang in de Lage Landen. Hoewel de erfgoedfunctie niet eerder expliciet benoemd is, worden al activiteiten ondernomen die binnen dat kader passen. Door deze functie verder te versterken wordt van het icoon van Bergen op Zoom een levendig huis gemaakt.

Interne analyse

De bouwgeschiedenis en architectuur van het Markiezenhof, die meer dan 5 eeuwen omvat, is een rijke bron van verhalen: Erasmus bezocht het Markiezenhof, Koning Philips II en Keizer Karel V dineerden in de Hofzaal en muziek van Jacob Obrecht klonk waarschijnlijk in de Hofkapel. Tegelijk is veel nog onbekend over de bouw- en bewoningsgeschiedenis. In 2023 is de rol van stadshistoricus, die ook de opdracht had het complex en de rol in de geschiedenis van Bergen op Zoom te onderzoeken, uit de formatie wegbezuinigd. Momenteel bereidt een van de conservatoren, in eigen tijd, een proefschrift voor over de bouw- en bewoningsgeschiedenis van het Markiezenhof.

Het inzetten van het erfgoed gebeurt momenteel vooral tijdens grote (landelijke) publieksevenementen zoals Open Monumentendag, Dag van het Kasteel etc. Ook bij lokale events als Popmonument, Jeugdmonumentendag en de Krabbefoor staat het monument in de schijnwerpers. Daarnaast organiseert het Markiezenhof eigen activiteiten die geïnspireerd zijn op het historische decor van het Markiezenhof: de populaire roofvogelshows in de zomer en sinds 2023 het sfeervolle Magisch Markiezenhof samen met ondernemersvereniging Sterck, in aanloop naar de kerstperiode.[93] Dat deze evenementen populair zijn, bewijzen de bezoekersaantallen: Proefmei telde 16.000 bezoekers in 2024, de Jeugdmonumentendag 620 en de Open Monumentendag was in 2023 goed voor 2.279 bezoekers.
Op het gebied van programmering worden incidenteel lezingen in de Hofzaal georganiseerd, in samenwerking met partners als de Geschiedkundige Kring Bergen op Zoom. Ook was de Hofzaal meermaals het decor van sfeervolle concerten.

[91] Top 100 van de Rijksdienst voor de Monumentenzorg - Wikipedia.
[92] Topmonumenten Brabant | Bekende monumenten.
[93] Bijlage VIII: overzicht publieksevenementen.

De publieksbegeleiding over het erfgoed is summier: verspreid over het gebouw, bijvoorbeeld in de stijlkamers, wordt toelichting gegeven door middel van tekstbordjes. Ook aan de buitenzijde van het gebouw is de duiding beperkt.

De Grote Binnenplaats is een geliefd startpunt voor (stads)rondleidingen. De bronzen maquette is een dankbaar hulpmiddel om het Markiezenhof te duiden.
Van 2018 tot 2023 was de volledige begane grond van het Markiezenhof vrij toegankelijk. Hierdoor konden monumentenliefhebbers of groepen een kijkje nemen in het monument (oa Hofzaal) zonder direct te betalen. In jaar 2022 maakten 6.688 bezoekers van deze mogelijkheid gebruik. Dit waren dus extra – niet betalende – bezoekers.
Met de 5 andere partners in het complex[94] wordt nauwelijks inhoudelijk samengewerkt rondom de locatie.

Externe analyse

Belevingseconomie - Mensen zijn op zoek naar unieke ervaringen bij evenementen. Historische locaties als het Markiezenhof, kunnen hier goed op inspelen door de rijke geschiedenis en het karakter van de locatie te benadrukken en interactieve elementen toe te voegen die bezoekers een gedenkwaardige ervaring bieden.
Storytelling – De methode storytelling doet al jaren opgang: niet het presenteren van droge (historische) feiten als jaartallen maar het verbinden van feit aan verhaal. Sterke voorbeelden zijn het project The Lost Palace in Londen (over een afgebrand stadspaleis) en de interactieve stadswandeling rond monumenten die najaar 2025 in Mechelen wordt gelanceerd.
Groei toerisme – Het toerisme in Brabant blijft groeien: in totaal werden in 2024 4,99 miljoen bezoekers ontvangen, waarvan bijna 1,5 miljoen afkomstig uit het buitenland. Ruim 9% van alle bezoekers komt uit België, 7,7% is Duitser.[95] Op wereldschaal wordt weliswaar een volledig herstel naar het niveau van voor Corona van de bezoekersaantallen verwacht, maar de toeristische sector kampt nog wel met ‘tegenwind’ (inflatie, hoge kosten en consumentenvertrouwen). Voor de Nederlandse markt wordt richting 2035 een groei van het toerisme van 11% verwacht, voor de buitenlandse bezoekers, met als belangrijkste landen van herkomst België en Duitsland, is de groeiverwachting 37%.[96]
Belangstelling historie – Bergenaren hebben van oudsher een enorme belangstelling voor historie: er zijn meer dan 25 stichtingen en verenigingen die zich bezighouden met geschiedenis. Een groot aantal daarvan is verenigd in het overlegorgaan Historische Verenigingen.[97]
De groeiende belangstelling voor historie is ook zichtbaar bij het grote publiek met publicaties als de Canon van Nederland (en Vlaanderen) en tv-series als het Verhaal van Nederland – Oranje Nassau waar ook het Markiezenhof een rolletje in speelde. In dit rijtje horen zeker ook de boeken, podcasts en theatershows van de Vlaamse auteur Bart Van Loo die het verhaal van de Bourgondiërs, waar de familie van Glymes bij hoorde, weer terug in het collectief geheugen brengt.

[94] Bibliotheek West-Brabant, restaurant La Pucelle, VVV Brabantse Wal, West-Brabants Archief en de Maria kapel.
[95] https://brabantpartners.com/kennis
[96] Toerisme in Brabant blijft groeien: ook in 2024 forse stijging buitenlandse bezoekers - De MooiRooiKrant
[97] Bijlage IX – overzicht leden Cultuur-historisch overleg Bergen op Zoom.

Meerstemmigheid – Monumenten dragen een veelheid aan verhalen in zich, terwijl in de ontsluiting vaak de focus ligt op een enkelvoudig verhaal – vaak dat van de machthebbers. De aandacht voor andere geschiedenissen van naamloze velen neemt toe.[98]
Visie Binnenstad – in 2023 is het Toekomstbeeld Binnenstad in samenwerking met de Provincie Noord-Brabant gepresenteerd.[99] Om te komen tot een aantrekkelijke en fijne binnenstad zijn er vijf ontwikkelpunten genoemd. Met name het speerpunt *historische identiteit als fundament* sluit naadloos aan bij het Markiezenhof. De groene looplijn die het Ravelijn met de Gevangenpoort met de – openbare- ruimtes van het Markiezenhof verbindt is een van 'dwaalgebieden'. Ook wordt het Markiezenhof genoemd als ontwikkelplek voor een intieme horecalocatie. Daarnaast is het voornemen de binnenstad beter bereikbaar te maken, met het Mineurplein als verbeterlocatie voor parkeren. Tot slot wordt ook het belang van city- en regiomarketing benoemd.
Productaanbod historie Bergen op Zoom – in de afgelopen jaren is de rijke historie van Bergen op Zoom inspiratiebron geweest tot het ontwikkelen van een aantal bezoekersbelevingen: De Gevangenpoort, met escaperoom (2015), De Grebbe (2017) en Het Ravelijn (2020). In 2024is in de torenkamer van de Sint Gertrudis een bezoekplek ingericht onder andere rond het werk van Willebrord Snellius, die de kromming van de aarde gemeten heeft aan de hand van de toren van de Peperbus en het Markiezenhof. Ook de toren van het Markiezenhof wordt door dit project bezoekbaar (op aanvraag)
Provinciaal cultuurbeleid – het provinciale beleid focust op vier thema's, de Verhalen van Brabant: Bevochten Brabant, Religieus Brabant, Innovatief Brabant en Bestuurlijk Brabant. Binnen dit laatste thema ontvangt het Markiezenhof steun voor het behoud van het monument.

98 Zie oa https://www.cultureelerfgoed.nl/actueel/weblogs/adviseurs/2024/monumental-matters-reflectie
99 *Toekomstbeeld Binnenstad*, Gemeente Bergen op Zoom, 2023.

SWOT- analyse

De SWOT-matrix confronteert de hierboven beschreven interne factoren met de uitkomst van de externe analyse. Uitgangspunt is dat de interne *Strengths* (sterkten) en *Weaknesses* (zwakten) beïnvloedbaar zijn door het Markiezenhof, waarbij externe *Opportunities* (kansen) en *Threats* (bedreigingen) niet door de organisatie beïnvloed kunnen worden.

+	-
Strengths (sterkten, intern) aanbod - USP: oudste en mooiste (en grootste) stadspaleis van de Lage Landen - ligging in het stadscentrum Bergen op Zoom - goed bereikbaar met auto en OV - veel onbenutte ruimten, met name in de kantoorvleugel - zowel binnen- als buitenruimten - deelname landelijke en lokale erfgoed evenementen - organisatie eigen erfgoed events	**Weaknesses** (zwakten, intern) aanbod - beperkte kennis over bouw- en bewoningsgeschiedenis (door bezuiniging formatie stadshistoricus) - nauwelijks publieksbegeleiding - niet alle ruimtes zijn bereikbaar voor mensen met een fysieke beperking overig - beperkte bekendheid als locatie - nauwelijks inhoudelijke samenwerking binnen het complex - weinig aangesloten op de mogelijkheden van (inter)nationale, provinciale en lokale beleidsprogramma's
Opportunities (kansen, extern) Bergen op Zoom - grote belangstelling voor historie - veel beleefbaar erfgoed - kansen uit Toekomstbeeld binnenstad (horeca, groenverbindingen, citymarketing en parkeren) Trends - belevenis economie - storytelling - blijvende groei toerisme, met name uit nabijmarkten België en Duitsland. - meerstemmigheid	**Threats** (bedreigingen, extern) Overig - verwachtingen vanuit gemeenschap Bergen op Zoom ('gebruik was altijd gratis')

Erfgoed centraal

Onderzoeken en ontsluiten
Net als bij de museale functie is het doen van onderzoek naar het complex en de bewoningsgeschiedenis essentieel als basis voor het uitbouwen van de erfgoedfunctie. Door middel van een aanvraag van een conservatorestipendium[100] wordt geprobeerd een van de conservatoren in staat te stellen zijn promotie op dit onderwerp af te ronden en om te zetten in een publieksvriendelijke publicatie.
De huidige publieksbemiddeling over het gebouw wordt herzien en uitgebreid, bijvoorbeeld in de vorm van een audiotour.

HOFmeesters
De activatie van de erfgoedfunctie van het Markiezenhof vindt plaats op verschillende ritmes: permanent, tijdens evenementen en tijdens een jaarlijkse 'interventie' van een hedendaagse kunstenaar in de historische ruimtes van het Markiezenhof. Deze serie *HOFmeesters* (werktitel) verbindt het de monumentale binnen- én buitenruimtes met hedendaagse kunst waardoor bezoekers op een andere manier het erfgoed gaan beleven. *HOFmeesters* is geïnspireerd door de programmering van de Oude Kerk in Amsterdam, de Grote Kerk in Veere en projecten als de interventie *RE-BELLE* van Maria Roosen in het kader van Nieuwe Perspectieven in de Grote Kerk van Breda.[101]
Eind 2026 wordt het projectplan uitgewerkt zodat begin 2028 de eerste presentatie plaats kan vinden.

Uitbreiden bestaande programmering
Het jaar rond worden evenementen geprogrammeerd of aangehaakt bij bestaande evenementen op het vlak van erfgoed. Dit gaat om het voortzetten/versterken van bestaande programmering[102], het toevoegen van erfgoed-inhoud aan bestaande momenten als Proefmei en Sinterklaas en om nieuwe initiatieven als bijvoorbeeld prinsen- en prinsessendag, de Canondagen of deelname aan het Openluchthotel. Families met kinderen en toeristen vormen een belangrijke doelgroep voor deze programmering die, naast de landelijke momenten, vooral in de vakanties gepland wordt.
Ook wordt onderzocht of het Markiezenhof weer jaarlijks het huis van Sinterklaas kan huisvesten. Ondersteuning vanuit Marketing is essentieel om deze evenementen meer bekendheid te geven en het merk Markiezenhof te laden als erfgoedbestemming.
Met de huidige huisgenoten in het Markiezenhof willen we de inhoudelijke samenwerking uitbreiden, bijvoorbeeld met een gezamenlijk 'open Hof'.

[100] Dit initiatief van het Mondriaanfonds maakt het mogelijk conservatoren tijdelijk vrij te stellen van werkzaamheden en een junior conservator aan te nemen om deze werkzaamheden op te volgen.
[101] RE-BELLE | Grote Kerk Breda.
[102] Magisch Markiezenhof, roofvogelshows, Jeugdmonumentendag, Dag van het Kasteel waar in 2025 de opening plaatsvindt in het Markiezenhof etc.

Productontwikkeling

Om het gebouw verder te ontsluiten willen we in de periode tot 2030 een aantal nieuwe producten ontwikkelen, zoals een escaperoom in de kelder van het Markiezenhof en concertprogrammering van klassieke muziek in de Hofzaal. De insteek van deze nieuwe producten is dat zij na een proefeditie minimaal break-even kunnen draaien.

DEEL III – Het 'hoe'

7. Organisatie

Huidige situatie

De huidige formatie van het Markiezenhof telt 18,81 FTE, excl uitzendkrachten en externe ondersteuning, vrijwilligers en stagiairs. Deze formatie is in de afgelopen jaren stevig ingekrompen als gevolg van bezuinigingen en de ontvlechting van het Cultuurbedrijf. Zo waren directie en educatie gedeelde functies die niet meer ingevuld zijn voor het Markiezenhof.

Het Markiezenhof-team is in te delen in onderstaande functiegroepen:

	Situatie 2025[103]
Management, secretariaat en administratie	3,29 FTE[104]
Conservator en collectiebeheer	2,53 FTE
Marketing	2,56 FTE
Balie en receptie	0,74 FTE
Suppoosten, servicemedewerkers	3,34 FTE
Horeca - museumcafé	2,36 FTE
Verhuur	0,27 FTE
Technische dienst	2 FTE
Schoonmaak	1,72 FTE
	18,81 FTE

Naast deze vaste formatie is er een flexibele invulling van een aantal functies:

	Situatie 2025
Suppoosten, servicemedewerkers	1,07 FTE
Verhuur	0,55 FTE
Schoonmaak	0,20 FTE
	1,82 FTE

[103] Situatie voor voorgenomen reductie formatie. In het kader van de opgelegde taakstelling verdwijnen per 2026 de volgende functies: marketing (1 FTE), museumcafé (2,36 FTE).
[104] Inclusief aansturing balie en vrijwilligers voor 0,62 fte, combinatiefunctie met Verhuur.

Medewerkers van de technische dienst en schoonmaak verrichten ook werkzaamheden voor andere ‘bewoners’ van het Markiezenhof. Dit wordt nu niet volledig gekapitaliseerd en slechts deels doorberekend.

	VVV	**West-Brabants Archief**	**kapel**
Technische dienst	TBD	Depot 50 uur/jaar (wordt niet doorberekend) WBA 25 uur per jaar (wordt niet doorberekend)	TBD
Schoonmaak	5,5 uur/week (wordt niet doorberekend)	Depot doorberekend (€2.913/jaar ex btw)	-

In aanloop naar de verzelfstandiging worden afspraken gemaakt met betrokken partijen over gewenste diensten en kosten.

Er is geen formeel organigram sinds het vertrek van de laatste directeur in oktober 2021. De dagelijkse leiding is in handen van het hoofd Museum en Programma, die deze rol ad interim op zich heeft genomen. Het hoofd M&P rapporteert aan de directeur Ruimte en Economie van de gemeente Bergen op Zoom.

De gemeente Bergen op Zoom voorziet in ondersteunende diensten als ICT, P&O en financiële administratie.

Situatie na verzelfstandiging

Organisatie waarden
Met het team van het Markiezenhof zijn drie organisatiewaarden geformuleerd. Deze begrippen geven richting aan de manier waarop de organisatie in- en extern functioneert. Om de waarden levend te houden komen ze geregeld terug bij interne overleggen of momenten in de P&O-cyclus.

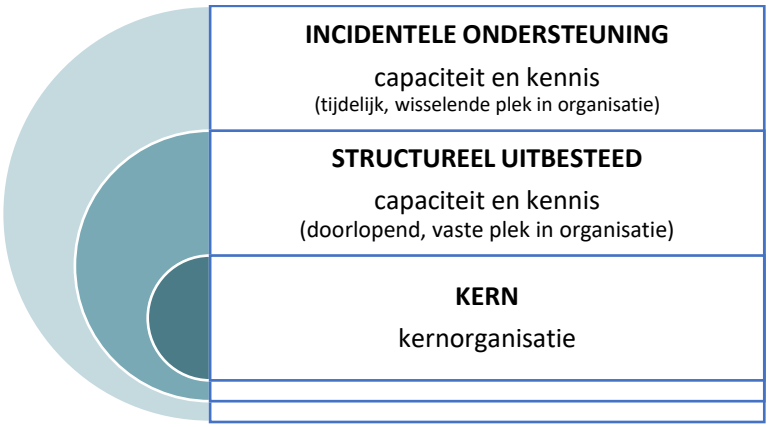
Ambitie
We leren van het verleden. Vanuit gisteren werken we aan de wereld van morgen. We proberen nieuwe dingen uit en vieren successen.

Betrokkenheid
We zijn betrokken bij elkaar en onze omgeving. We communiceren op een open manier en helpen elkaar als dat nodig is. Plezier met elkaar en vertrouwen in elkaar is wat ons bindt.

Professionaliteit
We verstaan ons vak en werken op een deskundige manier. We zetten onze mensen en middelen op een efficiënte manier in.

Formatie

De formatie na verzelfstandiging wordt gedreven door de visie ‘vast waar nodig, flexibel waar mogelijk.’ Dit betekent dat kerntaken als behoud en beheer van de collectie en essentiële functies deel uitmaken van de vaste formatie. Daaromheen wordt een meer flexibele schil gebouwd. Extra taken die op projectbasis kunnen worden uitgevoerd worden uitbesteed, net als de ondersteunende diensten als ICT en P&O die momenteel door de gemeente worden uitgevoerd. Schematisch ziet dit model er als volgt uit:



De kernorganisatie telt drie teams, ieder met een meewerkend voorman/vrouw. Deze drie personen vormen samen met de directeur-bestuurder het managementteam van de organisatie.
In het gekozen stichtingsmodel loopt het toezicht op de organisatie via de raad van toezicht die tevens de formeel leidinggevende is van de directeur-bestuurder. Iedere afdeling heeft een specifieke opdracht:

<u>Collectie & Presentatie</u>

Het team Collectie & Presentatie draagt zorg voor de uitvoering van de museale kerntaken Bewaren, Verzamelen, Onderzoeken en Interpreteren en Tentoonstellen. Vanuit die logica vallen ook de toegevoegde functies educatieve werking (0,5 FTE) en projectmanagement (o.a. voor tentoonstellingen maar ook voor projecten buiten dit team, 0,5 FTE) binnen deze afdeling. Daarnaast is coördinatie van dit team voorzien (0,3 FTE).

<u>Marketing & Sales</u>

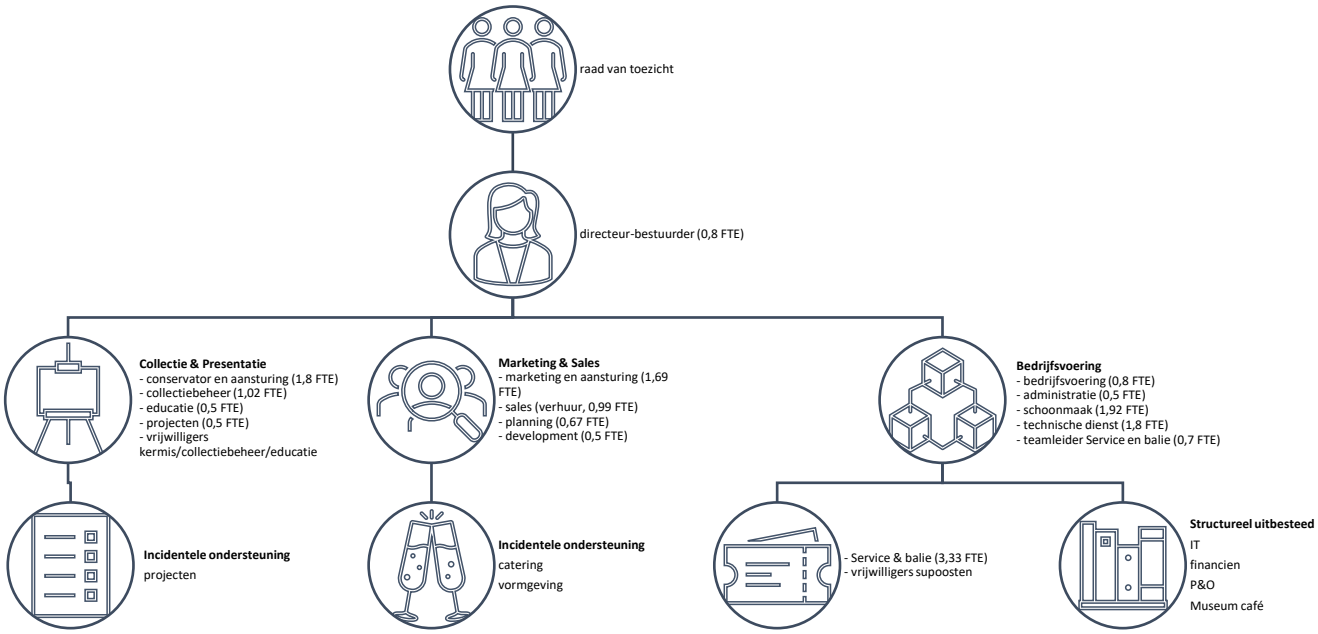
Dit team is verantwoordelijk voor alle relaties en transacties met partijen buiten het museum: marketing van de drie functies, invulling geven aan de commerciële functie (verhuur/sales) en het werven van fondsen. Binnen Marketing & Sales zijn de functies voor commerciële activiteiten uitgebreid en is een fondsenwerver (development, 0,5 FTE) toegevoegd. Omdat delen van de marketingfunctie worden uitbesteed (vormgeving), kan de formatie op die functie worden beperkt. De verhuurfunctie (sales) wordt ingevuld met vaste formatie (0,99 FTE) in plaats van externe inhuur.

Bedrijfsvoering

Onder Bedrijfsvoering vallen alle ondersteunende activiteiten voor de organisatie: ontvangst van bezoekers (Service en balie), beheer en onderhoud van het gebouw (technische dienst en Schoonmaak), beveiliging en administratie. Vanuit Bedrijfsvoering worden structureel uitbestede diensten als ICT, P&O, financiële administratie en museumcafé aangestuurd. Om flexibeler te kunnen werken wordt het verschil tussen balie- en servicemedewerkers opgeheven zodat 1 team ontstaat.

Naast een aansturende functie (0,8 FTE) wordt het team Bedrijfsvoering uitgebreid met administratieve ondersteuning (0,5 FTE) die een soepele samenwerking met uitbestede diensten ondersteunt.

Bovenstaande omschrijving vertaalt zich naar onderstaand organigram:



In een aantal functies wordt op dit moment niet voorzien binnen de huidige formatie, zoals een directeur of fondsenwerver. Andere rollen die wel belangrijk zijn voor de museale- en erfgoedfunctie – zoals educatie – zijn bezuinigd in eerdere formatiewijzigingen. In onderstaand overzicht wordt de nieuwe formatie vergeleken met de situatie in 2024.

	Situatie 2025	Situatie 2026 e.v.	
Management, secretariaat en administratie	3,29 FTE[105]	2,77 FTE	incl. directeur
Conservator en collectiebeheer	2,53 FTE	3,82 FTE	incl. educatie en projectleider
Marketing	2,56 FTE	2,19 FTE	incl. development
Balie en receptie	0,74 FTE	4,03 FTE	incl. coördinatie
Suppoosten, servicemedewerkers	3,34 FTE		
Horeca - museumcafé	2,36 FTE	-	
Verhuur	0,27 FTE	0,99 FTE	
Technische dienst	2 FTE	1,8 FTE	
Schoonmaak	1,72 FTE	1,92 FTE	
Totale formatie in dienst	**18,81 FTE**	17,52 FTE	
Totale formatie	**20,7 FTE**	**17,52 FTE**	

Overleg

De raad van toezicht komt minimaal vier jaar bijeen, telkens in aanwezigheid van de directeur-bestuurder die de vergaderingen voorbereidt. Op de agenda staan strategische plannen, (jaar) verantwoording en goedkeuring van de jaarbegroting. Ook staat reflectie op het eigen functioneren jaarlijks op de planning.
Het MT bestaat uit de directeur en de drie coördinatoren. Tijdens dit (twee)wekelijkse voortgangsoverleg worden organisatiebrede besluiten genomen.
Per (deel) team wordt een eigen overlegstructuur opgezet die zo licht als mogelijk wordt gehouden.
Er zijn geregeld gezamenlijke personeelsmomenten, ook voor de vrijwilligers is met regelmaat een afstemmoment zodat zij betrokken blijven.

Personeelsvertegenwoordiging

De omvang van de stichting is minder dan 50 medewerkers in dienst. Daarom wordt de huidige ondernemingsraad (OR) opgevolgd door een personeelsvertegenwoordiging (PVT). Deze heeft in grote lijnen dezelfde rechten als een OR:

- Adviesrecht- besluiten die grote gevolgen kunnen hebben voor werknemers moeten voor advies worden voorgelegd aan de PVT. De PVT moet om advies worden gevraagd over voorgenomen besluiten die minimaal een kwart van alle medewerkers aangaan. Dit advies recht geldt voor 3 onderwerpen, namelijk: het verlies van arbeidsplaatsen, een aanpassing in de arbeidsvoorwaarden en een belangrijke verandering van arbeid.
- Instemmingsrecht – Een PVT moet om instemming gevraagd worden over het invoeren, wijzigen of laten vervallen van regelingen die te maken hebben met arbeids- en rusttijden, arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim en re-integratiebeleid.

[105] Inclusief aansturing balie en vrijwilligers voor 0,62 fte, combinatiefunctie met Verhuur.

- Initiatiefrecht, als de PVT een voorstel doet, moet tenminste 1 keer met de PVT worden overlegd voordat een beslissing wordt genomen.

Met de personeelsvertegenwoordiging wordt tweemaal per jaar overleg gevoerd door de directeur-bestuurder.

Personeel en organisatiebeleid

Als zelfstandige organisatie kan niet langer gebruik gemaakt worden van het P&O-beleid van de gemeente Bergen op Zoom. Daarom wordt in de loop van 2026 een beleid opgesteld door de HR-businesspartner in afstemming met de beoogde externe leverancier voor ondersteuning op personeelsvlak. (functioneringsgesprekken, leven lang leren etc.)

Opleidingen/trainingen

Conform de Museum CAO moet jaarlijks een ontwikkelbudget beschikbaar zijn van 1% van de loonsom, hiervan moet de helft beschikbaar zijn voor persoonsgebonden opleidingen.
Van het algemene deel worden verplichte opleidingen als bedrijfshulpverlening (BHV) en collectiehulpverlening (CHV) gefinancierd. De andere helft is beschikbaar voor individuele opleidingen. De behoefte komt ter sprake in de gesprekken van de P&O-cyclus.

Uitbestede werkzaamheden

Door de verzelfstandiging verschuift een aantal ondersteunende diensten vanuit de gemeente Bergen op Zoom naar het Markiezenhof. Dit betreft:

- P&O – beleid en operationele uitvoering taken rond personeel en organisatie
- Financiële administratie – strategie en uitvoering financiële processen
- ICT – operationele werking ICT-infrastructuur en tactisch advies

Deze diensten worden bij een of meerdere externe partners belegd door middel van langjarige afspraken met bijbehorende service level agreements (SLA's). Vanuit de organisatie is de medewerker administratie binnen het team Bedrijfsvoering het operationele aanspreekpunt. Tactisch/strategische zaken liggen bij de coördinator van dit team.

De exploitatie van het museumcafé wordt op termijn mogelijk uitbesteed aan een externe partner. Een SLA maakt ook hier een deel uit van de overeenkomst, net als heldere afspraken over exploitatie, huur en eventuele kickback over de omzet.

Vrijwilligers

De professionele formatie wordt, ook in de huidige situatie al, ondersteund door een kleine 70 vrijwilligers en stagiairs. Deze worden operationeel aangestuurd door de betreffende afdeling, de coördinatie gebeurt door de teamleider service en balie, ondersteund door de medewerker administratie.

Onder leiding van Breda University of Applied Sciences werkt het Markiezenhof in samenwerking met de Stadsgidsen Bergen op Zoom aan de professionalisering van het vrijwilligersbeleid en aan een manier om meer vrijwilligers te werven en te behouden.[106]

	Vrijwilliger (aantal personen)	Stagiair
Collectie		1
miniatuurkermis	13	
collectiebeheer	2	
diverse ondersteuning	8	
Educatie	2	1
Suppoosten, servicemedewerkers	38	
Marketing		2
Totaal	**63**	**4**

Stages & leerwerkplekken

Het Markiezenhof leert van stagiairs en biedt hen graag een leerzame ervaring. Binnen de teams Collectie & Presentatie (conservator en educatie) en Marketing komt een vaste stageplek. Om te bouwen aan continuïteit wordt een band opgebouwd met de betreffende opleiding. Ook wordt onderzocht hoe het Markiezenhof een erkende leerwerkplek kan worden, bijvoorbeeld binnen Service & balie.

Toepassing codes

Binnen de culturele sector zijn de codes Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code uitgangspunt voor organisaties intern en de samenwerking met externe partijen. De Code Diversiteit & Inclusie stelt aan de hand van 4 P's (Programma, Partners, Personeel en Publiek) een stappenplan voor een diversere, inclusievere organisatie voor.

De Fair Practice Code heeft als een van de belangrijkste speerpunten eerlijke beloning ('Fair practice, fair pay'). De Stichting Markiezenhof volgt de werking van deze codes uit eigen beweging en omdat de gemeente Bergen op Zoom deze als voorwaarde stelt voor subsidieverlening.

Reflectie op de toepassing vindt jaarlijks plaats in de subsidie verantwoording naar de gemeente en andere partners en in het jaarverslag van de stichting Markiezenhof.

[106] Zie rapport *Erfgoedvrijwilligers Bergen op Zoom*, BUAS, 2024.

8. Vastgoed

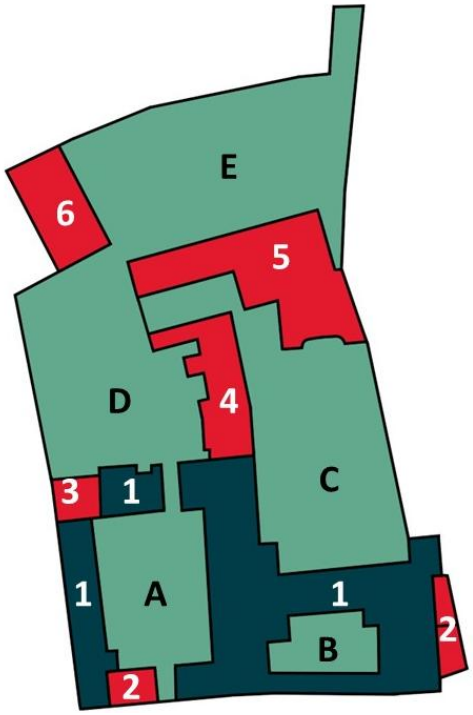
Het Markiezenhof-complex is niet alleen topstuk van de collectie: het huisvest ook zes partners, waarvan het Markiezenhof er een is. Gebruik en onderhoud van het rijksmonument vragen aandacht en goede afspraken tussen verhuurder – de gemeente Bergen op Zoom – en de huurder. Daarnaast is het Markiezenhof gebruiker van het depot aan het Wilhelminaveld, samen met het West-Brabants Archief.

Een complex, zes organisaties

Het Markiezenhof-complex huisvest meer dan alleen het museum. In totaal zijn er zes 'vaste bewoners':

1. Het Markiezenhof
2. VVV Brabantse Wal (baliefunctie en kantoor)
3. Kapel Stichting Maria Ommegang
4. Restaurant La Pucelle
5. Bibliotheek West-Brabant
6. West-Brabants Archief

A. Grote binnenplaats
B. Kleine binnenplaats
C. Franse tuin
D. Achterplaats
E. Beeldentuin



Van deze organisaties zijn de bibliotheek, het archief en La Pucelle (indirect, via Interbrew) zelfstandige organisaties met een huurovereenkomst met de gemeente Bergen op Zoom. Voor de VVV en de kapel is dit nog niet het geval.[107]

Buitenruimtes

Vijf buitenruimtes vallen binnen de muren van het complex. Met uitzondering van de Kleine binnenplaats die volledig binnen het gebouw van de organisatie Markiezenhof valt, zijn het publieks

[107] De uitwerking hiervan valt buiten het bestek van dit ondernemingsplan.

toegankelijke ruimtes. De toegangspoorten worden door het Markiezenhof worden na 17 uur gesloten als er geen activiteiten meer zijn.

Depot

Onder het Wilhelminaveld is in 2009 een ondergronds depot opgeleverd. Dit wordt gezamenlijk gebruikt door het West-Brabants Archief (5/8 deel) en het Markiezenhof (3/8) deel. Het WBA heeft een rechtstreekse huurovereenkomst met de eigenaar van het gebouw, de gemeente Bergen op Zoom. Voor het Markiezenhof wordt een vergelijkbare huurovereenkomst opgesteld, separaat van de overeenkomst van het Markiezenhof.

Demarcatie

In het rapport Verzelfstandiging Markiezenhof door Brink[108] wordt een frame aangereikt voor de verdeling (demarcatie) in verantwoordelijkheden tussen verhuurder (gemeente Bergen op Zoom) en huurder (het Markiezenhof). Samen met de demarcatielijst[109] is dit de basis voor de huurovereenkomst van zowel het depot als het Markiezenhof.

Verantwoordelijkheid gemeente (verhuurder)	**Verantwoordelijkheid Markiezenhof (huurder)**
- Bouwkundig buiten - Bouwkundig binnen - Installaties - Buitenruimtes - Installaties	- Beheer - Dagelijks onderhoud - Schoonmaak - Storingen (1e-lijns) - Installaties gerelateerd aan gebruik

Huur

Op basis van het aantal m2 is op basis van het recent vastgestelde vastgoedbeleid een totale huursom vastgesteld voor zomer het depot als het Markiezenhof van € 282.994 excl. BTW.

NUTS-voorzieningen

De verwevenheid van de NUTS-voorzieningen tussen de verschillende organisaties in het Markiezenhof-complex is groot, zie onderstaande tabel. In overleg met de betreffende organisaties worden afspraken gemaakt over het doorbelasten van kosten vanuit het Markiezenhof of een centrale, derde partij.

Al enkele jaren wordt geprobeerd de verwevenheid duidelijk te maken (wie ontvangt via welke aanvoer welke nutsvoorziening. Dit heeft tot op heden geresulteerd in onderstaand, niet volledig beeld. Vanzelfsprekend wordt hier op verder gewerkt.

[108] Brink, Verzelfstandiging Markiezenhof, februari 2025.
[109] Zie verzelfstandigingsplan.

	Markiezenhof	La Pucelle	WBA	kapel	Bibliotheek	VVV
Warmte	Hoofdmeter in kelder TD	Tussenmeter in wijnkelder La Pucelle	Tussenmeter in kelder WBA	?		
Water	Hoofdmeter in technische ruimte onder de Toren	Tussenmeter in wijnkelder La Pucelle		Tussenmeter in sacristie kapel	Tussenmeter Bibliotheek	
Elektra	Hoofdmeter in elektraruimte onder de toren	Tussenmeter in brasserie La Pucelle		Tussenmeter in sacristie kapel		

Meerjarenonderhoudsplan (MJOP)

In 2023 is een meerjarenonderhoudsplan voor het Markiezenhof opgesteld; Weyts: Instanhoudingsplan en meerjarenonderhoudsplan 20 jaar, tbv de SIM subsidie-aanvraag. Dit blijft de leidraad voor het uitvoeren van het onderhoud.

Toegankelijkheid

Het Markiezenhof zet toegankelijkheid centraal en wil zo veel mogelijk letterlijke – en figuurlijke – drempels wegnemen; van fysieke toegang voor mensen met mobiliteitsbeperkingen tot financiële en mentale toegankelijkheid. Op dit moment is minder dan een derde van het museumgedeelte van het Markiezenhof toegankelijk voor mensen in een rolstoel of met rollator of met kinderwagens. Door het aanpassen van de lift en het – letterlijk – wegnemen van drempels neemt de toegankelijkheid significant toe.

Al in 2017 is een eerste studie gedaan naar het verbeteren van de toegankelijkheid van het gebouw. Cruciaal hier in is de lift, die momenteel alleen op de eerste verdieping stopt. Binnen enkele jaren is een grootscheepse revisie van de lift nodig. Dit is het optimale moment deze aan te passen om te toegankelijkheid te vergroten. Een eerste studie laat zien dat de kosten rond de € 435.000 zullen bedragen, afhankelijk van de gekozen variant.[110]

Daarnaast zijn kleinere aanpassingen nodig om de fysieke toegankelijkheid te verbeteren. Waar mogelijk wordt hier ‘werk met werk gemaakt’ zoals bij de herinrichting van zaal 1747.

Duurzaamheid

Het Markiezenhof-complex is allesbehalve duurzaam. Zo zijn er ramen zonder ruit en is de dakisolatie dusdanig dat op warme dagen de bovenste verdiepingen van het museum gesloten moeten worden uit veiligheid voor de bezoekers omdat de temperatuur te ver op loopt. Een en ander heeft niet alleen impact op de energierekening maar ook op bezoekerscomfort en collectieveiligheid. Vanzelfsprekend dient met maatregelen rekening gehouden te worden met de monumentale status van het erfgoed.[111]

Op het vlak van de wettelijk verplichte verduurzaming van overheidsgebouwen is een eerste studie gedaan. Voor de impact op de exploitatie zichtbaar wordt moet meer gedetailleerd onderzoek worden uitgevoerd. Daarom wordt, nog voor verzelfstandiging, een energiemaatwerk-onderzoek uitgevoerd.

[110] Brink, Verzelfstandiging Markiezenhof, februari 2025.

[111] Zie oa: https://www.cultureelerfgoed.nl/publicaties/publicaties/2023/01/01/afwegingskader-verduurzamen-monumenten

9. Meerjarenplanning

Onderstaande meerjarenplanning overziet de mijlpalen van de periode 2026-2030 voor de verschillende functie. Per jaar wordt een meer gedetailleerde planning opgesteld, aan de hand van de jaarplannen. Voor jaar 2026 is het deel vanaf de verzelfstandiging opgenomen (juli 2026). Een aparte routekaart wordt uitgewerkt voor de weg naar verzelfstandiging toe.

	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
	Klaar voor de start	**Stof op laten trekken**	**Volle kracht vooruit**	**Op koers blijven**	**Naar een nieuw beleidsplan**
Museale functie	Eigen tentoonstelling Opleveren onthaal-poort GeoPark Masterplan vaste opstelling klaar Collectiebeleidsplan geactualiseerd Educatie VO herzien Development visie klaar	Eigen tentoonstelling Eigen tentoonstelling Museumbibliotheek geordend Educatie visie klaar	M6 tentoonstelling Eigen tentoonstelling Start uitvoer Masterplan vaste opstelling Collectieregistratie afgerond	Eigen tentoonstelling M6 tentoonstelling	M6 tentoonstelling Eigen tentoonstelling Collectie online ontsloten
Commerciële functie	Sales strategie klaar Sales materialen en processen op orde				
Erfgoed functie	Project HOFmeesters voorbereiden	Project HOFmeesters voorbereiden Start productontwikkeling	HOFmeesters I	HOFmeesters II	HOFmeesters III
Organisatie	Marketingstrategie klaar				
Vastgoed	Energie maatwerk onderzoek afgerond				
Financiën	Lobby subsidie Topmonument starten				

10. Meerjarenbegroting

Het Markiezenhof ontwikkelt de komende jaren een gezonde financieringsmix, gebaseerd op inkomsten uit entree, bijdragen van fondsen, sponsors en particulieren en een jaarlijkse gemeentelijke bijdrage. Deze bestaat uit een component om de prestatieafspraken te realiseren en een deel voor de huur en onderhoud van het historische monument.
Tegelijk worden de vaste lasten zo laag en flexibel als mogelijk gehouden. Voor de meerjarenbegroting zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

Uitgangspunten meerjarenbegroting 2026-2030

- De gekozen periode is de periode 2026-2030. Dit omdat de gemeente Bergen op Zoom op termijn naar een vierjaarlijkse cyclus (2026-2030) wil voor cultuursubsidies, naar aanleiding van de nieuwe Pijlervisie Sociaal en Veilig.
- De stichting wordt opgericht per 1 juli 2026. Dit betekent dat de rest van dat jaar een half boekjaar is. Omwille van vergelijkbaarheid is in dit overzicht 2026 nog als volledig jaar (12 maanden) weergegeven. Dit wordt nader gespecificeerd na besluitvorming.
- De eerste anderhalf jaar van de stichting is er sprake van een verlengd boekjaar (juli 2026-dec 2027).
- De in de begroting genoemde bedragen zijn exclusief BTW.
- De stichting is volledig BTW-plichtig.
- Om vergelijking met de voorgaande boekjaren én de businesscase mogelijk te maken, is er voor gekozen dezelfde indeling te handhaven.
- Het museum ontvangt bij verzelfstandiging een weerstandsvermogen van € 750.000 voor de periode tot en met 2030. Een eventueel restant van dat bedrag wordt na die periode teruggestort naar de gemeente.
- Het museum zet eventuele bestemmingsreserves in ten behoeve van de ontwikkeling van de organisatie, programma, marketing en development.
- De het exploitatietekort van de stichting wordt gedekt door een exploitatiesubsidie van de gemeente Bergen op Zoom die de ontwikkeling van de loonindexatie volgt.
- De lasten zijn voor 2026 geïndexeerd, waarbij de kosten een indexcijfer hebben dat de ontwikkeling van het BPP volgt volgens de berekening van het Centraal Plan Bureau.[112] De indices van de loonkosten volgen de loonvoet van de sector Overheid. De jaren 2027 t/m 2030 zijn niet geïndexeerd.
- De baten hebben grotendeels een autonome ontwikkeling en worden niet geïndexeerd.
- De kapitaallasten zijn berekend op basis van de netto investeringen voor de stichting, dus exclusief te verwachten bijdragen van fondsen.

[112] https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Raming-Centraal-Economisch-Plan-CEP2024.pdf

- De rente op de investeringen is gezet op 1,5%.
- Het Markiezenhof volgt het Fair Pay Fair Practice-principe.
- De berekening van de loonkosten is gedaan op de meest actuele versie van de Museum-CAO met de salaristabellen van juli 2025.

	Exploitatie Markiezenhof	**2024**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
		realisatie					
	Baten						
1	Entree en recettes	€ 179.629	€ 171.445	€ 195.685	€ 221.671	€ 242.745	€ 259.737
2	Verhuur en opbrengsten derden (commerciële verhuur)	€ 370.998	€ 100.000	€ 195.000	€ 245.000	€ 245.000	€ 245.000
3	Evenementen (publieksevenementen)		€ 2.500	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
4	Horeca (museum café)		€ -	€ -	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
5	Educatie		€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500
6	Opbrengsten gevangenpoort	€ 19.651	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
7	Opbrengsten derden/ subsidies provincies	€ 67.906	€ 15.000	€ 45.000	€ 90.000	€ 107.500	€ 120.000
8	Overige inkomsten	€ -	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
	Totaal Baten	**€ 638.184**	**€ 300.445**	**€ 457.185**	**€ 598.171**	**€ 636.745**	**€ 666.237**
	Lasten						
9	Personeelskosten	€ 1.891.080	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570
10	Huisvestingskosten	€ 286.612	€ 596.181	€ 614.260	€ 625.538	€ 645.852	€ 644.544
11	Algemene kosten	€ 102.849	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500
12	Kosten horeca en verhuur	€ 232.328	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750
13	Kosten collectiebeheer	€ 190.828	€ 290.500	€ 290.500	€ 305.500	€ 305.500	€ 305.500
14	Kosten gevangenpoort	€ 32.979	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Totaal Lasten	**€ 2.736.676**	**€ 2.793.501**	**€ 2.811.580**	**€ 2.837.858**	**€ 2.858.172**	**€ 2.856.864**
	Exploitatie saldo		€ -2.493.056	€ -2.354.395	€ -2.239.687	€ -2.221.427	€ -2.190.627
	Subsidie		€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194
	Resultaat		**€ -205.862**	**€ -67.201**	**€ 47.507**	**€ 65.767**	**€ 96.567**

Toelichting baten

1. Entree en recettes – inkomsten uit entreetickets museale functie.
2. Verhuur en opbrengsten derden – baten uit de commerciële functie. Dit betreft de omzet uit zaalhuur (bedrijven, particulieren en sociaal-maatschappelijke verhuur)
3. Evenementen – inkomsten uit ticketverkoop voor publieksevenementen als roofvogelshows en overige activiteiten.
4. Horeca – inkomsten uit huur en vergoeding Museumcafé.
5. Educatie – baten uit educatieve activiteiten als schoolbezoek, verkoop rondleidingen of educatieve pakketten.
6. Post vervalt binnen begroting Markiezenhof.
7. Opbrengsten derden/subsidies provincies – inkomsten uit development (subsidies, fondsen, particulieren, waaronder de Vrienden).
8. Overige inkomsten – baten uit de winkelverkoop.

Toelichting lasten

9. Personeelskosten – totale personeelskosten, inclusief opleidingskosten.
10. Huisvestingskosten – kosten voor huur, kapitaallasten, nutsvoorzieningen.
11. Algemene kosten – lasten bedrijfsvoering waaronder uitbesteding diensten als IT, financiële administratie, salarisadministratie.
12. Kosten horeca en verhuur – lasten voor team Marketing en sales, waaronder development.
13. Kosten collectiebeheer – kosten voor museale kernfuncties als behoud en beheer, educatie, presentatie (tentoonstellingen) en erfgoedfunctie
14. Post vervalt binnen begroting Markiezenhof.

Planning en control

Op p. 5 is de samenhang te zien tussen de verschillende strategische documenten: het ondernemingsplan (meerjarenvisie 2026-2030) vormt de koepel voor de meerjarenplannen Collectiebeheer (update gereed 2026), Marketing (2026) en Educatie (2027). De Plan Do Act Check (Re)Act-cyclus (PCDA-cyclus) vindt zijn oorsprong in deze strategische documenten. Per team wordt op basis van die meerjarenvisies voor de zomer een jaarplan met begroting gemaakt, wat als input dient voor de organisatie brede koers van dat jaar. In het jaarplan komt in ieder geval de vertaling van de meerjarenstrategie aan bod, de inzet van mensen en middelen en de planning. De begroting wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht. Per maand wordt een maandrapportage gemaakt waar, naast financiële informatie ook marketing input in staat. Deze rapportage vormt de basis voor het maandelijkse financieel overleg en de terugkoppeling in de kwartaalrapportage naar de raad van toezicht.
De verantwoording voor het gevoerde beleid wordt jaarlijks afgelegd in het jaarverslag, waar ook aandacht is voor de terugkoppeling op impact.

Risico's

Voor de drie functies en onderdelen van de organisatie worden onderstaande risico's gesignaleerd met daarbij mitigerende maatregelen, indien mogelijk.

Museale functie

- Klimaat in de schatkamers is niet stabiel (te krijgen).
  risico: bruikleengevers geven geen objecten in bruikleen, mogelijk extra kosten voor inhuur tijdelijke klimaatmaatregelen.
  maatregel: leverancier aanspreken via de afdeling vastgoed op juiste levering/werking installatie.

- Inventarisatie collectie is niet volledig, hierdoor is niet duidelijk wat de conditie of standplaats is. Dit betekent dat de stichting niet exact weet waar verantwoordelijkheid voor wordt genomen.
  risico: aansprakelijk gesteld worden voor stukken in slechte conditie of objecten die niet meer in de collectie vindbaar zijn.
  maatregel: opnemen clausule in behoud- en beheersovereenkomst.

- Ontwikkeling bezoekerscentrum Geopark Schelde-Delta loopt voor op de voorgenomen herontwikkeling van de vaste opstelling, terwijl dit (deel)verhaal binnen het grotere vertelraam moet passen, zowel inhoudelijk als ruimtelijk.
  risico: het probleem van de gefragmenteerde presentatie wordt niet opgelost.
  maatregel: zo snel als mogelijk starten met de overkoepelende visie (in 2024/2025), zodat het bezoekcentrum en de onthaalpoort naadloos invoegen.

- Er wordt geen exploitant gevonden voor het Museumcafé.
  risico: geraamde inkomsten worden onhaalbaar.
  maatregel: Museumcafé wordt omgevormd naar een beperkte koffievoorziening.

Commerciële functie

- De benodigde vergunning voor de commerciële functie worden niet verleend.
  risico: geraamde inkomsten worden onhaalbaar.
  maatregel: herbezinning op kernfunctie.

- Markt voor commerciële verhuur stagneert, bijvoorbeeld door een pandemie of economische teruggang. Dit kan ook aan de orde zijn voor deelmarkten als de huwelijksmarkt.
  risico: teruglopen inkomsten
  maatregel: meerdere product-marktcombinaties ontwikkelen, vaste kosten voor deze functie beperkt houden en waar mogelijk bij partners beleggen.

- Het ontwikkelen van het Markiezenhof tot locatie voor commerciële verhuur vraagt tijd, daardoor rendeert de investering in mensen en middelen niet direct.
  risico: verwachten inkomsten vallen lager uit.
  maatregel: inkomsten terughoudend begroten.

- Sociaal maatschappelijke initiatieven voelen zich niet meer welkom in het Markiezenhof doordat (een bescheiden) huur betaalt moet worden.
  risico: reputatieschade als ‘huis van de stad’.
  maatregel: duidelijke communicatie vooraf over verandering met nadruk op reden van verandering spelregels. Waar mogelijk ondersteunen van initiatieven met het vinden van aanvullende middelen.

- Horeca-ondernemers ervaren ‘valse’ concurrentie door vermeende overheidssteun van het Markiezenhof door subsidierelatie met de gemeente.
  risico: verstoorde verhoudingen en reputatieschade.
  maatregel: duidelijke communicatie vooraf over verandering met nadruk op reden van verandering. Zorgen voor een goed onderbouwde, eerlijke kostprijsberekening. Voortdurend samenwerking zoeken.

Erfgoedfunctie

- Projecten als HOFmeesters vinden onvoldoende externe fondsen.
  risico: minder programmering voor het Markiezenhof binnen de erfgoedfunctie.
  maatregel: als projectbegrotingen niet dekkend zijn, kan het project geen doorgang vinden. Vervolgens wordt gekeken of en in welke vorm alternatieve programmering mogelijk is.

Organisatie

- Organisatie kan nodige slagkracht onvoldoende leveren, bijvoorbeeld doordat 'de rek er uit is' na het proces.
  risico: onderpresteren/uitval van het team.
  maatregel: voldoende zorg voor het team voorzien gedurende én na de verzelfstandiging. Zorgen voor voldoende samenwerking/overlap in de werkzaamheden waardoor achtervang mogelijk is. Eventueel het temporiseren van voorgenomen activiteiten.

- Er is onvoldoende gekwalificeerd personeel te vinden.
  risico: functies blijven onvervuld waardoor organisatie onder druk komt te staan.
  maatregel: tijdig beginnen met werven voor nieuwe rollen, netwerk inzetten bij werving.

Vastgoed

- Binnen het Markiezenhof-complex zijn meerdere organisaties aan het heroriënteren wat betreft toekomst en huisvesting (VVV en de bibliotheek). Op dit moment is van geen van de partijen duidelijk of en waar ruimte in het complex vrij komt.
  risico: nieuwe kansen, bijvoorbeeld een logischere indeling van het gebouw, blijven onbenut.
  maatregel: (her)inrichting flexibel houden, ook op het gebied van functies.

Financiën

- Budget blijkt ontoereikend voor geplande activiteiten/organisatie.
  risico: de stichting kan failliet gaan met alle gevolgen van dien.
  maatregel: in de periode tot 2030 is een weerstandsvermogen voorzien om onverwachte tegenvallers op te vangen. Zo snel als mogelijk wordt een continuïteitsreserve opgebouwd.

- Indexatie van de subsidie blijkt te laag voor stijging algemene kosten en loonkosten. Dit is een reëel risico bij verzelfstandiging van het museum en doet zich niet voor bij niet-verzelfstandigen omdat de gemeente binnen de eigen begroting loonkosten (4%) en algemene kosten (2%) met verschillende percentages indexeert. Subsidies worden in de gemeentelijke begroting echter als activiteit gekenmerkt waardoor hier één indexatiepercentage voor geldt (2,5%). Omdat loonkosten het grootste gedeelte uitmaken van de kosten van het museum, zal dit probleem zich direct in de eerste jaren voordoen.
  risico: loonkosten stijgen harder dan de bijdrage van de gemeente Bergen op Zoom.
  maatregel: afspraken over indexatie vastleggen in de subsidieovereenkomst.

Bijlagen

BIJLAGE I: Overzicht betrokken stakeholders (selectie)

Mastboom Brosens Stichting	Cees van Wesenbeeck
Stadsgidsen Bergen op Zoom	Margareth Koevoets en Leon van Loon
Geschiedkundige Kring	Gerard Franken
vm Markiezenhof	Frank Blijlevens
Ondernemersvereniging Sterck	Kees van Male
MKB Bergen op Zoom	Peter Huijgens
Kermis exploitant	Frank Vale
Arsis	Maarten van het Hof
BSD	Louis van der Kallen en Piet Juten
Kunstenaar	Joop Mijsbergen
Historicus	Koert Damveld
ProefMei	Dennis van Tilborg
vm Markiezenhof	Johanna Jacobs
Scholengemeenschap 't Rijks	Leon de Rond
Cargill	Joris Peters en Marije Rooijmans
Vierschaar	Rob Boas
Vierschaar	Diemer van Wijk
Huisgenoten overleg	VVV, Mariakapel, La Pucelle, WBA
De Maagd & Gebouw T	Gert Jan de Koster
West Brabants Archief	Inge Hommel
Vastenavend Academie	Nick van Huffel

BIJLAGE II: Berekening directe economische waarde

De directe economische waarde omvat die bestedingen die een bezoeker maakt tijdens een bezoek, die rechtstreeks verband houden met de uitgaven van deze persoon. Indirecte effecten als werkgelegenheid of omzet bij toeleveranciers worden hier niet in meegenomen.

Om de directe economische waarde van bezoek aan het Markiezenhof te berekenen is gebruik gemaakt van de volgende grootheden uit jaar 2023:

Totaal aantal museumbezoekers	29.850
Waarvan afkomstig uit Nederland	27.163
Waarvan afkomstig uit België	1.493
Waarvan afkomstig uit het buitenland, niet zijnde België	1.194
Totaal aantal monument-bezoekers (waaronder deelnemers Proefmei)	19.796
Voornamelijk afkomstig uit Nederland	
Gemiddelde besteding per dag	
Nederlandse bezoeker (entree, eten, drinken en winkelen)	€30,58
Bezoeker uit België	€170
Bezoeker uit Duitsland[1]	€134

NB: omdat er geen actuele cijfers bekend zijn over meerdaags verblijf in Bergen op Zoom is voorzichtigheidshalve gerekend met uitsluitend dagbezoek. De werkelijke economische impact is dus groter.

Deze berekening levert een totaal op van €1.849.812 directe economische waarde in 2023.

[1] Vermoedelijke land van herkomst overige bezoekers buitenland.

BIJLAGE III: Ligging ruimtes



BIJLAGE IV: Overzicht recente tentoonstellingen

		Aantal bezoekers
2013	Rembrandt	14.000
2017	Voorbij IJdelheid - Zilvertentoonstelling	16.663
2019	Lage Landen	16.500
	Brabantse Wal / Arsis Ontmoet / De Kunst van het verwerken	onbekend
2019	Markies in het Web	onbekend
2019	De Winterkoningin	onbekend
2020	Juniorprijs der Markiezen > geannuleerd	onbekend
2020	Koele Wateren + Arsis	1.530
2021	Water: van alle getijden	onbekend
2021	Even dood	onbekend
2021	Gotscha Lagidse, het geheim van de smid	onbekend
2022	Hoge luchten + Arsis	11.000
2022	Ik ben jonge Mantelzorger / Oost West Thuis Best	onbekend
2022	If Clothes Could Talk	9.000
2023	Hete Vuren / Match / Arsis	16.606
2023	Kloecke Vrouwen	1.073
2023	Iedereen zijn Topstuk	6.400
2023	The Hero in You	onbekend

BIJLAGE V: Overzicht huidig aanbod educatie en publieksbemiddeling

Doelgroep	**titel**	**Kosten per activiteit/deelnemer**	**info**
4+, individueel	Speurtocht	€ 1,55 per kind boven entree	
PO – groep 1 tm 4	Ridders & kastelen	€ 75,00 1 museumdocent per uur, tweede museumdocent € 65,00	Groep 1/2/3/4: Ridders en Kastelen (markiezenhof.nl)
PO - groep 5 tm 8	Museumschatjes, waardevol of weggooien	€ 75,00 1 museumdocent per uur, tweede museumdocent € 65,00	Groep 4/5/6: Waardevol of weggooien? (markiezenhof.nl)
PO - groep 5 tm 8	Komt dat zien, komt dat zien!	€ 75,00 1 museumdocent per uur, tweede museumdocent € 65,00	Groep 5/6 of 7/8: Komt dat zien, komt dat zien! (markiezenhof.nl)
VMBO	Club Zien!	€ 90,00 per museumles	www.clubzien.nl
PO en 1e klas VO	Leskist Romeinse voorwerpen Middeleeuwse leskist	€ 50,00 huur voor 3 weken	Groep 6/7/8: Leskisten Middeleeuwen & Romeinen (markiezenhof.nl)
Volwassenen	Rondleidingen SBM	€ 12,50 p.p. via SBM	
Volwassenen	Eigen rondleidingen	€ 85,00 specialistische rondleidingen 1 uur	

BIJLAGE VI: Projectie recette

	2025			2026			2027			2028			2029			2030		
	tarief	aantal bezoekers	omzet	tarief	aantal bezoekers	omzet	tarief	aantal bezoekers	omzet	tarief	aantal bezoekers	omzet	tarief	aantal bezoekers	omzet	tarief	aantal bezoekers	omzet
Vol tarief	€14,50	6.043	€87.629	€14,50	6.466	€93.763	€14,50	6.919	€100.326	€16,00	7.403	€118.454	€16,00	7.922	€126.746	€16,00	8.476	€135.618
Kinderen 6 t/m 17 jaar	€ 6,50	1.247	€ 8.103	gratis	1.334	€ 0	gratis	1.427	€ 0	gratis	1.527	€ 0	gratis	1.634	€ 0	gratis	1.748	€ 0
Kinderen < 6 jaar	gratis	685	€ 0	gratis	733	€ 0	gratis	784	€ 0	gratis	839	€ 0	gratis	898	€ 0	gratis	960	€ 0
CJP	€11,50	28	€ 320	€11,50	30	€ 342	€11,50	32	€ 366	€14,00	34	€ 477	€14,00	36	€ 511	€14,00	39	€ 546
Mensen met een handicap	€ 6,50	36	€ 236	gratis	39	€ 0	gratis	42	€ 0	gratis	45	€ 0	gratis	48	€ 0	gratis	51	€ 0
Groepen >15 personen	€13,50	0	€ 0	€13,50	0	€ 0	€13,50	0	€ 0	€15,00	0	€ 0	€15,00	0	€ 0	€15,00	0	€ 0
Resellers	€12,50	32	€ 401	€12,50	34	€ 429	€12,50	37	€ 459	€14,00	39	€ 551	€14,00	42	€ 589	€14,00	45	€ 630
Museumkaart (kickback)	€ 6,22	12.176	€75.671	€ 5,70	13.028	€74.233	€ 6,66	13.940	€ 92.769	€ 6,66	14.916	€ 99.263	€ 7,03	15.960	€112.268	€ 7,03	17.077	€120.127
Vriendenloterij (kickback)	€ 8,70	1.945	€16.924	€ 8,70	2.081	€18.108	€ 8,70	2.227	€ 19.376	€ 9,60	2.383	€ 22.877	€ 9,60	2.550	€ 24.478	€ 9,60	2.728	€ 26.192
Entree divers		275	€ 0		294	€ 0		315	€ 0		337	€ 0		360	€ 0		386	€ 0
Gratis		3.145	€ 0		3.365	€ 0		3.600	€ 0		3.852	€ 0		4.122	€ 0		4.411	€ 0
Vrienden van het Markiezenhof, leden Vereniging Rembrandt, ICOM, SBM entree, divers entree, schoolklassen - registratie diversen NIET																		
Totaal		25.612	€189.284		27.404	€186.875		29.323	€213.297		31.375	€241.622		33.571	€264.592		35.921	€283.113

BIJLAGE VII: Overzicht ruimtes, capaciteit en tarieven

	M2	Capaciteit (selectie)	Leisure verhuur Incl BTW (van – tot)	Zakelijke verhuur Ex BTW (van – tot)
Hofzaal	165	Receptie – 225 Theater – 120 Diner - 120	€ 919,60 - € 1.379,40	€ 617,50 - €1.140
Tuinzaal 1 en 2	67 70	Receptie – 80 Theater – 40 Diner - 40	€ 411,40 - € 617,10	€ 276 – € 511,40
Museumcafe (Tuinzaal 3)	59	Receptie – 35	€ 411,40 - € 617,10	€ 276 – € 511,40
Domeinkamer	41	Carré - 30	€ 363,00 - € 544,50	€ 243,75 - € 511,40
Educatieruimte	51	Carré - 30	€ 338,80 - € 508,20	€ 227,50 - € 421,40
Grote binnenplaats	425	Receptie – 600 Theater - 300	€ 726,00 - € 1.089,00	€ 487,50 - € 901,40
Kleine binnenplaats	305	Receptie – 200 Theater - 120	€ 435,60 - € 653,40	€ 292,50 - € 541,40
Franse tuin	84	Receptie – 160 Theater - 80	€ 411,40 – € 617,10	€ 276,25 - € 511,40

BIJLAGE VIII: Overzicht publieksevenementen

April	**Nationale Museumweek**
	18) Internationale dag voor monumenten en opgravingen
Mei	**Dag van het Kasteel**
	Canon Dagen zie Canondagen - Canon van Nederland
	Proefmei
	Internationale museumdag
Juni	Nationale archeologiedagen
	Jeugdmonumentendag
Juli	**Krabbenfoor**
September	**Open Monumentendagen**
	Popmonument
Oktober	Maand en dag van de Geschiedenis
	Weekend van de wetenschap
	Werelddag voor audiovisueel erfgoed
November	Kunstweek
December	**Magisch Markiezenhof**

De in bold aangegeven evenementen waren in 2024 al onderdeel van de programmering van het Markiezenhof.

BIJLAGE IX: Overzicht leden cultuur-historisch overleg (CHO)

GK 1	Geschiedkundige Kring
HH 2	Heemkundekring Halchterth
SIDS 3	In de Scherminckel
SBM 4	St Stadsgidsen Bergen op Zoom (SBM)
HIK 5	Historische Kostuums
4S 6	De Vierschaar
SBW 7	St Behoud Weervisserij
VB 8	Vereniging Binnenstad
Gilde 9	Gilde St Sebastiaan
MthS 10	Merck toch hoe Sterck
Reus 11	Ver. Bergse Stadsreuzen
Borg 12	Borgerij
VVM 13	Vrienden vh Markiezenhof
WBWL 14	WG Vestingwerken; v/h WestBr. Waterlinie
AvD 15	St. Anton van Duinkerken NU
BBW 16	Bevrijding Brab Wal 2019
MO 17	Maria Ommegang
SSH 18	Stichting Stadsherstel
GCS 19	Gertrudis Cultuur Stichting
DBK 20	De Bergse Kamer
GK 21	Stichting Gertrudiskapel
HV 22	Stichting Historisch Vrederust
OM 23	Stichting Open Monumentendagen
PR 24	Stichting Pompejus de Roovere
HK 25	Hans Kerstenstichting
KOR 26	KidOR

BIJLAGE X: Overzicht tarieven en benchmark 2024

	2024	2025	2026 ev	Limburgs museum	Musea Zutphen	Stedelijk museum Breda	West-Fries museum Hoorn	Museum Gouda	Noord-brabants museum
Vol tarief	€13,50	€14,50	€16,00	€16,50	€11,00	€13,50	€7,50	€14,50	€16,00
Kinderen 6 t/m 17 jaar	€6,50	gratis	gratis	€8,00 (Kinderen van 4 t/m 17)	€5,50 (Scholieren van 12 t/m 18)	€6,00 (van 13 t/m 18)	€2,50 (Jeugd t/m 16 jaar)	Gratis (Jeugd t/m 17 jaar)	Gratis (Jeugd t/m 18 jaar)
Kinderen < 6 jaar	gratis	gratis	gratis	Gratis (kinderen < 3)	Gratis (kinderen < 12)	5-12 €4,00 0-4 Gratis	€2,50	Gratis	Gratis
CJP	€11,50	€12,50	€14,00	€8,00	€5,50	€6,00		€7,00	€8,50
Mensen met een handicap	€6,50	gratis	gratis	Begeleider gratis voor de invalide geldt de reguliere ticketprijs	Begeleider gratis voor de invalide geldt de reguliere ticketprijs	Begeleider gratis voor de invalide geldt de reguliere ticketprijs	Niet van toepassing	Zowel begeleider als invalide gratis	\
Groepen >15 personen	wisselend	€13,50	€15,00	wisselend	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Vanaf 10 personen - €10,00 p.p.	\
Resellers (hotels zoals De Draeck)	€12,50	€12,50	€14,00	ANWB: Vanaf 18 jaar - €14,00 T/m 17 jaar - €5,50				ANWB: Vanaf 18 jaar - €12,00 Vanaf 18 jaar (dinsdag deal) - €10,00	ANWB: Vanaf 18 jaar - €13,50
Gratis									
Museumkaart, Vriendenloterij, Begeleiders mensen met een handicap, Vrienden van het Markiezenhof, leden Vereniging Rembrandt, ICOM, divers entree)				Museumkaart/ICOM, VriendenLoterij VIP-kaart, Rembrandt kaart, Businessclub, Vrienden	Museumkaart, VriendenLoterij VIP-kaart, Rembrandt kaart, ICOM-pas, Vrienden	Museumkaart, Breda-pas, VriendenLoterij VIP-kaart, Rembrandt kaart, ICOM-pas, Vrienden	Museumkaart, VriendenLoterij VIP-kaart	Museumkaart, Rotterdampas, VriendenLoterij VIP-kaart, Rembrandt kaart, Pashouders	Museumkaart/ICOM, VriendenLoterij VIP-kaart, Rembrandt kaart, Vrienden van Het Noordbrabants Musuem, Vrienden van Design Museum Den Bosch, VIP-pas Het Noordbrabants Museum

RAPPORT

Verzelfstandiging Markiezenhof

20 december 2024



BRINK

INHOUDSOPGAVE

1) Samenvatting
2) Inleiding
3) Opgave in beeld
4) Demarcatie
5) Huursystematiek
6) Resultaten
7) Aanbevelingen

Bijlagen

BRINK

SAMENVATTING



BRINK

SAMENVATTING

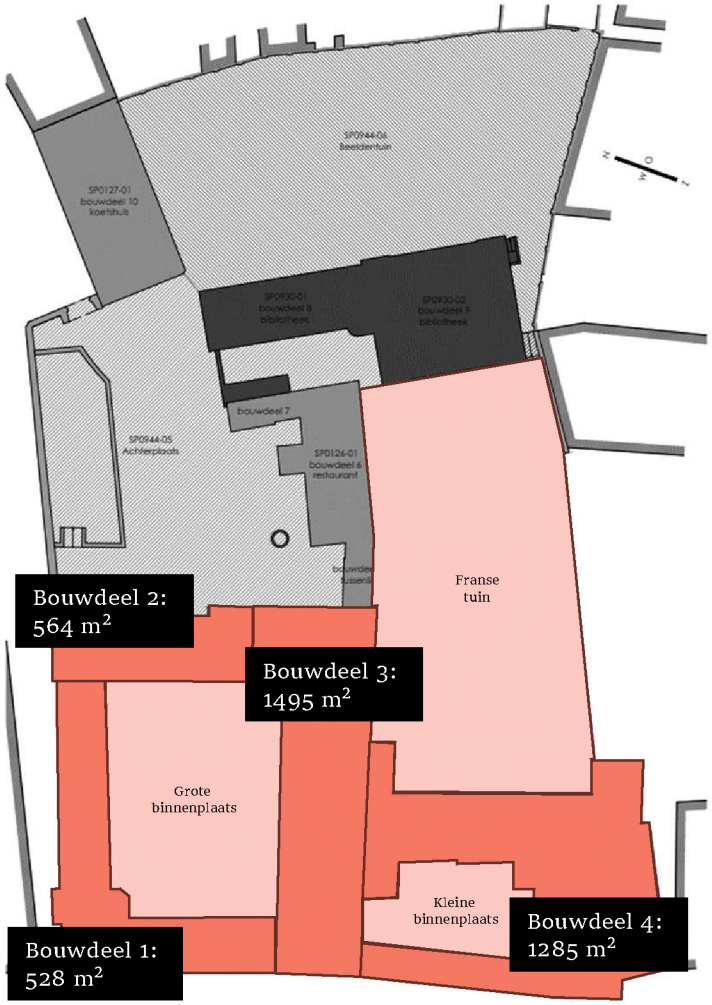
Gemeente Bergen op Zoom wil het Museum Markiezenhof verzelfstandigen. Brink is gevraagd de opgave voor het onderhoud, de demarcatie en huursystematiek voor deze verzelfstandiging uit te werken.

Hoe hebben we dat gedaan?

Opgave: Op basis van de bestaande instandhoudingsplannen, een interview en een schouw op locatie, hebben we de kosten voor instandhouding in kaart gebracht. Daarbij hebben we ons gericht op de plausibiliteit van in te rekenen kosten voor instandhouding. Ofwel, kan het onderhoud daarmee adequaat uitgevoerd kan worden. Als toets hebben we deze kosten vergeleken met de bepaling van instandhoudingskosten voor Rijksmusea (Hendrick de Keyser methode). Investeringen voor verbeteringen zoals verduurzaming en toegankelijkheid hebben we met benchmarkgegevens en een grofmazige raming opgezet.

Demarcatie: Naar aanleiding van gesprekken met de gemeente hebben we vastgesteld wat een logische verdeling van taken en verantwoordelijkheden is tussen de eigenaar en de huurder(s). Hieruit is een algemene denklijn ontstaan, oftewel een beslisboom, waarmee ook in de toekomst werkzaamheden verdeeld kunnen worden.

Huursystematiek: We hebben de huidige huursystematiek bekeken die door de gemeente wordt gebruikt. Hieruit volgde wens om een kostendekkende huurprijs te hanteren. De eigenaarslasten worden daarbij verdisconteerd in de huurprijs. Deze lasten hebben we bepaald aan de hand bovenstaande opgave én demarcatie van taken en verantwoordelijkheden. De verdeling van kosten is vervolgens naar rato verdeeld per huurder op basis van het aantal m^2 dat zij huren.



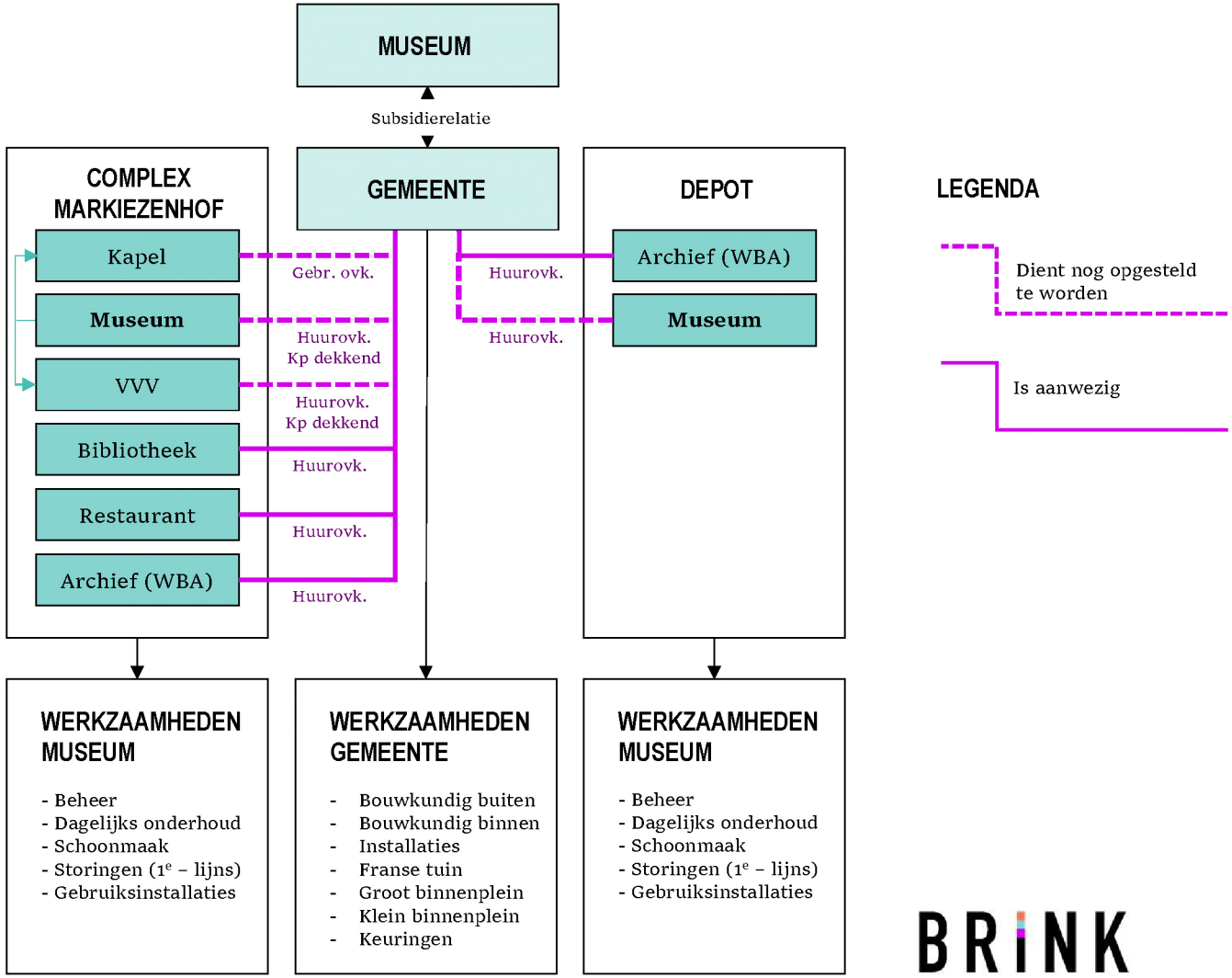
SAMENVATTING

Hoe ziet de verdeling eruit?

De gemeente heeft op dit moment nog niet met alle gebruikers een overeenkomst gesloten voor het ruimtegebruik in het Markiezenhof en/of het depot.

Aan de hand van dit schema is de verdeling van de kosten op hoofdlijnen gemaakt. Door de kosten van de gemeente te verdisconteren in de huurprijs, is de kostprijs-dekkende huur te bepalen.

**In het momenteel leegstaande deel van het museum zijn diverse nieuwe gebruikers op het oog. Als onderdeel van de resultaten is een rekenvoorbeeld voor House of History, een initiatief van het Markiezenhof, uitgewerkt.*



BRINK

SAMENVATTING

Wat is de totale opgave?

Vanuit de bestaande stukken en aanvullende berekeningen komen we tot de volgende inschatting van de totaalopgave, bestaande uit jaarlijkse *instandhoudingskosten* en eenmalige *verbeteringsinvesteringen*:

Onderhoudsposten Markiezenhof		Totaal per jaar
Instandhouding	€	202.000
Dagelijks onderhoud	€	53.000
Subtotaal	**€**	**255.000**
Onderhoud Franse tuin, Grote en Kleine binnenplaats	€	8.000
Totaal	**€**	**263.000**

Jaarlijks circa € 65,- per m²

Onderhoudsposten Depot totaal		Totaal per jaar
Instandhouding buiten	€	15.000
Instandhouding binnen	€	85.000
Totaal	**€**	**100.000**

Jaarlijks circa € 60,- per m²

Verbeterposten Museum Markiezenhof	Totale kosten excl. BTW
Duurzaamheidsverbeteringen	€ 4.000.000,-
Toegankelijkheidsverbeteringen	€ 435.000,-
Totaal	**€ 4.435.000,-**

Eenmalige investeringen



SAMENVATTING

Wat zijn de resultaten?

Onderstaand is de verdeling van kosten en percentages per partij berekend op basis van:

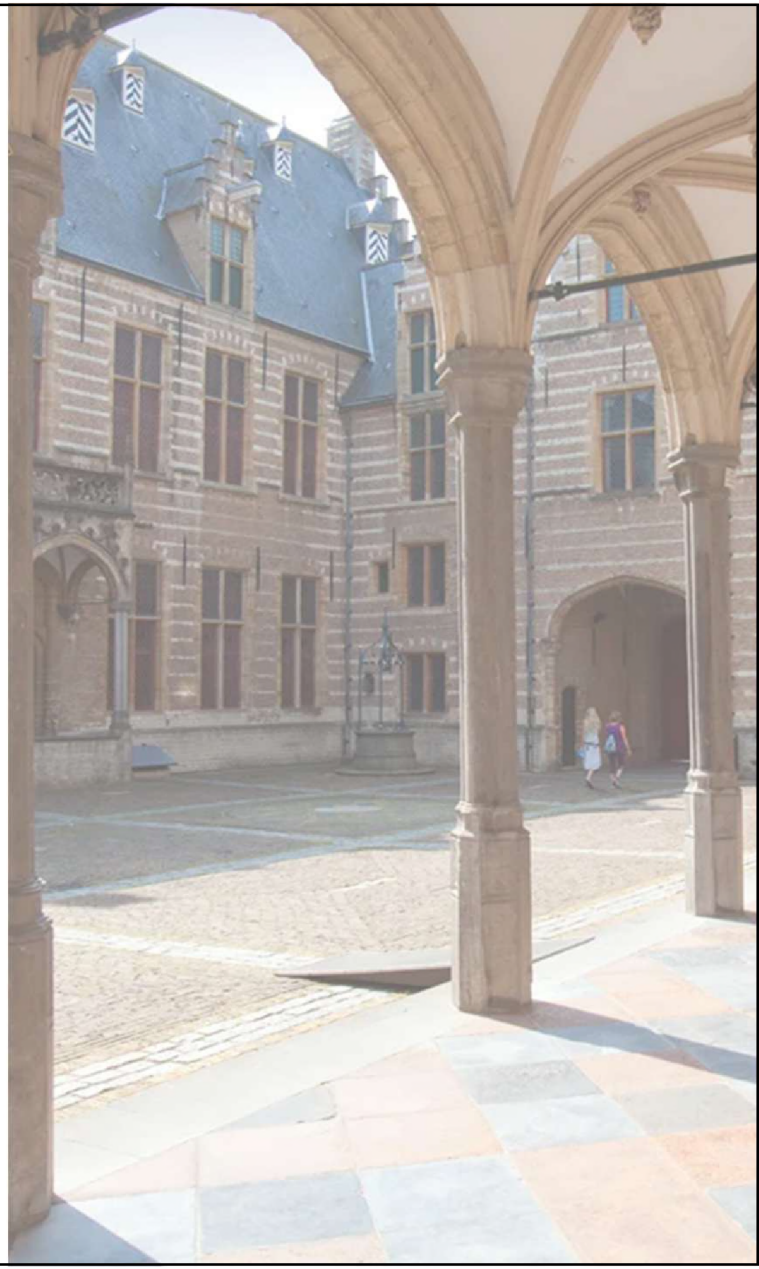
- De instandhoudingsopgave (die leidt tot een totale jaarlijkse kostenpost);
- De demarcatie (procentuele verdeling tussen gemeente 80% en Museum 20%);
- De wijze waarop de huurprijs tot stand komt (kostprijs dekkend).

Onderdeel	Partij	M²	% kosten	Totale kosten per jaar
Instandhouding Markiezenhof (€ 65 per m²)	Gemeente	± 4.000 m²	80%	€ 210.000
	Museum	± 3.750 m²	20%	€ 50.000
	VVV	± 100 m²	20%	€ 2.000
	Kapel	± 150 m²	20%	€ 1.000

Onderdeel	Partij	M²	% kosten	Totale kosten per jaar
Depot museumdeel (€ 60 per m²)	Gemeente	3/8	80%	€ 30.000
	Museum	3/8	20%	€ 8.000

**Het WBA blijft hier buiten beschouwing. Evenals de kosten die de gemeente voor dat deel maakt.*

De resultaten van dit advies vormen een bruikbare basis om de berekeningen voor de verzelfstandiging van het Museum Markiezenhof uit te werken in overeenkomsten.



SAMENVATTING

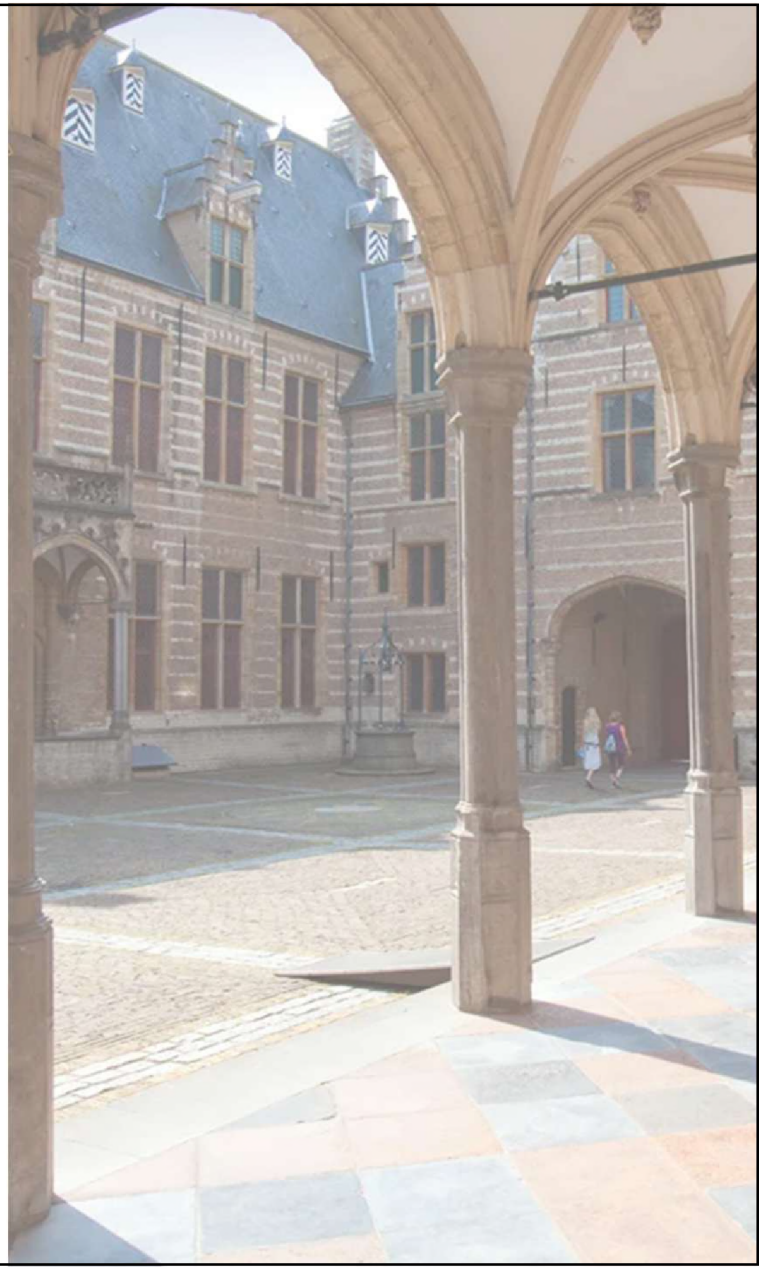
Welke vervolgstappen adviseren we en welke aanbevelingen hebben we?

- **Opstellen overeenkomsten:** Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kunt u kostprijs dekkende huur- en gebruiksovereenkomsten opstellen.
- **Afspraken over verbeteropgaves:** Berekende resultaten in de huursystematiek zijn exclusief verbeteringen. Eventuele verrekening van verduurzaming en toegankelijkheid kan tussen huurder en eigenaar plaatsvinden. Hiervoor zijn aanvullende afspraken nodig over de verdeling van kapitaallasten en welke manier subsidies en energiebesparing verrekend worden.
- **Huursystematiek:** Op dit moment zijn er verschillende huurders op het terrein van het Markiezenhof. Terwijl sommige huurders een overeenkomst hebben, ontbreken deze voor andere gebruikers. Het is belangrijk om hier duidelijkheid in te scheppen. De ideale situatie is dat alle huurprijzen op een uniforme manier worden vastgesteld. Dit is echter niet haalbaar in één keer, gezien de bestaande huurcontracten van enkele huurders. Het zou wel mogelijk zijn om hier in de toekomst rekening mee te houden wanneer er nieuwe huurovereenkomsten moeten worden opgesteld.

Tijdens het uitvoeren van deze opdracht zijn we tegen diverse zaken aangelopen waar we u graag aanbevelingen voor willen doen. Dit gaat om:

- **Basis op orde:** Genormeerd in kaart brengen van de vastgoed- en onderhoudsdata;
- **Gerichte verduurzaming:** Uitwerken van een energie maatwerkadvies;
- **Verbruik in beeld:** Meten van het energieverbruik per huurder.

Indien gewenst kan Brink u verder helpen met het uitwerken van deze aanbevelingen.



INLEIDING



BRINK

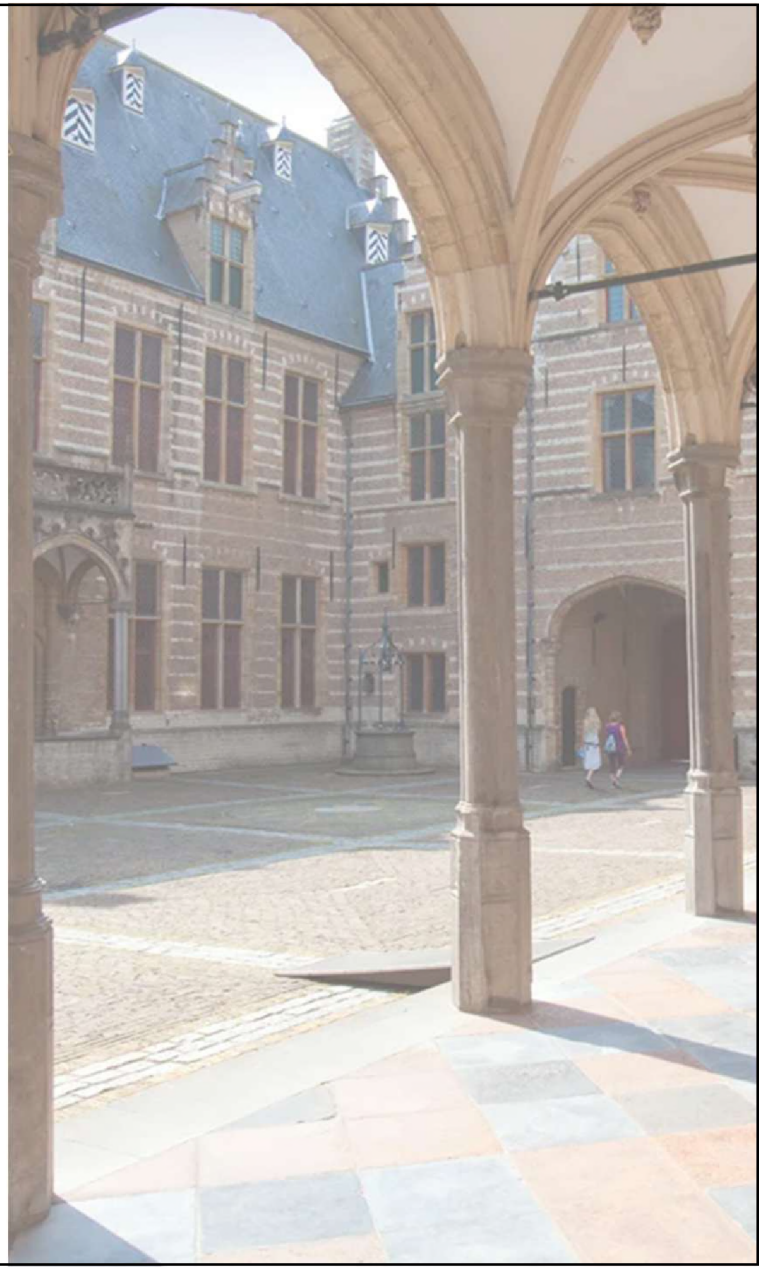
CONTEXT

Wat is de context?

Het complex Markiezenhof in Bergen op Zoom is het oudste stadspaleis van de Lage Landen. In 1485 is de bouw gestart in opdracht van de markiezen van Bergen op Zoom, waarna het eeuwen heeft gediend als residentie voor de adel. Daarna is het rijksmonument jaren in eigendom geweest van het Rijk, dat het pand gebruikte als ziekenhuis en kazerne. Het Rijk droeg het eigendom van het complex Markiezenhof halverwege vorige eeuw over aan gemeente Bergen op Zoom. Vanaf dat moment is het pand hoofdzakelijk in gebruik als museum en is er onder andere een bibliotheek aan toegevoegd.

Verschillende organisaties gebruiken of huren op dit moment (een deel van) het Markiezenhof:

- Het museum Markiezenhof – museum en evenementenlocatie
- VVV Brabantse Wal
- Restaurant La Pucelle (voormalig bak- en washuis)
- Bibliotheek West-Brabant
- West-Brabants Archief (voormalige stallen)
- Kapel Maria Ommegang



VRAAGSTELLING

Wat is de vraag?

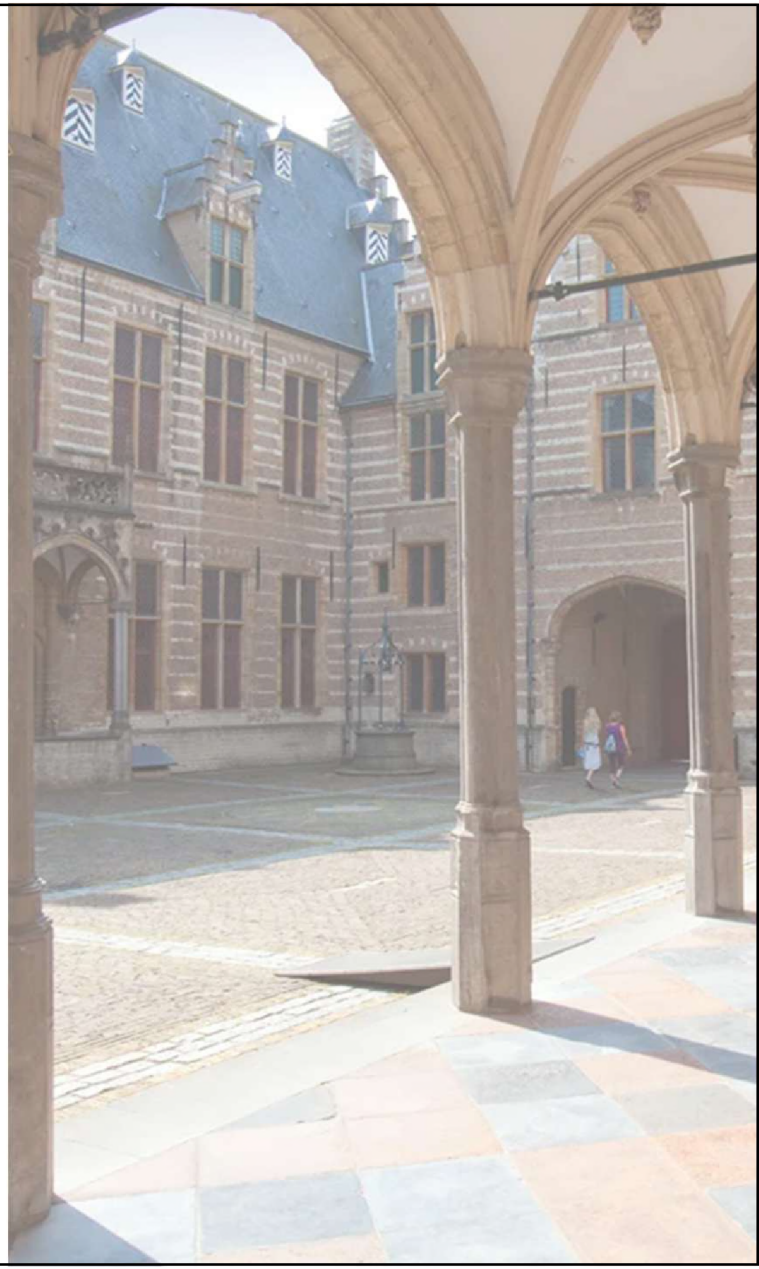
Gemeente Bergen op Zoom wil het Museum Markiezenhof (hierna: Museum) verzelfstandigen vanaf juli 2025. De gemeente is en blijft eigenaar van het volledige Complex Markiezenhof. De verantwoordelijkheid voor en de kosten van het beheer en onderhoud komt daarmee deels bij haar huurders te liggen. Het resultaat van de verzelfstandiging van het Museum betekent helderheid in het beheer en onderhoud in de verhouding tussen Museum en de gemeente. Daarbij biedt deze helderheid het Museum betere mogelijkheden om haar cultureel ondernemerschap vorm te geven.

Op dit moment stelt gemeente Bergen op Zoom een ondernemingsplan op in aanloop naar de verzelfstandiging van het Museum, met daarin o.a. de volgende thema's:

1) **Opgave meerjaren onderhoudsplan:** instandhoudingskosten;
2) **Opgave duurzaamheid:** kosten en opbrengsten van de verduurzaming;
3) **Opgave toegankelijkheid:** kosten ter verbetering van de toegankelijkheid;
4) **Demarcatie:** kostenverdeling tussen huurders- en eigenarendeel;
5) **Huursystematiek, taxatie:** vaststellen van een huursom en -systematiek.

Brink is gevraagd de opgave voor het onderhoud, de demarcatie en huursystematiek uit te werken om deze verzelfstandiging te faciliteren.

Deze onderwerpen zijn in dit rapport uitgewerkt.



SCOPE

Welke afbakening van de opdracht hebben we toegepast?

De verzelfstandiging beslaat het **museale deel met binnenplaatsen en Franse tuin** van het Complex Markiezenhof (rode en roze delen).

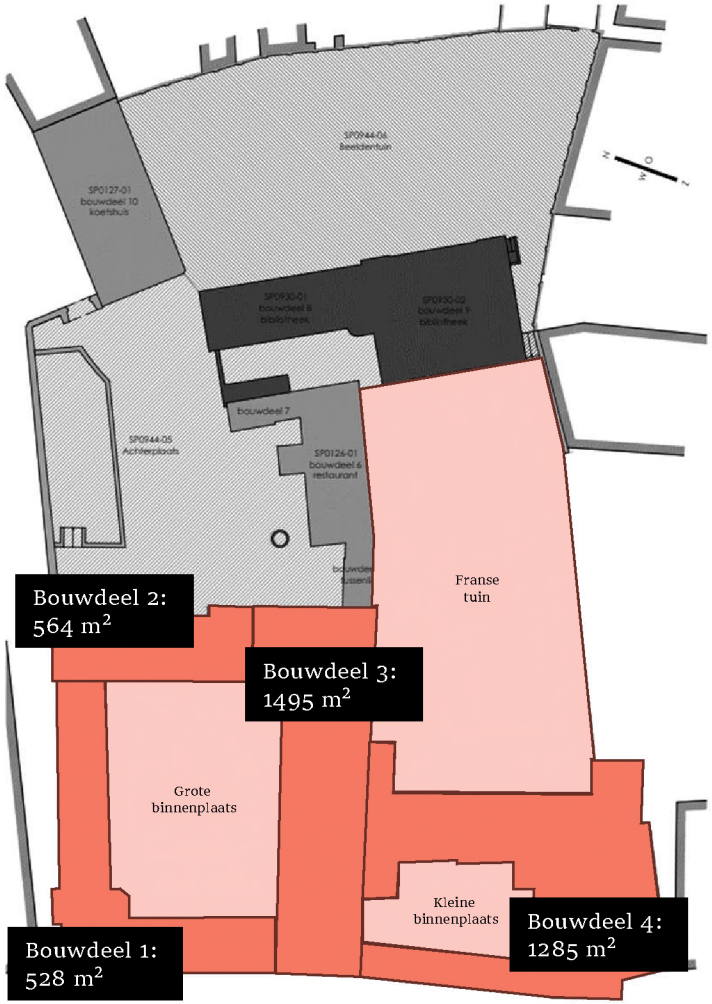
Op basis van aangeleverde ruimtestaten is van dat deel ongeveer:

- 70% in gebruik van het Museum (o.b.v. m^2 bvo);
- 10% in gebruik door overige huurders (o.b.v. m^2 bvo);
- 20% staat leeg (o.b.v. m^2 bvo).

Voor een deel van de leegstand zijn **mogelijke nieuwe gebruikers**, zoals het House of History. Als onderdeel van de resultaten is een rekenvoorbeeld voor House of History uitgewerkt. Deze berekening is niet doorgevoerd in rest van de rapportage.

Overige delen van het complex Markiezenhof, bijvoorbeeld de delen waar het restaurant, het West Brabants Archief en de bibliotheek zijn gevestigd, vallen **buiten de scope** van de verzelfstandiging (grijze en zwarte delen);

Door het museum wordt op een externe locatie een **ondergronds depot** gedeeld met het West Brabants Archief. Het depot nemen we in deze opdracht mee, gezien het Museum ook na de verzelfstandiging gebruik zal blijven maken van het depot.



AANPAK

Wat is onze werkwijze?

Om de verzelfstandiging van het Museum te faciliteren, hebben we gewerkt aan drie onderdelen:

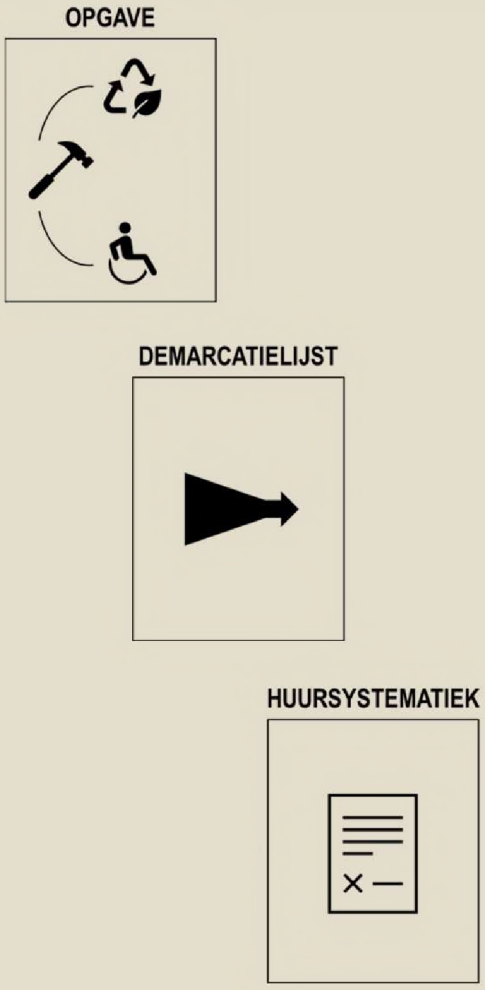
1. **De opgave in beeld:** Het in kaart brengen van de onderhoudswerkzaamheden en kosten aan het Museum Markiezenhof.

2. **De demarcatie:** Duidelijkheid bieden over hoe deze opgave in verantwoordelijkheden verdeeld moet worden.

3. **De huursystematiek:** Hoe de opgave en de demarcatie in een huursystematiek kunnen worden gegoten, passend bij de werkwijze van Gemeente Bergen op Zoom.

In de uitvoering van de opdracht hebben we zo veel mogelijk aansluiting gezocht op de bestaande wijze van demarcatie en huursystematiek van de gemeente en hebben we aan de opgave gewerkt met bestaande voorhanden informatie van de gemeente en het museum. Deze onderdelen hebben we vervolgens getoetst en passend gemaakt voor de situatie.

Per onderdeel omschrijven we onze specifieke werkwijze, overwegingen en uitkomsten.



BRINK

OPGAVE IN BEELD



BRINK

OPGAVE - AANPAK

1. Opgave in beeld

Het bepalen van een eerlijke huursom begint bij het in beeld brengen van de kosten, eventuele opbrengsten en benodigde werkzaamheden aan het gebouw/complex. We bouwen de opgave op vanuit: *instandhouding*, *verduurzaming* en *toegankelijkheid*.

A) Instandhouding:

We controleren het bestaande instandhoudingsplan van het complex Markiezenhof door middel van het uitvoeren van een plausibiliteitstoets en volledigheidstoets.

- *Plausibiliteitstoets:* we controleren de logica van het huidige MJOP en gaan na of de grote kostenposten in het tijdspad van het MJOP terugkomen of juist niet;
- *Volledigheidstoets*: we interviewen de technisch beheerder en maken een ronde op locatie om te controleren of alle onderhoud behoevende kosten zijn opgenomen.

Om de kosten naar rato te kunnen verdelen werken we met jaarlijkse kosten per m^2.

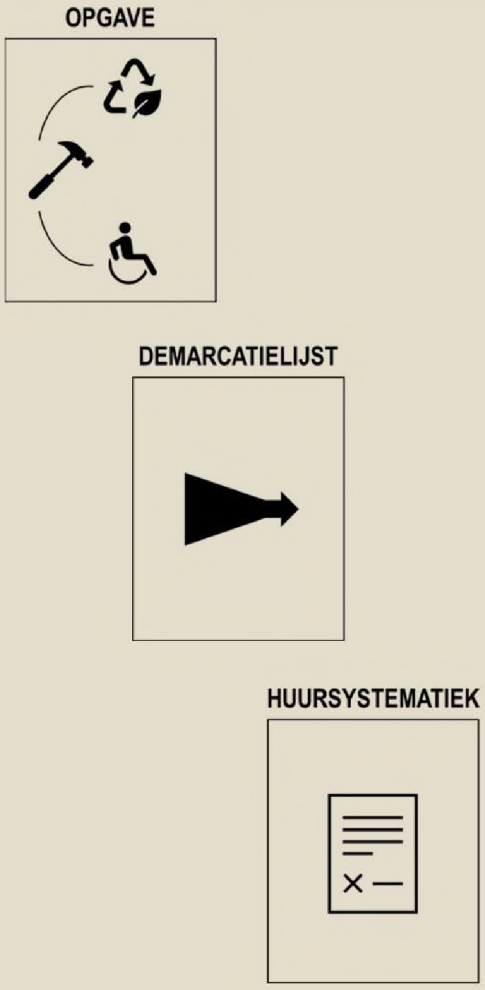
B) Verduurzaming:

Middels een *benchmark* met vergelijkbare panden schatten we op hoofdlijnen in hoeveel de verduurzaming gaat kosten en wat er aan energie wordt bespaard.

C) Toegankelijkheid:

We *indexeren* het huidige toegankelijkheidsplan, en vullen het aan.

De instandhoudings-, verduurzamings- en verbeteringskosten nemen we op in een totaaloverzicht van kosten en investeringen. Dit vormt *de opgave*.



OPGAVE - INSTANDHOUDING

Zijn de huidige onderhoudsplannen plausibel en volledig?

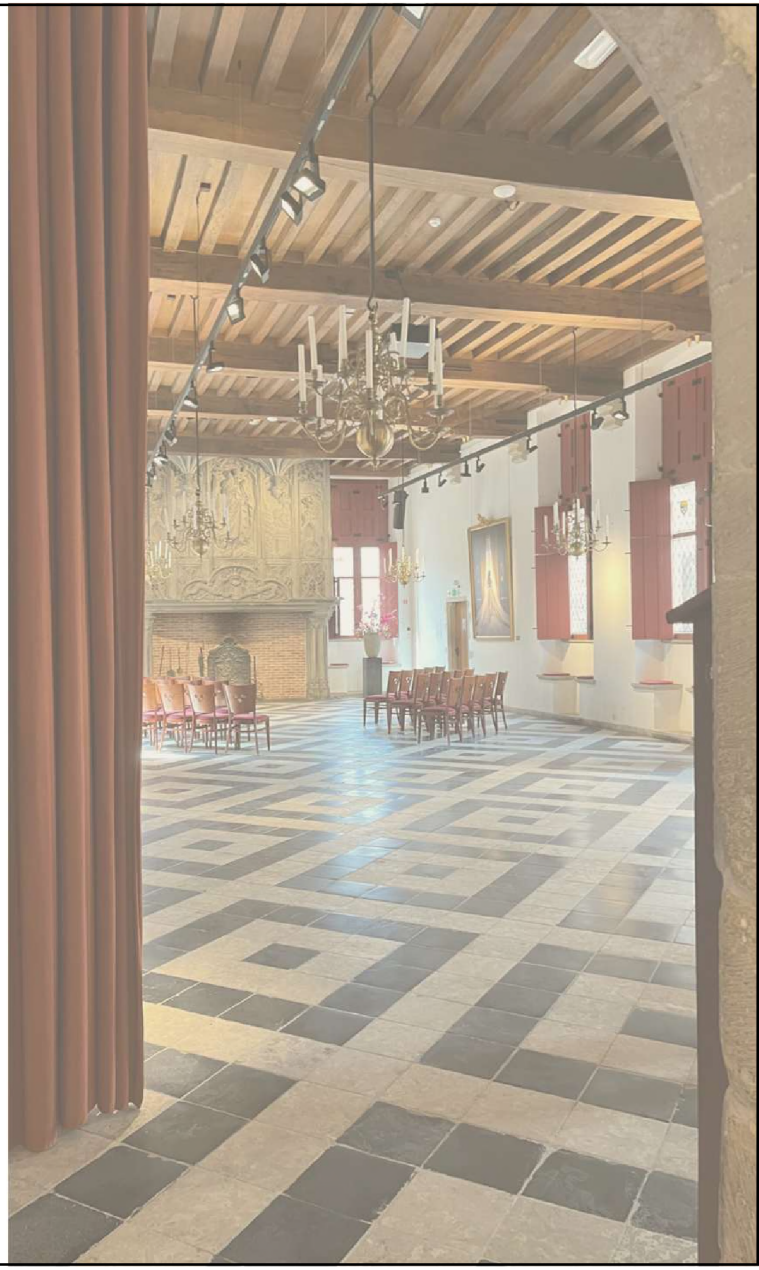
We hebben de logica en opbouw van de huidige MJOP's getoetst, dit gaat om:

- Het Instandhoudingsplan en MJOP 20 jaar Weyts t.b.v. SIM subsidie;
- Uitdraai MJOP installaties 10 jaar uit de systemen van de gemeente;

Onze bevindingen na analyse van de stukken, een interview met een van de locatiebeheerders en een schouw op locatie zijn als volgt:

- De onderhoudshandelingen en kosten die zijn opgevoerd MJOPs zijn marktconform. Het stuk van Weyts is daarbij zeer uitgebreid. De in de MJOPs opgevoerde gemiddelde jaarlijkse instandhoudingskosten komen neer op **jaarlijks € 65,- per m²**;.
- De MJOPs bieden een doorkijk van 10 en 20 jaar. Aangezien een aantal opgevoerde kosten een onderhoudscyclus hebben van bijvoorbeeld 40 jaar, drukken deze lasten te zwaar in het bepalen van een langjarige budgetbehoefte.
- De MJOP van de installaties is niet helemaal volledig.
  - Er ontbreken enkele elementen zoals de CV ketel.
  - Tijdens de schouw zijn een aantal installaties gezien die niet in bedrijf waren. Het is niet duidelijk of deze niet meer werken of juist onderhoud nodig hebben.
  - In het Museum staan ook installaties die gebruikt worden door het restaurant;
  - De Schatkamers worden apart geklimatiseerd en beveiligd om bijzondere collecties tentoon te kunnen stellen.

De bestaande MJOPs bieden in grote lijnen inzicht in de kosten voor instandhouding. Echter is dit beeld niet geheel compleet. Om dit bedrag te verifiëren, is aanvullend een kostenkengetallentoets uitgevoerd met vergelijkbaar vastgoed.



OPGAVE - INSTANDHOUDING

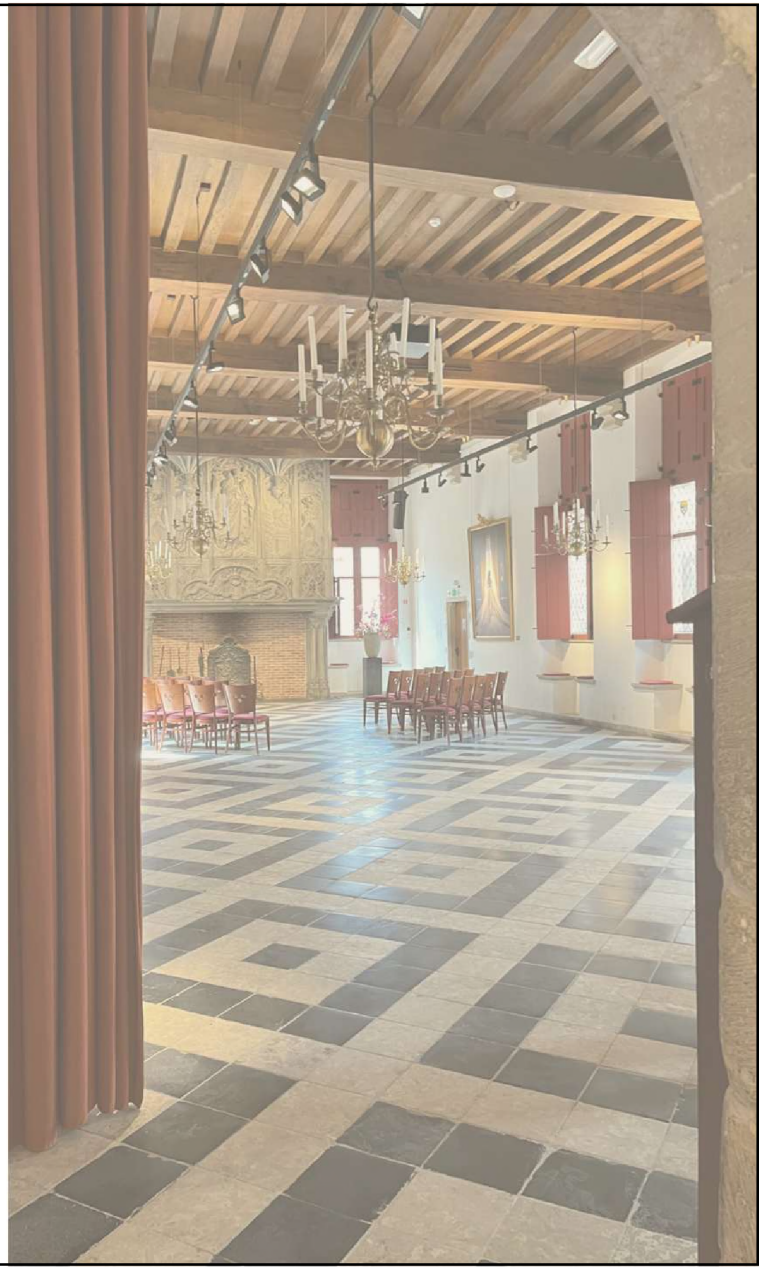
Hoe hebben we instandhoudingsopgave bepaald?

Uit de plausibiliteits- en volledigheidstoets blijkt dat de MJOP's zoals ontvangen geen compleet beeld geven van de opgave. We hebben daarom op een abstracter niveau gerekend aan de opgave door het Museum te vergelijken met referentie portefeuilles zoals de Rijksmusea. Met deze insteek richten we ons op een kosteninschatting waarmee het Museum zijn onderhoud adequaat kan uitvoeren.

Berekening instandhoudingskosten o.b.v. referenties (Hendrick de Keyser):

- De stelregel voor het berekenen van de jaarlijkse onderhoudskosten van een gebouw is 1,5% van de herbouwwaarde.
- In een recente grote opgave van het verzelfstandigen van de Rijksmusea is voor deze specifieke gebouwen, op advies van monumentenbeheerder vereniging *Hendrick de Keyser* dit kengetal opgehoogd naar 2% van de herbouwwaarde. Brink herkent dat het onderhoud van monumenten veelal hoger ligt dan voor niet-monumenten doordat er hogere eisen worden gesteld aan de uitvoering en materiaalgebruik.
- We hebben de gemiddelde jaarlijkse onderhoudskosten van rijksmusea bekeken, deze liggen tussen 1,5% - 2% van de herbouwwaarde, en bedragen ongeveer €76,- per m^2;
- Onze inschatting is dat de jaarlijkse onderhoudskosten voor het Museum lager zijn. Het Museum beschikt over twee (kostbare) schatkamers met volledig geklimatiseerde ruimtes, waar Rijksmusea bijna volledig uit dergelijke ruimtes bestaan.

Met deze bepalingsmethode voor vergelijkbaar vastgoed, bijgesteld voor het aandeel schatkamer, beoordelen we de jaarlijkse kosten van € 65,- per m^2 plausibel. De instandhoudingskosten voor het Depot volgt uit de MJOP en is jaarlijks € 60,- per m^2.



OPGAVE - VERDUURZAMING

Hoe hebben we verduurzamingsopgave bepaald?

We brengen op hoofdlijnen de kosten voor verduurzaming voor het Museum in kaart en schatten daarbij de potentiële energiebesparing als gevolg van de verduurzaming.

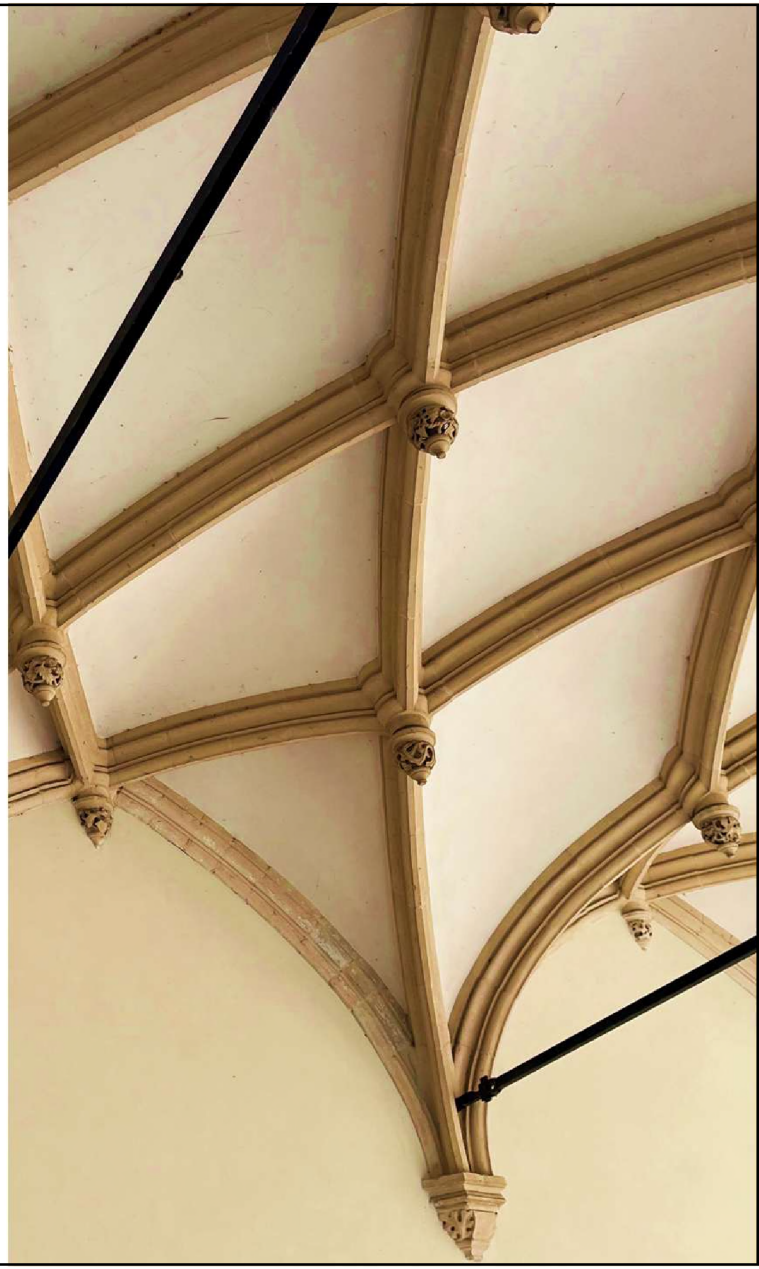
Omdat er geen aanvullende informatie beschikbaar is over het energieverbruik en de verduurzamingspotentie van het museale deel van het Markiezenhof, maken we gebruik van een benchmark;

Hiervoor gebruiken we 3 monumentale gebouwen uit onze database van energie maatwerkadviezen conform NTA 8800:

- Stadhuis van Haarlem (1350);
- Gebouw COA (1875);
- Gebouw COA (1906).

We berekenen per gebouw de investeringskosten per m^2 en de behaalde CO_2-reductie, en nemen daarvan het gewogen gemiddelde. Dit leidt tot de volgende Benchmark getallen:

Referentie	m^2 bvo	Bouwjaar	Label	Monument	€/m^2	CO2 reductie
Grote Markt 2, Haarlem	7.600	1350	G	Ja	319	53%
COA, Baexem	3.820	1875	G	Ja	258	37%
COA, Tilburg	915	1906	G	Ja	519	63%
			Gewogen gemiddelde		315	49%



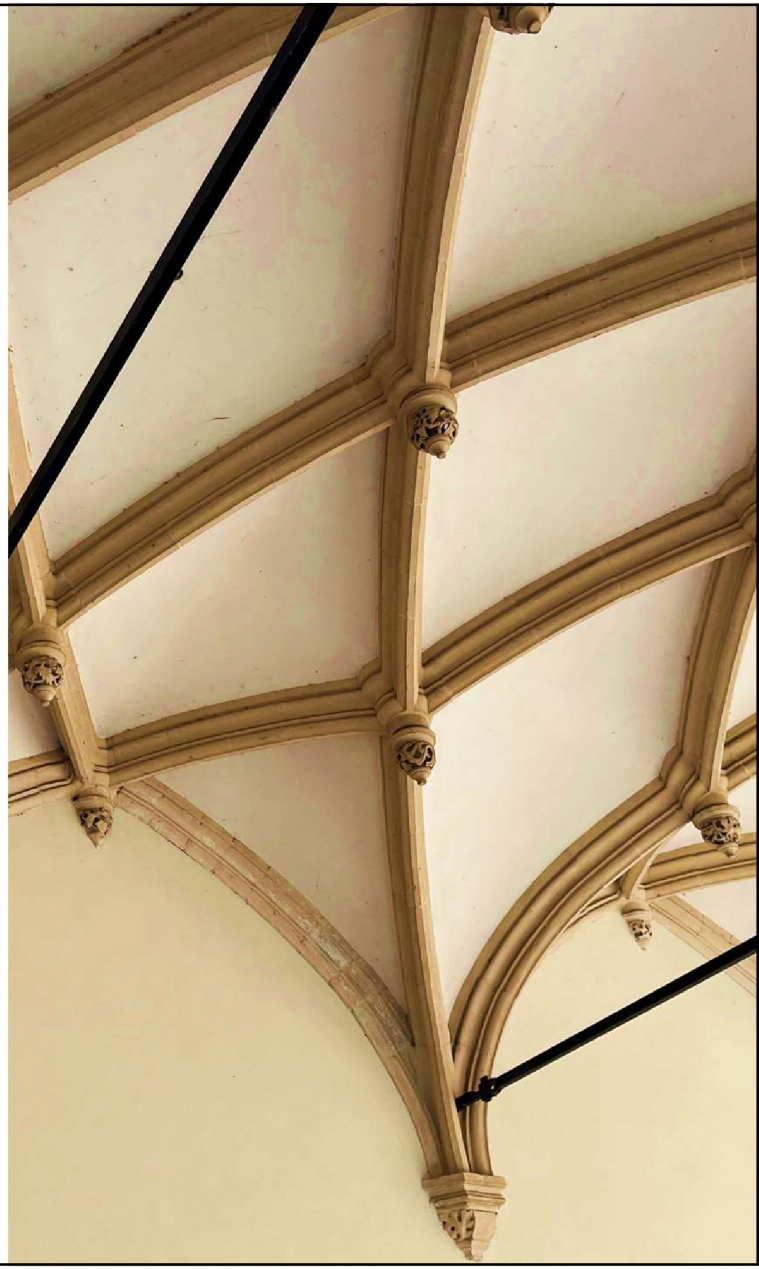
OPGAVE - VERDUURZAMING

Welke uitgangspunten zijn hierbij gehanteerd?
Uit de benchmark komt een bedrag van gemiddeld €315,- per m^2, bij een CO_2-reductie van 50% (exclusief opslagen, bijkomende kosten en BTW). Hierbij gaan we uit van isolatie van de gebouwschil (excl. de vloer) en LED verlichting. De benchmarkkosten zijn gebaseerd op sec de maatregelen. Aanvullend zijn er nog kosten zoals: opslagkosten, het tijdelijk sluiten van het museum, kosten voor bijzondere monumentale delen, onderzoekskosten en projectbegeleiding. We schatten hiervoor een investering in van ten minste € 1,3 miljoen.

Resultaat
Vanuit onze ervaring met de verduurzaming van monumentale panden verwachten we dat de **totaalkosten van verduurzaming liggen op een bandbreedte van €3 – €5 miljoen**. Dit is inclusief bijkomende kosten, aannemersopslagen en onvoorziene kosten.

We bevelen het volgende aan om de verduurzaming vervolg te geven:
We realiseren ons dat dit een grove, hoge investeringssom is. De monumentale status alsook de beleidsmatige ambities voor de verduurzaming van het Museum zijn daarbij nog van grote invloed op de (onzekerheid van de) kosten.

- **Complex Markiezenhof is uniek**. Om een scherpere inschatting te kunnen maken van de verduurzaming, kosten en besparingen is een *energie maatwerkadvies* onmisbaar. De kosten voor het uitwerken van dit advies zijn circa € 10.000,- tot € 15.000,-
- **Effectief verduurzamen.** Door een *energiebalans* op te zetten waar de meeste energie verbruikt wordt, kunt u (kosten)efficiënt verduurzamen. Zoals bij de kantoren waar veelal zittend werk wordt gedaan ten opzichte van de museale route die bezoekers met jas aan bewandelen.



OPGAVE - TOEGANKELIJKHEID

Hoe hebben we de toegankelijkheidsopgave bepaald?
Om de toegankelijkheid van het Museum te verbeteren is er in 2017 een plan vanuit de gemeente opgezet. Op basis van dit plan hebben we de kosten geraamd voor verbetering van de toegankelijkheid van het museum. We hebben gerekend aan de bouwkundige aanpassingen en twee varianten voor vervanging / aanpassing van de lift.

Informatie van en gesprekken met Weyts Architecten en het onderhoudsplan van liftleverancier Otis laten zien dat de lift wel op leeftijd is (en je vanuit museumoptiek kunt stellen dat hij vervangen moet worden om sleetsheid te verhelpen), maar ondanks dat technisch nog enkele jaren (10) mee kan voordat vervanging of grootschalige revisie noodzakelijk is. Dat zou dan ook het optimale moment voor verbetering zijn.

Uitgangspunten bouwkundige aanpassingen
- De vloer ophogen en nieuwe doorgang maken op de eerste verdieping.
- Deur verplaatsen en doorgang t.p.v. raam op de tweede verdieping.

De kosten voor de toegankelijkheidsverbetering exclusief de lift zijn als volgt:

Omschrijving	Totale kosten excl. BTW
Directe bouwkosten	€ 27.000,-
Indirecte kosten en opslagen	€ 8.000,-
Totaal	**€ 35.000,-**



OPGAVE - TOEGANKELIJKHEID

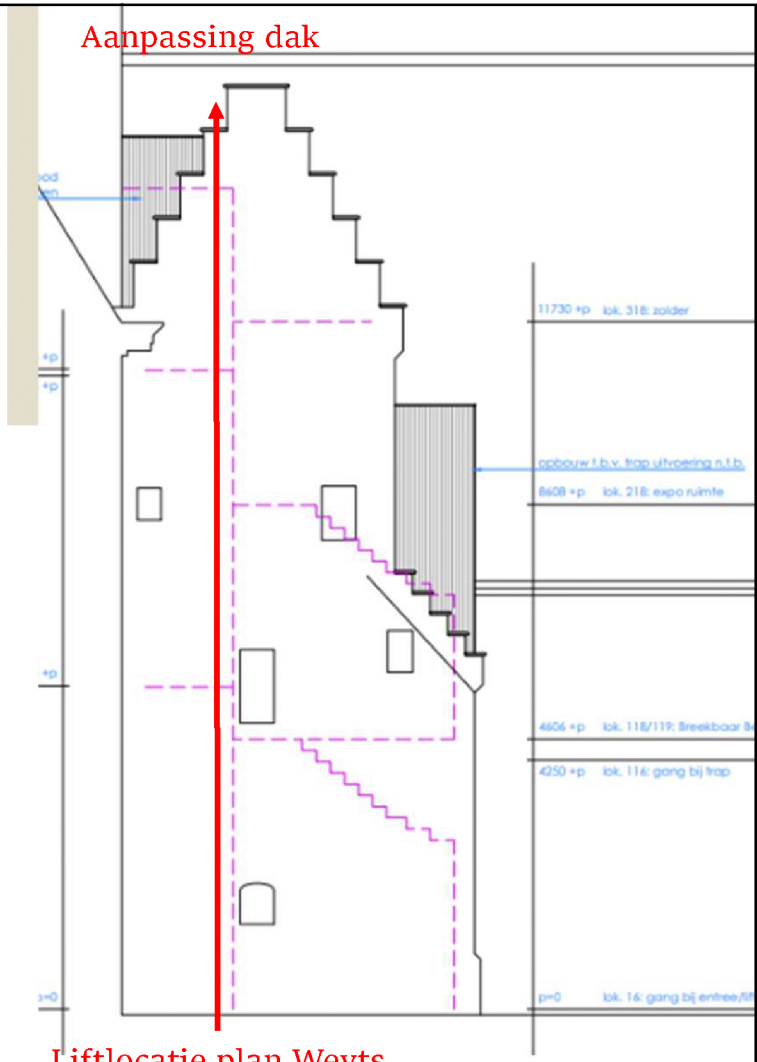
Uitgangspunten bij de kostenraming voor de lift

- Eerder werd een plan uitgewerkt om de lift te vervangen en door te trekken met twee extra stopplaatsen. Voor de uitvoering zou het dak aangepast moeten worden. Dit plan werd destijds als realistisch beschouwd rekening houdend met monumentale beperkingen, maar is nooit verder uitgewerkt vanwege budgettaire redenen;
- Naast de uitwerking van deze variant hebben we ook een variant ingeschat om het type lift aan te passen met een machinekamer onder de lift en een extra stopplaats. De haalbaarheid van deze variant is niet getoetst.
- Door aanpassingen aan monumentale onderdelen (zoals verdiepingsvloeren en/of door het dak) verwachten we extra kosten. Onze inschatting van de te maken kosten voor de lift is, per variant, als volgt:

Variant	Totale kosten incl. opslagen, excl. BTW
Huidige lift vervangen – door dak heen (2 stopplaatsen erbij)	€ 300.000 - € 500.000
Huidige lift vervangen, ander type lift (hydraulische lift, 1 stopplaats erbij)	€ 200.000 - € 300.000

Resultaat

Voor de totale verbeteropgave voor de toegankelijkheid gaan we uit van de gemiddelde kosten voor het verplaatsen van de lift. Met de bouwkundige aanpassingen erbij, schatten we de **totale toegankelijkheidskosten in op € 435.000,- incl. opslagen, excl. BTW.**



Liftlocatie plan Weyts

BRINK

OPGAVE - TOTAAL

Wat is de totale opgave?

Vanuit de bestaande stukken en aanvullende berekeningen komen we tot de volgende inschatting van de totaalopgave, bestaande uit jaarlijkse *instandhoudingskosten* en eenmalige *verbeteringsinvesteringen*:

Onderhoudsposten Markiezenhof		Totaal per jaar
Instandhouding	€	202.000
Dagelijks onderhoud	€	53.000
Subtotaal	**€**	**255.000**
Instandhouding Franse en binnentuinen	€	8.000
Totaal	**€**	**263.000**

Jaarlijks circa € 65,- per m²

Onderhoudsposten Depot totaal		Totaal per jaar
Instandhouding buiten	€	15.000
Instandhouding binnen (o.a. installaties)	€	85.000
Totaal	**€**	**100.000**

Jaarlijks circa € 60,- per m²

Verbeterposten Museum Markiezenhof	Totale kosten excl. BTW
Duurzaamheidsverbeteringen	€ 4.000.000,-
Toegankelijkheidsverbeteringen	€ 435.000,-
Totaal	**€ 4.435.000,-**

Eenmalige investeringen



DEMARCATIE



BRINK

DEMARCATIE – AANPAK

2. Demarcatie

Als de kosten en investeringen in beeld zijn is het van belang om scherp te krijgen wie welke taken dient uit te voeren. In deze stap komen we tot een logische verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de eigenaar en huurder(s):

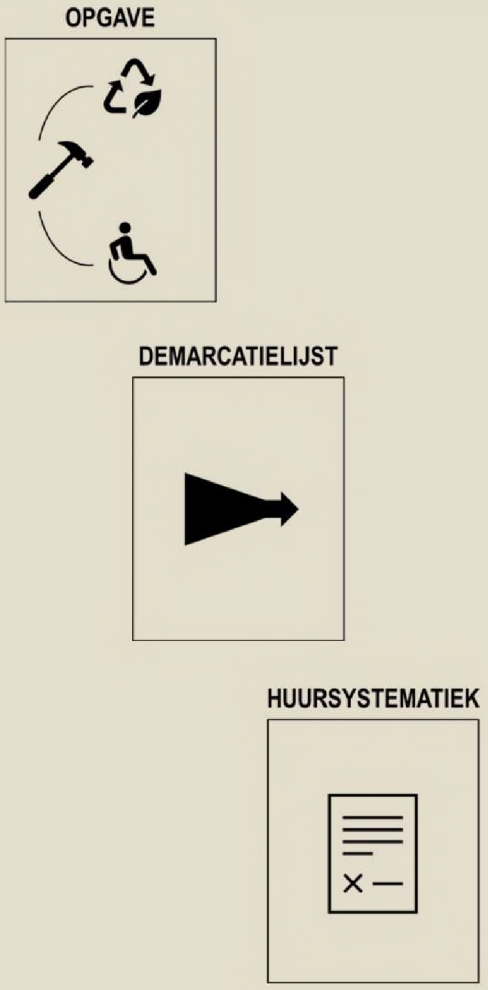
A) Definities

Voor een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden zijn goede definities essentieel. We beschrijven wat de verantwoordelijkheden inhouden en gaan daarbij in op de aard van de verschillende werkzaamheden en kostensoorten.

B) Beslisboom

- We brengen de consequenties van de verantwoordelijkheden in kaart;
- We brengen de belangen van de gemeente in kaart middels een interview;
- Hieruit volgen logische denklijnen (beslisboom) waarmee duidelijk is hoe de verdeling van taken en verantwoordelijkheden nu en, volgens ditzelfde patroon, in de toekomst dient te zijn.

We voegen de definities en de beslisboom samen. Dit vormt de demarcatielijst, waarin staat welke kosten voor welke partij (eigenaar of huurder) zijn.



DEMARCATIE

Welke definities hanteren we in de demarcatie?

Om te komen tot definities die herkenbaar zijn voor gemeente Bergen op Zoom, hebben we gekeken naar bestaande huurovereenkomsten van de gemeente en de bijbehorende demarcatielijsten.

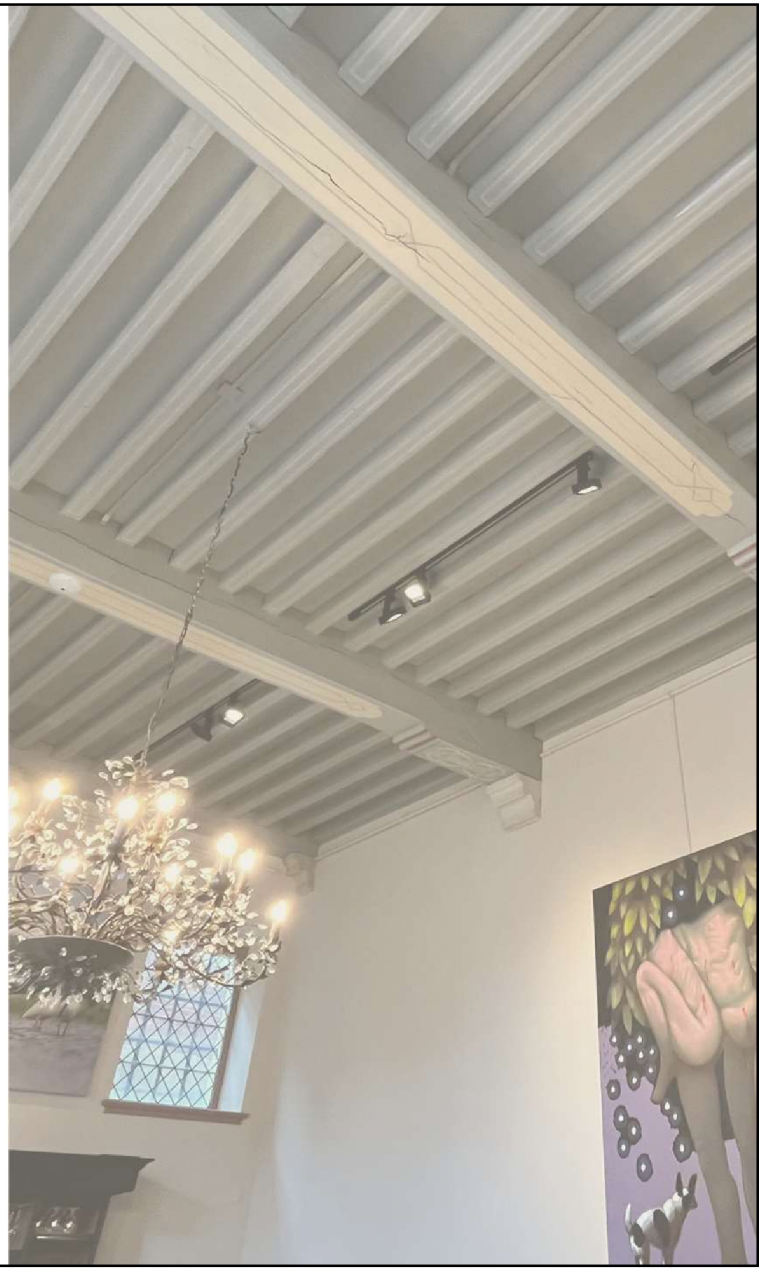
Hieruit hebben we drie categorieën van onderhoudswerk kunnen halen:

- *Dagelijks onderhoud:* zoals dagelijks beheer, service en schoonmaakwerkzaamheden;
- *Planmatig onderhoud:* zoals vervanging, reparatie en instandhouding door gebruik;
- *Groot onderhoud:* zoals vervanging reparatie en instandhouding door ouderdom.

En drie categorieën van verantwoordelijkheid:

- *Eigenaar;*
- *Huurder;*
- *Huurder, waarbij de eigenaar het werk uitvoert en de kosten doorbelast aan huurder.*

Deze categorieën houden we aan in de denklijnen voor de demarcatie voor het onderhoud van het complex Markiezenhof.



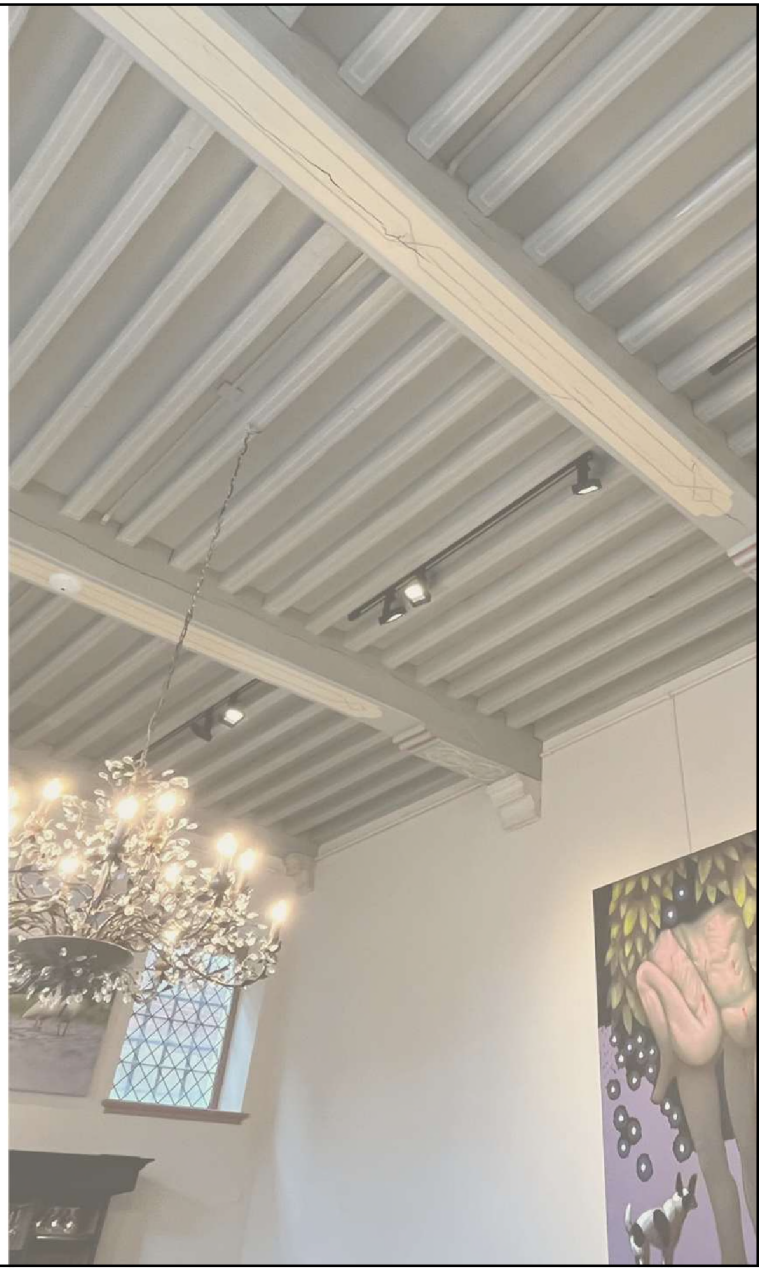
DEMARCATIE

Welke gedachtelijn houden we aan voor de demarcatie?
Om te komen tot een passende demarcatie voor het Markiezenhof, hebben we de gemeente Bergen op Zoom en het museum gesproken over wat voor beide partijen een logische verdeling is van taken en verantwoordelijkheden. Hieruit hebben we een hoofdlijn gehaald, op basis waarvan per werksoort te bepalen is wiens verantwoordelijkheid het is. Dat geldt voor alle huidige onderdelen, maar via de denklijn kunnen ook toekomstige onderdelen op eenzelfde wijze worden verdeeld.

Algemene gedachtelijn demarcatie:
Alle elementen die direct met het gebruik te maken hebben, vallen onder de verantwoordelijkheid van het Museum. Daarmee bedoelen we de onderdelen die het Museum mee zou nemen in het geval ze een andere locatie zou betrekken. Zoals:

- Klimaatinstallaties voor behoud van de collectie;
- Vitrines voor de collectie;
- Beveiligingsinstallaties;
- Tentoonstelling voorzetwanden.

Daarnaast is het Museum verantwoordelijk voor het dagelijks onderhoud.



DEMARCATIE

Welke verdeling van taken en verantwoordelijkheden stellen we voor?

Uitgangspunten verantwoordelijkheid eigenaar:

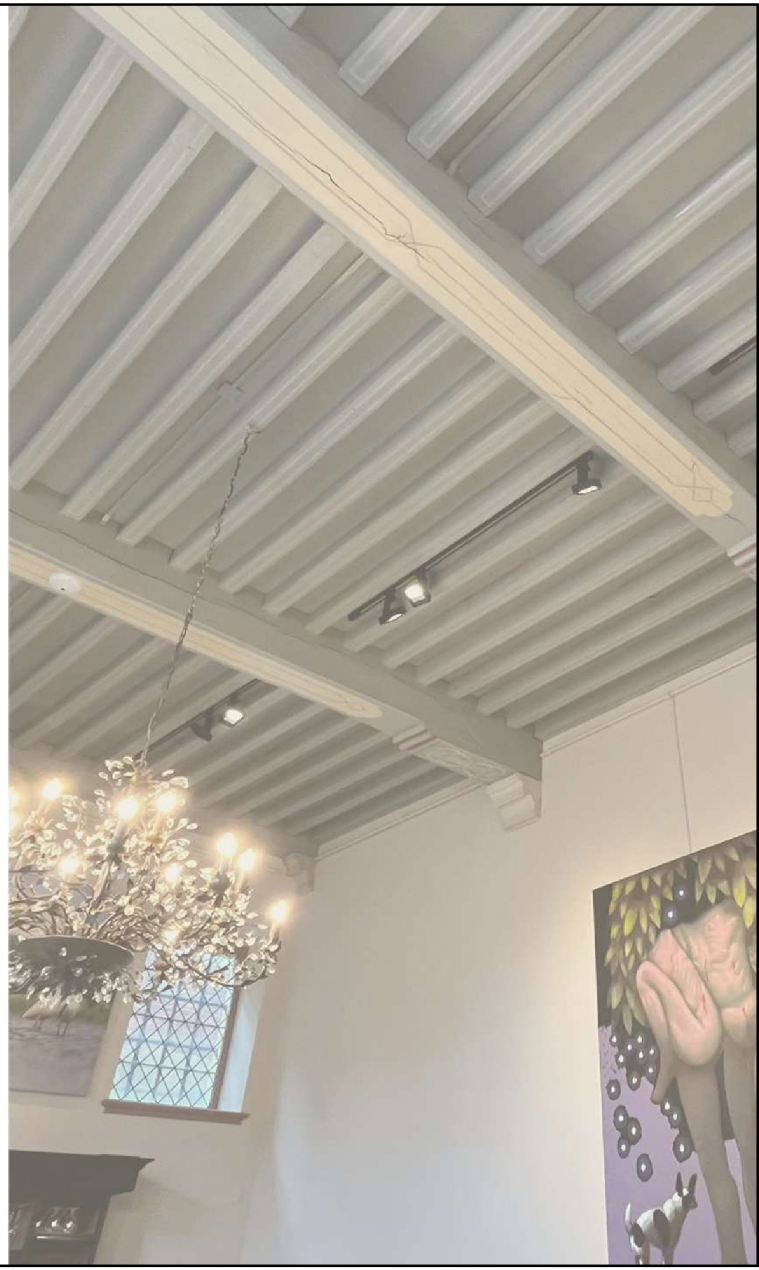
- *Buitenschil* en *dak* (t.b.v. bewaren van uniforme uitstraling);
- *Binnen schilderwerk* aan monumentale delen (zoals plafonds en kozijnen aan de binnenkant);
- *Duurzaamheidsverbeteringen* (verrekening middels aparte regeling);
- Onderhoud aan *gebouw gebonden installaties* (zoals de cv-ketel);
- Onderhoud *kleine en grote binnenplaats* (openbaar gebied) en *Franse tuin*.

Uitgangspunten verantwoordelijkheid huurder:

- *Binnen onderhoud* (binnen schilderwerk, dagelijks onderhoud, schoonmaak, toegankelijkheidsverbeteringen m.u.v. lift);
- Onderhoud aan *huurder gebonden installaties* (zoals klimaat);
- *Functionele aanpassingen* en –verbeteringen (i.o.v. gemeente);

De technische dienst van het museum is wel in staat om de onderhoudspartijen (in opdracht van de gemeente) te ontvangen en op locatie aan te sturen.

De verantwoordelijkheden van de eigenaar en huurder zijn verdeeld op basis van de demarcatie en de inschatting van de instandhoudingsopgave naar 80% - 20%.



DEMARCATIE

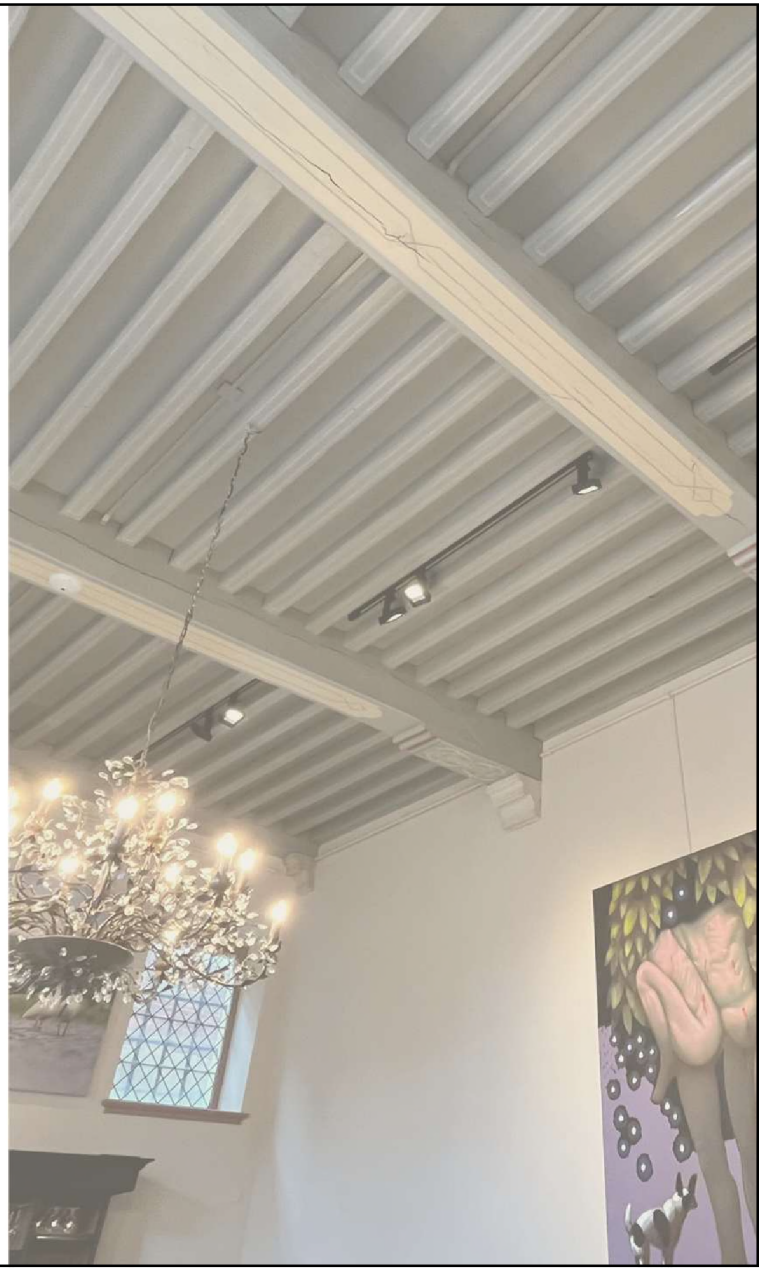
Demarcatie overzicht met NL:SfB en STABU codering conform MJOPs

Onderdeel	Eigenaar	Huurder
51 Warmteopwekking	x	
52 Rioleringsinstallaties	x	
53 Waterinstallaties	x	
56 Warmtedistributie installaties	x	
57a Luchtbehandelingsinstallaties	x	
57b Luchtbehandelingsinstallaties (museum specifiek)		x
73 Vaste keukenvoorzieningen	x	
74 Vaste sanitaire voorzieningen	x	
62 Krachtstroominstallaties	x	
63 Verlichtingsinstallaties	x	
64 Communicatie installaties		x
65 Beveiligingsinstallaties		x
66 Transportinstallaties	x	
90 terreininstallaties	x	
32 Wandopeningen binnen	x	
55 Koelinstallaties	x	
58 Klimaatregelingsinstallaties	x	
58b Klimaatregelingsinstallaties (collectie specifiek)		x
58 Regeling	x	
61 elektrotechnische installaties	x	
65 (brand)veiligheidsinstallaties	x	
15 Terreinverharding	x	
05 Bouwplaatsvoorzieningen	x	
22 Metselwerk	x	
30 Kozijnen, ramen en deuren	x	
33 Dakbedekkingen	x	
34 Beglazing	x	
35 Natuur- en kunststeen	x	
40 Stukadoorwerk	x	
43 Metaal- en kunststofwerk	x	
46 Schilderwerk	x	
50 Dakgoten en hemelwaterafvoer	x	
54 Brandbestrijdingsinstallaties	x	
70 Elektrotechnische installaties	x	

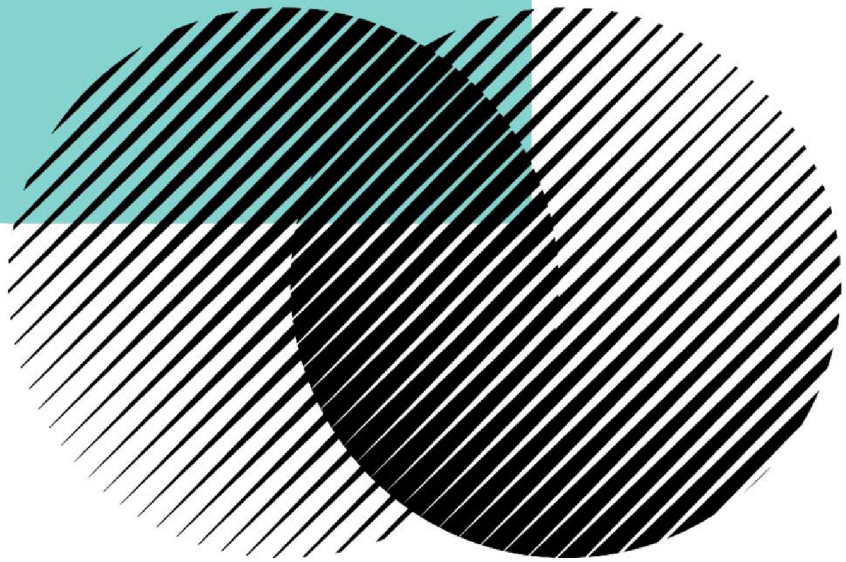
Procentuele verdeling kosten onderhoud:

- Huurder: 20%
- Eigenaar: 80%

Een volledig overzicht van de demarcatie is terug te vinden in de Bijlage.



HUURSYSTEMATIEK



BRINK

HUURSYSTEMATIEK – AANPAK

3. Huursystematiek

Nu de kosten en investeringen in beeld zijn en de demarcatie tussen huurders- en eigenaarsverantwoordelijkheden helder is, is het van belang om tot een passende verdeelsleutel te komen, oftewel: de huursystematiek moet worden bepaald. Om tot een geschikte huursystematiek te komen, hanteren we de volgende twee stappen:

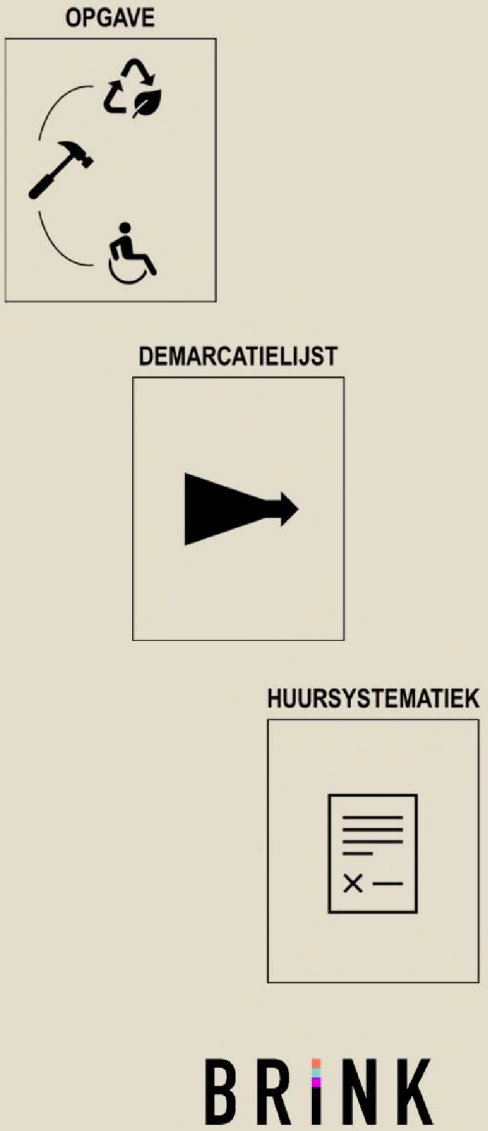
A) <u>Huidige huursystematiek binnen gemeente Bergen op Zoom</u>

Voor de werkbaarheid en implementatie van de toe te passen huursystematiek voor het Markiezenhof is het praktisch en wenselijk om zoveel mogelijk aan te sluiten op bestaande werkwijzen binnen de gemeente. Daarom brengen we allereerst de huidige huursystematiek in kaart.

B) <u>Uitwerken toekomstige huursystematiek Markiezenhof</u>

Met de kennis over de toegepaste huursystematiek binnen de gemeente Bergen op Zoom bepalen we wat de meest passende vorm is voor het Markiezenhof. Dit gebeurt onder andere op basis van de in kaart gebrachte opgave en de demarcatielijst.

Tot slot combineren we de toekomstige huursystematiek met de demarcatielijst en de opgave. Dit leidt tot een transparante indicatie van de huurprijs per huurder.



HUURSYSTEMATIEK

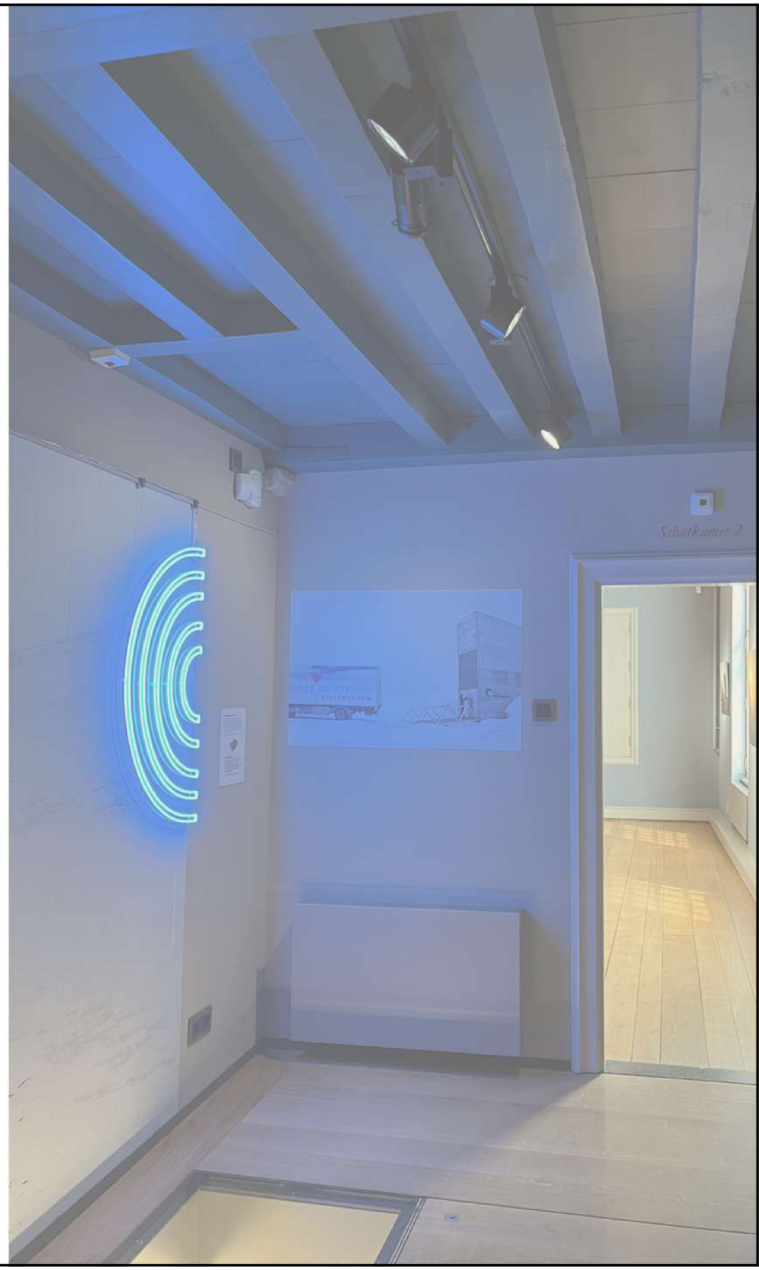
Hoe zijn we omgegaan met de huursystematiek?
Met de kosten in beeld en een logische verdeling van verantwoordelijkheden en taken voor de eigenaar en huurder(s), kan de huurprijs worden bepaald. Hiervoor zijn verschillende methoden. Om tot een passende en toekomstige huursystematiek voor het Museum te komen, hebben we twee stappen doorlopen:

1) Nagaan huidige huursystematiek gemeente Bergen op Zoom;
2) Uitwerken passende huursystematiek voor het Markiezenhof.

Huidige huursystematiek gemeente Bergen op Zoom:
Er is op dit moment niet een specifieke huursystematiek te vinden in het beleid van gemeente Bergen op Zoom. De gemeente Bergen op Zoom stelt in kwartaal 2 van 2025 een nieuw vastgoedbeleid Enkele uitgangspunten zijn als volgt:

- Eigenaarsonderhoud moet worden verdisconteerd in de huurprijs.
- Voor reguliere panden wordt een kostprijs dekkende huur gevraagd. Huurders van monumentale panden betalen een marktconforme huurprijs. De huurder betaald een reële vergoeding voor het gebruik van het vastgoed.

De gemeente heeft op dit moment geen vaste huursystematiek toegepast voor de gebruikers/huurders van het Markiezenhof. De situatie met betrekking tot overeenkomsten verschilt momenteel sterk per huurder.



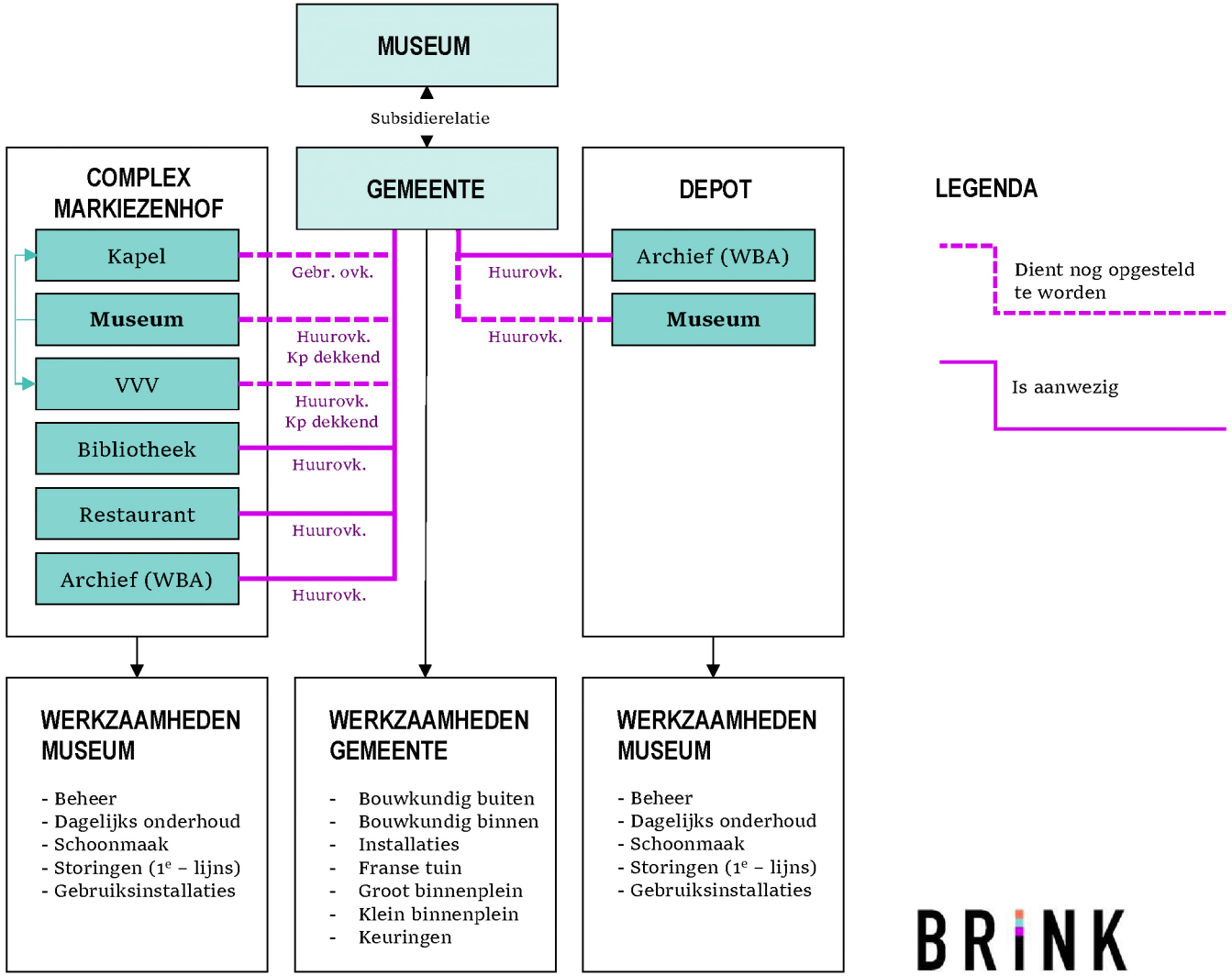
HUURSYSTEMATIEK

Hoe ziet de verdeling eruit?

De gemeente heeft op dit moment nog niet met alle gebruikers een overeenkomst gesloten voor het ruimtegebruik in het Markiezenhof en/of het depot.

Aan de hand van dit schema is de verdeling van de kosten op hoofdlijnen gemaakt. Door de kosten van de gemeente te verdisconteren in de huurprijs, is de kostprijs-dekkende huur te bepalen.

**In het momenteel leegstaande deel van het museum zijn diverse nieuwe gebruikers op het oog. Als onderdeel van de resultaten is een rekenvoorbeeld voor House of History, een initiatief van het Markiezenhof, uitgewerkt.*



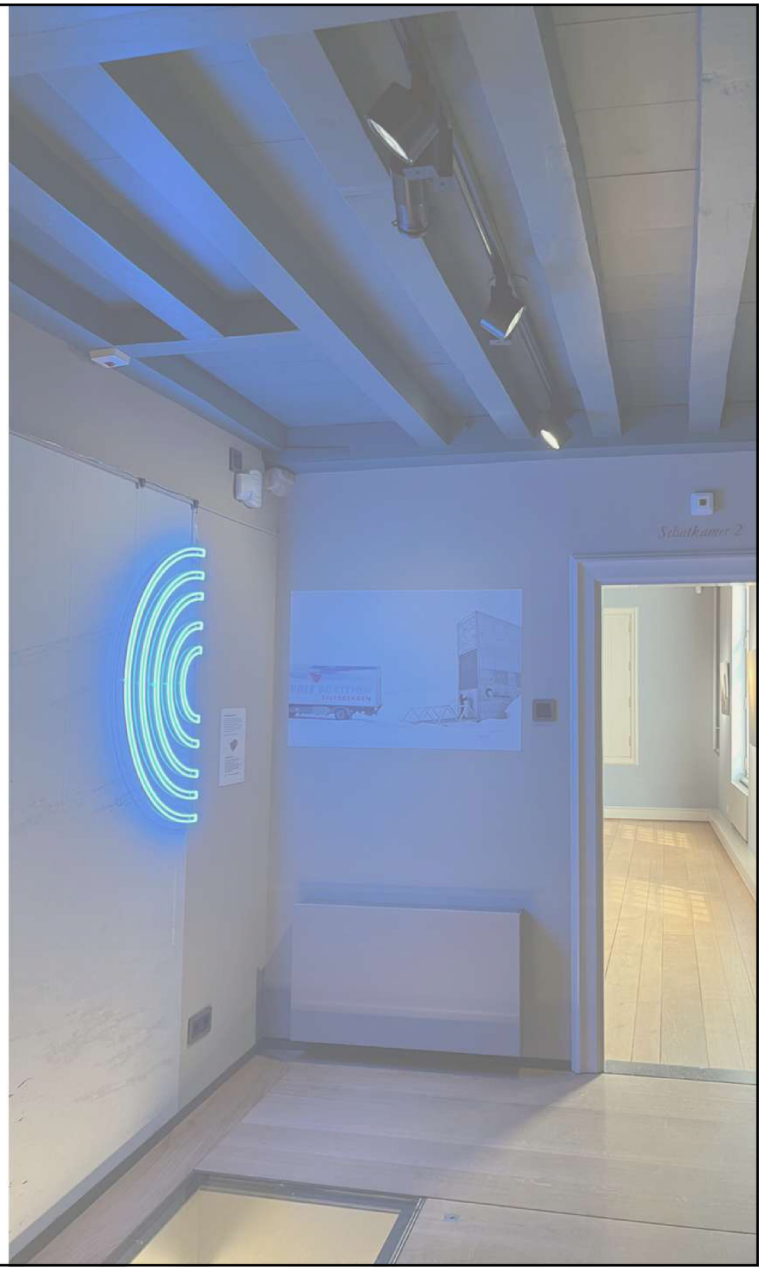
BRINK

HUURSYSTEMATIEK

Wat adviseren we voor de kapel en VVV?

De kapel en het VVV zijn beide kleine huurders die geen afdeling of technisch beheerder in dienst hebben. Gezien huurders volgens de demarcatie verantwoordelijk zijn voor het dagelijks onderhoud, betekent dit voor hen dat ze bepaalde kleine gebreken zelf moeten kunnen oplossen. Wij adviseren om berekende vergoedingen voor het dagelijks onderhoud per m^2 aan het museum te betalen, zodat het technisch beheer van het museum ook het dagelijks onderhoud voor de kapel en het VVV kan uitvoeren. Effectief verandert er in het dagelijks onderhoud dan niets ten opzichte van nu, behalve dat de huurders de kosten aan het museum betalen.

Daarnaast beschikt het VVV op dit moment nog niet over een overeenkomst voor het gebruik van de ruimte. We adviseren de gemeente om een huurovereenkomst met het VVV te sluiten op basis van m^2. Ook de kapel beschikt nog niet over een overeenkomst. Gezien hun gebruik slechts heel beperkt is, adviseren we de gemeente om een gebruiksovereenkomst te sluiten met de kapel, zonder kosten.



RESULTATEN



BRINK

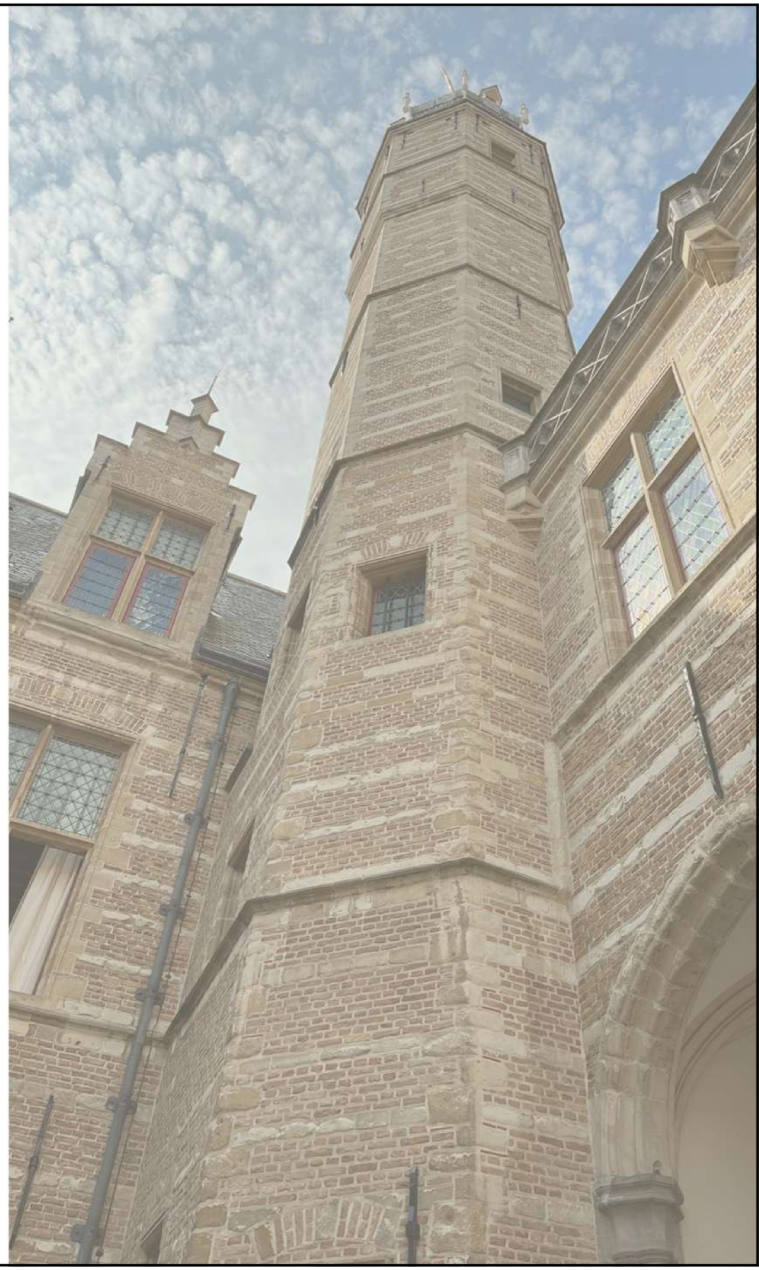
RESULTATEN

Wie deelt in welke kosten?

- *Complex Markiezenhof:* Binnen de scope van het museale deel van het Markiezenhof vallen in de uitgangssituatie drie huurders: het museum, de kapel en het VVV.
- *Depot:* Het depot wordt op dit moment gebruikt door het West Brabants Archief (5/8) en door het museum (3/8).
- Op basis van de huidige instandhoudingskosten en demarcatie, houden we een procentuele verdeling aan tussen huurder en eigenaar van 20/80 aan.
- Dit leidt voor het Markiezenhof en het depot tot het volgende overzicht:

Onderdeel	Partij	M²	% kosten	Totale kosten per jaar
Instandhouding Markiezenhof (€ 65 per m²)	Gemeente	± 4.000 m²	80%	€ 210.000
	Museum	± 3.750 m²	20%	€ 50.000
	VVV	± 100 m²	20%	€ 2.000
	Kapel	± 150 m²	20%	€ 1.000

Onderdeel	Partij	M²	% kosten	Totale kosten per jaar
Depot museumdeel (€ 60 per m²)	Gemeente	3/8	80%	€ 30.000
	Museum	3/8	20%	€ 8.000



RESULTATEN

Wat betekent dat voor het Museum Markiezenhof?

Op basis van de gekozen uitgangspunten (€ 65 per m^2 en de gekozen % verdeling) komt de verdeling van de instandhoudingskosten op het volgende uit:

- **Museum** neemt jaarlijks **ongeveer € 60.000,-** voor haar rekening voor de instandhouding van het Museale deel van het Markiezenhof en het depot.
- **Gemeente** neemt jaarlijks **ongeveer € 240.000,-** voor haar rekening voor de instandhouding van het (museale deel van) het Markiezenhof en 3/8 deel van het depot (het deel van het depot dat in gebruik is door het museum).

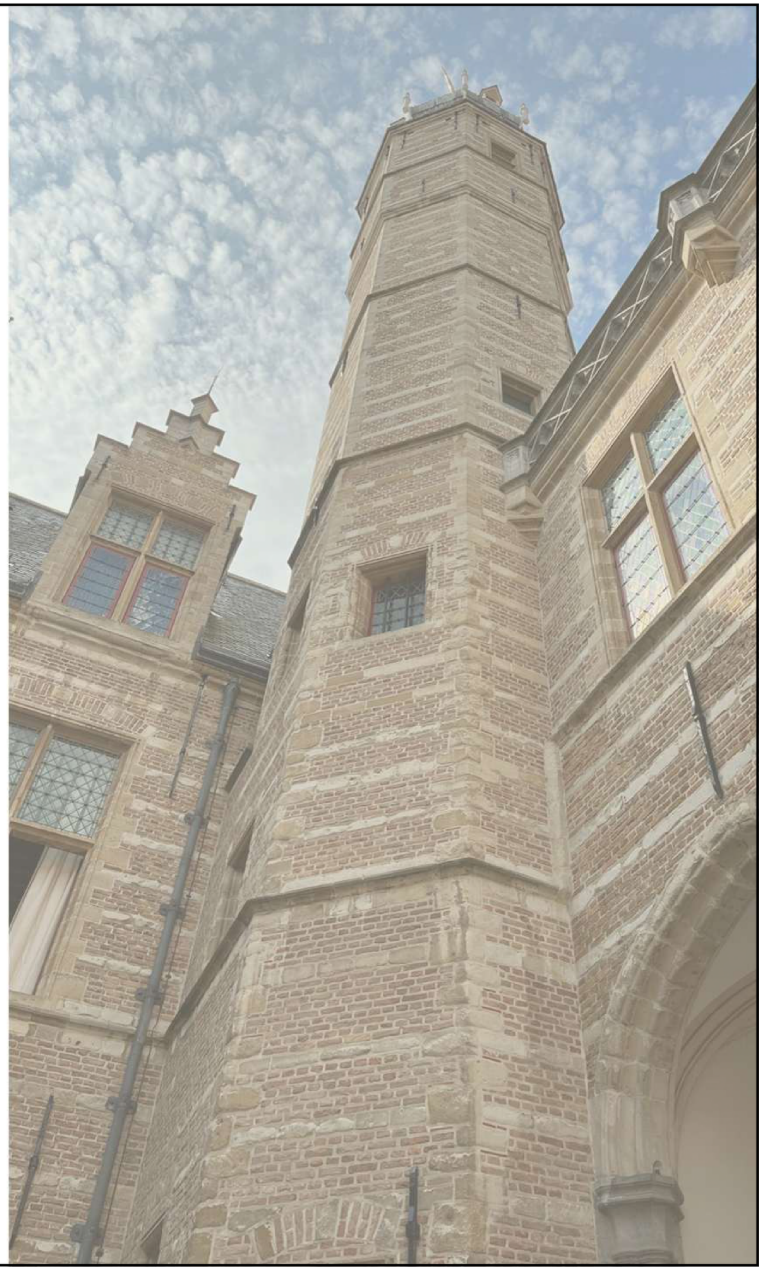
Op basis van de berekende kosten en m^2 kan de huurprijs voor het Markiezenhof (museale deel m.u.v. VVV en Kapel) en het depot (verhoudingsgewijs: 3/8 deel) worden bepaald. De huurprijs komt dan neer op **± € 240.000** per jaar.

Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kunnen kostprijs dekkende huur- en gebruiksovereenkomsten opgesteld worden.

Hoe zit het met de verduurzaming en verbeteringen?

Deze berekening is exclusief toegankelijkheidsverbeteringen en verduurzaming:

- Als ervoor wordt gekozen om te verduurzamen, zullen zowel de kosten als een deel van de besparingen bij de gemeente terechtkomen.
- De kosten voor de lift zijn ook voor rekening van de gemeente, maar de wijze van verrekening kan variëren van de situatie.



REKENVOORBEELD: HOUSE OF HISTORY

Hoeveel kost de huidige leegstand het museum Markiezenhof?
Een deel van het complex Markiezenhof dat door het museum wordt gehuurd, staat op dit moment leeg. De verwachting is dat er in de toekomst een gebruiker in komt, die het leegstaande deel (± 350 m^2) van het Museum Markiezenhof zal gaan gebruiken. Eén van de meest concrete opties is om het House of History, initiatief van het Markiezenhof, de leegstaande ruimte te laten gebruiken. We rekenen door hoeveel geld het gebruik ofwel verhuur van de huidige leegstaande ruimte kost.

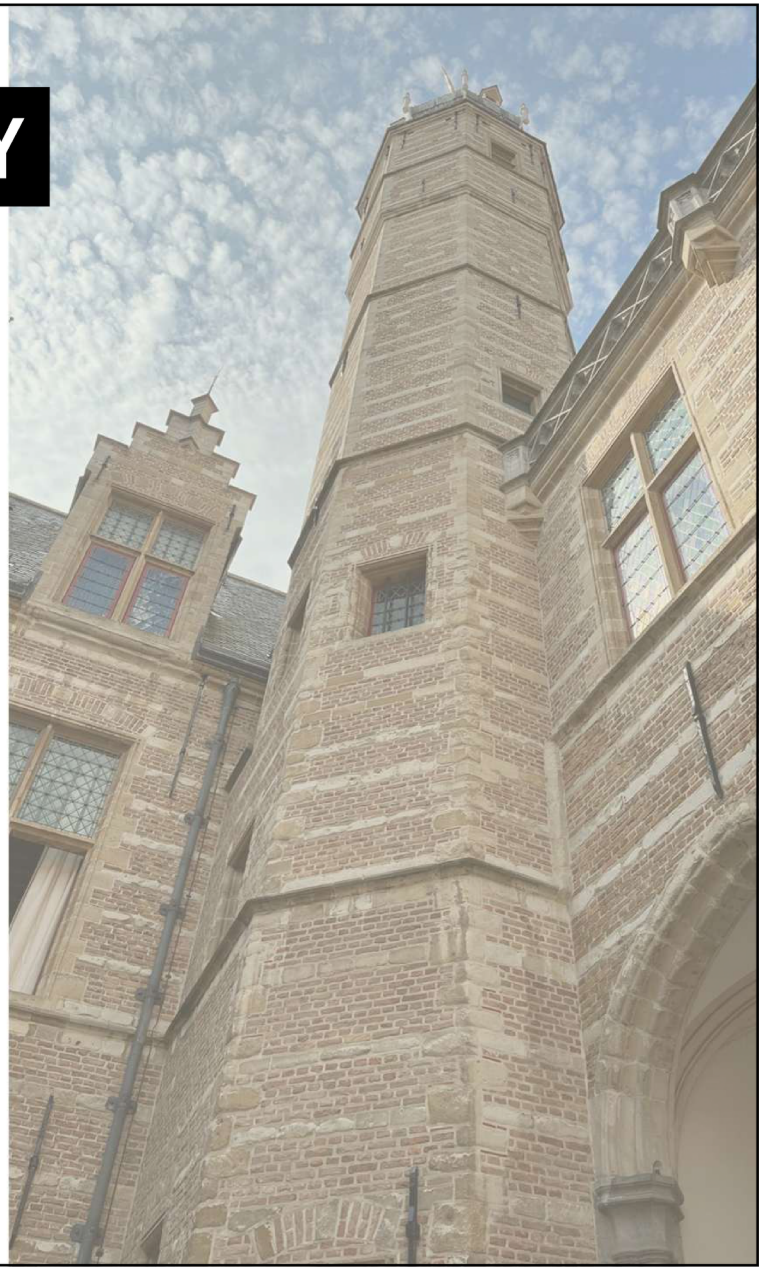
Eerder noemden we al dat de jaarlijkse instandhoudingskosten (inclusief dagelijks onderhoud) voor het complex Markiezenhof ongeveer €65,- per m^2 bedragen. Als we deze m^2 kosten doorleggen naar het leegstaande deel van het museum (350 m^2), komen we (afgerond) op het volgende totaalbedrag uit voor instandhouding:

- **€ 23.000,-**

Gegeven de eerder genoemde verdeelsleutel neemt de gemeente **80%** van deze instandhoudingskosten op zich. De resterende **20%** zijn de instandhoudingskosten voor het museum. Dat leidt tot het volgende overzicht:

- Instandhoudingskosten voor rekening gemeente: **€ 18.000,-**
- Instandhoudingskosten voor rekening museum: **€ 5.000,-**

Volgens de huursystematiek verhuurt de gemeente het museale deel (inclusief huidige leegstand) middels kostendekkende huur aan het museum. Van de totale huurkosten van het museum van **€ 240.000,-** voor het museale deel van het Markiezenhof én 3/8 depot, betreft **€ 18.000,-** de huurkosten voor het huidige stuk leegstand (ofwel toekomstig HoH).



AANBEVELINGEN



BRINK

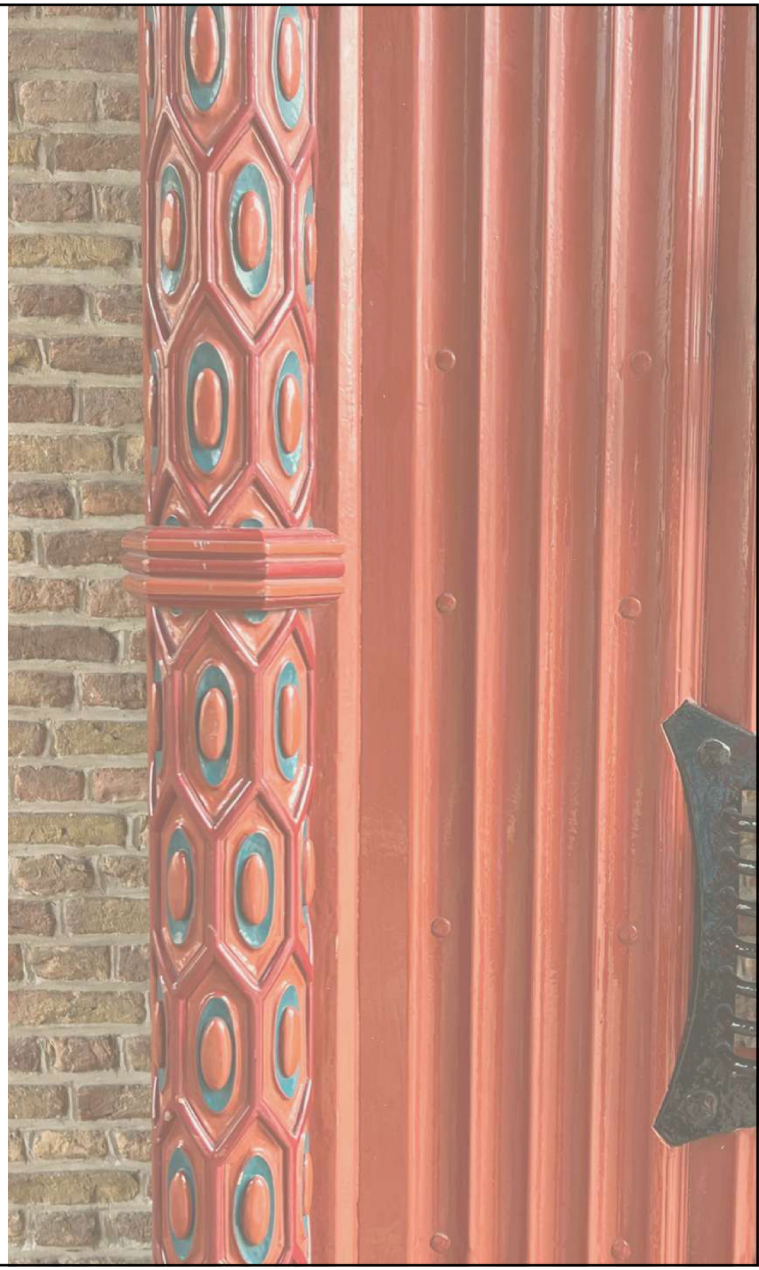
AANBEVELINGEN

Welke aanbevelingen hebben we?

Data op orde: Tijdens ons onderzoek hebben we ons gebaseerd op bestaande onderhoudsgegevens. Uit onze plausibiliteitstoets (interview + schouw) maken we op dat de instandhoudingskosten van €65,- per m2 voldoende moeten zijn om het onderhoud adequaat uit te kunnen voeren. Echter hebben we ook geconstateerd dat onderliggend het MJOP niet altijd consequent en volledig is. Ook de verhuurbare meters hebben we aan de hand van bestaande ruimtestaten verwerkt. Hierbij zijn met name de m2 zolderverdiepingen ingeschat. Voor meer helderheid adviseren we om beide onderdelen volgens de daarvoor opgestelde normen in kaart te brengen. Te weten NEN2767 conditiemeting en NEN2580 verhuurbaar oppervlaktebepaling.

Afspraken over verbeteropgaves: Berekende resultaten in de huursystematiek zijn exclusief verbeteringen. Eventuele verrekening van verduurzaming en toegankelijkheid kan tussen huurder en eigenaar plaatsvinden. Hiervoor zijn aanvullende afspraken nodig over de verdeling van kapitaallasten en welke manier subsidies en energiebesparing verrekend worden.

Huursystematiek: Op dit moment zijn er verschillende huurders op het terrein van het Markiezenhof. Terwijl sommige huurders een overeenkomst hebben, ontbreken deze voor andere gebruikers. Het is belangrijk om hier duidelijkheid in te scheppen. De ideale situatie is dat alle huurprijzen op een uniforme manier worden vastgesteld. Dit is echter niet haalbaar in één keer, gezien de bestaande huurcontracten van enkele huurders. Het zou wel mogelijk zijn om hier in de toekomst rekening mee te houden wanneer er nieuwe huurovereenkomsten moeten worden opgesteld.



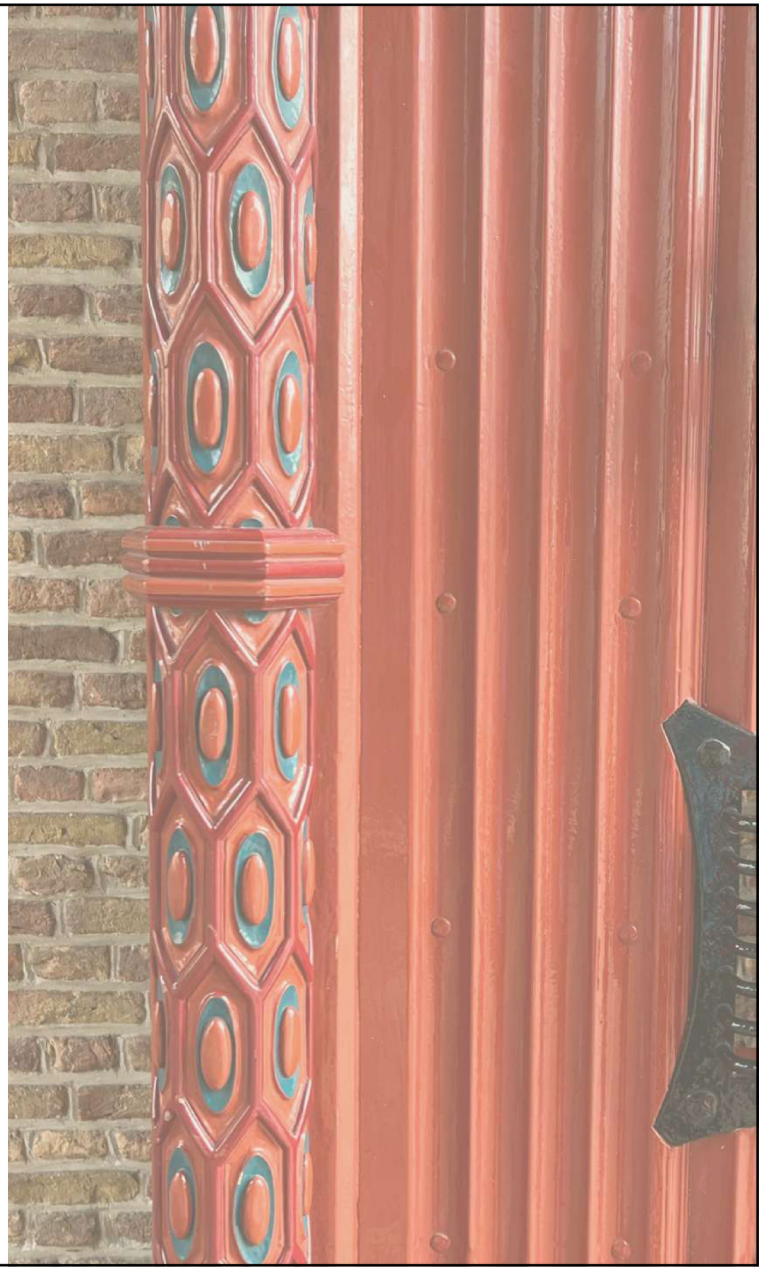
AANBEVELINGEN

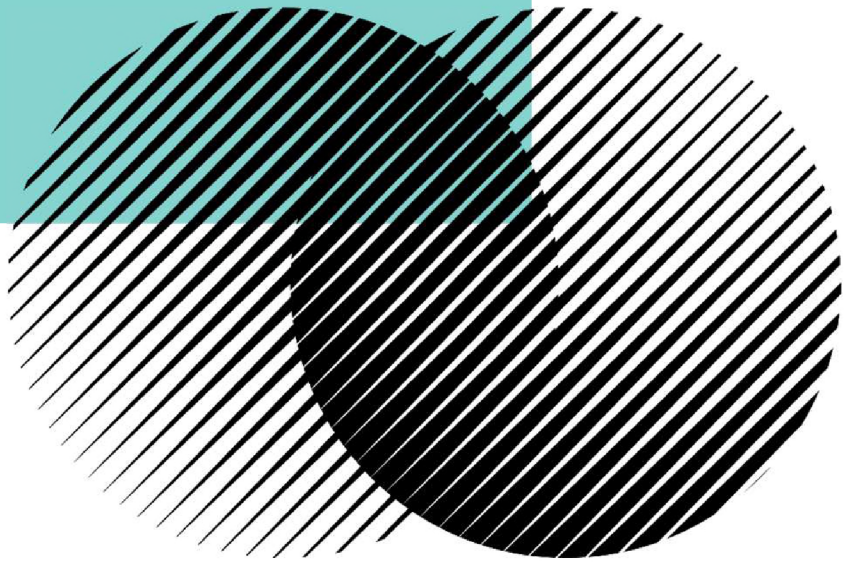
Welke aanbevelingen hebben we nog meer?

Verduurzamingsopgave: De inschatting hiervoor is een grove, hoge investeringssom. Daarbij zijn de monumentale status alsook de beleidsmatige ambities voor de verduurzaming van het Museum van grote invloed op de (bandbreedte van de) kosten. Om hier meer scherpte en richting aan te geven, bevelen we het volgende aan:

- *Complex Markiezenhof is uniek.* Voor een scherpere inschatting van de potentiële verduurzaming, kosten en besparingen is een energie maatwerkadvies onmisbaar. De kosten voor het opstellen van dit advies bedraagt circa € 10.000,- tot € 15.000,-
- *Energieverbruik museum en overige huurders:* Het Markiezenhof beschikt over verschillende installaties voor elektriciteit en warmte. Veel van deze installaties lijken zich te bevinden in het museale deel. Om het energieverbruik eerlijk te scheiden per huurder (dus het museale deel van de andere huurders zoals het restaurant) bevelen wij aan om na te gaan hoe het energieverbruik wordt verdeeld en te onderzoeken of het plaatsen van een tussenmeter nodig is. Het verdelen van het energieverbruik tussen het museum, de Kapel en de VVV kan op basis van het aantal m^2 worden verrekend.
- *Effectief verduurzamen.* Door een energiebalans op te zetten waar de meeste energie verbruikt wordt, kunt u (kosten)efficiënt verduurzamen. Zoals bij de kantoren waar veelal zittend werk wordt gedaan ten opzichte van de museale route die bezoekers met jas aan bewandelen.

Indien gewenst kan Brink u verder helpen met het uitwerken van deze aanbevelingen.





BRINK



Museum het Markiezenhof

VIJVERBORGH

Adviesrapport
horeca en evenementen

Inhoud

Deel 1 | Sales analyse **4**
Visie op commercie 6
Analyse | Huidige sales uitvoering het Markiezenhof 7
Analyse | Cijfers huidige exploitatie evenementen 13
Analyse | Inbesteden vs uitbesteden van evenementen sales 17
Conclusie | De vraagstellingen beantwoord 18
Denkrichting afdeling evenementen, ná verzelfstandiging 20

Deel 2 | Advies in-/uitbesteden **24**
Visie op museumcafé 26
Horeca locatie 27
Conceptrichting 29
In- of uitbesteden 30
Advies 32
Exploitatiebegroting 34

Bijlage: Business Case evenementen verkort 38

VIJVERBORGH

Project	: Museum Het Markiezenhof
Onderwerp	: Adviesrapport horeca en evenementen
Versie	: 2
Referentie	: 195882
Datum	: 25 juli 2024
Behandeld door	: R. van Duijn / A. van den Hoeven / D. Eyck

Inleiding

Museum Het Markiezenhof (hierna te noemen ‘Markiezenhof’) ondergaat een verzelfstandigingstraject. De gemeente Bergen op Zoom is momenteel één van de stakeholders van het museum, én eigenaar van het markante complex, en zal per 1 juli 2025 de regie overdragen aan de stichting, belast met de exploitatie en organisatie van het museum.

De kwartiermaker binnen het Markiezenhof heeft Vijverborgh gevraagd om de huidige werkwijze binnen de Evenementen afdeling te analyseren en te onderzoeken wat de meest gunstige exploitatievorm voor het museumcafé is.

Dit document bevat onze bevindingen. Deel 1 betreft de salesanalyse en deel 2 betreft het advies voor het museumcafé. Als bijlage is een business case toegevoegd waarin de potentie van evenementen sales is uitgewerkt.

Met vriendelijke groet,
Rob van Duijn, Anne-Mieke van den Hoeven, Desirée Eyck



Deel 1 | Sales analyse

Aanleiding

Museum het Markiezenhof in Bergen op Zoom (hierna te noemen ‘Markiezenhof’) is bezig met het optimaliseren van de operationele en commerciële processen binnen de afdeling sales/events/verhuur (hierna te noemen ‘Evenementen afdeling’). Dit mede ingegeven door benodigde omzetgroei/focus op rendement binnen deze afdeling door de aanstaande verzelfstandiging van het museum per 1 juli 2025.

De groei zal, naast omzet- en rendementsgroei, ook dienen te resulteren in het verder positioneren van het Markiezenhof voor (nieuwe) doelgroepen en verdere doorontwikkelingen voor deze doelgroepen, die veelal gepaard zullen gaan met grotere volumes qua bezoekers die op eenzelfde moment de locatie bezoeken.

De kwartiermaker binnen het Markiezenhof heeft Vijverborgh gevraagd om de huidige werkwijze binnen de Evenementen afdeling te analyseren en met denkrichtingen te komen voor doorontwikkeling. Deze notitie zal als één van de handvatten moeten dienen voor het verder vormgeven van de commerciële visie van het Markiezenhof voor periode 2025-2029 welke uiteengezet zal worden in een businesscase die per 1 juli 2024 op hoofdlijnen afgerond zal moeten worden.

Vanuit de bestaande situatie en feitelijkheden heeft Vijverborgh de vraagstelling beoordeeld. In dit document gaan wij eerst in op de analyse, vervolgens trekken wij een aantal conclusies en sluiten af met een advies en denkrichtingen qua doorontwikkeling voor optimalisatie van de desbetreffende afdeling. Het advies zal vanzelfsprekend óók antwoord geven op onderstaande vragen vermeld onder ‘vraagstelling.’



Vraagstelling

1. Analyseer de huidige werkzaamheden van de Evenementen afdeling.
2. Geef een advies/denkrichting in hoeverre een evenementen afdeling in eigen beheer bij kan dragen aan het economisch rendement van het Markiezenhof na 1 juli 2025.
3. Geef een denkrichting qua inrichting van de evenementafdeling, ná verzelfstandiging.

Benadering vraagstelling

De vraagstelling kan vanuit meerdere invalshoeken aangevlogen worden:

- Maximalisatie opbrengsten evenementen
- Optimalisatie opbrengsten evenementen
- Visie op museale toekomst het Markiezenhof
- Een combinatie van bovenstaande invalshoeken

Ons advies is samengesteld, waarbij de visie op de museale toekomst leidend is; deze visie is van strategische aard en daarmee bepalend voor de koers van het museum voor langere termijn.

Aanpak

Vijverborgh heeft middels een quick scan de beschikbare evenementinformatie beoordeeld (desk analyse), een site visit aan het Markiezenhof gebracht op maandag 13 mei 2024 en een beeld gevormd van de huidige werk-systematieken, -methodieken en behaalde resultaten in 2023 en 2024 YTD. Dit vanuit de gedachte dat ‘je eerst moet weten waar je nu staat en waar je heen wilt, alvorens je kunt vaststellen wat de juiste weg is.’

Tijdens de sales analyse op locatie hebben we gesproken met de salesmedewerkers Karen de Kort en Jurgen van den Heuvel. Daarnaast is gesproken met Etienne Homs, marketingmedewerker, en met Koen Brakenhoff als kwartiermaker verzelfstandiging.







Visie op commercie

Het Markiezenhof en commercie

Markiezenhof werkt op dit moment aan een business case inclusief te stellen KPI's bijvoorbeeld qua bezoekersaantallen. Echter is de missie helder[1]; ***'Het Markiezenhof heeft een plek in het hart van Bergen op Zoom en de Bergenaren. Het is een levendig huis met de historische locatie als bindende factor. Met onze wortels in de Brabantse Wal en onze blik voorbij de stadsmuren nodigen we je uit de wereld te ontdekken door erfgoed, kunst en beleving.'***

In relatie tot voorgaande missie zijn een tweetal waarden van belang nml. 'het gastvrij zijn' en het 'verbindend en verbonden zijn'. Qua organisatiewaarde raakt 'professionaliteit' deze sales analyse om zodoende mensen en middelen op een zo efficiënt mogelijke manier in te zetten en te laten zien dat we vanuit de evenementen organisatie ons vak verstaan.

'Het gastvrij zijn', 'verbonden zijn' evenals 'professionaliteit' moeten leiden tot het vergroten van inkomsten en rendement binnen de evenementafdeling. Dit is niet als zodanig beschreven maar zal moeten komen vanuit inkomsten verhuur, sponsoring en omzet eten en drinken. De targets hiervoor zullen worden opgesteld als onderdeel van de op te maken business case.

Vanzelfsprekend zal Vijverborgh in dit document de zogenaamde 0-meting uitvoeren over het boekjaar 2023 en 2024 t/m april om te bezien waar we staan qua commercie anno 2024.

Evenementen binnen cultuur

Binnen de culturele sector ziet Vijverborgh de volgende ontwikkelingen in relatie tot evenementen welke ook (grotendeels) van toepassing zijn op de locatie het Markiezenhof:

- Horeca dient bij te dragen aan de beleving van de gast binnen cultuur en gasten dienen de verblijfstijd d.m.v. horeca te kunnen verlengen;
- Horeca dient direct of indirect positief bij te dragen aan het exploitatieresultaat;
- Horeca speelt een wezenlijk onderdeel in het aantrekken van groepen. De zogenaamde banqueting is qua schaalgrootte een interessante activiteit die in belangrijke mate kan bijdragen aan het verhogen van de naamsbekendheid regionaal, en de bezoekersaantallen kan opstuwen op locatie naar 25.000+ per jaar.



1 *USP's concept, Koen Brakenhoff (mei 2024).*

Analyse | Huidige sales uitvoering het Markiezenhof

Algemeen

Stadspaleis het Markiezenhof in Bergen op Zoom heeft de Evenementen afdeling deels uitbesteed aan PION Evenementen (Jurgen van den Heuvel) die de grote en complexere aanvragen van A t/m Z voor zijn rekening neemt. De kleinere c.q. vergaderaanvragen worden door de salesmedewerker (Karen de Kort) behandeld.

Er wordt samengewerkt met Verswijveren Catering en Smaeck Catering als ***preferred partners.*** Alle overige externe inhuur die nodig is voor de uitvoering van een evenement zoals o.a. meubilair, decoratie, horecapersoneel, materialen etc. worden via Smaeck Catering verzorgd en aan de opdrachtgever doorbelast met gemiddeld 10%-15%-20% commissie/opslag. Opslag is wisselend gezien commissie als onderhandeling gebruikt wordt in het binnenhalen van leads en prospects.

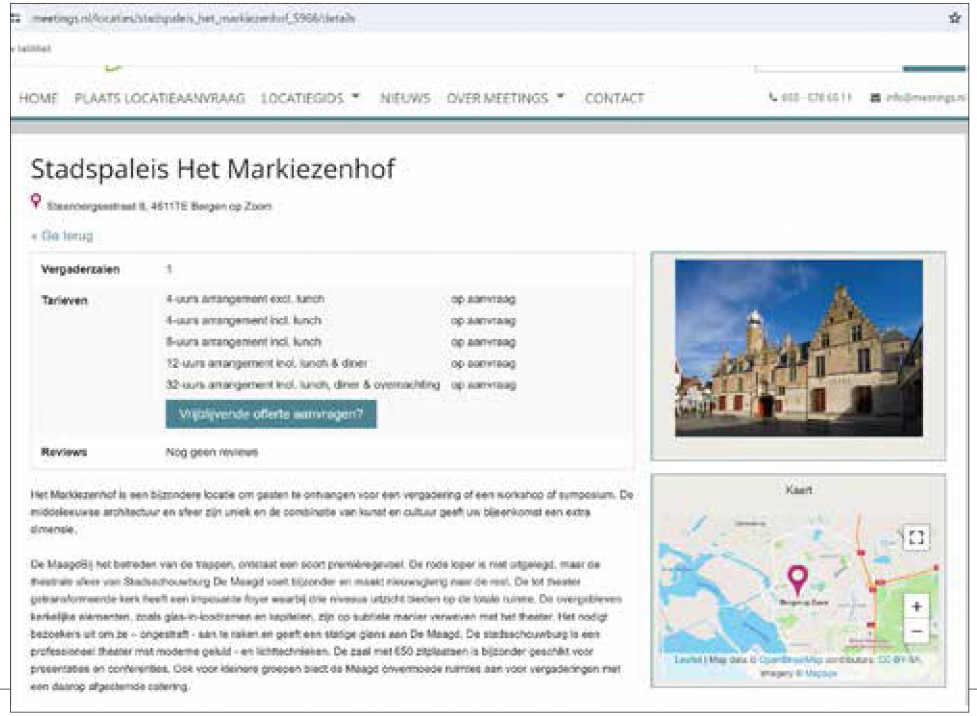
Een viertal zaken zijn interessant in dit kader;

1. Waarom werken we met 2 preferred partners voor catering op basis van de relatief lage omzet eten en drinken 2023?
2. Is de inhoud van het culinair assortiment afgestemd o.b.v. doelstellingen van het museum of visie?
3. Zijn er contractuele en werkafspraken gemaakt met deze partijen?
4. Waarom gebruiken we commissie op eten en drinken als onderhandelingsmiddel? Waar verdienen we als locatie ons geld mee?



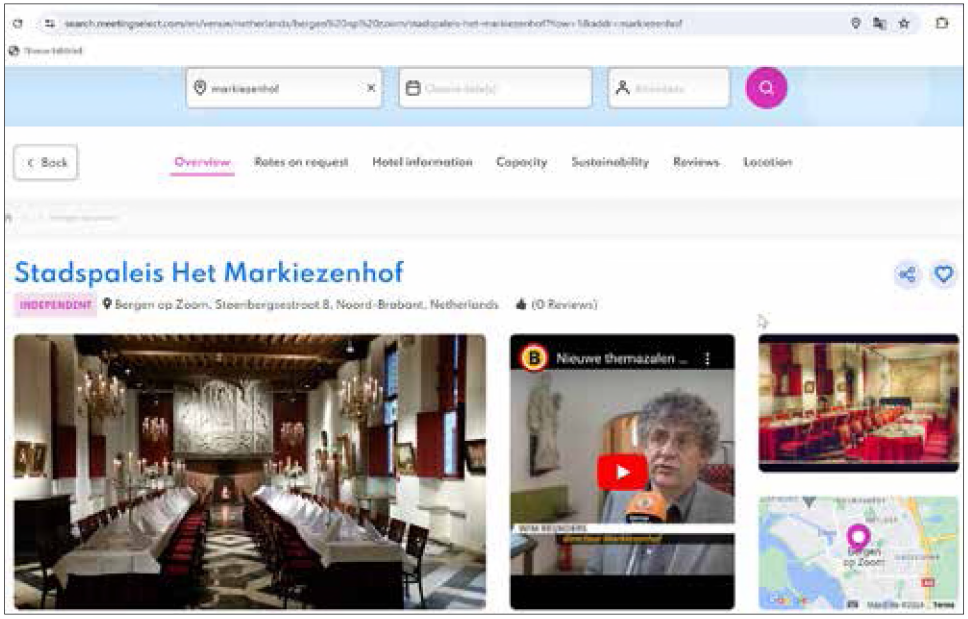
Positionering

Uit de (online) guest journey is te bemerken dat de locatie niet commercieel in de markt is gezet. Op de eigen website kan men de afdeling Evenementen slechts rechts onderin vinden en in het jaarverslag 2023 heeft Markiezenhof zich ontpopt tot ***'een dynamisch centrum voor cultuur, (re-)presentatie, en verbinding, waar evenementen, huwelijksvoltrekkingen en verhuringen floreren.'*** Echter blijkt dit niet uit de cijferset. De zaalhuur tarieven zijn, vanuit marktperspectief gezien, aan de lage kant, maar door externe inhuur c.q. commissies worden offertes kunstmatig hoog gehouden wat de conversie negatief beïnvloed. Als we kijken hoe Markiezenhof als zakelijke en leisure eventlocatie extern is gepositioneerd, kunnen we kort zijn; op dit moment zijn er geen (betaalde) advertentie vermeldingen, slechts enkele (gratis) verwijzingen op websites zoals o.a. Meetings.nl. / MeetingSelect.nl / ThePerfectWedding.nl waarbij de informatie zeer summier is en veelal niet up-to-date.



Figuur 1: Meetings.nl online presentatie

Locatie beperkt beschreven, geen voorbeeld arrangement, minimale fotografie. Kortweg; geen beleving.



Figuur 2: Meetingselect.nl

Geen reviews, Wim Reijnders voert promotie maar is al 4 jaar weg, foto' locatie weinig dynamisch.

Bereikbaarheid

Door het uitbesteden van de evenementen afdeling aan PION Evenementen is het aantal events, én daarmee samenhangende omzet, in boekjaar 2023 positief gestegen ten opzichte van 2022. Echter is de manier van werken passief te noemen. Er lijkt reactief gereageerd te worden, de manier van (schriftelijke) communiceren is achterhaald en er wordt niet actief gestuurd op aanname-beleid, conversie en annuleringen.

De eigen website bevat nauwelijks (inhoudelijke) informatie, geen inhoud qua voorbeeld arrangementen voor de verschillende doelgroepen en er worden geen exacte prijzen genoemd. Ook de fotografie qua meest uiteenlopende mogelijkheden die het Markiezenhof rijk is voor de verschillende marktsegmenten, geven totaal geen beeld van wat er juist wél allemaal mogelijkheden is.

Als men in contact wil komen met de evenementenafdeling, staat alleen het e-mailadres diverse malen vermeld en geen (rechtstreeks) telefoonnummer waarop de afdeling te bereiken is terwijl we weten dat ca. 60% van de potentiële (commerciële) opdrachtgevers juist graag 'live contact' wenst. In een sterk vertegenwoordigde locatiemarkt in de regio, én snel communicerende consumentenmarkt is het onacceptabel dat men dan op de website leest ***'Aanvragen behandelen we alleen per e-mail: markiezenhof@bergenopzoom.nl. Vanwege drukte vragen we je vriendelijk om minimaal 2 weken van tevoren contact met ons op te nemen.'*** Deze zinsnede is inmiddels op de website iets minder dwingend beschreven, na terugkoppeling tijdens de ***site visit.***

Concreet: eigen website en externe website vermeldingen zijn achterhaald, niet informatief en zeker niet communicatief om potentiële gasten te verlekkeren om hun aanvraag bij het Markiezenhof onder te brengen. Daarnaast ontbreekt een duidelijke (commerciële) groepenpropositie en -strategie. Dito ten aanzien van een commercieel groepenbeleid en het missen van een marksegmentatie, inclusief sub-segmenten en de daarbij behorende doelgroepen. Daarnaast mist een complementaire marketing communicatie- en Product-Markt Combinatie strategie en is een onder-bouwd c.q. concreet focus (stappen-)plan niet aanwezig. Men wordt veelal opgeslokt 'door de waan van de dag.'

Gezien de ambities op zowel het 'privatiseren' van het Markiezenhof en daardoor ook op het noodzakelijke commercieel vlak, als ook op omzetniveau, dient de evenementafdeling met deze commerciële uitgangspositie in de markt te worden gezet. Het Markiezenhof heeft de uitdaging, naast het opnieuw in de markt zetten van de ***museum experience,*** ook een trouw- en eventlocatie neer te willen zetten in de competitieve Zuid Brabantse regio. Dit zonder trackrecord, noemenswaardige relatie-database en ervaringscijfers.

Commercieel beleid

Tijdens de ***site visit,*** maar ook na bestudering van de ontvangen informatie, hebben we op hoofdlijnen beeld gekregen van het huidige commercieel beleid. Het ontbreken van relevante informatie o.a. banqueting brochures, factsheets, een gedegen prijsbeleid, en informatie op de website, geeft aan dat er geen eenduidig en/of afgestemd commercieel evenementenbeleid te herleiden is. Een duidelijk aannamebeleid, afgestemd met de disciplines horeca, publiekszaken, educatie en collectiebeheer, geeft niet alleen richting aan de organisatie maar zeker ook aan de onderliggende afdelingen en haar medewerkers die het dagdagelijks moeten uitdragen. Dit ook in relatie tot het eventueel deels uitbesteden van grootschalige catering voor evenementen.

Op welke specifieke segmenten en doelgroepen willen wij ons focussen? Wat is onze yield- en prijsstrategie ten aanzien van de verschillende (banqueting) ruimtes? Hoe vaak mag de afdeling evenementen bijvoorbeeld de Franse tuin of de Grote Binnenplaats exclusief aan een opdrachtgever verhuren? Welke minimale omzetten gaan daarmee gepaard? Is een minimaal aantal gasten voor groepsgebruik een voorwaarde? Wat dient de conversie te zijn op leads en offertes? Hoe is de targetopbouw ten aanzien van de verschillende marktsegmenten? Welke bijzondere doelgroepen gaan wij proactief en/of persoonlijk benaderen en op welke 'marketing & communicatie wijze' gaan wij ons profileren en op welke on- en offline mediakanalen willen wij met het Markiezenhof vindbaar zijn?

Welke rol dienen we, óók na 1 juli 2025, te spelen voor één van onze accounts; de gemeente Bergen op Zoom? Kunnen we dit meenemen in de gesprekken aanstaande met B&W gezien de schaalgrootte van de samenwerking in 2023 en 2024 YTD?

Genoemde items zijn een greep om tot een gedegen commercieel beleid te komen, de evenementenafdeling duidelijke handvaten en richting te geven én om een gewenste omzet-rendementsdoelstelling te realiseren.

Evenement afdeling binnen de organisatie

De huidige Evenementen afdeling heeft nog geen eigen signatuur c.q. duidelijke plaats binnen de huidige organisatie. Deels heeft dit te maken met de focus op de museale markt, het reeds genoemde 'opereren in de waan van de dag' en anderzijds door het ontbreken van een duidelijk afgestemd commercieel beleid tussen de diverse disciplines waardoor sturing wordt bemoeilijkt.

De beide medewerkers van de afdeling hebben zich het e.e.a. eigengemaakt wat noemenswaardig is, echter door het ontbreken van vakinhoudelijke kennis, gedegen begeleiding en een duidelijke sturing, worden de commerciële mogelijkheden en potentie van de locatie niet volledig benut. Zou men wel op bovengenoemde werkwijze opereren, dan geeft het voor de evenementen-afdeling duidelijke commerciële kaders, eenduidige structuur in de manier van werken en weet men exact welke processen er doorlopen dienen te worden om zakelijk succesvol te functioneren. Wel zo efficiënt, effectief én praktisch wat daarnaast ook continuïteit op de afdeling geeft én professionaliteit naar de - potentiële - opdrachtgevers uitstraalt.

Karen werkt in principe 10 uur week op de evenementenafdeling met als werkzaamheden sales en aanverwante taken (planning medewerkers, beheer Yesplan en verwerken e-mailbox t.b.v. aanvragen en opvolging). De doorbelasting vanuit de gemeente Bergen op Zoom voor haar inzet, betreft 22k.

Jurgen werkt in principe 20 uur per week tegen een tarief van € 65 ex. BTW per uur. Dit voor sales aanvragen, uitwerken en opmaken van offertes en communicatie met de financiële afdeling van de gemeente Bergen op Zoom enerzijds. Anderzijds is Jurgen ook betrokken bij party management, operationele aansturing museumcafé en voorbereiding en aftersales van evenementen. De kosten per jaar betreffen (o.b.v. 48 weken per jaar) 63k. De totale personeelskosten component komt hiermee op 85k voor het verzorgen van event sales en event management.

Vijverborgh is van mening dat museum het Markiezenhof zich onbedoeld kwetsbaar opstelt in de samenwerking met PION. Kennis is binnen de organisatie minimaal aanwezig en de afhankelijk lijkt (te) groot.

Werkmethodiek

Naar aanleiding van de site visit, de ontvangen documenten én de gevoerde gesprekken, moet Vijverborgh concluderen dat er onvoldoende c.q. met een minimale werkmethodiek binnen de afdeling wordt gewerkt. Op dit moment heeft de evenementen afdeling geen concrete (commerciële) manier van werken op basis van de werkmethodiek principe van 'Aanvraag tot en met Aftersales'[2].

Het stapsgewijs doorlopen van de gehele sales pijplijn, inclusief de bijbehorende acties, taken en in- en externe communicatie en de daarbij behorende werkwijzen, processen, werkafspraken, protocollen, rapportages etc. zijn niet omschreven en dus ook niet weergegeven in een saleshandboek voor de afdeling. De vraagt reist dan direct: wanneer de medewerker van PION Evenementen afwezig is, hoe is de borging van alle werkzaamheden, wat zijn de controle factoren en word alles wel juist/volledig opgevolgd?

2 *Deze is niet aanwezig en waardoor men minimale basisvragen stelt.*

Brouwhuisplein 1 A2 | 4811 DP Breda | **www.vijverborgh.nl**

Men dient in de huidige 24/7 markt proactief en commercieel eager zijn en er snel naar te handelen. Bereikbaarheid per telefoon is hier een must. Voer een professioneel en vakkundig commercieel gesprek met een intakeformulier waarin men ook de inhoudelijke koopwensen, behoeftes, het budget, de koopmotieven etc. bespreekt en de potentiële klant verleid om de ongekende mogelijkheden van het Markiezenhof te ervaren!

Als men een offerte uitvraagt, wil je dat deze er vakkundig, verleidend, van veel informatie voorzien is en voldoet aan de hedendaagse manier van lay-out en communicatie. Helaas, er is geen officiële complete offerte voorzien van enig aansprekend beeldmateriaal, chronologisch ingedeeld c.q. opgebouwd programma, zalen in gebruik, opstellingen, techniek, meubilair en decoratie en restauratieve verzorging.



MARKIEZENHOF

De Kok Bouwgroep
Urkstraat 10
4817 AR Breda

t.a.v. Sanne de Jongh
sannedejongh@dekokbouwgroep.nl

076-

Bergen op Zoom Datum: donderdag 6 juni 2024

Geachte mevrouw de Jongh, beste Sanne,

Hierbij stuur ik u de kostenbegroting toe voor de relatieborrel op donderdag 23 mei.
Meer specifiek voor de samenkomst op de Grote Binnenplaats van het Markiezenhof met eigenschappen zoals omschreven bij bijzonderheden.

- Evenement: relatieborrel
- Aantal gasten: 350 personen
- Aanvang: 15:30 (indicatie)

Totaal van deze partij: € 25.875,-

Bijzonderheden:

- Genoemde prijzen zijn exclusief BTW hoog en laag tarief en zijn gebaseerd op de huidige kost- en grondstoffenprijzen en algemene bepalingen
- Bovengenoemde prijzen zijn gebaseerd op het aantal personen zoals met u besproken. Wanneer het aantal personen lager wordt behouden wij het recht om de prijs per persoon naar boven aan te passen.
- Bovengenoemde prijs is een all-in prijs. Dat wil zeggen dat bij de prijs is inbegrepen;
  - Huur van de Grote Binnenplaats € 750,-
  - Inzet van mensen € 2664,-
  - Inhuur van materialen inclusief geluid € 1686,-
  - Decoratie van de Arcaden (en de tent) met losse elementen en bloemen € 1020,-
  - Decoratie van de Arcaden (en de tent) met losse elementen en bloemen € 1000,-
  - Extra aankleding in de vorm van olijfbomen, hangende planten Kentia palmbomen (inclusief transport en plaatsing) € 1500,-
  - Drank (stelpost € 14,50 pp) € 5075,-
  - Aanbod voor eten via van Vernwijveren catering (stelpost) € 10.000,-
  - Entertainment A Little Beyond (Sveva Endeman) € 1020,- ex reiskosten

Figuur 3: voorbeeld offerte De Kok Bouwgroep

Afletteren facturen lijkt belangrijk; wat factureren leveranciers uiteindelijk aan het Markiezenhof?

Omdat er veel manueel gewerkt wordt op de afdeling, kan dat fout-gevoeligheid en/of het missen van belangrijke informatie en acties tot gevolg hebben. Al met al een omslachtige manier van werken in deze geautomatiseerde wereld wat tijdrovend is en inefficiëntie teweegbrengt. Als laatste valt het op dat de bestaande manier van werken niet voorzien c.q. erop ingericht is om professionele managementinformatie te verzorgen waarop de afdeling gestuurd kan worden. In een sterk concurrerende markt, waarin het Markiezenhof zich bevindt, zijn de principes ‘Meten is Weten’ en ‘Weten is Sturen’ van essentieel belang en dient de afdeling c.q. de gehele organisatie zich continue hierop aan te passen. Door het ontbreken van een doordacht aanname- en prijsbeleid en de bijbehorende financiële rapportages, is er geen inzicht in de sales pijplijn en funnel waardoor de evenementafdeling nagenoeg stuurloos geacht kan worden.

Systemen

De evenementafdeling van het Markiezenhof werkt officieel niet met een reserveringssysteem. PION Evenement werkt zelf met MICE Operations en wil dit ook binnen afzienbare tijd binnen de evenementenafdeling van Markiezenhof gaan inzetten. Echter blijkt dat het Markiezenhof zelf werkt met Yesplan, weliswaar beperkt tot het gebruik van het planbord.

Yesplan lijkt op dit moment minimaal, of niet juist, ingericht als we de terugkoppeling mogen vernemen en wordt daarom niet als zodanig gebruikt door de afdeling evenementen. Een gedegen (herinrichting) implementatie zodat het systeem vóór jou werkt, heeft door het ontbreken van kennis en begeleiding tot op heden niet plaatsgevonden.

Een systeem, zoals Yesplan, MICE Operations of anders, zou moeten voorzien, na herinrichting, in een eenduidige structuur c.q. manier van werken. Hierdoor is het voor een event coördinator en overige betrokken afdelingen helder en gestroomlijnd en kan er borging van alle commerciële processen worden gewaarborgd. Wanneer men een salesreserveringssysteem opnieuw zou inrichten dient het systeem o.a. te omvatten:

- CRM met marketing functionaliteiten.
- Mogelijkheid tot het plaatsen en beheren van aanvragen en opties met een geïntegreerd planbord.
- Maken van offertes en bevestigingen op basis van de eigen Markiezenhof-huisstijl. Tevens voorzien van het nodige beeldmateriaal, aangepast op de aanvraag.
- Mogelijkheid tot gebruik geautomatiseerde of handmatige traces aan te maken voor de verschillende contactmomenten met leads, opdrachtgevers en de interne organisatie.
- De operationele voorbereidingen (informatie operatie en party management) komen geautomatiseerd uit de offerte/bevestiging.
- Beschikking over financiële managementrapportages zoals een realtime forecast en gedetailleerde rapportage en analyses om inkomsten en uitgaven te volgen. Daarnaast is het exporteren van gegevens naar de facturatie- of boekhoudsoftware mogelijk, via CSV of via een API-koppeling.

Marketing en Communicatie

Wil je succesvol het Markiezenhof in de B2B en B2C groepenmarkt zetten, dan hoort bij een goede positionering uiteraard ook een doordachte en gesegmenteerde Marketing- en Communicatiestrategie en PMC-campagnes[3].

Helaas uit men op dit moment de (commerciële) positionering en gedachtegang niet, is men niet online zichtbaar voor potentiële opdrachtgevers en is de evenementafdeling hiermee een ondergeschoven kindje wat daardoor haar grote en mogelijke potentiële (omzet) kansen mist.

Er is geen duidelijk overzicht beschikbaar welke segmenten/type bijeenkomsten er plaatsvinden. Indien dit wel beschikbaar is, kan men tevens zien waar mogelijk groeipotentieel ligt. De offertes welke geannuleerd zijn, worden niet geregistreerd, waardoor je ook niet weet wat de reden is van de annulering (te duur, locatie niet passend of anders?). Daarnaast is in de informatie niet zichtbaar welke aanvragen wel zijn gedaan maar geen optie/offerte hebben ontvangen c.q. naar welke alternatieve locatie men dan is gegaan.



3 *Product-markt combinaties.*

Analyse | Cijfers huidige exploitatie evenementen

Beschikbare cijfers

Op basis van missende cijferinformatie, naar aanleiding van de desk analyse en site visit, is een verdieping qua cijferanalyse ingezet i.o.m. Jurgen van den Heuvel en de gemeente Bergen op Zoom. Dit om passend beeld te krijgen bij de omzetverdeling, gemiddelde besteding en kosten inkoop en personeel.

De informatie verkregen over de periode 2023 en eerste 4 maanden 2024 is niet volledig gebleken waardoor we, op basis van beschikbare cijfers, gemiddelde bestedingen, aantal gasten en benchmark getallen, aannames hebben gedaan om te komen tot een beoordeling op omzet en rendement, en daarbij horende denkrichtingen voor de toekomst.

De weergave van de exploitatie over periode boekjaar 2023 van het Markiezenhof, evenals de benchmark gegevens van Vijverborgh, geven een denkrichting over de mogelijkheden voor groei van de gemiddelde besteding per groepsbezoeker.

Verlies & Winst verkort

	Aantal evenementen	Omzetwaarde ex. BTW	Aantal gasten	Gemiddelde besteding
Boekjaar 2023	45	€ 201.151,03	3.333	€ 60,35
Boekjaar 2024 t/m april	14	€ 35.361,30	1.425	€ 24,81

Figuur 4: aantal evenementen 2023 en 2024 t/m april

Over 2023 wordt een totaalomzet gerealiseerd van €201.000 ex. BTW. Op basis van de ontvangen evenementgasten komt de gemiddelde besteding ex. BTW hiermee op €60,35.

Maand-verdeling	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sept	okt	nov	dec
Omzet zaalverhuur	€ 1.290,00	0	€ 1.519,50	€ 1.847,50	€ 1.395,00	€ 1.305,00	€ 1.545,50	€ 100,00	€ 1.815,29	€ 2.487,00	€ 4.850,00	€ 9.803,40
%	4,61%	0,00%	5,43%	6,61%	4,99%	4,67%	5,53%	0,36%	6,49%	8,90%	17,35%	35,06%
Omzet F&B	€ 27.323,57	0	€ 8.951,87	€ 10.357,84	€ 8.211,43	€ 10.950,05	€ 6.344,57	€ 396,00	€ 8.779,33	€ 12.904,61	€ 5.404,35	€ 22.309,94
%	22,41%	0,00%	7,34%	8,49%	6,73%	8,98%	5,20%	0,32%	7,20%	10,58%	4,43%	18,30%
Omzet overig	€ 8.427,60	0	€ 4.926,50	€ 3.303,50	€ 3.027,82	€ 7.685,20	€ 2.659,90	€ -	€ 5.285,57	€ 7.199,50	€ 2.520,00	€ 11.461,47
%	14,92%	0,00%	8,72%	5,85%	5,36%	13,60%	4,71%	0,00%	9,36%	12,74%	4,46%	20,29%
Totaal	€ 37.041,17	€ -	€ 15.397,87	€ 15.508,84	€ 12.634,25	€ 19.940,25	€ 10.549,97	€ 496,00	€ 15.880,19	€ 22.591,11	€ 12.774,35	€ 43.574,81
%	17,95%	0,00%	7,46%	7,51%	6,12%	9,66%	5,11%	0,24%	7,69%	10,95%	6,19%	21,11%

Figuur 5: verlies- en winstrekening met maandverdeling 2023

De zaalhuur component is, als onderdeel van de totaalomzet, vergeleken met de benchmark relatief laag (14% versus 27%), de F&B component relatief hoog (59% versus 45%/50%) en omzet overig hoog (27% versus normaliter 23%).

Doelgroepen en accounts

Gemeente Bergen op Zoom
Gemeente Bergen op Zoom is met 5 events (totaal 874 gasten = 175 gasten per event) in 2023 een belangrijke account met een totaalomzet van €43.496 ex. BTW. Welke afspraken gaat Markiezenhof maken bij afsplitsingen van de gemeente ten aanzien van minimaal aantal events per jaar, omzetten etc.? Als deze wegvalt, neemt de omzet met bijna 25% af. Iets wat tijdens de komende transitiefase niet geoorloofd lijkt.

Symposia
Met slechts 5x Presentaties/ Symposia in 2023 en een totaal omzet van €23.454,- (395 pax. = 79 pax per event) is dit segment niet rijk vertegenwoordigd binnen het Markiezenhof maar biedt bij goede positionering wel groeipotentie, wanneer we naar de locatie en mogelijkheden kijken. Zeker gezien de gemiddelde omzet van €4.690 ex. BTW wat het hoogst is. De gemiddeld besteding is hier €59 ex. BTW.

Huwelijken
De Huwelijksmarkt is qua totaalomzet hoger dan het segment symposia met een totaalomzet van €45.102,- (821 gasten = 64 gasten per huwelijk) met 13 huwelijken (concrete splitsing tussen ceremonie/ receptie/ diner/ feest niet bekend), echter een dikke 2e als het gaat om de gemiddelde omzet want die is slechts €3.500 ex. BTW per huwelijk. De gemiddelde besteding is hier nog geen €56 ex. BTW per persoon wat uitermate laag is vanuit benchmark-perspectief (ca. €.100/125). Als je dit segment écht goed en commercieel gaat laden, specifieke arrangementen ontwikkeld dan moet dit met stip de beste omzet-/rendementsstroom zijn voor het Markiezenhof.

Vergaderen
Het segment vergaderingen valt tegen met slechts 6 meetings in 2023. Een omzet van totaal €4.690,- (102 gasten = 17 gasten per vergadering). De gemiddelde besteding is wel het hoogste van alle bovengenoemde segmenten namelijk €65 ex. BTW maar is relatief arbeidsintensief.

Condoleances
In 2023 heeft eenmaal een condoleance plaatsgevonden met een omzet van €3.200 ex. BTW. Een segment wat meer dan prima (binnen kaders en duidelijke afspraken qua kist wel/niet aanwezig etc.) zou passen binnen huidige tijd en vraag vanuit de markt voor een bijzondere rouwlocatie. Daarnaast 'vult' dit segment heel goed met de bestaande aanvragen omdat de aanvraagtijd ten aanzien van uitvoeringsdatum slechts 1 tot 2 weken is en een hele mooie aanvulling op je omzet, en verhogen van je zaalbezetting, kan zijn.

Gemiddelde bestedingen

De gemiddelde besteding banqueting betrof in 2023 €60,35 ex BTW en is lopende de eerste 4 maanden van 2024 omlaag gegaan naar €24.81 ex. BTW.



Inkoop F&B en inhuur

De rendementen kunnen als volgt worden weergegeven, voor aftrek personeelskosten. Dit gaat uit van 100% uitbesteden van eten en drinken (stelpost):

- 15% rendement over inhuur catering[4]
- 20% rendement over inhuur materialen
- 90% rendement over zaalhuur; dit na aftrek schoonmaak en nutsvoorzieningen (stelpost)
- Rendement na aftrek inkoop en inhuur €55.000 ex BTW

Marge-model	jan	feb	mrt	april	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Marge zaalhuur	€ 1.161,00	€ -	€ 1.367,55	€ 1.662,75	€ 1.255,50	€ 1.174,50	€ 1.390,95	€ 90,00	€ 1.633,76	€ 2.238,30	€ 4.365,00	€ 8.823,06
90%	4,15%	0,00%	4,89%	5,95%	4,49%	4,20%	4,98%	0,32%	5,84%	8,01%	15,61%	31,56%
Marge F&B	€ 4.098,54	€ -	€ 1.342,78	€ 1.553,68	€ 1.231,71	€ 1.642,51	€ 951,69	€ 59,40	€ 1.316,90	€ 1.935,69	€ 810,65	€ 3.346,49
15%	3,36%	0,00%	1,10%	1,27%	1,01%	1,35%	0,78%	0,05%	1,08%	1,59%	0,66%	2,74%
Marge overig	€ 1.685,52	€ -	€ 985,30	€ 660,70	€ 605,56	€ 1.537,04	€ 531,98	€ -	€ 1.057,11	€ 1.439,90	€ 504,00	€ 2.292,29
20%	€ 0,03	0,00%	1,74%	1,17%	1,07%	2,72%	0,94%	0,00%	1,87%	2,55%	0,89%	4,06%
Totaal	€ 6.945,06	€ -	€ 3.695,63	€ 3.877,13	€ 3.092,78	€ 4.354,05	€ 2.874,62	€ 149,40	€ 4.007,77	€ 5.613,89	€ 5.679,65	€ 14.461,85
%	€ 0,04	0,00%	1,79%	1,88%	1,50%	2,11%	1,39%	0,07%	1,94%	2,72%	2,75%	7,01%

Figuur 6: margemodel verlies en winstrekening per maand 2023

Personeelsinzet

Ondanks dat productie mise en place wordt uitbesteed aan een lokale partner, rekenen we in het rekenvoorbeeld van figuur 6 met 28% inslag personeel, wat gebruikelijk is binnen de eventmarkt na Covid-19. Dit exclusief inzet Jurgen en Karen welke als overhead meegenomen dienen te worden in de cijferset. Dit komt neer op €56.322 personeelskosten t.o.v. de omzet 2023. Mogelijk dat hier een afwijking in te bespeuren is, mede door inzet Jurgen, maar dit is in dit rekenvoorbeeld niet doorberekend c.q. niet bekend.

Rendement

Concreet betekent voorgaande dat we verlies draaien op de banqueting exploitatie in 2023. Dit zonder de inzet van de evenementen afdeling middels Jurgen en Karen à €85.000 ex. BTW totaal voor respectievelijk inzet 20 uur en 10 uur. Ook de gratis en interne evenementen zijn hier niet in scope mee-genomen en zullen mogelijk leiden tot verdere additionele kosten.

	Financieel overzicht boekjaar 2023	Percentage van de omzet
Totale omzet evenementen excl. BTW	**€ 201.151,03**	
Waarvan omzet uit zaalhuur	*€ 27.958,19*	*14%*
Waarvan omzet F&B	*€ 121.933,56*	*59%*
Waarvan omzet overig	*€ 56.497,06*	*27%*
Marge uit zaalhuur	€ 25.162,37	90%
Marge uit F&B	€ 18.290,04	15%
Marge uit overig	€ 11.299,40	20%
Totaal rendement uit omzet	**€ 54.751,81**	
Inslag personeel bij evenementen	-/- € 56.322,00	28%
Personeelskosten intern (Jurgen en Karen)	-/- € 85.000,00	42%
Verlies evenementenafdeling	**-/- € 86.571,00**	

Figuur 7: Financieel overzicht boekjaar 2023

4 *Bandbreedte 10%-15%-20% dus gemiddelde genomen.*

Interne reserveringen

Interne reserveringen lijken in voorgaande calculatie niet meegenomen. Hier dienen wel werkafspraken over gemaakt te worden. In 2023 kunnen we in totaal spreken over 248 evenementen waarvan 13% commercieel (45) is. Van onderstaande evenementen is ons niet duidelijk hoe de kosten en/of inkomsten zijn opgenomen in de exploitatie:

- 43 gratis (12%)
- 21 cultureel (6%)
- 48 intern c.q. gemeente Bergen op Zoom (14%)

Financiële sturing

Financiële sturing is momenteel gefragmenteerd ingericht. De debiteuren-standen zijn onvoldoende bekend bij de evenementafdeling en het afletteren van leveranciersfacturen gebeurt niet. Hierdoor is een controleslag verkoop vs. inkoop niet aan de orde en kan een rendementsberekening niet actief per evenement worden opgemaakt. Deze knip tussen evenementen het Markiezenhof en administratie gemeente Bergen op Zoom op te pakken middels inrichting van een ***dedicated*** horeca administratie.



Analyse | Inbesteden vs uitbesteden van evenementen sales

Uitbesteden of zelf doen van evenementen sales activiteiten betreft een vraag die Vijverborgh met regelmaat wordt gesteld. Het Markiezenhof staat voor de keuze hoe zij haar evenement sales-activiteiten wil gaan organiseren. Met betrekking tot de invulling van de organisatie zijn drie scenario's mogelijk:

Scenario A - evenementen sales geheel in eigen beheer
Scenario B - evenementen sales geheel uitbesteed aan cateraar of externe projectmanager
Scenario C - samenwerkingsverband opdrachtgever - cateraar

Scenario B is momenteel in principe sprake van. De besluitvorming over welke scenario te kiezen dient, wat Vijverborgh betreft, van invloed te zijn op de lange termijn en moet gericht zijn op de continuïteit van het museum en haar organisatie. De vraagstelling 'Geef een advies/denkrichting in hoeverre een evenementen afdeling in eigen beheer bij kan dragen aan het economisch rendement van Markiezenhof' dient gepaard te gaan met een goede afweging tussen positieve en negatieve punten/risico's per scenario. Daarnaast kan de uiteenzetting, na de gemaakte keuze, dienen als leidraad voor het elimineren/beperken van de geschetste risico's.

Naast genoemde scenario's zijn er ook tussenvormen mogelijk. Tussenvormen en juridische vormgeving van een samenwerking worden in deze analyse buiten beschouwing gelaten. Gezien denkrichting van kwartiermaker verzelfstandiging om sales in eigen beheer te gaan inrichten, zoals gemeengoed in een veelvoud van culturele instellingen in Nederland, is **scenario A** in meer detail belicht onderstaand. Dit mogelijk in combinatie met **scenario C** nader uit werken:

Inbesteden evenementen sales - de voor- en nadelen *(in willekeurige volgorde)*

Voordelen	Nadelen/risico's
Minder spanning tussen museum-, evenement sales en horeca-exploitatie vanwege uniforme visie op eten en drinken.	Exploitatie dient personeelskosten te dragen, ook als omzetvolumes tegenvallen. Exploitatierisico bij Markiezenhof.
Markiezenhof heeft regie over aanname type partijen en verkoop 'USP Markiezenhof' met ondersteunend F&B aanbod.	Kosten en tijd benodigd voor het zelf opbouwen van een professionele evenement sales organisatie 'vanaf 0-punt.'
Één-loketfunctie c.q. gesprekspartner die geheel denkt vanuit mogelijkheden Markiezenhof voor optimale organisatie van 1 kwalitatief totaalproduct.	Continuïteit werkzaamheden van een evenement coördinator in eigen beheer verdient borging (bij afwezigheid, vakantie en/of ziekte).
Ondernemerschap in eigen huis ontwikkelen/kennis is blijvend.	Evenementen sales is een relatief onbekend terrein voor groot deel van de museumorganisatie. Demarcatie, reserveringsprocedures en yield management zullen tijd kosten om in te bedden.
Relaties zijn relaties voor Markiezenhof voor korte- en lange termijn en actieve koppeling met afdeling sponsoring/educatie opportuun.	Kans op stilstand in ontwikkeling. Geen terugval op een externe sales organisatie.
Mogelijkheid tot upselling, flexibeler c.q. beter te sturen op aanname- en prijsbeleid.	
Actieve commerciële bewerking van de zakelijke markt geeft ondersteuning aan naamsbekendheid Markiezenhof.	

Figuur 8: voor- en nadelen van evenementen sales in eigen beheer Markiezenhof.

Het inbesteden van de evenementen afdeling voor een museumlocatie zal in relatie tot de denkrichting voor inrichting van een evenement afdeling ná verzelfstandiging nog nader belicht worden in een later hoofdstuk.

Brouwhuisplein 1 A2 | 4811 DP Breda | **www.vijverborgh.nl**

Conclusie | De vraagstellingen beantwoord

Analyseer de huidige werkzaamheden van de Evenementen afdeling.

De evenementen activiteiten binnen Museum het Markiezenhof groeien qua omzet, maar lopen qua gemiddelde besteding in alle segmenten achter op de benchmark. De propositie verdient een meer actieve benadering en focus. Gezien de boekhoudtechnische splitsing met de gemeente Bergen op Zoom zijn we met de evenementorganisatie stuurloos; er is geen zicht op marges, betalingen en/of inkoopfacturatie door leveranciers. In een navolgend hoofdstuk zullen we ingaan op de denkrichting qua vervolg gezien kaders en werkafspraken nagenoeg geheel ontbreken, kijkend naar het proces van aanvraag t/m aftersales.

Geef een advies/ denkrichting in hoeverre een evenementen afdeling in eigen beheer bij kan dragen aan het economisch rendement van het Markiezenhof na 1 juli 2025.

Uitgaande van een kostenpost in de V&W van ca. €75.000 (stelpost personeel, vervanging tijdens vakanties door collega's, licentiekosten reserveringssysteem en marketingkosten B2B) moet een evenement afdeling in eigen beheer bijdragen aan toename van het aantal commerciële evenementen en toename van het aantal gasten en bestedingen. Dit in combinatie met een vaste samenwerking met een cateringpartner met op te maken servicelevel agreement en een samenwerking op basis van white label.[5] De eventuele rendementsverbeteringen zullen in het navolgende hoofdstuk verder uitgediept worden.



5 *White label betreft een samenwerking onder de vlag van het Markiezenhof. De desbetreffende cateraar of horecapartner werkt dus zonder eigen label en verzorgt culinair assortiment voor de museumorganisatie.*

Geef een denkrichting qua inrichting van de evenementafdeling, ná verzelfstandiging.

Vijverborgh stelt voor om een evenementen coördinator aan te nemen voor minimaal 32 uur/0,8 FTE om de afdeling operationeel en tactisch te leiden. Dit wel uitgaande van een harde splitsing tussen verkoop en uitvoering van de evenementen. Om succesvol te kunnen zijn in de zakelijke & leisure groepenmarkt, is het van essentieel belang om de evenementenafdeling een zeer prominente positie binnen het Markiezenhof te geven.
Een gedreven, commerciële en proactieve medewerker die dagdagelijks boven op de aanvragen zit, de leads direct én persoonlijk opvolgt en het actief én zelfstandig bewerken van de evenementenmarkt voor zijn/haar rekening neemt is dan ook een minimale must!

Bij deze functie horen op hoofdlijnen de volgende hoofdtaken en verantwoordelijkheden:

- Behandelen van alle aanvragen van A t/m Z met behulp van het (geautomatiseerde) reserveringssysteem Yesplan, MICE Operations of anders middels o.a. het plaatsen van opties, opstellen van offertes, eventuele onderhandeling daarover, sturen van bevestigingen, het voeren van (after-)sales gesprekken tot en met de facturatie van de evenementen.
- Doet aanvragen bij leveranciers voor de evenementafdeling en beheert, coördineert en communiceert deze aanvragen.
- Het opstellen van draaiboeken, informeren, aansturen en overdragen van reserveringen naar de uitvoerende afdelingen c.q. partijen (intern en extern) over afspraken en bijzonderheden middels sheet/ e-mailcorrespondentie.
- Middels acquisitie genereren van nieuwe business en het uitdiepen en beheren van bestaande business.
- Realiseren van targets/doelstellingen op het gebied van omzet (o.a. New Business), conversies en klanten.
- Verantwoordelijk voor de diverse management rapportages (sales funnel/ forecast/ conversie).
- Je bent het gezicht van Museum het Markiezenhof als evenementenlocatie en onderhoudt en bouwt proactief mee aan het netwerk van (potentiële) relaties middels het actief bezoeken van netwerkevents, beurzen en andere interessante bijeenkomst voor het onderhouden en uitbreiden van de naamsbekendheid.
- In samenwerking met de afdeling Marketing & Communicatie biedt je ondersteuning bij de ontwikkeling -, uitvoering en follow up van commerciële acties.
- Je bent op de hoogte van- en volgt trends en ontwikkelingen in de gastvrijheid en specifiek in de (leisure - en zakelijke) groepen- en evenementenmarkt.



Denkrichting afdeling events, ná verzelfstandiging

De denkrichtingen naar aanleiding van de analyse en conclusies zouden als volgt weergegeven kunnen worden in volgorde van belangrijkheid c.q. prioriteit.

Aanname evenement coördinator

Zie voorgaand hoofdstuk. Gezien doorlooptijd opzetten interne evenementorganisatie en verzelfstandiging aanstaande per 1 juli 2025, zou werving begin Q3 2024 moeten aanvangen evenals start herinrichting van de afdeling. Werkelijke start samenwerking dan per uiterlijk 1 januari 2025 waarbij ***'running the business'*** en 'changing the business' deels naast elkaar zal moeten verlopen. Dit om 1 juli 2025 actief de markt te kunnen gaan bewerken en intern klaar te staan met de juiste processen.

Inrichten evenementen afdeling

Het inrichten van een evenementen afdeling zou opgezet dienen te worden in combinatie met de aan te nemen evenement coördinator. Dit om de uitwerking deels door het team te laten doen op locatie en borging van de werkwijze in de organisatievorm te geven. Vijverborgh zou hier desgewenst een rol kunnen spelen. Welke onderwerpen passeren dan de revue?

Opzetten en borgen efficiënte evenementen afdeling

Organisatie

- In kaart brengen marktsegmentatie en doelgroepen;
- Definiëren zakelijke propositie;
- Definiëren aannamebeleid;
- Inventarisatie afdeling en taakverdeling en coachen evenement coördinator on-the-job;
- Inventariseren en bijstellen demarcatie werkzaamheden evenementen sales en operatie;
- Interne communicatie m.b.t. evenementen en sales aanvragen optimaliseren middels op te zetten overlegstructuur;
- Sponsorbeleid in kaart brengen en optimaliseren qua werkafspraken;
- Werkzaamheden en werkafspraken borgen in een saleshandboek;

Methodiek

- Definiëren werkwijze vanaf aanname tot aftersales;
- Opstart prijsstrategie inclusief kortingsmodules op basis van vraag/aanbod;
- Implementatie conversie en annuleringspercentages op weekbasis;
- Optimaliseren werken met functionaliteiten reserveringssysteem Yesplan, MICE Operations of anders.



Opzetten en borgen van een commerciële evenementen afdeling

- Laden het Markiezenhof als trouw- en evenementenlocatie via online portals;
- Optimaliseren website voor B2B segment inclusief het genereren van leads;
- Samenstellen van een food boek met een vast te stellen lokale cateraar en/of exploitant inclusief opstellen arrangementen, prijstelling en voorwaarden;
- Coördineren opmaak digitale banqueting brochure inclusief factsheets per doelgroep
- Aangaan samenwerking intermediairs en event-/congresbureaus;
- Opmaken Product-Markt Combinaties (PMC) inclusief laden van betreffende PMC's in de markt;
- Campagnes PMC opstellen middels acties inclusief sales opvolging;
- Opzetten accountmanagement binnen de afdeling.

Prijs- en aannamebeleid op basis van yield management en opstellen interne reserveringsprocedure

Het fluctueren met prijzen van verhuurbare ruimten is binnen de verhuur aan de orde van de dag. Door een splitsing aan te brengen in de tarieven op basis van populaire dagen (A), relatief populaire dagen (B) en minder populaire dagen (C), wordt optimaal ingespeeld op de maximale bezetting van de zalen tegen de maximaal haalbare tarifering.
Echter is bovenstaande werkwijze in musea minder eenvoudig; educatie speelt namelijk een belangrijke rol in de propositie van musea en het trekken van een nieuwe/jonge doelgroep. Meestal zijn deze programma's onderdeel van de programmering van een museum en zijn de educatietarieven relatief laag te noemen. Om deze reden dient een interne reserveringsprocedure opgesteld te worden met de volgende doelstellingen:

- Goede afstemming tussen educatie en de commerciële programma's.
- Data voorgaande jaren bekijken om een optimale inzet te realiseren van educatie vs. commercie.
- Reserveringsprocedure voor educatie en commercie in één systeem samenbrengen; dit voor uniforme dashboardfunctie voor management en directie.

Doorbelastingen

Afhankelijk van de wérkelijke positionering van het Markiezenhof na 1 juli 2025, zullen maatschappelijke en interne evenementen een rol blijven spelen binnen de organisatie. Dit bijvoorbeeld wanneer het Markiezenhof gezien blijft wordt als een zogenaamd 'huis van de stad' op enigerlei wijze. Gezien er commercieel gestuurd zal moeten worden vanaf 1 juli 2025 overdenken waard om navolgende onderwerpen te overdenken en mogelijk in te richten:

- Het apart inkopen voor gratis evenementen of interne evenementen en dit apart registreren. Dit voor separaat calculeren en bepalen van margepotentieel per product. Dit idem voor inkoop daghoreca versus inkoop evenementen.
- Het eventueel doorbelasten van gratis evenementen of interne evenementen tegen een gereduceerd tarief. Dit via te maken werkafspraken. Dit om 'uit de kosten te komen' m.n. belangrijk nà verzelfstandiging per 1 juli 2025.
- Het mogelijk afstoten van bepaalde samenwerkingspartners wanneer het commercieel verlieslatend blijkt te zijn. Een nieuwe organisatiestructuur zal ook nieuwe samenwerkingspartners en werkafspraken vereisen.







Randvoorwaarden creëren

De evenementenafdeling als one-stop shop voor leads en prospects heeft voeten in aarde en de nodige randvoorwaarden zijn nodig.

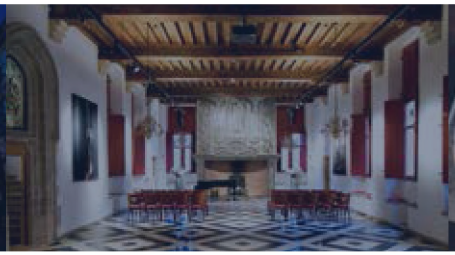
- **Inrichten van een dedicated financiële horecaorganisatie**
  Om gedurende een boekjaar en/of een periode sturing te geven aan de te behalen/behaalde financiële cijfers van Museum het Markiezenhof, én te begrijpen waarop bepaalde cijfers zijn gebaseerd, is het opmaken van een horecabegroting raadzaam evenals maandelijkse verlies- en winst-rekening en zogenaamde key performance indicatoren. Op deze manier kan als (horeca)management gestreefd worden naar de financiële doelstellingen en output als basis voor de begroting van het navolgende boekjaar. Focus ligt vooralsnog op het in kaart brengen van de omzet en directe kosten van de exploitatie. Indirecte kosten en doorbelastingen vanuit de stichting op te zetten in een later fase. Dit ook in relatie tot 'hoe de horeca' binnen of buiten de stichting wordt gepositioneerd qua structuur (stichting, BV of anders) en de mogelijkheden die dit met zich meebrengt in relatie tot te voeren CAO of het doorbelasten van kosten richting de besloten vennootschap.

- **Werkstandaarden opstellen**

- **Een servicelevel agreement en werkafspraken vormgeven qua catering**
  Het is belangrijk om de kwaliteit van dienstverlening constant op niveau te krijgen en te houden middels werkstandaarden (intern) maar ook middels een servicelevel agreement met werkafspraken richting derden/leveranciers.

- **Een banqueting boek vormgeven inclusief passende algemene voorwaarden zoals UVH**
  Door het ontbreken van een banqueting boek met arrangementen en beelden van het culinaire aanbod en ruimten, ontstaat het gevoel dat alle aanvragen als een soort 'maatwerk' worden behandeld en de interpretatie te duur kan ontstaan. Naast de overmatige tijdsinzet per offerte lijkt dit weinig efficiënt en is het lastig om de markt te laten weten wie je bent en wat je te bieden hebt als het Markiezenhof.

- **Marketingbudget en -inzet vaststellen**
  Het beschikbare marketingbudget voor het positioneren van het Markiezenhof zou vastgesteld moeten worden op basis van de product-markt combinaties welke ingezet zullen worden en de sales portals waarop we zichtbaar willen zijn. Dit idem voor marketingsales inzet. Dit wel onder de voorwaarde dat er gerichte marketingcampagnes worden opgezet richting de geselecteerde doelgroepen.




Rendementsverbeteringen

De evenementen exploitatie over 2023 laat een verlies zien, waarbij nog geen rekening is gehouden met de personele bezetting van de evenementen afdeling. De rendementsverbeteringen zullen mogelijk gehaald moeten worden uit onderstaande punten van aandacht:

1. Inventarisatie inhuur derden versus inhuur vanuit een eigen beheer situatie benodigd. Dit in relatie tot audiovisueel, meubilair of aankleding en investeringen vanuit de eigen organisatie. Eigen beheer zou ook ingezet kunnen worden middels een bruikleen samenwerking en/of huurkoop. Dit om het margepotentieel te vergroten in dit kader boven de gestelde 20%.
2. Focus op upselling museumtickets, transport of anders.
   Dit met margecomponent op extern aanbod van 10%.
3. Het kortweg meer, en vooraf actief, verkopen van de locatie door een aan te nemen evenementen coördinator die 100% focus heeft op verkoop van het product en verkoop van eten en drinken. Dit onder het motto; 'wat aandacht krijgt, groeit.' Professionalisering en (her)inrichten van de evenementen afdeling is hier benodigd.
4. Het proactief bewerken van de markt op de marktsegmenten van voorkeur die passen bij het product het Markiezenhof. Vijverborgh denkt hier aan:
   a. Huwelijk (compleet) en in 2e instantie Huwelijksvoltrekkingen.
   b. Eendaagse (dag) congressen van gemiddeld 100 pax., met een afsluitende borrel.
   c. Diner/ Feestavond.
   d. Bijzondere uitvaarten/ speciale gedenkmomenten.
   e. Vergaderingen/ Meetings tot gemiddeld 15 pax.
5. Inrichten van gedegen accountmanagement en relatiebeheer in eerste instantie richting gemeente Bergen op Zoom en overige 'bewoners' van het museumterrein.
6. Middels een aannamebeleid en werkafspraken realiseren van een hogere gemiddelde besteding en een hogere omzetwaarde. Kleine evenementen hiermee minimaliseren gezien dit onverhoopt veel tijd en geld kost en onderaan de streep minimaal iets oplevert. Zodoende sturen op rendement en niet op omzet.
7. Implementatie, of optimalisatie, van het reserveringssysteem zodat het gehele proces geautomatiseerd gaat worden en met efficiënter, effectiever en professioneler gaat werken. Daarnaast geeft het systeem passend inzicht in de verrichtingen qua conversie, annuleringen en financiële data.

Tot slot

Bovenstaande denkrichtingen zullen moeten resulteren in:

1. Een strakke inrichting van een interne evenementen organisatie binnen het Markiezenhof voorafgaand aan verzelfstandiging.
2. Als vervolgstap een proactieve marktbewerking richting de zogenaamde externe evenementen organisatie zetten. Dit geeft ook vertrouwen vanaf 1 juli 2025 vanuit interne en externe stakeholders betrokken binnen dit traject.
3. Een evenementen organisatie die qua economisch en maatschappelijk rendement bijdraagt aan de business case van het Markiezenhof.







Deel 2 | Advies in-/uitbesteden museumcafé

Inleiding

De Kwartiermaker Verzelfstandiging heeft aan Vijverborgh gevraagd een advies samen te stellen omtrent de meest gunstige exploitatievorm voor het museumcafé is en advies over het in- of uitbesteden van deze horecalocatie. In dit document werken wij uw vraagstelling uit.

Uitgangspunten

Tijdens ons bezoek aan het museum, en de gesprekken die we hebben gevoerd, hebben we onderstaande uitgangspunten opgehaald.

Bezoekersaantallen 2022	: 18.500 (alleen museumbezoekers)
Bezoekersaantallen 2023	: 27.475 (alleen museumbezoekers)
Ambitie toekomst	: 35.000
Openingstijden museum	: dinsdag tot en met zondag van 11.00 – 17.00 uur
Openingstijden museumcafé	: tijdens openingstijden museum
Omzet museumcafé 2022	: € 21.671,- inclusief BTW (inclusief de verzilvering van de consumpties in de ticketprijs *).
Omzet museumcafé 2023	: € 72.408,- inclusief BTW (inclusief de verzilvering van de consumpties in de ticketprijs *).

De reguliere ticketprijs voor een volwassene bedraagt € 13,50. Bezoekers die het volle tarief betalen krijgen een consumptie in het museumcafé (koffie, thee of frisdrank).

* In 2023 zijn 6.824 consumpties ‘verzilverd’. De omzet waarde hiervan bedraagt € 17.060,- inclusief BTW (€ 2,50 per consumptie).



Visie op museumcafé

Achtergrond

Het museum bevindt zich in het hart van Bergen op Zoom.

De horecaruimten, Tuinzaal 1 en 2, zijn nu ingericht voor daghoreca en hebben, naast horeca, een museale functie. Hier is steeds een wisselende expositie ***(= blended space).***

Het museumcafé is op dit moment alleen toegankelijk voor museumbezoekers; men dient een toegangskaartje voor het museum te kopen wanneer men gebruik wil maken van de horeca.

Jurgen van den Heuvel is verantwoordelijk voor de exploitatie en draagt verantwoording af aan Claartje Rijkers. Claartje Rijkers is eindverantwoordelijk voor de gehele exploitatie van het Markiezenhof.

Visie van de directie van Museum het Markiezenhof inzake het museumcafé:

De waarden van het museum zijn: authentiek, gastvrij en verbindend. Het is de ambitie om een levendige plek te zijn met de historische locatie als verbindende factor. Een plek voor erfgoed, kunst en beleving.

Tuinzaal 1 en 2 horen, door de wisselende expositie die zich hier bevindt, bij het museale aanbod en zijn onderdeel van de ***guest journey.***

De horeca is daarmee een belangrijk onderdeel in de totale beleving van het museum. Het is daarom van belang dat de kwaliteit en uitstraling van het museum en horeca in lijn liggen met elkaar. De inrichting, het aanbod en het serviceniveau dienen het museumbezoek te versterken. Een voorbeeld hiervan is de gewenste storytelling bij de gerechten en gebruikte producten; bij het serveren van lokale specialiteiten het informeren van de gasten over de achtergrond van bijvoorbeeld de ‘Bergse Bastaert’ en de ‘Zeeridder’.

Ook de aankleding van de horecaruimten dient in kwaliteit en beleving aan te sluiten bij deze ruimten, zodat de expositie en restaurantbeleving complementair aan elkaar zijn.

Om deze redenen wenst de directie van het Markiezenhof inspraak en zeggenschap in de exploitatie en uitvoering; inrichting, aanbod, menukaart, prijsstelling en aankleding.

In tegenstelling tot bovenstaande is tijdens de inventariserende gesprekken tevens de opmerking gemaakt dat de horecafunctie op zichzelf mag staan en niet persé ondersteunend hoeft te zijn. Deze nuance is belangrijk om mee te nemen in het te formuleren advies.

Horeca locatie

Huidige situatie

De exploitatie van het museumcafé is in de huidige situatie niet winstgevend. Hier zijn meerdere redenen voor:

1. De lange openingstijden (6 dagen per week tussen 11 en 17 uur) en de daarmee benodigde personele inzet. Dit nog zonder rekening te houden met dagelijks opstarten en afsluiten.
2. Het lage aantal bezoekers van het museum.
3. De beperkte toegankelijkheid: alleen voor museumbezoekers.
4. De beperkte keukenfaciliteiten en daarmee de beperkte kaart.

Bezoekers die het volle tarief betalen, zijnde € 13,50 per ticket, ontvangen een consumptie in het museumcafé, te weten koffie, thee of frisdrank. De tegenwaarde hiervan is € 2,50 inclusief BTW.

In 2023 waren er totaal 7.666 bezoekers die het volle tarief hebben betaald. Hiervan hebben 6.824 bezoekers gebruik gemaakt van de consumptie. Dit betekent een omzetwaarde van € 17.060,-, zijnde 23% van de totale omzet van het museumcafé in 2023. We kunnen concluderen dat 824 volle tarieftickets x € 2,50 (zijnde € 2.105) niet zijn verzilverd. Dit is daarmee winst voor de horeca.

Op dit moment ontbreekt een gedetailleerde financiële administratie. De huidige inkoopkosten en overige kosten van deze exploitatie zijn niet bekend. Ook de personele bezetting wordt naar gevoel ingezet. Er zijn geen afspraken met leveranciers of inkoopafspraken voor het museumcafé.

Deze elementen versterken onze bevinding dat de exploitatie zeker te verbeteren is. Daarnaast zal dit in de huidige opzet en met het huidige aantal bezoekers geen winstgevende exploitatie worden. Voor de toekomst zijn er, op onderdelen, zeker mogelijkheden om het rendement wat te verbeteren.

Het museumcafé is in de huidige situatie uitsluitend geopend tijdens de openingstijden van het museum en alleen toegankelijk voor museumbezoekers.

Huidige faciliteiten en aanbod

Het huidige aanbod in van het museumcafé is afgestemd op de huidige openingstijden en op de aanwezige faciliteiten. Het betreft een aanbod voor consumptie gedurende de dag; koffie en thee, frisdranken, sappen, bier, wijn, pastries en een klein lunchassortiment bestaande uit soep, broodjes, tosti's en een ovensnack.

De huidige keukenfaciliteiten zijn zeer beperkt door de beschikbare ruimte en de bouwkundige situatie. Aanpassingen achten wij slechts beperkt mogelijk waarbij wij ons voornamelijk baseren op de hoogte van de investeringen en de omzetpotentie.

Visie voor toekomst

In de toekomst is het de intentie om het museumcafé vrij toegankelijk te maken; iedereen heeft dan de gelegenheid om in de bijzondere ruimten, die nu al voor de daghoreca bestemd zijn, te verblijven. Er bestaan plannen om het museumcafé vanaf de twee poorten in de Franse tuin te ontsluiten voor externe bezoekers. Hiermee kunnen bezoekers door de Franse tuin lopen, het terras gebruiken en in het museumcafé terecht.

De ultieme stip op de horizon is om de rondleidingen van de stadsgidsen in Bergen op Zoom te laten starten of te laten eindigen in het café van het Markiezenhof. Dit betreft 40.000 mensen per jaar en betekent een enorm potentieel voor de horeca.

Het is niet de bedoeling dat deze externe bezoekers, zonder ticket, door het museum gaan lopen; voor beide situaties geldt dat de beveiliging binnen het museum hierop aangepast dient te worden.



Conceptrichting

Het uitwerken van een conceptrichting maakt geen deel uit van dit advies. Gezien de invloed van een concept op de exploitatie, besteden wij toch kort aandacht aan dit onderwerp.

Indien in de toekomst meer bezoekers deze locatie gaan bezoeken (externen) adviseren wij om het huidige aanbod te optimaliseren, niet in de breedte maar in kwaliteit en variatie. Het huidige aanbod is te beperkt voor een externe doelgroep. Uitbreiding door een externe doelgroep zal een positief effect hebben op de omzet.

Om de omzet te verbeteren adviseren wij om, binnen de bestaande bouwkundige situatie, aanpassingen te doen door de inzet van apparatuur waarmee het aanbod uitgebreid kan worden en waardoor de omzet geoptimaliseerd kan worden.

Ook dient aandacht besteed te worden aan promotie en marketing; de locatie dient ‘gevonden’ te worden door externe bezoekers. In de nabijheid van het Markiezenhof bevindt zich veel horeca (onder andere op het Beursplein, Grote Markt en ook de omliggende straten) en Markiezenhof dient daarom gepromoot te worden zodat dit een destinatie wordt. Aanpassen van het aanbod en de voorzieningen dient anders geen doel.



In- of uitbesteden

Onderstaand worden een 3-tal verschillende exploitatie scenario's weergegeven welke van toepassing kunnen zijn voor Museum Het Markiezenhof. Daarnaast geven wij de voor- en nadelen (risico's) per scenario aan.

Scenario A Exploitatie geheel in eigen beheer.
Scenario B Exploitatie geheel uitbesteed.
Scenario C Samenwerkingsverband tussen het museum en een nader te selecteren exploitant (waarbij de operationele organisatie is uitbesteed aan een externe cateraar/exploitant en de regie blijft bij de directie van het museum).

In ons advies gaan we niet verder in op juridische vormen van de mogelijkheden. Deze notitie is vooral bedoeld om een goede afweging te kunnen maken tussen de verschillende plussen en minnen per scenario. Daarnaast dient het, na de gemaakte keuze van de vorm, als leidraad om de risico's en de nadelen te elimineren/beperken.

Scenario A:

100% zelf doen	
Voordelen	Nadelen/risico's
Maximale invloed op identiteit en kwaliteit	Exploitatierisico volledig bij museum
Geen spanning tussen operatie en horeca	Kosten en tijd voor het zelf opbouwen/ ontwikkelen van een professionele horecaorganisatie
Geen spanning tussen museum en cateraar/ exploitant	Geen terugval op sterke backbone (organisatie) van de cateraar/exploitant
Eén-loket-functie optimaal te organiseren; het museum en de faciliteiten als één totaal product verkopen	Door het ontbreken van een backbone bestaat de kans dat mogelijke risico's worden beperkt door extra mensen of posities binnen de organisatie te creëren (hoge personele kosten)
Flexibele inzet personeel (functies makkelijk uitwisselbaar indien nodig)	Continuïteit van bijvoorbeeld horecamanager (kwetsbaarheid)
Ondernemerschap in eigen huis ontwikkelen (kennis is blijvend)	Nieuwe activiteit en verantwoordelijkheden buiten de huidige core business
	Grote uitdaging in werven personeel inclusief hogere kosten en aanzienlijke stijging van ingrediëntkosten waardoor marges onder druk komen.



Scenario B:

100% uitbesteden	
Voordelen	Nadelen/risico's
Exploitatierisico bij cateraar/exploitant	Geen directe invloed op identiteit en kwaliteit, zeker bij tegenvallende resultaten
Kennis en ervaring wordt ingekocht en hoeft niet met eigen middelen te worden ontwikkeld	Mogelijke spanning tussen belangen museum en cateraar/exploitant
	Grote afhankelijkheid van cateraar/exploitant

Scenario C:

Samenwerkingsverband	
Voordelen	Nadelen/risico's
Grote invloed op identiteit en kwaliteit (regie ligt bij museum)	Mogelijke discussie en verwarring over taken en verantwoordelijkheden
Eén-loket-functie optimaal te organiseren; het museum en de faciliteiten als één totaal product verkopen	Mogelijke spanning tussen belangen museum en cateraar/exploitant
Profiteren van de kennis en ervaring van de cateraar/exploitant	
Sterke backbone (back up)	
Geen operationele zorgen	



Advies

De keuze voor het wel/niet uitbesteden heeft in grote mate te maken met het feit in hoeverre horeca als core business beschreven mag worden en in hoeverre er kennis over horeca in huis is.

Tijdens onze inventariserende gesprekken, om uw ambities en doelstellingen te vernemen, heeft u aangegeven dat het uw doelstelling is om de aantrekkelijkheid van het museum te verbeteren en meer bezoekers te gaan trekken. Marketing en promotie is nodig om de bekendheid en zichtbaarheid van het museum te vergroten. Het idee om de stadswandelingen in het Markiezenhof te laten starten, betekent een potentieel van 40.000 bezoekers per jaar die kennis maken met het grootste stadspaleis van de Lage Landen maar ook een, mogelijk, flinke groei in potentiële horecabezoekers.

Horeca kan een positieve financiële bijdrage leveren aan de exploitatie van het museum. Hiervoor dienen echter flinke professionaliseringsstappen gemaakt te worden.

Horeca die positief bijdraagt aan de totale beleving van de bezoekersreis is een doel. Horeca die positief bijdraagt aan de exploitatie van het museum is ook een doel. De volgordelijkheid zal afhankelijk zijn van het resultaat dat behaald kan worden.

Gezien uw ambities en behoefte aan inspraak adviseert Vijverborgh daarom een keuze te maken tussen scenario A of scenario C.

In beide scenario's is het museum leidend; in inrichting, uitvoering en aanpassing. Het feit dat u zelf de inrichting/uitstraling van de horecalocatie wilt bepalen, geeft een externe exploitant weinig ruimte om een 'eigen' stempel te drukken/eigen identiteit uit te dragen. Niet iedere exploitant zal hiermee uit de voeten willen of kunnen.

In eerste instantie is ons advies daarom **scenario A.** Hierin heeft u alle vrijheid om de horeca naar eigen inzicht in te richten en uit te voeren. Als nadeel zien wij de beschikbare kennis in uw organisatie ten aanzien van horeca. Horeca kent specifieke processen; specialistische kennis is nodig om de kwaliteit te borgen, uitvoering up-to-date te houden en door te ontwikkelen. Ook de beperkte omvang van uw organisatie zien wij als nadeel. Uw organisatie zal uitgebreid moeten worden om de horecafunctie kwalitatief in te vullen én te begeleiden.

Het is de doelstelling dat horeca een financiële bijdrage gaat leveren aan de exploitatie van het museum. De mogelijkheid dat deze horeca standalone (eventueel buiten de openingstijden van het museum) kan opereren, biedt mogelijkheden voor het vergroten van de omzet, echter de faciliteiten in combinatie met de mogelijkheden voor aanpassingen in de bouwkundige situatie laten ons inziens voornamelijk daghoreca toe. Investeringen om dit aan te passen zijn aanzienlijk en staan niet in verhouding tot de, mogelijk te realiseren, omzet. Wij zien daarentegen, op de huidige locatie en beschikbare ruimte (inclusief *backoffice*), wel mogelijkheden om de dagexploitatie te optimaliseren.

Ons inziens past scenario A het beste bij uw ambitie en mogelijkheden. Absolute voorwaarde voor dit scenario is dat Museum Het Markiezenhof ertoe besluit om een eigen horecaorganisatie in te richten en blijvende ondersteuning vanuit het directieteam te bieden in de uitvoering.

De inzet van een ervaren horecamanager is noodzakelijk om het concept opte starten, invulling aan te geven en door te ontwikkelen. Immers, ‘de vent bepaalt de tent’. Daarnaast zien we, in deze tijd, waarbij het vinden van (goed) horecapersoneel echt moeilijk is, dat een goede, creatieve en vindingrijke eindverantwoordelijke het verschil maakt in gemiddeld en goed. Eigenaarschap is essentieel voor een optimale exploitatie.

Museum Het Markiezenhof dient zich te realiseren dat het opzetten van een eigen horecaorganisatie tijd en investeringen vraagt.

Daarnaast adviseren wij om de samenwerking met de VVV van Bergen op Zoom goed in te richten. Promotie van de locatie én de start of (liever nog) einde van de stadswandeling in het museumcafé is noodzakelijk om een extra bezoekersstroom naar de locatie teweeg te brengen.

Wij zien bij dit scenario kansen voor samenwerking met een lokale cateraar of horecaondernemer voor bijvoorbeeld de levering van producten en de verzorging van grotere bijeenkomsten. Enerzijds ontlast dit de eigen organisatie. Anderzijds kunnen noodzakelijke investeringen ten behoeve van grote partijen door de externe partij gedaan worden.

Een alternatief is **scenario C**. In dit scenario gaat u de samenwerking aan met een externe partij die op uw voorwaarden en uitgangspunten de operatie uitvoert. Een voordeel is dat u geen tijd en geld hoeft te investeren in het inrichten van een eigen organisatie. Een nadeel is dat de financiële opbrengst uit dit scenario lager zal zijn, dan scenario A. Immers een externe organisatie moet rendement kunnen maken op haar activiteiten.

In dit scenario blijft u de regie houden en bepaalt u de randvoorwaarden en bandbreedte waarin een externe partij onderneemt. Afspraken ten aanzien van serviceniveau, kwaliteit, taken en verantwoordelijkheden en dergelijke worden in dit scenario vastgelegd in een Service Level Agreement tussen partijen.

Een mogelijke samenwerkingsvorm met een externe partij is een joint venture. Hierbij worden afspraken gemaakt over verdeling van de opbrengsten, kosten, taken en verantwoordelijkheden. Een andere samenwerkingsvorm betreft een huurovereenkomst waarin een vaste en/of omzetafhankelijke huur wordt afgedragen door een externe exploitant of cateraar. Deze denkrichtingen zullen vanzelfsprekend nader uitgewerkt dienen te worden.



Exploitatiebegroting

Huidige situatie (inclusief BTW):

	Bezoekersaantallen	Omzet horeca incl. BTW	Omzet excl. BTW	Gemiddelde besteding per museumbezoeker excl. BTW
2022	18.500	€ 21.672	€ 19.350	€ 1,05
2023	27.475	€ 72.408	€ 64.650	€ 2,35

Begroting daghoreca, scenario 100% eigen beheer (exclusief BTW):

	A1. Op basis van 35.000 museumbezoekers	A2. Op basis van 35.000 museum-bezoekers en 20.000 externen
Omzet vanuit daghoreca	€ 162.400	€ 255.200
Ingrediëntkosten	€ 45.472	€ 71.456
Personeelskosten	€ 84.240	€ 112.320
Algemene kosten	€ 9.744	€ 15.312
Huisvestingskosten	€ 16.240	€ 25.520
Investeringen / afschrijvingen	Nader te bepalen	Nader te bepalen
'Opbrengsten' vanuit daghoreca	**€ 6.704**	**+/+ € 30.592**

Toelichting op de exploitatie:

Algemeen:
In de huidige situatie is het niet bekend welk percentage van uw museumbezoekers gebruik maakt van de horeca ***(capture rate)***. Daarom benoemen wij hier een gemiddelde besteding per museumbezoeker (en niet per horecabezoeker).

Voor de bezoekersaantallen hanteren wij het door u verwachte aantal bezoekers per jaar, te weten 35.000.

Omzet:
De omzet (scenario 1 en 2) is gebaseerd op benchmarkgegevens van Vijverborgh en betreft de gemiddelde besteding per bezoeker bij soortgelijke cultuurlocaties (musea en theaters) van € 4,64 (exclusief BTW).

De werkelijke omzet zal sterk afhankelijk zijn van de algehele kwaliteit (concept, personeel, capaciteit), het assortiment en de capture rate en kent daarmee vele varianten.

In de eerste calculatie (A1) gaan wij uit van een omzet die gerealiseerd wordt door museumbezoekers. In de tweede calculatie (A2) gaan wij ervan uit dat het museumcafé ook toegankelijk is voor externen. De omzet wordt gerealiseerd door museumbezoekers (35.000) en externen (20.000) op jaarbasis. De externen zijn mensen die een stadswandeling doen (waarbij de stadswandeling begint en/of eindigt in het museumcafé) of op eigen gelegenheid de horeca in het museum bezoeken.

Banquetingomzet:
De omzet uit banqueting (vergaderingen, events, bruiloften, ontvangsten) is niet meegenomen.

Ingrediëntkosten:
Dit betreft de kosten van inkopen voor het te voeren assortiment. Wij maken hierbij gebruik van onze benchmarkgegevens en betreffen daarmee een gemiddeld inkooppercentage voor een horecaconcept met een assortiment voor daghoreca. Gezien de huidige marktsituatie is dit inkooppercentage relatief hoog. Een andere reden waarom dit relatief hoog is, omdat wij ervan uitgaan dat een groot deel van het assortiment kant-en-klaar zal worden ingekocht (gebak, bonbons, snacks en dergelijke).

Wij gaan er hierbij vanuit dat het toekomstige concept een ruimer assortiment zal voeren dan hetgeen nu in het museumcafé wordt geboden. Wij denken aan een traditionele drankenkaart en een lunchkaart, aangevuld met gebak, bites en dergelijke.

Personeelskosten:
De personeelskosten in deze begroting zijn gebaseerd op de operationele inzet van personeel. We gaan hierbij uit van een bediend concept.

Overheadkosten, daarmee bedoelen wij de begeleiding van het eigen horecaconcept door uw managementteam in de organisatie, zijn hierin niet meegenomen. De opstartkosten voor het opzetten van een eigen horecaorganisatie zijn hierin ook niet opgenomen.

U dient er rekening mee te houden dat de personeelskosten kunnen toenemen door het huidige tekort aan horecapersoneel. We constateren op dit moment een trend om horecapersoneel hoger te belonen of extra's te geven, het betreft percentages tussen de 18 en 20% afhankelijk van het type functie. Wij zijn daarom in deze begroting uitgegaan van hogere personeels-kosten dan gebruikelijk. Hoe de situatie zal zijn wanneer uw locatie start, is nu niet in te schatten.

Exploitatie A1: wij gaan uit van 2 personeelsleden waarbij de inzet gedurende 6 dagen per week is. Eén personeelslid voor 5 uur en één personeelslid van 4 uur. Wij hanteren een uurtarief van € 30,- per uur.

Exploitatie A2: wij gaan uit van 2 personeelsleden waarbij de inzet gedurende 6 dagen per week is. Beide personeelsleden werken elk 6 uur per dag. Wij hanteren een uurtarief van € 30,- per uur.

Algemene kosten:
Dit zijn de kosten die benodigd zijn voor het verstrekken van het assortiment, zoals schoonmaakmiddelen, disposables, verzekeringen, uniforme kleding en dergelijke.

Huisvestingskosten:
De kosten voor huisvesting (m2 prijs, gas, water en licht) zijn gebaseerd op onze kengetallen. Wij hanteren hiervoor 10% van de omzet.

Investeringen/afschrijvingskosten:
De kosten voor bouwkundige zaken en aanschaf apparatuur, inrichting, aankleding, klein materiaal (servies, glaswerk, bestek, keukengerei, potten en pannen) zijn niet opgenomen in deze begroting, maar zijn wel n oodzakelijk om een succesvol horecaconcept te realiseren.

Aandachtspunt:
Deze begrotingen zijn gebaseerd op kengetallen en cijfers uit onze database. Wij wijzen u erop dat een passend concept, investering, goede aansturing en kennis van zaken noodzakelijk is om deze begrotingen te realiseren.

Begroting daghoreca, scenario (C) samenwerking met externe ondernemer/ exploitant (exclusief BTW):

	C. Op basis van 35.000 museumbezoekers en 20.000 externen
Omzet vanuit daghoreca	€ 315.700
Ingrediëntkosten	€ 63.140
Personeelskosten	€ 112.320
Algemene kosten	€ 12.628
Huisvestingskosten	€ 31.570
Investeringen / afschrijvingen	Nader te bepalen
Afdracht aan Markiezenhof	€ 31.570
'Opbrengsten' vanuit daghoreca voor ondernemer	**+/+ € 64.472**

Toelichting op de exploitatie:

Omzet:
In deze situatie wordt de omzet gerealiseerd door een externe exploitant/ ondernemer. Wij gaan in dit scenario uit van een gemiddelde besteding van € 5,74 exclusief BTW.

De omzet (aantal gasten en gemiddelde besteding) zal sterk afhankelijk zijn van de kwaliteit, het assortiment en de ***capture rate*** en kent daarmee vele varianten.

Ook in dit scenario gaan wij ervan uit dat het museumcafé vrij toegankelijk is voor externen. De omzet wordt gerealiseerd door museumbezoekers (35.000) en externen te weten 20.000 op jaarbasis. Wij gaan er in dit scenario vanuit dat de stadswandeling start en/of eindigt in het Markiezenhof.

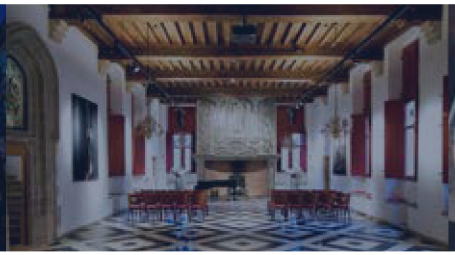
Banquetingomzet:
De omzet uit banqueting (vergaderingen, events, bruiloften, ontvangsten) is niet meegenomen. In dit scenario gaan wij ervan uit dat deze ondernemer/ exploitant de uitvoering van evenementen doet. Dit om voor hem een interessante business case te bewerkstelligen.

Ingrediëntkosten:
Dit betreft de kosten van inkopen voor het te voeren assortiment. De inkoop is in dit scenario gunstiger omdat wij ervan uitgaan dat de ondernemer betere inkoopafspraken heeft (groter volume) en efficiënter met de bereiding omgaat.

Personeelskosten:
De personeelskosten in deze begroting zijn gebaseerd op de operationele inzet van personeel. We gaan hierbij uit van een bediend concept.

In dit scenario wordt de personele inzet door de externe exploitant verzorgd.

Wij gaan uit van 2 personeelsleden waarbij de inzet gedurende 6 dagen per week is. Beide personeelsleden werken elk 6 uur per dag. Wij hanteren een uurtarief van € 30,- per uur.




Algemene kosten:
Dit zijn de kosten die benodigd zijn voor het verstrekken van het assortiment, zoals schoonmaakmiddelen, disposables, verzekeringen, uniforme kleding en dergelijke. Het gehanteerde percentage is lager omdat wij ervan uitgaan dat een externe ondernemer hier efficiënter mee omgaat.

Huisvestingskosten:
De kosten voor huisvesting (m2 prijs, gas, water en licht) zijn gebaseerd op onze kengetallen. Wij hanteren hiervoor 10% van de omzet.

Afdracht aan Markiezenhof:
Wij zijn uitgegaan van een afdracht van 10% over de omzet aan Markiezenhof.

Investeringen/afschrijvingskosten:
De kosten voor bouwkundige zaken en aanschaf apparatuur, inrichting, aankleding, klein materiaal (servies, glaswerk, bestek, keukengerei, potten en pannen) zijn niet opgenomen in deze begroting, maar wel noodzakelijk om een succesvol horecaconcept te realiseren..

Aandachtspunt:
Deze begrotingen zijn gebaseerd op kengetallen en cijfers uit onze database. Wij wijzen u erop dat een passend concept, investeringen, goede aansturing en kennis van zaken noodzakelijk is om deze begrotingen te realiseren.



Bijlage 1:

Business case verkort evenementen Museum het Markiezenhof

Brouwhuisplein 1 A2 | 4811 DP Breda | **www.vijverborgh.nl**

Inhoud

Aanleiding 39

Overwegingen | aantal gasten 39

Overwegingen | aantal evenementen 40

Overwegingen | gemiddelde bestedingen 42

Overwegingen | BuCa 42

Uitgangspunten en randvoorwaarden 43

Bijlage 1 | Potentieberekening eendaagse congressen, diner/ feestavonden, vergaderen/ meetings 44

Bijlage 2 | Dataset MeetingReview regio Bergen op Zoom 45

Aanleiding

De basisadministratie én verslaglegging rondom de evenementen organisatie is kortweg niet op orde gebleken. Hierdoor heeft de sales analyse onvoldoende input kunnen geven voor een op te maken business case voor evenementen. Vijverborgh heeft nu, op basis van benchmark getallen vanuit de culturele en eventsector, het eigen data managementsysteem vanuit Vijverborgh, en een potentieberekening voor zakelijke evenementen regionaal, een drietal scenario's uitgewerkt ter overweging. Het behoeft geen uitleg dat de scenario's afhankelijk zijn van uitgangspunten en randvoorwaarden, welke aan het einde van deze notitie puntsgewijs, en in willekeurige volgorde, zijn beschreven.

Overwegingen | aantal gasten

In boekjaar 2023 had Museum het Markiezenhof 3.333 evenementgasten met een gemiddelde besteding van € 60,35 exclusief BTW. De verdeling qua gastenaantallen/groepsgrootte per evenement, is beschreven in figuur 1.

Zaalgrootte o.b.v. evenementen 2023	
Zaalgrootte	%
<20 gasten	27,27%
20-40 gasten	9,09%
40-100 gasten	34,09%
>100 gasten	29,55%

Figuur 1: zaalgrootte o.b.v. aantal evenementen 2023

Groepsgrootte per maand 2023	
januari	79
februari	0
maart	33
april	48
mei	53
juni	143
juli	143
augustus	65
september	64
oktober	66
november	38
december	88

Figuur 2: groepsgrootte per maand 2023

Afhankelijk van de diverse marktsegmenten, zijn groepsgroottes per segment veelal verschillend. Registratie van de segmentatie en wérkelijke gastenaantallen is vooralsnog onvoldoende. Om deze reden is een korte inventarisatie gemaakt van totale groepsgroottes per maand, berekend over boekjaar 2023. Dit komt neer op gemiddeld 68 gasten per evenement gemiddeld (figuur 2).

Dit gastenaantal (68) komt nagenoeg overeen met het aantal gasten dat we mogen verwachten rondom een bruiloft. Vijverborgh ziet de bruiloftsmarkt als grootste potentieel en snelste groeimarkt voor museum het Markiezenhof. Gemiddeld zijn hier 49 gasten aanwezig als daggast en 85 gasten aanwezig op het feest, wat op basis van verkoop 50% dag/50% avond neerkomt op een gastenaantal gemiddeld van 67[1].

1 *Locatieonderzoek, december 2023, High Profile locaties.*

Brouwhuisplein 1 A2 | 4811 DP Breda | **www.vijverborgh.nl**

Overwegingen | aantal evenementen

Naast het aantal gasten, zullen we het aantal evenementen moeten bepalen, welke op jaarbasis kan plaatsvinden. Uitgangspunt betreft de seizoensverdeling over 2023, afgezet tegen benchmark getallen van soortgelijke locaties (zie figuur 3). De seizoensverdeling gaat uit van focus op huwelijken, eendaagse congressen, diner/feestavonden, gedenkmomenten, vergaderen/meetings[2]. Educatie is buiten scope gelaten van deze maandverdeling.

Maandverdeling events		
	Huidig	BuCa
januari	18%	5%
februari	0%	3%
maart	8%	9%
april	8%	11%
mei	6%	14%
juni	10%	18%
juli	5%	8%
augustus	0%	5%
september	8%	17%
oktober	11%	10%
november	6%	5%
december	21%	9%

Figuur 3: Maandverdeling 2023 vs. BuCa.

De evenementen aantallen zullen worden bepaald op basis van een drietal onderscheidende sectoren:

1. Huwelijken. Te baseren op verkoop in voornamelijk 'trouwmaanden' mei, juni, september/oktober (vrijdag/zaterdag).
2. Eendaagse congressen (dinsdag/woensdag/donderdag), diner/ feestavonden (donderdag/vrijdag/zaterdag), vergaderen/meetings (dinsdag/woensdag/donderdag), op basis van potentieberekening regio Bergen op Zoom (bijlage 1).
3. Gedenkmomenten. Te baseren op stelpost/aanname.

Wanneer we kijken binnen de culturele sector als geheel, en naar museum het Markiezenhof in het bijzonder, is het aantal evenementen vanzelfsprekend niet beperkt tot commerciële evenementen. We spreken binnen Museum het Markiezenhof over gratis evenementen, programmering en interne evenementen.

De gratis evenementen zullen, vanuit optiek Vijverborgh, teruglopen vanwege een hogere te offreren prijsstelling, tenzij je een speciaal cultureel tarief gaat hanteren. Dit om out-of-pocket kosten te dekken na 1 juli 2025. Programmering zal een belangrijk facet blijven evenals interne evenementen. Tenslotte is de organisatie in ontwikkeling en dient de programmering nóg nadrukkelijker in de markt gezet te worden. Figuur 4 geeft een denkrichting qua aantallen 'niet-commerciële evenementen' voor periode na 1 juli 2025 (stelpost).

2 *Adviesrapport horeca en evenementen, 13 juni 2024, referentie 195882.*

2023	
gratis	43
programmering	21
intern	43
BuCa	
gratis	35
programmering	25
intern	43

Figuur 4: gratis programmering, intern 2023 vs. BuCa.

Aantal commerciële evenementen voor de drietal sectoren zijn bepaald in een drietal scenario's 'laag', 'medium' en 'hoog'.

1. Huwelijken

	Aantal huwelijken per maand												
	jan.	feb.	mrt.	apr.	mei	juni	juli	aug.	sept.	okt.	nov.	dec.	
2023	0	0	0	1	3	0	1	0	1	2	1	4	13
laag	0	0	0	2	2	2	0	0	2	2	0	0	10
medium	0	0	0	2	4	4	0	0	4	4	0	0	18
hoog	0	0	0	4	8	8	0	0	8	8	0	0	36

Figuur 5: aantal huwelijken per maand 2023 vs. BuCa.

Huwelijken zullen voornamelijk plaatsvinden op de vrijdagen en zaterdagen in de maanden mei, juni, september en oktober. Wanneer alle desbetreffende dagen gevuld zijn, spreken we over een 'hoog' scenario. Dit is voor 'laag' en 'medium' niveau een afgeleide hiervan waarbij het aantal huwelijken voor 2023 in aantal niet zozeer tegenvalt maar wel qua besteding. Volgens benchmark is €9.624 exclusief BTW haalbaar per huwelijk voor trouwlocatie, catering en aankleding/entertainment.

2. Eendaagse congressen, diner/feestavonden, vergaderen/meetings

	Aantal evenementen per maand												
	jan.	feb.	mrt.	apr.	mei	juni	juli	aug.	sept.	okt.	nov.	dec.	
2023	2	0	2	3	5	3	3	2	4	7	3	11	45
genormaliseerd	2	1	2	4	5	6	4	2	8	5	2	4	45
laag (+10%)	2	1	2	4	5	7	4	2	8	5	2	4	50
medium (+100%)	5	3	4	8	10	13	7	5	15	9	5	8	90
hoog (+200%)	7	4	5	12	15	19	11	7	23	14	7	12	135

Figuur 6: aantal evenementen per maand 2023 vs. BuCa.

Het hoogste scenario levert een 135 tal evenementen op. Dit is lager dan de potentieberekening in bijlage 1 waarbij we uitkomen op 186. Dit heeft te maken met een correctie op beschikbaarheid van de ruimte in relatie tot de meer dan 100 'interne' evenementen, zoals vermeld in figuur 4. Het museum is tenslotte in de eerste plaats een museum en niet een zaalverhuur-locatie. Zodoende zal beschikbaarheid van zalen altijd een samenspel zijn én blijven tussen programmering, collectie, educatie en events. De genormaliseerde verdeling in figuur 6 gaat uit van seizoensverdeling zoals vermeld in figuur 3.

3. Gedenkmomenten

De gedenkmomenten zijn op dit moment onvoldoende gedefinieerd. Hier stelt Vijverborgh voor om 1 event per maand mee te nemen in scope. Voorgaande heeft verdergaande potentie maar is afhankelijk van marketing inspanningen binnen deze markt.

Overwegingen | gemiddelde bestedingen

Gemiddelde bestedingen voor de culturele en evenementsector zijn vanzelfsprekend afhankelijk van de exacte verdeling qua marktsegmentatie en -bewerking. Naast de gemiddelde besteding € 60,35 in Museum het Markiezenhof (2023), worden onderstaande benchmark getallen in de diverse scenario's gebruikt. Dit betreft een gemiddelde besteding per evenementgast. Vanzelfsprekend zullen gratis evenementen lager uitvallen en huwelijken veelal hoger uitvallen. Ook is deze benchmark gebaseerd op een dagprogramma (8 uur) inclusief eten en drinken en overige kosten op locatie en zal een veelvoud van evenementen korter of langer uitvallen. Onderstaande figuur 7 betreft dus een gemiddelde besteding die we over de gehele linie meenemen[3]. Wel van belang om het aannamebeleid t.z.t. op dermate wijze vorm te geven dat korte evenementen (1 dagdeel) of evenementen met een relatief lage gemiddelde besteding worden uitgesloten/beperkt.

Gemiddelde besteding evenementen		
Zaalhuur	€ 18,90	27%
Eten en drinken	€ 35,00	50%
Overig	€ 16,10	23%
	€ 70,00	

Figuur 7: benchmark gemiddelde besteding evenementen, uitgesplitst naar zaalhuur, eten en drinken en overige omzet.

Overwegingen | BuCa

Wanneer we de commerciële evenementen op een rij zetten in de drietal scenario's, en de gemiddelde besteding als ijkpunt nemen over alle marktsegmenten gezien, komt navolgende businesscase in het verschiet voor museum het Markiezenhof:

	Huwelijken	Zakelijk	Gedenken	Totaal	Gasten	Besteding	Omzetprognose
laag	10	50	12	72	68	€ 70,00	€ 340.340,00
medium	18	90	12	120	68	€ 70,00	€ 571.200,00
hoog	36	135	12	183	68	€ 70,00	€ 871.080,00

Figuur 8: omzetprognose commerciële evenementen exclusief BTW.

Het behoeft geen uitleg dat deze business case niet als zodanig gehaald kan worden vanaf 1 juli 2025. Dit gezien lead tijden van toepassing voor de diverse marktsegmenten variërend van enkele maanden tot 1,5 jaar. Hier wordt in de uitgangspunten en randvoorwaarden verder op ingegaan.

3 *Locatieonderzoek december 2023, High Profile locaties.*

Uitgangspunten en randvoorwaarden

Ondanks dat voorgaande opzet een goed beeld geeft van de bandbreedte qua mogelijkheden, kan de opsomming als een directiebegroting worden gezien (plus/min 20%). Er is een veelvoud aan uitgangspunten en randvoorwaarden om succesvol te kunnen zijn. Goed om deze uitgangspunten en randvoorwaarden, welke in willekeurige volgorde vermeld zijn, in ogenschouw te nemen.

- Bedragen zijn exclusief BTW en exclusief afdrachten aan boekers (intermediairs) en wedding planners.
- Scenario geschetst gaat uit van start marktbewerking per 1 juli 2025, inclusief gebruik sales portals en social media campagne (reviews en ervaringen evenals spin-off hiervan). De interne sales organisatie dient op dat moment ingericht te zijn en een event coördinator moet aangenomen zijn, idealiter per eind 2024.
- Er dient rekening gehouden te worden met leadtijden voor aanname van congres/symposia (6-12 maanden), vergaderingen (3-5 maanden) en huwelijken (12-18 maanden). Daarnaast is de leadtijd voor gedenkevents slechts 1 – 2 weken voorafgaande en kan gezien worden als 'invulling' van vrije dagen/ruimtes.
- Accountmanagement gemeente Bergen op Zoom in scope per 1 juli 2025, en onderdeel van de onderhandelingen met de gemeente. Dit gezien 25% van de omzet 2023 van de gemeente afkomstig is.
- Verkorte business case is afhankelijk van een actieve salesbewerking, een zorgvuldig opgezet proces van aanname t/m aftersales, inclusief een herzien prijs- en aannamebeleid, en het laden van de product-marktcombinaties welke passend aansluiten op de beoogde doelgroepen.
- Verkorte business case staat los van het inzetten van arrangementen, in combinatie met het museum, voor het leisure segment. Hier heeft Vijverborgh vooralsnog onvoldoende beeld van qua (on)mogelijkheden.
- Omzetcomponent voor gratis evenementen, interne evenementen en programmering is niet in scope meegenomen gezien kostencomponenten evenals wensen/eisen van desbetreffende evenementen onvoldoende bekend zijn bij Vijverborgh.
- Educatie maakt veelal gebruik van dezelfde voorzieningen. Het is belangrijk om goede afspraken te maken hoe de reserveringsprocedure loopt voor zakelijke groepen, educatie en interne aanvragen. Gezien de piekdrukte voor educatie en zakelijke groepen kunnen overlappen op bijvoorbeeld dinsdagen en donderdagen, is in deze verkorte business case hier rekening mee gehouden[4].
- Eventueel nieuw te betrekken (horeca)ruimten binnen museum het Markiezenhof zijn buiten scope gelaten van deze business case.
- Het te voeren horeca concept/ de uitvoering is van belang om te bepalen hoe succesvol we zijn met Museum het Markiezenhof. Succes is hier afhankelijk van gasttevredenheid, personeelstevredenheid en rendement.

4 *Locatieonderzoek december 2023, High Profile locaties; meeste evenementen, vergaderingen, beurzen en congressen vinden respectievelijk plaats op donderdag, dinsdag en woensdag, in volgorde van aantal boekingen per dag van de week.*

Bijlage 1 | Potentieberekening eendaagse congressen, diner/ feestavonden, vergaderen/ meetings

Op basis van het gemiddelde aantal bijeenkomsten en het aantal bedrijven in Bergen op Zoom is de potentie bepaald qua afname en afgezet tegen het aantal horecabedrijven in de regio met zaalverhuur tot 150 zitplaatsen.
Op basis van de beschikbare accommodatie in de regio Bergen op Zoom (stad + 50 km) is een marktaandeel mogelijk van 1,23%. Dit betreft x bedrijven in de regio (100%/81 bedrijven = 1,23%). [5]Vanzelfsprekend is excelleren mogelijk wanneer de zakelijke markt zorgvuldig wordt bewerkt.

Het aantal bedrijven in Bergen op Zoom betreft 7.665, waarbij ca. 70% landelijk gezien als ZZP aangemerkt mag worden, welke niet per se tot de doelgroep van het Markiezenhof behoren[6]. Het aantal evenementen, georganiseerd door bedrijven is na Covid-19 toegenomen met 26,5%[7]. Hiermee komt aantal vergaderingen en evenementen per bedrijf qua benchmark op 8,6 per boekjaar.

Het beoogd aantal zakelijke evenementen komt hiermee op 186, rekening houdende met een extra potentie (+25%) vanwege de unieke locatie en een correctie (2x -25%) door relatieve onbekendheid van de locatie in de evenementmarkt en de concurrentie vanuit de nabijgelegen Randstad.

Aantal vergaderingen en evenementen B2B. Regio Bergen op Zoom +50 km	
Vergaderingen en evenementen per bedrijf	8,6
Aantal bedrijven Bergen op Zoom	7.665
Aantal bedrijven Bergen op Zoom minus ZZP	2.333
Aantal bedrijven potentie - aantal bijeenkomsten	20.067
Aantal horeca bedrijven met zaalverhuur tot 150 pax (BoZ + 50km)	81
Marktaandeel binnen regio	1,23%
Aantal vergaderingen en evenementen o.b.v. marktaandeel in regio	248
25% surplus vanwege unieke locatie	62
25% minus vanwege onbekendheid locatie	62
25% minus concurrentie Randstad	62
	186

Figuur 9: Verkorte marktanalyse regio Bergen op Zoom +50 km.

Qua evenementen zakelijk wordt gerekend in deze businesscase met een 135 evenementen vanwege een correctie (stelpost) op intern, programmerings- en gratis evenementen.

Op basis van de gestelde groepsgrootte van 68, zou men uitkomen op een 9.180 zakelijke bezoekers op basis van de gestelde 135 bijeenkomsten. Excelleren zou wat Vijverborgh betreft zeker mogelijk zijn. Dit nog los van de groei in het huwelijkssegment, die separaat in de business case meegenomen zal worden. Voorgaande is wel afhankelijk van de salesbewerking en laden van de product-marktcombinaties. Tevens staat dit los van het inzetten van arrangementen, in combinatie met het museum, voor het leisure segment.

5 *Zie bijlage 2 voor specificaties desbetreffende bedrijven.*
6 *KvK en CBS achtergronden.*
7 *https://www.eventbranche.nl/nieuws/de-staat-van-de-eventbranche-minder-omzet-zelfde-aantal-collegas-meer-events-23584.html*

Bijlage 2 | Dataset MeetingReview regio Bergen op Zoom

De database MeetingReview is aangewend om 81 evenementlocaties met maximale capaciteit 150 gasten in de regio te beschrijven. Dit om het procentuele marktaandeel te kunnen berekenen voor museum het Markiezenhof als evenementenlocatie. De navolgende plaatsen zijn binnen deze analyse in scope: Bergen op Zoom, Halsteren, Heerle, Hoogerheide, Huijbergen, Kruisland, Lepelstraat, Nieuw-Vossemeer, Ossendrecht, Putte, Rilland, Roosendaal, Steenbergen, Tholen, Woensdrecht, Wouw, Breda, Etten-Leur, Zevenbergen, Moerdijk, Oudenbosch, Dinteloord, Klundert, Zierikzee, Middelburg, Vlissingen.

Naam	Straat	Nr.	Plaats
Bedrijvencentrum de Punt	Kruisakkers	2	Bergen op Zoom
Bergsdiep	Blokkenstallen	2	Bergen op Zoom
De Melkfabriek	Bruinevisstraat	32	Bergen op Zoom
De Poort van Berrege	Poortweg	1	Bergen op Zoom
De Suikerfabriek	Zuidzijde Haven	39 A	Bergen op Zoom
Fletcher Hotel-Restaurant Stadspark	Gertrudisboulevard	200	Bergen op Zoom
Grand Hotel De Draak	Grote Markt	36-38	Bergen op Zoom
La Pucelle	Hofstraat	2	Bergen op Zoom
Loods52	Marconilaan-Noord	52	Bergen op Zoom
Oase Bergen op Zoom	Fortuinstraat	3	Bergen op Zoom
Ristorante La Grotta	Grote Markt	30	Bergen op Zoom
Ristorante Napoli	Kerkstraat	10	Bergen op Zoom
Markiezenhof	Steenbergsestraat	8	Bergen op Zoom
Villa Heidetuin	Balsedreef	4	Bergen op Zoom
Aogse Markt	Haagsemarkt	5	Breda
Bliss Boutique Hotel	Torenstraat	9	Breda
Boerke Verschuren	Ginnekenmarkt	13	Breda
Boven Breda	Schoolstraat	2	Breda
Breda Business Park	Konijnenberg	61	Breda
Business Centre Breda	Smederijstraat	2	Breda
Campanile Hotel Breda	Minervum	7090	Breda
Corenmaet	Havermarkt	1	Breda
De Colonie Breda	Grote Markt	26-28	Breda
DeRuimte Inspirerend Vergaderen	Heuvelstraat	52 Bis	Breda
Golden Tulip Mastbosch Hotel Breda	Burgemeester Kerstenslaan	20	Breda
Het Scheepshuys	Teteringsedijk	196	Breda
Ingenhousz Breda	Dr. Jan Ingenhouszplein	42	Breda
Korenmolen de Hoop Princenhage Breda	Liesboslaan	35	Breda
Schaatsbaan Breda	Terheijdenseweg	506	Breda
Lot66	Mijkenbroek	27	Breda
Mankr8 Groep	Charles Petitweg	11A	Breda
Moeke Ginneken	Ginnnekenmarkt	17	Breda
Novotel Breda	Dr Batenburglaan	74	Breda
Ciao Belli	Grote Markt	20-22	Breda
Popocatepetl	Schoolstraat	2	Breda
Tortillas Breda	Grote Markt	44	Breda
Zuiderlicht	Kloosterlaan	138 A	Breda
Business Centre Etten-leur	Bredaseweg	185	Etten-Leur
De Eetfabriek	Mon plaisir	89	Etten-leur
De Hoge Neer	Hoge Neerstraat	1	Etten-Leur
De Menmoerhoeve	Zundertseweg	66	Etten-Leur
Havenhuis	Geerkade	19	Etten-Leur
ZUITNL	Couperuslaan	18	Etten-Leur
MFC Kloosterhof	Huijbergseweg	3B	Hoogerheide
Orangerie Mattemburgh	Antwerpsestraatweg	181	Hoogerheide
Brasserie Overstag	Noordschans	121	Klundert
The Roosevelt	Nieuwe Burg	42	Middelburg
Fletcher Hotel-Restaurant Middelburg	Loskade	1	Middelburg
Hotel de Sprenck	Seissingel	4	Middelburg
Hotel Middelburg	Bosschaartsweg	2	Middelburg
Restaurant Passant	Plaza	11	Moerdijk
Grenshotel de Jonckheer	Aanwas	17	Ossendrecht
Hotel Dekkers	Zr. M. Adolphinestraat	6	Ossendrecht
t Paviljoen Roosendaal	Nieuwe Markt	49A	Roosendaal
Brasserie & Restaurant Het Hooihuis	De Stok	13	Roosendaal
Brasserie Lodge Visdonk	Rozenvendreef	2	Roosendaal
Golfcentrum Roosendaal	De Stok	16	Roosendaal
Grand Café Chagall	Markt	24	Roosendaal

Hotel Central Restaurant Sistermans	Stationsplein	9	Roosendaal
Indoor Skydive Roosendaal	De Stok	24	Roosendaal
Laan22	Laan van Brabant	22	Roosendaal
Olympia Roosendaal	Raadhuisstraat	55	Roosendaal
The Rosendale	Stationsplein	5A	Roosendaal
Hampshire Hotel – Hostellerie Schuddebeurs	Donkereweg	35	Schuddebeurs
Hotel-Brasserie de Kaai	Kaaistraat	1	Steenbergen
Oesterdam	Oesterdam	3	Tholen
Sport- en Gemeenschapscentrum Meulvliet	Zoekweg	8	Tholen
Business Meeting Point Vlissingen	Industrieweg	1-3	Vlissingen
De Zeeuwse Komedie/ Theater Vestzak 99	Oranjestraat	2	Vlissingen
Fletcher Hotel-Restaurant Arion-Vlissingen	Boulevard Bankert	266	Vlissingen
Hotel Piccard	Badhuisstraat	178	Vlissingen
Hotel Zilt	Nieuwendijk	39	Vlissingen
Strandpaviljoen Kon-Tiki	Zwanenburg	7	Vlissingen
Strandpaviljoen Piet Hein	Zwanenburg	9	Vlissingen
Watertoren Vlissingen	Badhuisstraat	187	Vlissingen
Dorpshuis De Spil	Plantagebaan	223	Wouwse Plantage
Fletcher Hotel-Restaurant Zevenbergen-Moerdijk	Schansdijk	3	Zevenbergen
De Pizzeria	Dam	8	Zierikzee
De Proeverij	Kraanplein	12-14	Zierikzee
Grand Café de Werf	Vissersdijk	2	Zierikzee
Mondragon	Oude Haven	11	Zierikzee

VIJVERBORGH



MARKIEZENHOF

Museum Markiezenhof

Verzelfstandigingsplan

Datum
5 november 2025

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
   - 1.1 Situatieschets 3
   - 1.2 Opdracht aan projectleider en projectteam 4
   - 1.3 Leeswijzer 4

2. Doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden verzelfstandiging 6
   - 2.1 Doelstellingen 6
   - 2.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden verzelfstandiging 8

3. Missie, visie en takenpakket Markiezenhof 9
   - 3.1 Inleiding en gemeentelijk beleid 9
   - 3.2 Missie en visie 9
   - 3.3 Producten en diensten (cultureel ondernemerschap) 10

4. Bestuurlijke en juridische vormgeving 12
   - 4.1 Inleiding 12
   - 4.2 Kenmerken van de Stichting 12
   - 4.3 Advies juridische vormgeving 14
   - 4.4 Procedure oprichting stichting 15

5. Personeel en organisatie 16
   - 5.1 Inleiding 16
   - 5.2 Overgang arbeidsvoorwaardenregeling 16
   - 5.3 Pensioenregeling 18
   - 5.4 Functie-indeling bij overgang cao 20
   - 5.5 Personeelsvertegenwoordiging 20

6. Financiële vormgeving 21
   - 6.1 Inleiding 21
   - 6.2 Begroting 21
   - 6.3 Exploitatieresultaat en subsidie 23
   - 6.4 Weerstandsvermogen 23
   - 6.5 Frictiekosten 23

7. Vervolgproces 25

Bijlagen 27

1. Inleiding

1.1 Situatieschets

In juni 2023 is de businesscase Markiezenhof opgeleverd. De businesscase beschrijft binnen welke beleidsmatige kaders welke keuzes kunnen worden gemaakt om de financiële taakstelling te realiseren en welke keuzes er zijn om te komen tot een passend en toekomstbestendig organisatiemodel. In deze businesscase zijn kaders en uitgangspunten geformuleerd.
Het college heeft in juni 2023 op basis van de businesscase het voorgenomen besluit genomen om het Markiezenhof te verzelfstandigen naar een stichtingsmodel. Naast het voorgenomen besluit tot verzelfstandiging zijn tevens de volgende besluiten genomen:

- Er dient een ondernemingsplan te worden opgesteld. In het ondernemingsplan dienen de volgende zaken te worden verwerkt: de uitgangspunten en scenario's uit de businesscase, de institutionele doelstellingen, de maatschappelijke doelstellingen, vastgoed-/huisvestingscomponent en mogelijkheden van een triple helix-benadering.
- De taakstelling op het museum/Markiezenhof van € 900.000,- te verlagen met € 200.000,- naar € 700.000,-
- Het realiseren van de taakstelling als opdracht aan de kwartiermaker mee te geven ter verdere uitwerking en detaillering. Voor de periode 2023 en 2024 betekent dit het realiseren van de taakstelling op de personele formatie door onder andere het niet inzetten van vacaturegelden, natuurlijke uitstroom van medewerkers en beperken van inhuur derden.

In 2024 en 2025 is er discussie gevoerd over de bijkomende organisatiekosten. De stichting dient de backoffice taken (HRM, administratie, ICT e.d.) zelf te organiseren en te bekostigen. Dit heeft geleid tot een scenariostudie: wat zijn de financiële effecten bij wel of niet verzelfstandigen?
In lijn met de toezeggingen aan de gemeenteraad zijn in juni 2025 twee varianten voor de toekomstige organisatorische vormgeving van het Markiezenhof uitgewerkt, inclusief financiële doorrekening, personele consequenties en organisatorische impact. In de uitwerking is rekening gehouden met de door college en de raad meegegeven kaders.
Op basis van de opgestelde scenario's is door de raad op 26 juni 2025 besloten om het Markiezenhof te verzelfstandigen in de vorm van een stichting met een Raad van Toezicht, conform de voorkeursvariant van het college.

In uitvoering van de besluiten is nu sprake van twee, met elkaar samenhangende, projecten;

1. Het opstellen van een ondernemingsplan onder leiding van de kwartiermaker Markiezenhof
2. Het opstellen van een verzelfstandigingsplan onder leiding van de projectleider verzelfstandiging Markiezenhof

Een nauwe samenwerking en afstemming is vereist. Elementen uit het ondernemingsplan zoals o.a. de missie, visie, taakvelden, aanbod van producten en diensten, personele formatie, meerjarenbegroting e.d. zijn belangrijke onderleggers voor het verzelfstandigingsplan. Andersom is dit ook van toepassing: de keuzes in de vormgeving van het stichtingsmodel dienen uitgangspunt te zijn in het ondernemersplan. Denk hierbij aan de juridische/organisatorische invulling (de governance, het directie- en bestuursmodel), de verzelfstandigingsbegroting (additionele functies en autonome kosten bij verzelfstandiging), cao-aspecten en overgang van medewerkers.

1.2 Opdracht aan projectleider en projectteam

Opdracht
De primaire focus van deze opdracht ligt op de verzelfstandiging van het Markiezenhof. Om tot verzelfstandiging te komen is het noodzakelijk dat er een verzelfstandigingsplan wordt opgesteld wordt op grond waarvan besluitvorming over verzelfstandiging plaats kan vinden. Het verzelfstandigingsplan geeft inzicht in met name de technische aspecten van de ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie naar een zelfstandige stichting. Dit betreft onder andere de arbeidsrechtelijke overgang van de medewerkers, de juridische vormgeving met onderliggende (concept) overeenkomsten en de financiële aspecten: de organisatie- en bedrijfsvoeringskosten die nodig zijn om tot een autonome en toekomstbestendige organisatie te komen. Alle relevante vraagstukken op het gebied van verzelfstandiging worden beantwoord, waarbij er bijzonder oog is voor de personele belangen en zorgvuldige besluitvorming.
Het exploitatieconcept van het Markiezenhof komt aan de orde in het ondernemingsplan welke parallel aan het verzelfstandigingsplan wordt opgesteld. In het ondernemingsplan wordt de missie, visie, doelstellingen, huisvesting, de samenwerkingsverbanden en bovenal het integraal aanbod van diensten en producten beschreven inclusief de daarvoor benodigde werkorganisatie.

De oprichting van de stichting is uitgangspunt maar nog geen vaststaand feit. Op basis van het verzelfstandigingsplan zal door de gemeenteraad uiteindelijk een definitieve beslissing worden genomen. Het traject wordt derhalve in de volgende drie fases onderverdeeld:

1. Opstellen verzelfstandigingsplan inclusief beantwoording van alle relevante vraagstukken met een sterke focus op de personele aspecten;
2. Voorbereiden besluitvorming (procedure wensen en bedenken) door de gemeenteraad;
3. Uitwerking en implementatie verzelfstandiging.

Het verzelfstandigingsplan is vormgegeven inclusief het opstellen van relevante en noodzakelijke (concept) documenten zoals statuten, overeenkomsten, overgangsregeling en exploitatiebegroting.
Het verzelfstandigingplan geeft de beleidsmatige contouren aan waarbinnen de uitvoering van de verzelfstandiging dient plaats te vinden. Nadat de OR in de gelegenheid is gesteld een advies over de ontvlechting uit te brengen zal het voorstel in december 2025 ter besluitvorming worden aangeboden aan de gemeenteraad. Vervolgens kan de implementatie worden opgestart om per 1 juli 2026 de daadwerkelijke ontvlechting te realiseren.

Dit betreft de voorbereiding en uitwerking van de feitelijke verzelfstandiging. Het eindresultaat is het oprichten en operationaliseren van de stichting op een dusdanige wijze dat deze goed in staat is de taakverantwoordelijkheden ter hand te nemen.

1.3 Leeswijzer

Dit verzelfstandigingsplan beschrijft binnen welke beleidsmatige kaders de verzelfstandiging kan worden gerealiseerd. De volgende indeling is aangehouden:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de doelstellingen en uitgangspunten & randvoorwaarden voor de verzelfstandiging van het Markiezenhof;
- Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de missie, visie, doelstellingen en het takenpakket van een verzelfstandigd Markiezenhof (samenvatting uit het ondernemingsplan);
- In hoofdstuk 4 is de bestuurlijke en juridische vormgeving geschetst;
- Hoofdstuk 5 beschrijft de personele en organisatorische aspecten;
- In hoofdstuk 6 wordt de financiële vormgeving beschreven;

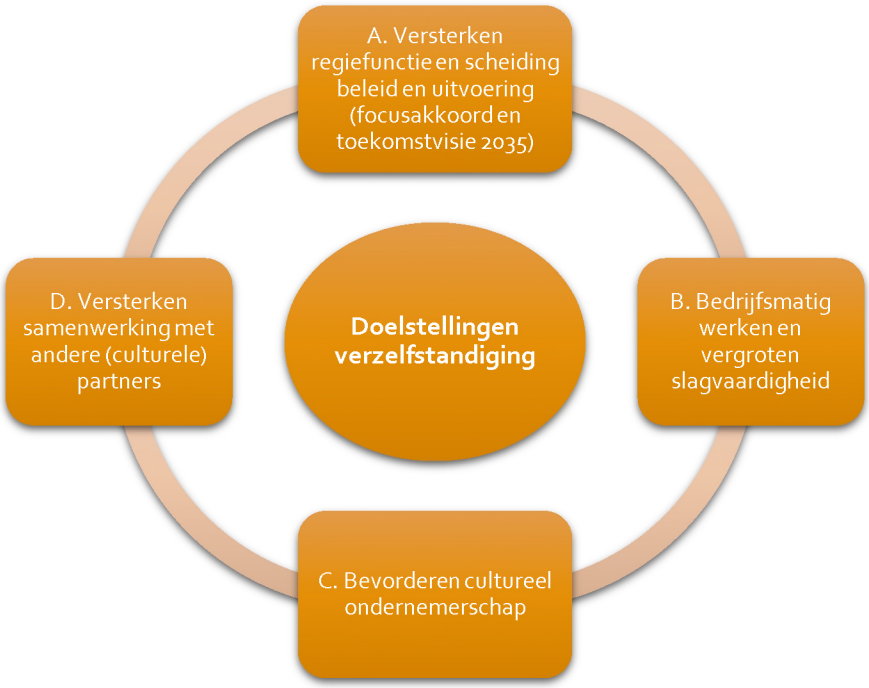
- Tot slot is in hoofdstuk 7 het implementatieproces toegelicht.

De bijlagen bevatten de concept documenten en overeenkomsten die bij verzelfstandiging aan de orde zijn. Deze zijn nog ontwikkeling.

2. Doelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden verzelfstandiging

2.1 Doelstellingen

Met de verzelfstandiging wordt richting gegeven aan een viertal doelstellingen, schematisch weergegeven in onderstaande afbeelding:



Toelichting:

A. Met het vaststellen en uitvoeren van de toekomstvisie 2035 vaart de gemeente een koers waarbij zij de maatschappelijk te realiseren effecten benoemt en daarop stuurt (bijvoorbeeld inhoud geeft aan het cultuurbeleid), zonder te bepalen hoe deze effecten worden gerealiseerd. De gemeente bepaalt het 'wat' en laat het 'hoe' over aan allerlei (professionele) organisaties, verenigingen en stichtingen. Hierbij past een Markiezenhof "op afstand" waarbij de uitvoerende taken worden ondergebracht in een zelfstandige organisatie die beschikt over de vereiste expertise en vakmanschap.

   In de pijlervisie 'Sociaal en Veilig' zijn de volgende relevante uitgangspunten opgenomen:
   - *Om de groeiende rol van de gemeenten in de ondersteuning van inwoners goed te kunnen uitvoeren, werken gemeenten steeds intensiever samen met maatschappelijke organisaties, aanbieders van zorg en ondersteuning, onderwijs, partners op het gebied van veiligheid en aanbieders van cultuur en sport. Dit vraagt om een andere rol voor ons als gemeente, namelijk die van samenwerkingspartner.*
   - *Samenwerken is essentieel om de toegankelijkheid en betaalbaarheid van kunst en cultuur te verbeteren. Door nieuwe verbindingen aan te gaan kan nieuw publiek worden bereikt. We sturen op samenwerking en verbinding tussen professionals, het cultuur-historische veld, maatschappelijke organisaties, (beroeps)onderwijs en bedrijfsleven. We moedigen daarbij het ontstaan van nieuwe samenwerkingsverbanden met partners van buiten de regio aan.*

- *We vinden dat kunst en cultuur toegankelijk, bereikbaar, aantrekkelijk en zichtbaar moeten zijn voor iedereen, ongeacht achtergrond, leeftijd of sociaaleconomische status. Daarbij is het uitgangspunt dat de gebruiker (in de breedste zin van het woord - of het nu gaat om een vereniging die gebruikmaakt van een locatie, of een inwoner die naar een voorstelling gaat) betaalt, maar we bieden ondersteuning waar het nodig en mogelijk is.*
- *We richten ons op een sterke culturele basisinfrastructuur buiten de gemeentelijke organisatie, die in synergie en samenwerking bijdraagt aan maatschappelijke (en economische) doelstellingen. De culturele basis bestaat uit: de openbare bibliotheek (Bibliotheek West-Brabant), Theater & Poppodium (De Maagd & Gebouw-T), het museum (het Markiezenhof) en het centrum voor cultuureducatie, -participatie en amateurkunst (het CKB).*
- *Daarbij stimuleren we dat de culturele sector werkt volgens de aan de sector gerelateerde codes, zoals de Fair Practice Code, Code Cultural Governance en de Code Culturele Diversiteit en Inclusie.*

Voor wat betreft de uitvoering is de gemeente om een aantal redenen ook niet direct de meest geschikte partij. De primaire rol van een gemeentelijke organisatie ligt in het openbaar bestuur. De organisatie is daarop ingericht. Om haar rol in het openbaar bestuur waar te kunnen maken hebben de werk- en besluitvormingsprocessen een hoog democratisch en beleidsmatig gehalte en zijn allerlei 'checks' en 'balances' nodig die als nadeel kunnen hebben dat deze gepaard gaan met inefficiënties. Voor het aanbieden van een museumfunctie zijn deze checks minder nodig. Sterker nog, ze vormen vaak een last. Uitbesteden in de vorm van verzelfstandiging is dan een logische stap.
Door de verzelfstandiging ontstaat ook een meer *zakelijke en transparante* verhouding tot de uitvoerende organisatie ten opzichte van de huidige situatie, waarbij de gemeente subsidiegever en regisseur is en een zakelijke relatie onderhoudt met de verzelfstandigde organisatie als uitvoerende partner (scheiding van rollen).

B. Bedrijfsmatig werken en vergroten slagvaardigheid:
   - het op efficiënte en effectieve wijze organiseren van de museale-, commerciële en erfgoedfunctie. Door de uitvoeringstaken te verzelfstandigen kunnen processen meer bedrijfsmatig worden georganiseerd, waardoor de relatie tussen kosten en baten meer inzichtelijk worden gemaakt en daardoor beter te sturen zijn;
   - door een meer bedrijfsmatige aanpak van de (uitvoerende) werkprocessen is verbetering van de kwaliteit van de uitvoering en van de output mogelijk. De organisatie krijgt meer focus op kwaliteit en klant.

C. Bevorderen van cultureel ondernemerschap: een zo breed mogelijk, betalend publiek interesseren voor het museum en tegelijkertijd streven naar een sluitende exploitatie (ondernemerschap). Door verzelfstandiging neemt de culturele kracht toe. Een zelfstandige culturele organisatie wordt immers gestimuleerd om meer en ander publiek te bereiken; alle energie gaat naar de culturele corebusiness. De verzelfstandigde organisatie krijgt meer ruimte om de vleugels uit te slaan en kan met andere lokale of regionale organisaties samenwerken en/of haar diensten aanbieden. Door verbreding van het werkpakket en het vergroten van de klantenkring, neemt het exploitatieperspectief van de verzelfstandigde organisatie toe.

Bij verzelfstandiging ontstaat er ook een neveneffect: namelijk verkleining van de gemeentelijke organisatie. Door het onderbrengen van de uitvoerende taken in een verzelfstandigde organisatie gaan de medewerkers die nu binnen de gemeente verantwoordelijk zijn voor deze taken ook over naar deze organisatie. Hierdoor neemt de omvang van de gemeentelijke organisatie af.

2.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden verzelfstandiging

In het voortraject zijn de volgende uitgangspunten voor de verzelfstandiging van het Markiezenhof benoemd:

- Ten aanzien van de rechtsvorm wordt uitgegaan van een stichting in een directeur-bestuurder met Raad van Toezicht model (zie hoofdstuk Bestuurlijke en juridische vormgeving).
- Ten aanzien van de arbeidsvoorwaardenregeling is het uitgangspunt de cao Museumvereniging(deze cao sluit beter aan bij een flexibele en ondernemende museumorganisatie). De cao wordt goed onderhouden en is vooruitstrevend; zij is expliciet gericht op het toekomstbestendig maken van museumorganisaties.
- Bij de verzelfstandiging wordt een overgangsregeling opgesteld dat met de vakbonden is overeengekomen. Leidraad is artikel 663 van Boek 7 BW ev. dat bepaalt dat de rechten en verplichtingen van de medewerkers over gaan op de verzelfstandigde organisatie, wat betekent dat de medewerkers hun opgebouwde arbeidsvoorwaarden behouden.
- Er is een transitiebudget nodig ten behoeve van frictiekosten bij de overgang.

Tot slot zijn bij de totstandkoming van dit verzelfstandigingsplan de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden ten aanzien van de verzelfstandiging c.q. het proces voorgesteld, die richting geven aan het traject:

- De gemeente sluit een meerjarige overeenkomst met de verzelfstandigde organisatie voor de huur van het gebouw alsmede een subsidiebeschikking met prestatie-indicatoren en kaders voor de (culturele) opdracht;
- Ten behoeve van de continuïteit van de nieuwe organisatie wordt een financiële reserve (weerstandsvermogen) gecreëerd, dan wel de mogelijkheid daartoe geboden;
- Behoud en uitbreiding/ vernieuwing van het (museale)aanbod. De nieuwe organisatie krijgt binnen de financiële kaders de ruimte voor vergroting/ vernieuwing van het aanbod en productontwikkeling;
- De gemeente behoudt voldoende invloed met betrekking tot kwaliteit, bereikbaarheid en betaalbaarheid van het Markiezenhof voor haar inwoners;
- De verzelfstandigde organisatie krijgt voldoende beleidsvrijheid om cultureel ondernemerschap te kunnen ontplooien.

3. Missie, visie en takenpakket Markiezenhof

3.1 Inleiding en gemeentelijk beleid

Op dit moment is het Markiezenhof onderdeel van de gemeentelijk organisatie. De gemeente Bergen op Zoom stelt zich tot doel dat iedereen, naar vermogen, mee kan doen in de samenleving. Zij vindt het belangrijk dat de gemeente, inwoners, ondernemers, maatschappelijke partners en instellingen voor elkaar klaarstaan en de handen ineenslaan. Wat er nodig is voor deze basis van meedoen, opgroeien en ontwikkelen staat beschreven in de culture beleidsvisie (pijlervisie Sociaal en Veilig). Met het vaststellen van de visie neemt de gemeente een andere rol in; zij stuurt op de maatschappelijk te realiseren effecten zonder de regie te nemen in hoe deze effecten bereikt moeten worden.
Met de verzelfstandiging van het Markiezenhof wordt ook op het gebied van de museumfunctie, de scheiding van beleid en uitvoering bewerkstelligd. Per 1 juli 2026 zal Stichting Markiezenhof een zakelijke en betrouwbare partner zijn van de gemeente Bergen op Zoom in de uitvoering van de museale, culturele en monumentenfunctie.

De pijlervisie Sociaal en Veilig is formeel vastgesteld door de gemeenteraad in juni 2024. Deze pijlervisie vormt de grondslag voor het te ontwikkelen cultuurbeleid waar het Markiezenhof als stadsmuseum een belangrijke rol in zal spelen.
Thema's uit deze visie zijn:

- Meedoen – cultuur heeft naast haar intrinsieke waarde de kracht om maatschappelijk, toeristisch, ruimtelijk en economisch bij te dragen aan Bergen op Zoom. Historie en hedendaagse expressie gaan hand in hand. De gemeente zet in op brede toegankelijkheid, waarbij samenwerking tussen organisatie – zoals de culturele basisinfrastructuur waar het Markiezenhof deel van uitmaakt - als essentieel wordt gezien om dit, net als betaalbaarheid, te verbeteren. De aan de sector gerelateerde codes[1] worden verplicht gesteld.
- Ontwikkelen – talentontwikkeling, waar expliciet inzet en ontwikkeling van bewoners mee wordt bedoeld, wordt gestimuleerd. De gemeente wil een sterk en weerbaar cultuurnetwerk dat over de stadsmuren heen kijkt, stimuleren. De inzet van cultuur bij complexe maatschappelijke opgaven wordt belangrijker.
- Gezond leven makkelijk maken – cultuur kan worden ingezet als (preventie) middel om maatschappelijke problemen als eenzaamheid, vergrijzing, armoede, dementie etc tegen te gaan.
- Een veilige stad – kunst en cultuur kunnen bijdragen aan een veilige en leefbare stad.

3.2 Missie en visie

De missie en visie van het Markiezenhof is in het ondernemingsplan als volgt geformuleerd:

Visie Markiezenhof Bergen op Zoom
Kunst en erfgoed openen poorten naar nieuwe werelden en andere tijden. Ze voeden talent, zetten aan tot gesprek en inspireren actie. Zo dragen wij bij aan de gemeenschap van morgen.

Missie Markiezenhof Bergen op Zoom
Het Markiezenhof heeft een plek in het hart van Bergen op Zoom en de Bergenaren. Het is een levendig huis met de historische locatie als bindende factor. Met onze wortels in de Brabantse Wal en onze blik voorbij de stadsmuren nodigen we je uit de wereld te ontdekken door erfgoed, kunst en beleving.

[1] Fair practice code, Code cultural governance en de Code culturele diversiteit en inclusie.

3.3 Producten en diensten (cultureel ondernemerschap)

Het Markiezenhof gaat cultureel ondernemen. Dit betekent het realiseren van een zo groot mogelijk cultureel bereik i.c. een zo groot mogelijke deelname aan haar producten en diensten en tegelijkertijd het streven naar een sluitende financiële exploitatie.
Voor de uitwerking van het werkpakket en voor het opstellen van de begroting en de ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie, is het van belang de taken en verantwoordelijkheden van de verzelfstandigde organisatie te definiëren. Hierbij wordt kort ingegaan op de belangrijkste opgaven:

- Museumfunctie: het totaal aantal museumbezoekers kan groeien van 28.132 in 2023 naar 50.000 in 2029
- Commerciële functie: de evenementen en verhuringen waaronder bruiloften
- Erfgoedfunctie: de toeristische en educatieve functie:

Voor de verdere uitwerking en detaillering verwijzen wij naar het ondernemingsplan.

3.3.1 Subsidie en gemeentelijk beleid

De transitie vereist zorgvuldige organisatie, zowel juridisch als administratief, om ervoor te zorgen dat de nieuwe stichting op eigen benen kunnen staan en effectief kunnen functioneren vanaf het moment van oprichting.
Door de ontvlechting naar een zelfstandige stichting ontstaat een nieuwe subsidierelatie.
De aan de subsidie gelieerde beleidskaders en daaruit voortvloeiende taken worden vastgelegd in subsidie-afspraken of uitvoeringsovereenkomst (zie bijlage 1).
Deze paragraaf richt zich op de toekomstige subsidierelatie.

Kenmerken van de subsidievorm

- Subsidie wordt verleend op basis van de Algemene Subsidieverordening (ASV) en de Subsidieregeling Cultuur – Hoofdstuk 3 Subsidie Culturele Infrastructuur.
- Subsidie wordt, in overeenstemming met door de ASV gestelde maximale periode, voor vier jaar verleend. Dit is onder voorbehoud van de begroting.
- Subsidies worden jaarlijks geïndexeerd met het gemeentelijke indexeringspercentage, tenzij anders wordt bepaald.

Prestatieafspraken
In de beschikking krijgen de subsidievereisten verder invulling door het verder te concretiseren naar prestatieafspraken. Hierbij komen de indicatoren in beeld. De invulling van deze indicatoren krijgen verder invulling op basis van de aanvraag en dient later als verantwoording. Daarbij zijn er algemene prestatieafspraken geformuleerd én specifieke per culturele functie. Voor de indicatoren verwijzen wij naar bijlage 1.

Afspraken over reserve- en vermogensvorming
In de beschikking worden verder afspraken opgenomen met betrekking tot reserve- en vermogensvorming. Deze zijn als volgt geformuleerd:

- Uitgaande van het feit dat reservevorming een absolute noodzaak is voor de continuïteit en het cultureel ondernemerschap is het de instelling toegestaan gedurende de budgetperiode een egalisatiereserve te vormen. De hoogte van deze reserve is maximaal 20% van de jaarlijkse budgetsubsidie. Voor de uit de markt verkregen inkomsten is geen reserveringslimiet.
- De na goedkeuring door de gemeente door de instelling gevormde reserves en voorzieningen mogen alleen aangewend worden binnen de doelstellingen van de instelling.

- Bij maximale vulling van de in dit artikel genoemde reserves en voorzieningen komt het overschot ten goede aan de gemeente Bergen op Zoom, tenzij het college van burgemeester en wethouders anders besluit.

Afspraken over evaluatie & monitoring

- Met als doel de voortgang en ontwikkeling van de nieuwe verzelfstandige organisaties te monitoren, wordt halfjaarlijks uiterlijk in de maanden maart en augustus een bestuurlijk overleg ingepland met de verantwoordelijk portefeuillehouder en de directeur van de betreffende organisatie, waarbij in ieder geval in de maand maart ook de voorzitter van de Raad van Toezicht zal aansluiten.

4. Bestuurlijke en juridische vormgeving

4.1 Inleiding

Zoals opgenomen in het voorgenomen collegebesluit is een stichtingsmodel een voor de hand liggende rechtsvorm bij verzelfstandiging van het Markiezenhof. Namelijk:

- dit is bij verzelfstandiging van een museum de meest gebruikelijke vorm;
- de gewenste ideële, culturele doelstelling. Geen commerciële, winstbeogende doelstelling. De stichting laat zich leiden door de principes van de Governance Code Cultuur.
- de mogelijkheid als ideële stichting een ANBI status (Algemeen Nut Beogende Instellingen) bij de belastingdienst aan te vragen. De ANBI-status benadrukt het maatschappelijk belang van het Markiezenhof. Tevens wordt de stichting met een ANBI aantrekkelijk(er) voor bedrijven om giften en sponsorgelden te doneren. De gift is met een rekenfactor van 1,25 fiscaal aftrekbaar.

Daarnaast is met een ANBI status mogelijk om energiebelasting terug te vorderen.
(NB: Voor het verkrijgen van de ANBI-status zijn voorwaarden verbonden en de status brengt met zich mee dat de stichting belastingplichtig wordt (vennootschapsbelasting). Er is echter sprake van een vrijstellingsdrempel. Het is overigens niet de verwachting dat de stichting met haar ideële doelstellingen substantiële winsten gaat genereren waarover belasting zou moeten worden afgedragen.

Alvorens definitief invulling te geven aan het voorgenomen stichtingsmodel, geeft dit hoofdstuk de karakteristieken weer van een stichting.

4.2 Kenmerken van de Stichting

Juridische kenmerken - Stichting
Rechtspersoon • Stichting is een rechtspersoon en treedt als zodanig op onder eigen naam en neemt zelfstandig deel aan het rechtsverkeer
Vermogen • Geen in aandelen verdeeld kapitaal • Geen startkapitaal benodigd, wel weerstandsvermogen • Geen gerechtigden tot het stichtingsvermogen buiten de stichting zelf. Financiële deelname in de stichting is dus uitgesloten.
Doel en Winst • Primair ideëel of sociaal doel • Overschotten t.b.v. de stichtingsreserves; geen uitkeringen aan oprichters of organen van de stichting • Vennootschapsbelasting alleen voor zover ze een onderneming drijft en voor ANBI's (geldt wel een vrijstellingsdrempel)
Aansprakelijkheid • Aansprakelijkheid bestuur vóór inschrijving. Vervolgens is normaliter alleen de stichting tot het bedrag van haar vermogen aansprakelijk. • Bij wanbestuur en onrechtmatige daad zijn bestuurders hoofdelijk aansprakelijk

Bestuurs-/ toezichthoudende organen • Onafhankelijk bestuur; naar eigen inzicht samenstellen en benoemen (statutair te regelen) • Bestuur niet in loondienst, hooguit onkostenvergoeding • Werknemers in loondienst • Desgewenst Raad van Toezicht (RvT) • In geval RvT: aanstelling van directeur-bestuurder in loondienst

Statuten
• Opstellen statuten met grote vrijheid van inrichting. Onder meer kan worden bepaald dat:
  ○ Derden (gemeente) benoemingsrecht bestuur en RvT krijgen;
  ○ goedkeuring van de begroting door derden (gemeente);
  ○ beleidsaanwijzingen door derden (gemeente).
• Leent zich voor toevoegen van andere, uitvoerende taken. (Vorming Cultuurbedrijf)

Toelichting
De stichting is dus zelf drager van rechten en verplichtingen en is daar zelf voor aansprakelijk. In haar statuten legt ze vast waartoe het vermogen van de stichting is bestemd: een ideëel doel. Dit betekent niet dat de stichting geen commerciële activiteiten mag bedrijven; wel dat de winst niet aan derden, waaronder de oprichters of de gemeente, mag worden uitgekeerd. Eventuele exploitatieoverschotten kunnen dus niet in de vorm van dividend zoals bij een vennootschap worden uitgekeerd.

De stichting laat grote vrijheid in de inrichting van de statuten toe. Naast het bestuur kunnen bijvoorbeeld organen worden ingesteld zoals een Raad van Toezicht (RvT), een algemeen en/of een dagelijks bestuur etc.
De samenstelling en de wijze van benoeming van bestuur of andere organen kan de gemeente desgewenst (statutair) sturen. De gemeente kan bijvoorbeeld de gelieerdheid met de stichting vormgeven door een bindende voordracht voor de benoeming van bestuursleden of RvT. Ook kan de gemeente haar invloed op de bevoegdheden van bestuur of RvT statutair vormgeven. Daarnaast kunnen bepalingen in de statuten worden opgenomen dat instemming van de gemeente vereist is bij wijziging van de statuten, het opheffen en liquideren van de stichting, of bij vaststelling van de (meerjaren)begroting.

Stichtingsmodellen:
Er zijn meerdere vormen om een stichting te modelleren. In relatie tot de verzelfstandiging beperken we ons tot de volgende twee modellen:

a. Bestuur en directiemodel
b. Raad van toezichtmodel

a. bestuur en directiemodel
In een bestuur en directiemodel is de directeur in dienst van de stichting en legt in die hoedanigheid rekening en verantwoording af aan het stichtingsbestuur. Het stichtingsbestuur draagt de eindverantwoordelijkheid. De mate waarin taken en verantwoordelijkheden zijn belegd bij de directie kan variëren en wordt vastgelegd in een reglement. Bij een maximale delegatie door het bestuur aan de directie formuleert de directie het inhoudelijke en het zakelijk beleid en stelt het bestuur dat vervolgens vast. Bij een minder vergaande delegatie of bij éénhoofdige (programma-inhoudelijke) directie heeft het bestuur een grotere, directe bestuurlijke verantwoordelijkheid.

b. Raad van Toezichtmodel
In het Raad van Toezicht-model is sprake van een directeur-bestuurder. Deze is verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering daarvan. De RvT houdt vervolgens toezicht op het bestuur van de stichting. Dit kan bijvoorbeeld door in de

statuten vast te leggen dat bepaalde bestuursbesluiten vooraf goedkeuring vereisen van de RvT, of dat bepaalde andere besluiten uitsluitend aan de RvT zijn voorbehouden.
Naast een toezichthoudende rol heeft de RvT ook een adviserende rol. Daarmee fungeert zij als klankbord voor de directie bij het ontwikkelen van beleid.

4.3 Advies juridische vormgeving

Het uitgangspunt van een Markiezenhof op afstand in combinatie met statutair toezicht, maakt het RvT-model in de basis tot een goede invulling en sluit goed aan bij de principes van de Cultural Governance Code.
In het RvT-model is sprake van een directeur-bestuurder. Deze functie vergt niet alleen specifieke ervaring en kennis in de dagelijkse aansturing van de organisatie maar ook bestuurlijke ervaring en expertise.
De profielen van de directeur-bestuurder en van de leden van de Raad van Toezicht zijn opgenomen in respectievelijk bijlage 2 en bijlage 3.

Cultural Governance Code
Deze code voorziet in regelingen om invulling te geven aan *good governance:* goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording. Dit inclusief taken, verantwoordelijkheden en mandatering aan bestuur en directie die recht doet aan de rol van iedere partij.
De code cultural governance van 'Cultuur-Ondernemen', welke zij in opdracht van het ministerie van OCW heeft opgesteld, kan hiertoe als leidraad dienen (zie separate bijlage). Hierin zijn tevens concepten voor statuten, bestuursreglement en directiereglement opgenomen.

4.3.1 Relatie gemeente Bergen op Zoom en verzelfstandigde Markiezenhof

De gewenste gemeentelijke invloed kan worden vastgelegd in de stichtingsstatuten en in de overeenkomsten.

Vormgeving statuten
Door in de statuten van de stichting op te nemen dat gemeentelijke instemming op de benoeming van de leden van de toezicht en statutenwijzigingen (en eventuele overige onderdelen) noodzakelijk is, behoud de gemeente Bergen op Zoom de gewenste invloed en sturing, ook zonder direct zitting te nemen in de raad van toezicht. Zie separate bijlage 4 voor de concept statuten.

Vormgeving overeenkomsten
Tussen gemeente en stichting worden verschillende overeenkomsten opgesteld om de wederzijdse randvoorwaarden, uitgangspunten en bepalingen vast te leggen.
Niet alleen tussen gemeente en stichting worden overeenkomsten opgesteld, maar ook tussen stichting en de zakelijke of culturele partners van het Markiezenhof. De bestaande overeenkomsten tussen gemeente en de partners worden door de stichting overgenomen en in overleg met partijen aangepast daar waar dit wenselijk of noodzakelijk is.

De op te stellen overeenkomsten zijn schematisch weergegeven in de onderstaande matrix. De concept huurovereenkomst is opgenomen in bijlage 5.

Uitwerking contractdocumenten verzelfstandiging Markiezenhof		
Overeenkomst/ beschikking	**Item**	**Belangrijkste onderwerpen**
Huurovereenkomst gebouw (gemeente - stichting)	a. b. c. d. e. f. g.	duur, verlenging en opzegging bestemming en gebruik betalingsverplichting en betaalperiode omzetbelasting staat van accommodatie en demarcatie onderhoud aansprakelijkheid en verzekering bijzondere bepalingen
Uitvoeringsovereenkomst Subsidiebesluit (gemeente - stichting)	a. b. c. d. e. f.	duur, verlenging en opzegging doelstellingen subsidie en financiële bepalingen beschrijving activiteiten kwantitatieve en kwalitatieve prestaties bijzondere bepalingen
Samenwerkingsovereenkomst (stichting - derden)	a. b. c. d.	duur, verlenging en opzegging de samenwerking of inkoop van diensten verrekeningen en doorbelastingen bijzondere bepalingen

4.4 Procedure oprichting stichting

Voor het oprichten van de stichting moeten de onderstaande stappen worden doorlopen. Dit betreft de juridische aspecten om te komen tot de beoogde stichting. De te doorlopen stappen maken onderdeel uit van het integrale besluitvormingsproces.

- Voorbereiding van een collegebesluit voor de oprichting van een stichting waaronder begrepen de (concept-) statuten.
- Ontwerp-Collegebesluit inzake de oprichting van de stichting.
- Definitief Collegebesluit
- Raadsprocedure

Na finale besluitvorming:

- Werving en benoeming Raad van Toezicht
- Werving en benoeming interim-directeur-bestuurder door het college. (Het aanstellen van de directeur-bestuurder is een bevoegdheid van de Raad van Toezicht)
- Passeren statuten/oprichtingsakte via notaris
- Inschrijven Kamer van Koophandel

5. Personeel en organisatie

5.1 Inleiding

Bij verzelfstandiging zijn er rechtspositionele aspecten aan de orde die in dit hoofdstuk worden beschreven.
De verzelfstandiging heeft betrekking op 19 medewerkers. In totaliteit betreft het 14,8 fte exclusief de vacatureruimte
De formatie is als volgt verdeeld:

HR-21 functie	FTE WN	Schaal	Trede	Datum ivm overgangsregeling pensioen < 3 jaar na datum verzelfstandiging
Adviseur III	1,00	11	11	12-3-2029
Med. Beleidsuitvoering II	0,75	9	6	
Med. Facilitair I	1,00	7	11	
Med. Gegevens II	0,89	9	11	
Med. Publiek IV	0,18	5	10	
Med. Gegevens IV	0,22	7	11	
Med. Beleidsuitvoering III	0,89	8	11	
Med. Facilitair IV	0,86	4	11	
Med. Ontwikkeling III	0,67	10	11	
Med. Publiek IV	0,56	5	11	
Med. Facilitair IV	0,86	4	11	
Med. Facilitair V	0,89	3	11	
Med. Ontwikkeling III	1,00	10	11	
Projectleider III	1,00	11	11	
Med. Ontwikkeling IV	1,00	9	11	
Med. Administratief & Secretarieel	0,67	5	11	
Med. Facilitair I	1,00	7	11	26-10-2026
Med. Beleidsuitvoering II	0,56	9	7	
Med. Facilitair V	0,78	3	8	
Totaal fte	**14,78**			
Headcount	**19**			
detachering	**2**			
Indiensttreding stichting	**17**			

5.2 Overgang arbeidsvoorwaardenregeling

Algemeen

Bij de verzelfstandiging van het Markiezenhof is er sprake van overgang van onderneming (OvO) als bedoeld in artikel 7:662 BW. Bij overgang van onderneming worden alle medewerkers overgenomen met behoud van rechten en plichten. Dus behoudt een werknemer alle arbeidsvoorwaarden uit de arbeidsovereenkomst op het moment van de overgang. Als de arbeidsvoorwaarden van de werknemer niet in zijn/haar individuele arbeidsovereenkomst staan maar in een cao, dan gaan de toepasselijke cao-arbeidsvoorwaarden mee over. Het "oude"/ geldende cao-regiem blijft voor de medewerker gelden totdat de desbetreffende cao afloopt of de nieuwe organisatie (ontvangende partij) aan een nieuwe (algemeen verbindend verklaarde) cao wordt gebonden. In de overgangsregeling worden afspraken gemaakt over de overgang van arbeidsvoorwaarden. Dit gebeurt in overleg met het Breed Lokaal Overleg.

In deze paragraaf wordt verkend onder welke cao de medewerkers van het Markiezenhof momenteel vallen en hoe dit er na verzelfstandiging uit ziet.

Huidige cao medewerkers Markiezenhof
De medewerkers van het Markiezenhof die in dienst zijn bij de gemeente Bergen op Zoom vallen onder de cao Gemeenten. Per 1 januari 2020 is de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) van kracht en de cao Gemeenten van toepassing. De CAR-UWO is daarmee vervallen. Materiële rechten en plichten uit de CAR-UWO zijn omgezet naar de cao Gemeenten. In het handboek personeel Bergen op Zoom zijn aanvullende regelingen opgenomen.
De huidige cao Gemeenten heeft een looptijd van 1 april 2025 tot en met 31 maart 2027 en is niet algemeen verbindend verklaard.

Toekomstige cao: cao-museumvereniging
Zoals in hoofdstuk 3 (doelstellingen, uitgangspunten & randvoorwaarden verzelfstandiging) is opgenomen, is aansluiting bij de arbeidsvoorwaardenregeling van de cao-museumvereniging het uitgangspunt. Dit omdat:

- deze beter aansluit bij een flexibele en ondernemende museumorganisatie dan de cao Gemeenten;
- de cao-museumvereniging goed wordt onderhouden en vooruitstrevend is; zij is expliciet gericht op museumorganisaties.

De cao-museumvereniging is op dit moment niet algemeen verbindend verklaard. De cao is van toepassing op alle leden van de museumvereniging.

5.2.1 Overgang cao Gemeenten naar cao-museumvereniging

Zolang de cao Gemeenten niet afloopt, blijven de arbeidsvoorwaarden conform de cao Gemeenten één op één voor de medewerkers van het Markiezenhof gelden. Op het moment dat de cao Gemeenten afloopt, gaat de cao-museumvereniging gelden voor de oud-medewerkers van het Markiezenhof, dan in dienst van de stichting.
In een pakketvergelijking zijn alle rechtspositionele verschillen tussen beide cao's in kaart gebracht zodat voor eenieder tot op detailniveau inzichtelijk is, welke verschillen er bestaan tussen de twee cao's. Hierbij gaat het niet alleen over de op datum overgang verworven rechten, maar ook over perspectieven van rechten die men zou hebben kunnen verwerven als men bij de gemeente Bergen op Zoom in dienst zou zijn gebleven. Bij de uitwerking worden deze afspraken individueel vertaald.
In de pakketvergelijking wordt ook een advies gegeven hoe er, na de overstap naar de cao-museumvereniging, met verschillen kan worden omgegaan. De betreffende verschillen, of en zo ja hoe ze worden gecompenseerd, en afspraken hieromtrent, worden met het Breed Lokaal Overleg vastgelegd in een sociaal plan. De pakketvergelijking en de overgangsregeling zijn als bijlage 7 bij dit verzelfstandigingsplan gevoegd. Ten aanzien van de pakketvergelijking geldt, dat dit een moment opname is, omdat beide cao's kunnen/zullen wijzigen.

Wat ook wijzigt bij de overstap naar een andere cao zijn de huidige regelingen op werkgeversniveau met betrekking tot het eigen risico van WW en ziekteverzuim. De gemeente is nu eigen risicodrager van de WW. De verzelfstandigde organisatie zal hiertoe via het sociaal verzekeringsstelsel (WW) en binnen de private sector (ziekteverzuimverzekeringen) adequate dekking moeten vinden. De hieraan gerelateerde premies zijn voor rekening van de werkgever en zullen in de begroting van de stichting worden opgenomen (zie hoofdstuk Financiële vormgeving).

5.3 Pensioenregeling

5.3.1 Overgang van onderneming en pensioen

Voor pensioenen geldt bij een overgang van onderneming een bijzondere regeling. De hoofdregel is weliswaar dat de pensioenregeling van werknemers ook mee overgaat op de nieuwe werkgever, maar op deze hoofdregel zijn een aantal belangrijke uitzonderingen.

1. Als de nieuwe werkgever zelf al een pensioenregeling heeft, mag de nieuwe werkgever kiezen. Of hij past zijn bestaande pensioenregeling toe op de nieuwe werknemers, of hij handhaaft de oude pensioenregeling van de nieuwe werknemers. Het maakt daarbij niet uit of de pensioenregeling die al geldt voor de voor overgang in dienst zijnde werknemers beter of slechter is.
2. Als de nieuwe werkgever verplicht deelneemt in een bedrijfstakpensioenfonds en de nieuwe werknemers vallen onder deze regeling, dan kunnen de werknemers geen beroep meer doen op hun oude pensioenregeling.
   De rechten en verplichtingen uit de pensioenovereenkomst met de oude werkgever gaan in dat geval niet mee over op de nieuwe werkgever.
3. Als er een cao van toepassing is en in deze cao bepaald is dat de pensioenregeling van de oude werkgever niet mee overgaat naar de nieuwe werkgever.

Deelname aan Pensioenfonds zorg en welzijn (hierna PFZW) is verplicht gesteld voor de musea aangesloten bij de museumvereniging. Deelname aan de pensioenregeling is dan dus verplicht, tenzij het pensioenfonds vrijstelling wegens bijzondere, zwaarwegende belangen heeft verleend.
Het standpunt van PFZW met betrekking tot vrijstellingen die in het verleden werden verleend om bijzondere redenen, over het algemeen tijdelijke vrijstellingen waren tot 1 januari 2023. Dit heeft er mee te maken dat per die datum geen voorwaardelijke pensioenrechten (VPL) meer van toepassing zijn waardoor op dat moment de bijzondere omstandigheid c.q. het zwaarwegende argument vervalt. Voor het overige zijn de verschillen tussen de twee pensioenvoorzieningen namelijk niet groot. Ook al zou er een vrijstelling wordt verleend, dan zal dit naar verwachting slechts voor maximaal 1 jaar zijn.

Overstap van ABP naar PFZW
Als de verzelfstandigde organisatie zich aansluit bij het PFZW, gaan de rechten en verplichtingen uit de pensioenovereenkomst met het ABP *niet* mee over. Er kunnen dus verschillen ontstaan voor de medewerkers. Daarnaast brengt een overstap van pensioenfonds mogelijk afwikkelingskosten met zich mee voor de gemeente. Om de consequenties die de overgang van pensioenfonds met zich meebrengt goed in beeld te brengen, zijn de navolgende stappen nog noodzakelijk:

- overleg met het ABP over de afwikkelingskosten die zij eventueel bij uittreding in rekening gaat brengen;
- het laten opstellen van een actuarieel rapport waaruit blijkt op welke onderdelen ABP en PFZW verschillen en welke kosten een eventuele compensatie met zich meebrengen. NB: in de begroting en het frictiekosten budget is een raming van de compensatiekosten opgenomen.

5.3.2 Advies pensioenen

De overgang van pensioenfonds brengt verschillende aandachtspunten met zich mee. Het ABP is nu het vigerende pensioenfonds, bij overgang naar cao-museumvereniging wordt dit het pensioenfonds Zorg en Welzijn.

Uit vergelijkbare verzelfstandigingstrajecten is gebleken dat de medewerkers bij overgang van ABP naar PFZW erop achteruitgaan en dat op onderdelen aanvullende regelingen noodzakelijk zijn:

- Compensatie hoger aandeel pensioenpremie werknemers

- Compensatie teruggang Partnerpensioen
- Compensatie opbouw pensioen door lagere franchise/ opbouwpercentage

Uitwerking compensatie
Voor de specifieke situatie in Bergen op Zoom wordt een actuarieel rapport opgesteld.

5.3.3 Detachering

Voor de medewerkers die op relatief korte termijn met pensioen gaan (binnen 2 tot 3 jaar na verzelfstandiging) kan worden overwogen om deze medewerkers in dienst te houden van de gemeente Bergen op Zoom en tot pensioendatum te detacheren bij de stichting. Voor de betreffende medewerkers hoeft dan geen overgang van pensioenregeling te worden opgezet voor een relatief kortlopende periode.
Detachering is in principe een met btw-belaste prestatie. De btw is voor het Markiezenhof volledig compensabel.

Detachering betekent dat tot 2029 (tot de laatst gedetacheerde met pensioen gaat) alles (zoals garantieregeling, werkkostenregeling, reiskostenvergoeding woon-werkverkeer) gegarandeerd moet worden voor de medewerkers. Dit om geen ongelijk speelveld te creëren tussen de gedetacheerde medewerkers en de medewerkers die in dienst treden bij stichting Markiezenhof.

In de tabel in paragraaf 5.1 is aangeven welke medewerkers (functies) binnen 3 jaar na beoogde verzelfstandigingsdatum met pensioen gaan.

5.3.4 (Vervolg)traject arbeidsvoorwaardenregeling

Voor en na finale besluitvorming ziet het traject over de arbeidsvoorwaarden er als volgt uit:

Fase 1 (parallel met adviesaanvraag OR voor finale besluitvorming):

- Oriënterend overleg met Breed Lokaal Overleg (HRM en vertegenwoordiging BLO)
- Technisch beraad sociaal plan en overgangsregeling met het Lokaal Overleg
- Vergadering van het Lokaal Overleg met bestuurders
- Definitief vaststellen overgangsregeling door College

Definitief besluit college verzelfstandiging

Fase 2 (na finale besluitvorming, in hoofdlijnen):

- Uitwerking sociaal plan op medewerkers niveau
- Gesprekken met individuele personeelsleden
- Opstellen individuele brieven aan medewerkers
    - Uitdiensttreding gemeente
    - Indiensttreding verzelfstandigde organisatie (AOVK)
    - Opstellen detacheringsovereenkomsten
- Aansluiting cao en indiensttreding bij stichting per *1 juli 2026*

Pensioenen:

- Informatiebijeenkomst voor alle medewerkers specifiek voor de pensioenaspecten
- Offertes aanvragen ANW-hiaat verzekering

- Individuele afstemming teruggang Ouderdomspensioen en eventuele overbrugging
- Transitieplan pensioenakkoord (staat los van de verzelfstandiging, dient sowieso te worden opgesteld)

5.4 Functie-indeling bij overgang cao

Het uitgangspunt is dat een werknemer na een overgang van onderneming dezelfde functie blijft uitoefenen. De ambtelijk medewerkers behouden dus hun huidige functie en functieomschrijving.
Voor de functie-indeling van nieuwe medewerkers wordt voorgesteld functiebeschrijvingen en functiestructuur toe te passen zoals opgenomen in de bijlagen van de cao-museumvereniging.
Voor de functiebeschrijvingen verwijzen wij naar de cao-museumvereniging.

5.5 Personeelsvertegenwoordiging

Volgens artikel 2 lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) is een werkgever die een organisatie in standhoudt waarin in de regel ten minste 50 werknemers werkzaam zijn, verplicht een ondernemingsraad in te stellen.
Heeft de organisatie minder dan 50 (en meer dan 10) werknemers, dan geldt deze verplichting niet, maar moet de organisatie een personeelsvertegenwoordiging (PVT) hebben of personeelsvergaderingen (PV) organiseren.
De verzelfstandigde organisatie heeft minder dan 50 werknemers in dienst en zal dus een PVT (moeten) instellen of personeelsvergadering (PV) moeten organiseren. Dit is t.z.t aan de verzelfstandigde organisatie.

In overeenstemming met de cao heeft de PVT de volgende rechten:

- het recht om voorafgaand aan het besluit tot aanstelling van een nieuwe directeur-bestuurder op basis van een gesprek met de kandidaat een advies uit te brengen aan het bestuur of het toezichtsorgaan.
- het recht om tenminste eenmaal per jaar een gesprek te voeren met tenminste één lid van het toezichtsorgaan.
- PVT-uren zijn arbeidstijd en worden binnen het dienstverband verricht. Indien deze werkzaamheden echter niet binnen het dienstverband passen, kan dit worden opgelost met een tijdelijke uitbreiding van de contractuele arbeidstijd.
- De bepalingen in de WOR ten aanzien van de faciliteiten voor ondernemingsraden zijn van ook toepassing voor de personeelsvertegenwoordiging.
- De PVT heeft hetzelfde adviesrecht en instemmingsrecht als een OR heeft op basis van de WOR (artikelen 25 en 27):
    - Adviesrecht: besluiten die grote gevolgen kunnen hebben voor werknemers moeten voor advies worden voorgelegd aan de PVT. De PVT moet om advies worden gevraagd over voorgenomen besluiten die minimaal een kwart van alle medewerkers aangaan. Dit advies recht geldt voor 3 onderwerpen, namelijk: het verlies van arbeidsplaatsen, een aanpassing in de arbeidsvoorwaarden en een belangrijke verandering van arbeid.
    - Instemmingsrecht: een PVT moet om instemming gevraagd worden over het invoeren, wijzigen of laten vervallen van regelingen die te maken hebben met arbeids- en rusttijden, arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim en re-integratiebeleid.
    - Initiatiefrecht, als de PVT een voorstel doet, moet tenminste 1 keer met de PVT worden overlegd voordat een beslissing wordt genomen.

Met de personeelsvertegenwoordiging wordt tweemaal per jaar overleg gevoerd door de directeur-bestuurder.

6. Financiële vormgeving

6.1 Inleiding

De overdracht van de uitvoerende taken van het Markiezenhof, inclusief beheer van het gebouw, naar de op te richten stichting gaat vergezeld met de overdracht van de bijbehorende budgetten – inclusief taakstelling - zoals deze in de begroting van de gemeente zijn opgenomen.
Het Markiezenhof wordt gestimuleerd om cultureel-ondernemerschap te ontwikkelen en haar positie binnen de gemeentelijke culturele infrastructuur – en ook daarbuiten – te verstevigen en uit te breiden. Het Markiezenhof streeft naar groei in bezoek en participatie. Dit wordt vormgegeven in de subsidie- of uitvoeringsovereenkomst. Het ontwikkelingsperspectief is opgenomen in de meerjarenbegroting.
In de eerdere hoofdstukken zijn de visie, doelstellingen, de taken en het productaanbod van het Markiezenhof omschreven en op welke wijze de verzelfstandiging juridisch en personeel organisatorisch wordt ingericht. In deze paragraaf wordt de financiële vormgeving van de stichting omschreven.

6.2 Begroting

In de onderstaande tabel is de conceptbegroting van de toekomstige verzelfstandigde organisatie (stichting) in een bedrijfsmatige opzet weergegeven. De begroting is opgesteld voor de eerste vier exploitatiejaren, tot en met 2030 (niet geïndexeerd) waarbij boekjaar 2026 nog herrekend dient te worden op basis van het gebroken boek(half)jaar. Dit gebeurt zodra de gemeentelijke index bekend is. In de meerjarenbegroting is de financiële taakstelling ad € 700.000,- verwerkt.

Exploitatie Markiezenhof	2024	Verzelfstandigingsbegroting				
	realisatie	2026	2027	2028	2029	2030
Baten						
Entree en recettes	€ 179.629	€ 171.445	€ 195.685	€ 221.671	€ 242.745	€ 259.737
Verhuur en opbrengsten (commercieel)		€ 100.000	€ 195.000	€ 245.000	€ 245.000	€ 245.000
Evenementen (publieksevenementen)	€ 370.998	€ 2.500	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Horeca (museumcafe)		€ -	€ -	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Educatie		€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500
Opbrengsten gevangenpoort	€ 19.651	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Opbrengsten derden/ subsidies provincies	€ 67.906	€ 15.000	€ 45.000	€ 90.000	€ 107.500	€ 120.000
Overige inkomsten	€ -	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Totaal Baten	€ 638.184	€ 300.445	€ 457.185	€ 598.171	€ 636.745	€ 666.237
Lasten						
Personeelskosten	€ 1.891.080	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570	€ 1.539.570
Huisvestingskosten	€ 286.612	€ 596.181	€ 614.260	€ 625.538	€ 645.852	€ 644.544
Algemene kosten	€ 102.849	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500	€ 262.500
Kosten horeca en verhuur	€ 232.328	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750	€ 104.750
Kosten collectiebeheer	€ 190.828	€ 290.500	€ 290.500	€ 305.500	€ 305.500	€ 305.500
Kosten gevangenpoort	€ 32.979	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal Lasten	€ 2.736.676	€ 2.793.501	€ 2.811.580	€ 2.837.858	€ 2.858.172	€ 2.856.864
Exploitatiesaldo	€ -2.098.492	€ 2.493.056	€ 2.354.395	€ 2.239.687	€ 2.221.427	€ 2.190.627
Subsidie		€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194	€ 2.287.194
Exploitatieresultaat		€ -205.862	€ -67.201	€ 47.507	€ 65.767	€ 96.567

Een toelichting van de afzonderlijke posten is opgenomen in het ondernemingsplan.
De basissubsidie inclusief de taakstelling bedraagt € 2.287.194 (prijspeil 2025). Dit is inclusief de huursom van € 282.994,- ex btw. In de huidige situatie is er geen sprake van huur. De huursom is dan ook een opbrengst voor de gemeentebegroting, maar voor de stichting kostenverhogend. De huur wordt via de subsidie gecompenseerd. Voor zowel de gemeente als de stichting is de huursom budgetneutraal.

6.2.1 Additionele kosten bij verzelfstandiging

Vanaf het moment van verzelfstandiging zal de stichting zelf zorg moeten dragen voor de financiële administratie, loonadministratie, P&O, arbodiensten, ziekteverzuimverzekering, kantoor- en ICT kosten, bestuurskosten, verzekeringen en overige kosten.
Dit zijn voor een groot deel ook kosten die zich ook voordoen in de gemeentelijke bedrijfsvoering maar niet worden doorbelast aan het Markiezenhof.

Organisatiekosten

In onderstaande tabel zijn de diensten en kosten begroot die samenhangen met de autonome positie van het Markiezenhof na verzelfstandiging. Hierin is eveneens een post verzekeringen opgenomen voor compensatie van het pensioennadeel bij overgang naar cao-museumvereniging.
De beheer- en administratiekosten zijn opgenomen in de meerjarenbegroting van de stichting.

Raming additionele organisatiekosten Markiezenhof			
Organisatiekosten Markiezenhof	omschrijving		€
Directievoering	Directeur-bestuurder	€	118.000
Administratiekantoor	boekhoudkundige begeleiding	€	47.000
Administratiekantoor	salarisadministratie	€	15.000
Accountant	raming	€	17.000
ICT	software en hardware	€	59.000
P&O	raming diensten derden	€	15.000
Arbo/ziekteverzuimvrz.	raming, afhankelijk periode ER	€	31.000
Kantoorkosten	additionele stand alone kosten	€	23.000
Bestuurskosten	raming	€	5.000
Verzekeringen	WA, BAV, Ongevallen e.d.	€	11.000
Verzekeringen pensioen	Compensatie en ANW-hiaat	€	13.000
Totaal 2026		**€**	**354.000**

Huisvestingskosten

Bij verzelfstandiging wordt het Markiezenhof huurder van het pand. De stichting wordt dan verantwoordelijk voor de huurdersverantwoordelijkheden. Voor een deel betreft dit bestaande kosten zoals de energiekosten, schoonmaak, beveiliging en huurdersbelastingen. Daarnaast zijn er aanvullende kosten zoals onderhoudskosten op basis van de demarcatie en MJOP en de huursom.

Inventaris

Het deel van de inventaris (niet zijnde de museumcollectie) waarop binnen de gemeentebegroting nog een boekwaarde rust wordt door de stichting overgenomen. Hiervoor verstrekt de gemeente Bergen op Zoom een lening aan de stichting met een gelijke looptijd als de resterende afschrijvingstermijnen.
De overige inventaris wordt 'om niet' overgedragen of maakt net als de technische installaties onderdeel uit van het gehuurde.

6.3 Exploitatieresultaat en subsidie

In aansluiting op de bezuinigingsopgave bedraagt het budget voor het Markiezenhof in de gemeentebegroting afgerond € 2.287.194,- inclusief verrekening van de huur. Dit is de subsidie die de stichting vanaf 2026 ontvangt. Het exploitatietekort in de verzelfstandigingsbegroting bedraagt in het eerste jaar afgerond € 205.862,- en daalt naar een positief resultaat in 2028. De aanloopverliezen worden bekostigd uit het weerstandsvermogen (zie paragraaf 6.4) In de subsidie- of uitvoeringsovereenkomst worden de voorwaarden waaronder en de wijze waarop de exploitatiebijdrage wordt uitbetaald vastgelegd. Voorgesteld wordt om de subsidie in twee termijnen per jaar te bevoorschotten.

In de statuten van de stichting wordt opgenomen hoe wordt omgegaan met eventuele exploitatieoverschotten (winsten). In principe wordt een positief bedrijfsresultaat toegevoegd aan de algemene reserves van de onderneming. Het weerstandsvermogen kan worden aangewend om een negatief bedrijfsresultaat op te vangen. Het stichtingsbestuur beslist uiteindelijk over de bestemming van het bedrijfsresultaat, binnen de gestelde voorwaarden van de overeenkomsten met de gemeente.
Ten aanzien van deze voorwaarden is de Algemene subsidieverordening gemeente Bergen op Zoom van toepassing.

6.4 Weerstandsvermogen

Geadviseerd wordt de stichting een weerstandsvermogen mee te geven van € 750.000,-. Dit weerstandsvermogen is opgenomen als eenmalige kosten ten gevolge de ontvlechting.
Het meegeven van weerstandsvermogen krijgt vorm door hiermee een reserve te laten vormen binnen de stichting. Het weerstandsvermogen heeft als functie om tegenvallers op te vangen zonder dat de continuïteit van het Markiezenhof in gevaar komt. Pas als daadwerkelijk het weerstandsvermogen wordt aangesproken om exploitatietekorten te dekken, dient op de reserve te worden afgeboekt. Met het weerstandsvermogen kan de stichting dus de aanloopverliezen bekostigen en de geplande investeringen in gebouw en inrichting financieren.

Voor de gemeente gaat het meegeven van weerstandsvermogen direct ten laste van de begroting, doordat het bedrag wordt ingebracht bij de stichting.

6.5 Frictiekosten

Een verzelfstandigingsproces brengt kosten met zich mee. Niet alleen het implementatieproces zal tijd en geld vergen maar de autonome organisatie zal ook kosten moeten maken t.b.v. taken en diensten die nu door de gemeente worden geregeld. Bijvoorbeeld kosten voor de financiële- en personeelsadministratie, kosten voor P&O en ICT en bestuurskosten. De autonome kosten die een structureel karakter hebben zijn opgenomen in de verzelfstandigingsbegroting (zie paragraaf 6.2.)

De eenmalige frictiekosten in het overgangsjaar zijn begroot op ad € 950.000.- ter dekking van o.a. het eerder omschreven weerstandsvermogen, de oprichtingskosten, werving en selectie bestuursleden, ontwikkeling eigen huisstijl en afwikkelingskosten overgang medewerkers.

Raming (eenmalige) frictiekosten oprichting en operationaliseren bedrijfsvoering tot 1 juli 2026			€
Weerstandsvermogen			€ 750.000
Oprichtingskosten: huisstijl, website en publiciteit			€ 15.000
Oprichtingskosten: administratieve inrichting			€ 30.000
	naar stichting	€ 795.000	
Specifieke advieskosten (notaris, pensioenen)			€ 7.000
Overgang medewerkers: personele aspecten, pensioen en cao's			pm
Organisatie ontwikkeling			€ 35.000
Begeleiding verzelfstandiging			€ 18.000
Werving directeur en RvT			€ 10.000
Kwartiermaker / interim-directeur			€ 85.000
	gemeente	€ 155.000	
Totaal frictiekosten		€ 950.000	€ 950.000

7. Vervolgproces

Na finalisering van het verzelfstandigingsplan ziet het vervolgproces in hoofdlijnen er als volgt uit:

- Opstellen (concept) college- en raadsvoorstel inclusief concept adviesaanvraag OR
- Informeel beraad sociaal plan in het Breed Lokaal Overleg
- Behandeling in College (voorgenomen besluit)
- OR advies
- Technisch beraad sociaal plan in Lokaal Overleg
- Behandeling in College (definitief besluit)
- Besluitvorming in de gemeenteraad
- Na definitieve besluitvorming volgt het implementatieproces. Doelstelling is de verzelfstandiging per 1 juli 2026 te realiseren. Onderdelen van het implementatieproces zijn o.a. (niet-limitatief overzicht):
    - Opstellen communicatieplan
    - Werving leden RvT en directeur-bestuurder;
    - Oprichting stichting bij notariële akte;
    - Opstellen en uitwerken contractdocumenten;
    - Uitwerking sociaal plan en plaatsingsgesprekken met medewerkers;
    - Operationalisering stichting Markiezenhof Bergen op Zoom

Bijlagen

Bijlagen

De volgende bijlagen zijn opgenomen in het bijlagenboek:

Bijlage 1	-	Subsidie-/uitvoeringsbeleid (opgenomen in het raadsvoorstel)
Bijlage 2	-	Profiel directeur-bestuurder
Bijlage 3	-	Profiel leden Raad van Toezicht
Bijlage 4	-	Stichtingsstatuten
Bijlage 5	-	Huurovereenkomst
Bijlage 7	-	Overgangsregeling



MARKIEZENHOF

Museum Markiezenhof

Bijlagenboek verzelfstandigingsplan

Datum
5 november 2025

Inhoudsopgave

1. Subsidie en wijziging beleidsregels culturele infrastructuur 3

2. Directeur-bestuurder 5
   - 2.1 Profiel 5
   - 2.2 Directie statuut 6

3. Profiel leden Raad van Toezicht 11

4. Concept statuten stichting Markiezenhof 15

5. Concept huurovereenkomst 28

6. Concept overgangsregeling medewerkers Markiezenhof 34

1. Subsidie & Wijziging Beleidsregels Culturele Infrastructuur

Kernmerken van de subsidievorm

- Subsidie wordt verleend op basis van de Algemene Subsidieverordening (ASV) en de Subsidieregeling Cultuur – Hoofdstuk 3 Subsidie Culturele Infrastructuur.
- Subsidies worden jaarlijks geïndexeerd met het gemeentelijke indexeringspercentage, tenzij anders wordt bepaald.

Wijziging Beleidsregels Culturele infrastructuur – Toevoegen Museale functie

- Binnen de beleidsregels cultuur 2024 moet aan de specifieke beleidsregels van de Subsidie Culturele Infrastructuur het museum als basisinstelling cultuur worden toegevoegd met daarbij de volgende specifieke subsidievereisten:

Museale functie	Subsidiecriteria / Prestatieafspraken
Beoogde effecten	1. Levert een bijdrage aan de gemeentelijke maatschappelijke en economische doelstellingen door uitvoering te geven aan de uitgangspunten van gemeentelijk beleid.
Culturele kernfunctie Museum	2. Het behouden, beheren en selectief verbeteren van de museale collectie van de gemeente Bergen op Zoom en van de aan de stichting in bruikleen gegeven andere collecties (Bewaren); 3. Het selectief uitbreiden van de collectie van de gemeente Bergen op Zoom door het doen van specifieke aanwervingen of gericht accepteren van schenkingen (Verzamelen); 4. Het (laten) doen van onderzoek naar de objecten in de collectie of het complex het Markiezenhof (gebouw en bewoningsgeschiedenis) of de stad Bergen op Zoom (Onderzoeken); 5. Het ontsluiten en presenteren van genoemde collecties en gebouw voor een groot en divers publiek – on- en offline (Interpreteren en tentoonstellen).
Samenwerking	6. Zoekt verbinding en samenwerking met professionals, cultuur(historisch)veld, (beroeps)onderwijs en bedrijfsleven. 7. Organiseert en faciliteert in synergie met de andere professionele infrastructuurpartners op lokaal niveau een platform voor kennisdeling, innovatie en kruisbestuiving. 8. Biedt proactief ondersteuning aan het cultuur(historisch) veld en de creatieve makers uit de gemeente Bergen op Zoom ten behoeve van het invullen van culturele activiteiten met een maatschappelijke, dan wel economische meerwaarde (aanjagen, adviseren en verbinden). 9. Legt verbindingen door het creëren en bestendigen van netwerken en relaties op lokaal, regionaal en (inter)nationaal niveau die bijdragen aan een goed cultuurnetwerk in de gemeente.
Ontwikkeling organisatie en bedrijfsvoering	10. Zorgt voor cofinanciering en werkt daarbij zo mogelijk samen met het onderwijs en het bedrijfsleven. 11. De subsidieaanvrager leeft de Governance Code Cultuur na. De subsidieaanvrager verklaart dat hij de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie onderschrijft en toepast. 12. Zorgt voor een goed vrijwilligers- en duurzaamheidsklimaat (op

	organisatie en footprint) binnen de organisatie. 13. Draagt leden van de Raad van Toezicht voor ter (her)benoeming door het college van burgemeester en wethouders.

2. Profiel directeur-bestuurder en directiestatuut

2.1 CONCEPT PROFIEL STATUTAIR DIRECTEUR/BESTUURDER STICHTING MARKIEZENHOF BERGEN OP ZOOM

Concept 3 september 2025

1. Organisatiekaders

Algemene kenmerken
Bij Stichting Markiezenhof is de directeur formeel aangesteld als directeur/bestuurder en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De RvT is verantwoordelijk voor het toezicht op alle beleidsgebieden van de organisatie. De directeur/bestuurder en de RvT hebben bevoegdheden welke zijn ontleend aan de statuten van de organisatie.

Doel van de functie
Het doel van de functie van de directeur/bestuurder is het bevorderen van de continuïteit en de doorontwikkeling van het Markiezenhof met nadruk op de museale functie, collectiebeheer, het organiseren van tentoonstellingen en het beheer- en exploitatie van het Markiezenhof waaronder de museale, commerciële en erfgoed functie.

Organisatorische positie
De organisatorische positie is beschreven in het directiestatuut: de directeur/bestuurder bestuurt de organisatie en is eindverantwoordelijk. De RvT houdt integraal toezicht op het beleid van de directeur en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie.

2. Resultaatgebieden

De organisatie
De directeur/bestuurder

- Is verantwoordelijk voor beheer, instandhouding en uitbreiding van de museale collectie van het Markiezenhof en organiseert publieksgerichte tentoonstellingen (permanente opstelling- en tijdelijke tentoonstellingen)
- Stuurt de exploitatie van het Markiezenhof aan op het gebied van personeel, organisatie en financiën. Met de focus op de volgende kernfuncties:
    - Museale functie
    - Commerciële functie
    - Erfgoedfunctie
    -
- Is in staat om, in samenwerking met het team, strategisch beleid te vertalen naar concrete actie- en jaarplannen. Maakt resultaatgerichte afspraken met de RvT over de uitvoering van de plannen.
- Stuurt de organisatie mensgericht aan, dat wil zeggen kan zijn of haar medewerkers motiveren, coachen, inspireren, begeleiden in hun loopbaan en kan aansturen bij organisatieveranderingen, werkt samen en delegeert verantwoordelijkheden naar de lijn en is in staat om corrigerend op te treden. Stuurt de organisatie aan met het doel om afgesproken resultaten te realiseren.
- Ondersteunt het belang van de inzet van vrijwilligers.

- Heeft draagvlak, 'commitment' en vertrouwen. Is 'teamplayer'.
- Laat anderen excelleren, weet talenten te verzilveren.
- Informeert periodiek de RvT.
- Treedt op als bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden.

Strategisch en financieel beleid
De directeur/bestuurder
- Ontwikkelt het strategisch, cultureel, marketingtechnisch en financieel beleid voor de gehele onderneming.
- Vertaalt strategische en financiële beleidsplannen naar concrete doelstellingen en is verantwoordelijk voor de voortgangscontrole.
- Is eindverantwoordelijk voor een goede financiële positie van stichting Markiezenhof, verbetert de financiële- en marktpositie en draagt zorg voor een adequate bedrijfsvoering en programmering.
- Zorgt voor continuïteit van de organisatie.
- Gaat samenwerkingsverbanden aan, die interessant zijn voor het verwezenlijken van de bedrijfsdoelstellingen (development).
- Heeft een bedrijfskundige instelling, toont ambitie en is resultaatgericht.
- Heeft oog en staat open voor lokale initiatieven en is gericht naar vertaling daarvan in het beleid.

Taken en ontwikkeling
De directeur/bestuurder
- Geeft uitvoering aan de taken zoals beschreven in het directiestatuut.
- Is het boegbeeld van het Markiezenhof in de lokale en regionale samenleving. Hij onderhoudt intensief contact met de gemeente Bergen op Zoom als opdrachtgever en subsidieverstrekker.
- Vertegenwoordigt het Markiezenhof in contacten met gebruikers, huurders en de inwoners van Bergen op Zoom in het algemeen. Ontwikkelt netwerken die de positie van het Markiezenhof versterken.
- Houdt de wensen vanuit de samenleving in beeld. Vertaalt de museale en culturele behoeften vanuit de lokale samenleving naar voorstellen voor het aanbod, de programmering van tentoonstellingen en nieuwe diensten en activiteiten. Zorgt voor een markt- en klantgerichte organisatie.
- Beschikt over cultureel ondernemerschap; neemt initiatieven, 'lobbyt' in de gemeentelijke politiek en bij andere voor de realisatie van de doelstelling van het Markiezenhof relevante organisaties.
- Is verantwoordelijk voor het samenstellen van een breed en aansprekend programma en tentoonstellingen en een divers aanbod van maatschappelijk activiteiten passend binnen de kernfuncties. Daarbij combineert hij een scherp oog voor publieksverbreding, vernieuwing en (financiële) haalbaarheid.
- Creëert intern en extern een krachtig draagvlak voor de historische, culturele en maatschappelijke visie, in lijn met het gemeentelijk cultuur- en accommodatiebeleid. Verbindt mensen, disciplines en organisaties langs lijnen van gezamenlijke drijfveren en doelen.

3. Profiel van de functie directeur/bestuurder

Voor een organisatie met de omvang van het Markiezenhof gelden de volgende functiekenmerken en competenties:

Kennis en ervaring
- Academisch werk- en denkniveau.

- Stevige managementervaring, bij voorkeur in (een) culturele organisatie(s) met een complexe stakeholderomgeving.
- Kennis/ervaring op het gebied van managementtechnieken, organisatie-, financieel- en kwaliteitsbeleid.
- Kennis van en ervaring met beheer en exploitatie van een museum.

Specifieke functiekenmerken

- Een combinatie van een museale visie, cultureel-maatschappelijke drive en gezonde zakelijkheid. Heeft een nieuwsgierige, ondernemende en klantgerichte houding en herkent en pakt kansen voor nieuwe samenwerkingen en het betrekken van nieuwe publieks- en gebruikersgroepen. Hij is strategisch en analytisch.
- Een coachende leiderschapsstijl. Je geeft mensen autonomie en vertrouwen waar het kan, maar is ook duidelijk en besluitvaardig, en stuurt bij waar het moet. Hij is empathisch en heeft oog voor talent en ontwikkelpotentieel.
- Politieke sensitiviteit. Hij heeft gevoel voor bestuurlijke processen en vindt transparantie belangrijk.
- Een verbindende persoonlijkheid. Hij kan mensen inspireren en enthousiasmeren.
- Hij is sociaal en beweegt makkelijk in verschillende werelden van politiek, cultuur, onderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.

Competenties

- Visie op bedrijfsvoering van een museum
- Leidinggeven (groep en individu)
- Omgevingsbewust
- Overtuigingskracht
- Resultaatgericht
- Organisatiegericht
- Cultureel ondernemend (een houding van zelfstandigheid, durf, initiatief en creativiteit)

2.2 Directiestatuut stichting Markiezenhof

Concept 11 augustus 2025

Artikel 1. Taken

1. De directeur-bestuurder is belast met de dagelijkse leiding van het Markiezenhof in Bergen op Zoom en de door de raad van toezicht aan de directeur-bestuurder gedelegeerde taken. Die zijn onder meer: de werkgeversrol richting werknemers, vrijwilligers en de rol van bestuurder.
2. De directeur-bestuurder richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van Markiezenhof Bergen op Zoom en haar maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe de behoeften en wensen van belanghebbenden en andere bij de onderneming betrokkenen af.
3. De directeur-bestuurder legt over het functioneren van stichting Markiezenhof en over het eigen functioneren verantwoording af aan het raad van toezicht.
4. De directeur-bestuurder is belast met de strategische, algemene en dagelijkse leiding van de organisatie, ook waar het gaat om de externe relaties, public relations, ed. De directeur-bestuurder neemt bij de uitvoering van de werkzaamheden de regels in acht die krachtens de wet, de statuten of dit reglement zijn gesteld.
5. De directeur-bestuurder geeft uitvoering aan de tussen de gemeente Bergen op Zoom en de stichting op te stellen overeenkomsten zoals de uitvoeringsovereenkomst, subsidievoorwaarden, en andere in de toekomst te sluiten overeenkomsten.
6. De directeur-bestuurder is belast met het besturen van de onderneming en is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen, de strategie, het organiseren van de noodzakelijke middelen en de prestaties van de onderneming, alsmede voor het naleven van wet- en regelgeving.
7. De directeur-bestuurder is zich bewust van haar verantwoordelijkheid, maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie en zal uit dien hoofde geen handelingen verrichten, noch handelingen nalaten die schade toebrengen aan het belang of de reputatie van stichting Markiezenhof.
8. De directeur-bestuurder onderhoud nauwe contacten met alle partners van het Markiezenhof waaronder de Vrienden van het Markiezenhof en de Stadsgidsen en overlegt minimaal 1x per jaar met deze partners of zoveel vaker als noodzakelijk of gewenst.

Artikel 2. Benoemen directeur-bestuurder

1. Het raad van toezicht is bevoegd de directeur-bestuurder te benoemen, te schorsen en te ontslaan.
2. De directeur-bestuurder is gehouden aan de functieomschrijving zoals door de raad van toezicht vastgesteld. Dit reglement vormt daarvan een onderdeel.

Artikel 3. Structuur

1. De directeur-bestuurder en de raad van toezicht passen de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur 2025 toe. De Code als bijlage toegevoegd.
2. De directeur-bestuurder heeft tot taak de voorbereiding en uitvoering van besluiten door de raad van toezicht m.b.t. de volgende onderwerpen (niet limitatieve opsomming):
   - missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenraming van het Markiezenhof verdeeld naar de kernfuncties: de museale functie, de erfgoedfunctie, de toeristische functie en de verhuurfunctie.
   - het jaarplan en de daarbij horende begroting;
   - het jaarverslag en de jaarrekening;
   - de relatie van Markiezenhof met belanghebbenden, waaronder de vrijwilligers;
   - organisatiestructuur en personeelsbeleid;
3. De directeur-bestuurder bespreekt minstens eenmaal per jaar met de raad van toezicht de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties voor de meerjarenstrategie en de daarbij horende raming.

4. De directeur-bestuurder zorgt voor een op het Markiezenhof toegesneden intern risicobeheersing- en controlesysteem en voor een goede werking daarvan.
5. Indien de producten en diensten van Markiezenhof uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt de directeur-bestuurder voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording, rekening houdend met eventuele voorwaarden van financiers.
6. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de raad van toezicht en verschaft de raad van toezicht gevraagd en ongevraagd alle informatie die nodig is om de toezichtstaak te vervullen. Daartoe hoort in elk geval een jaarlijkse rapportage over de opzet en werking van het risicobeheersing- en controlesysteem.
7. Bij ontstentenis of belet van de directeur-bestuurder zorgt de raad van toezicht voor waarneming van de directeur-bestuurder. In principe wordt de waarneming niet door één of meer leden van de raad van toezicht vervuld. Als dit toch nodig is, dan gebeurt dit voor zeer beperkte tijd en treedt het lid voor die periode uit de raad van toezicht.
8. De directeur-bestuurder overlegt minimaal viermaal per jaar met de raad van toezicht.
9. De directeur-bestuurder overlegt periodiek met de gemeente over de gemaakte prestatie- en subsidieafspraken.

Artikel 4. Bevoegdheden directeur-bestuurder

1. De directeur-bestuurder is bevoegd arbeidscontracten aan te gaan, te wijzigingen en te ontbinden (of medewerkers te benoemen, te schorsen, op non-actief te stellen of te ontslaan).
2. De directeur-bestuurder is bevoegd contracten aan te gaan, te wijzigen en te verbreken.
3. De directeur-bestuurder is zonder voorafgaande toestemming van de raad van toezicht bevoegd tot het aangaan van financiële transacties, investeringen en aanbestedingen binnen de exploitatiebegroting van de stichting en bevoegd tot een bedrag van maximaal € 25.000,- buiten de exploitatiebegroting.
4. Bij het aangaan van opdrachten aan derden (leveranciers) vraagt de directeur-bestuurder meerdere offertes aan bij uiteenlopende bedrijven zodra deze transacties een bedrag van *€ 10.000,-* omvatten dan wel te boven gaan. Bij opdrachten met een spoedeisend karakter is de directeur-bestuurder bevoegd van deze procedure af te wijken; in die gevallen wordt hiervan, onder vermelding van redenen, melding gedaan aan de voorzitter van de raad van toezicht.
5. De directeur-bestuurder is bevoegd zijn bevoegdheden te delegeren en een of meer medewerkers of derden te mandateren deze (of aspecten hiervan) intern, extern of beide uit te oefenen. De directeur-bestuurder draagt er zorg voor dat haar delegatie van bevoegdheden dan wel haar mandatering zorgvuldig wordt vastgelegd. In geval van delegatie of mandatering blijft de directeur-bestuurder verantwoordelijk.
6. De directeur-bestuurder is bevoegd stichting Markiezenhof in en buiten rechte te vertegenwoordigen conform de statuten en dit reglement.

Artikel 5. Bepalingen in relatie tot de raad van toezicht

1. Besluiten van de directeur-bestuurder, die de goedkeuring behoeven van de raad van toezicht, worden toegelicht door de directeur-bestuurder in de vergadering van de raad van toezicht.
2. Vergaderingen van de raad van toezicht worden conform dit reglement bijgewoond door de directeur-bestuurder, tenzij de raad van toezicht anders bepaalt.
3. De raad van toezicht stelt de directeur-bestuurder binnen 2 dagen na het nemen van een goedkeuringsbesluit ingevolge lid 1 schriftelijk op de hoogte van dit besluit.
4. De directeur-bestuurder kan na verkregen toestemming van de voorzitter van de raad van toezicht derden betrekken bij de behandeling van een geagendeerd onderwerp.
5. De directeur-bestuurder is belast met de voorbereiding van de vergadering van de raad van toezicht. In overleg met de raad van toezicht worden een jaaragenda, planning en vergaderkalender opgesteld. De agenda van elke vergadering wordt in overleg tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder opgesteld.
6. De directeur-bestuurder draagt zorg voor het tijdig verzenden van de vergaderstukken van de raad van toezicht en voorziet in secretariële ondersteuning van de raad van toezicht.

7. De directeur-bestuurder draagt zorg voor de uitvoering van de besluiten van de raad van toezicht en voor de communicatie daarover naar de medewerkers.

Artikel 6. Functioneren directeur-bestuurder

1. Minstens een keer per jaar bespreekt de raad van toezicht het functioneren van de directeur-bestuurder
2. Een delegatie van de raad van toezicht heeft een beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder.
3. De raad van toezicht legt uitkomsten en afspraken uit het beoordelingsgesprek en het periodieke gesprek over de toekomst vast in een dossier dat door of wegens de raad van toezicht wordt beheerd.

Artikel 7. Beloning directeur-bestuurder

1. De raad van toezicht bepaalt de beloning van de directeur; het baseert zich hierbij op een door zichzelf vastgesteld beloningsbeleid. Het houdt daarbij rekening met de functiezwaarte van de directeur-bestuurdersfunctie.
2. De raad van toezicht legt het beloningsbeleid en de realisatie daarvan vast in een dossier dat door of wegens de raad van toezicht wordt beheerd.
3. Bij inhuur van de directeur-bestuurder op basis van een management- of directieovereenkomst stelt de raad van toezicht de management- of directie fee vast,

Artikel 8. Vertegenwoordigingen, nevenfuncties en tegenstrijdige belangen

1. De directeur-bestuurder meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de raad van toezicht en verschaft alle relevante informatie.
2. De directeur-bestuurder neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij/zij een (potentieel) strijdig belang heeft.
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij een tegenstrijdig belang speelt van de directeur-bestuurder behoeven de goedkeuring van de raad van toezicht.

Artikel 9. Status reglement

Het reglement is vastgesteld door de raad van toezicht in diens vergadering van ..... en ligt voor een ieder ter inzage in het Markiezenhof.

3. Profiel leden RvT

Profielschets Raad van Toezicht stichting het Markiezenhof

Concept 27 oktober 2025

Kerntaken bestuur
In onderstaand profiel worden de kerntaken van de raad van toezicht voor de nieuwe organisatie beschreven.
De raad van toezicht past de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur 2025 toe. De Code is als bijlage toegevoegd.

De raad van toezicht heeft vier kerntaken.
1. Benoemen, beoordelen, schorsen en ontslaan van de directeur-bestuurder
- vaststellen van het profiel van de directeur-bestuurder en bij vacature uitvoeren van de werving en selectie;
- vaststellen van het directie-statuut inclusief mandatering;
- het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden en/of het aangaan van de management- of directieovereenkomst;
- jaarlijks beoordelen van de directeur-bestuurder;

2. Toezicht uitoefenen
- het beoordelen van de prestaties en resultaten (financieel, cultureel en maatschappelijk), waarbij ook de vooruitzichten binnen het boekjaar (financieel) worden betrokken alsmede het meerjarenperspectief;
- bewaken en beoordelen van de museale, commerciële en erfgoedfunctie en exploitatietaken;
- beoordelen van besluiten van de directeur-bestuurder met name op basis van consistentie en belangenafweging;
- beoordelen of de dienstverlening en het productaanbod daadwerkelijk aansluit op de behoeften van de doelgroepen (gebruikers en bezoekers) o.a. door middel van het uit laten voeren van tevredenheidsonderzoeken;
- periodiek overleg met medewerkers;
- benoemen van de externe accountant of NOAB gecertificeerd administratiekantoor.

3. Jaarplan en begroting
Het (mede) opstellen van en het goedkeuren van de in de statuten aangegeven besluiten, o.a.
- Missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenramingen;
- Het jaarplan en de daarbij behorende begroting, diensten en productaanbod;
- Het jaarverslag en de jaarrekening;
- Reglementen zoals beschreven in de statuten, zoals bijvoorbeeld de audit- en remuneratiecommissie.

4. Het adviseren van de directeur-bestuurder

Het gevraagd en ongevraagd adviseren van de directeur-bestuurder over de diverse beleidsaspecten en de beheer en exploitatietaken. Tijdens, maar ook naast de formele bijeenkomsten met de directeur-bestuurder zal de raad van toezicht, o.a. op basis van signalen die hen bereiken, de directeur-bestuurder kritisch en op een open wijze bevragen en adviseren. De raad van toezicht levert stof tot nadenken voor de directeur-bestuurder, met inachtneming van ieders rollen en verantwoordelijkheden. De directeur-bestuurder voelt zich door de raad van toezicht uitgedaagd in zijn cultureel ondernemerschap.

Profiel Raad van Toezicht

Om de hiervoor geschetste kerntaken goed te kunnen uitvoeren worden algemene en specifieke eisen gesteld aan de raad van toezicht als collectief en individuele leden.

Basisvereisten raad van toezicht als collectief

- onderschrijft de gemeentelijke en culturele uitgangspunten, onder andere zoals vastgelegd in het ondernemingsplan Markiezenhof Bergen op Zoom;
- heeft een onafhankelijke positief-kritische grondhouding;
- kijkt op hoofdlijnen en vanuit een breed perspectief (vanuit verschillende gezichtspunten van de diverse belanghebbende partijen) naar zaken die van belang zijn voor de organisatie en diens opdracht en is in staat om een evenwichtige afweging van de diverse belangen te maken;
- heeft affiniteit met beheer- en exploitatie van het Markiezenhof of vegelijkbare organisaties en de museale, commerciële en erfgoedfunctie;
- heeft zicht op de ontwikkelingen in de gemeente en voelt zich betrokken bij het wel en wee van gemeente Bergen op Zoom;
- is kritisch met betrekking tot zijn eigen functioneren en evalueert jaarlijks het eigen functioneren.
- komt minimaal 4x per jaar (bij voorkeur 6x per jaar) in voltallige samenstelling bijeen. Bij deze vergaderingen is de directeur-bestuurder als regel aanwezig.

Kennis en ervaring als collectief

Ten aanzien van kennisvereisten geldt dat de raad van toezicht als collectief moet beschikken over deskundigheid op – bij voorkeur - de volgende gebieden:

- inhoudelijke museale kennis, bij voorkeur binnen het verzamel- en expositiegebied van de organisatie
- kennis en ervaring met (de bedrijfsvoering) van een museum en cultureel erfgoed en de exploitatie daarvan (cultureel ondernemerschap)
- een financiële achtergrond, kennis en ervaring
- communicatieve en marketingvaardigheden
- bouwkundige kennis en ervaring met historisch erfgoed, bij voorkeur kennis over duurzaamheid
- HRM, juridische of fiscale achtergrond

Bij de samenstelling van de raad wordt hiermee rekening gehouden teneinde een goede balans en voldoende complementariteit binnen de raad van toezicht te bewerkstelligen. Een gedegen deskundigheid van een individu op een specifiek terrein mag er overigens niet toe leiden dat deze persoon ‘eigenaar’ wordt van dat specifieke terrein: alle leden van de raad van toezicht zijn verantwoordelijk voor de beoordeling en toetsing van alle beleidsterreinen.

Voor alle leden geldt dat kennis van het lokale werkgebied en van relevante culturele ontwikkelingen essentieel zijn voor het uit kunnen voeren van de toezichthoudende taken bij de nieuwe organisatie.

Basisvereisten individuele leden van de raad van toezicht

- staat bekend als een betrouwbaar, integer en onafhankelijk persoon;
- is actief in het dagelijks leven en staat midden in de samenleving;
- is bereid en in staat voldoende tijd voor de functie uit te trekken;
- bijvoorkeur /WOis bereid structureel te investeren in eigen professionalisering, door actualiteiten bij te houden en relevant studiemateriaal tot zich te nemen;
- neemt de verantwoordelijkheid te voorzien in eigen informatiebehoefte;
- onderschrijft het belang van een maximum zittingsduur van twee perioden van 4 jaar;
- is in staat zelfstandig en onafhankelijk een afgewogen oordeel te vormen over het totale beleid van de organisatie;
- heeft geen conflicterende belangen in direct betrokken organisaties;
- is niet angstig om een afwijkende mening te hebben, dóór te vragen of zijn nek uit te steken en houdt zich dus niet op de vlakte. Schroomt niet om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen en vraagt om toelichting als zaken niet duidelijk zijn;

Gedragscompetenties leden van de raad van toezicht

- Oordeelsvorming: op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken.
- Voortgangscontrole: doen opstellen en doen uitvoeren van procedures om de voortgang van processen, taken of activiteiten van anderen en/of de voortgang van de activiteiten te bewaken.
- Visie: het hebben of ontwikkelen van een beeld van de toekomst van het Markiezenhof
- Besluitvaardigheid: beslissingen nemen met name in moeilijke situaties.
- Omgevingsgerichtheid: laten blijken goed geïnformeerd te zijn over de externe ontwikkelingen, en deze kennis benutten.
- Organisatie-sensitiviteit: zich bewust tonen van (in)formele kanalen en belangen van verschillende groepen in de organisatie, en hier in handelen rekening mee houden om doelen te bereiken.
- Samenwerken met (culturele) organisaties in Bergen op Zoom.

Personeelsbeleid

De RvT houdt nadrukkelijk toezicht op uitvoering van het personeelsbeleid en draagt mede zorg voor een prettig werkklimaat voor de medewerkers. Er zijn periodiek gezamenlijke personeelsmomenten en de RvT laat eenmaal per jaar een tevredenheid enquête houden en bespreekt de uitkomsten hiervan met de directeur-bestuurder en met de personeelsvertegenwoordiging.

Honorering

De functies zijn in de basis onbezoldigd. De raadsleden ontvangen wel een onkostenvergoeding voor hun werkzaamheden. Declaraties worden door een collega lid van de RvT geaccordeerd.

Rooster van aftreden

De raad van toezicht stelt een rooster van aftreden op om de continuïteit van de raad van toezicht te borgen. Hierbij wordt rekening gehouden met een afwijkend ‘startritme’ om te voorkomen dat alle leden van de raad van toezicht tegelijkertijd moeten aftreden.

Relatie gemeente

De leden van de raad van toezicht van de stichting worden benoemd met instemming van het college van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Bergen op Zoom.

De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de organisatie en haar culturele doelstelling en weegt daartoe behoeften en wensen van belanghebbenden af, met name:

- Inwoners, verenigingen en organisaties van de gemeente Bergen op Zoom en de als vrager (bezoekers/afnemers/deelnemers) binnen het spectrum van de doelstellingen van het Markiezenhof;
- de gemeente in de rol van eigenaar, beleidsontwikkelaar en opdrachtgever;
- medewerkers en vrijwilligers van de organisatie;
- samenwerkingspartners;

Voorzitter en leden van de raad van toezicht worden benoemd na selectie op basis van het opgestelde profiel. Visie, missie, opdracht en profiel van de organisatie, zoals onder meer vastgelegd in de businesscase.

Het bieden van transparantie en het afleggen van verantwoording aan de gemeente (direct) en aan de lokale samenleving (indirect) zijn van toenemend belang. Daartoe wordt de Governance Code Cultuur gevolgd.

4. Concept statuten Stichting Markiezenhof

CONCEPT STATUTEN STICHTING het MARKIEZENHOF

Versie 3 september 2025

CONSIDERANS

De gemeente Bergen op Zoom heeft in het najaar 2025 aangegeven onder meer in verband met prioriteringen, de door haar gewenst regiefunctie en vanuit financiële overwegingen voornemens zijn te stoppen met haar rol als beheer en exploitatie verantwoordelijke van het Markiezenhof. De gemeente Bergen op Zoom erkent het belang van een volledig en kwalitatief hoogwaardig cultureel aanbod binnen haar gemeentegrenzen en wil exploitatie en beheer onderbrengen bij de stichting het Markiezenhof. Deze statuten beschrijven de doelstellingen, de vermogenspositie en governance van de stichting.

A. **BEGRIPSBEPALINGEN**

B. **Artikel 1.**

1. In deze statuten hebben de volgende begrippen de daarachter vermelde betekenis:
   Bestuurder betekent de bestuurder/het bestuur van de stichting, tenzij anders vermeld.
   Code betekent de Governance Code Cultuur 2025 of de daarvoor in de plaats tredende code.
   College van burgemeester en wethouders betekent het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Bergen op Zoom.
   Raad van toezicht betekent de raad van toezicht van de stichting.
   Schriftelijk betekent een bericht dat is overgebracht bij brief, e-mail of enig ander elektronisch communicatiemiddel, mits het bericht leesbaar en reproduceerbaar is.
   Statuten betekent de statuten van de stichting.
   Stichting betekent de stichting waarvan de interne organisatie wordt beheerst door deze statuten, te weten de stichting: Stichting het Markiezenhof.
2. Verwijzingen naar artikelen zijn verwijzingen naar artikelen van deze statuten, tenzij uitdrukkelijk anders aangegeven.
3. Met verwijzingen in deze statuten naar ‘hij’ wordt tevens bedoeld te verwijzen naar ‘zij’ alsmede 'hen' of 'die'. Met verwijzingen in deze statuten naar ‘zijn’ (anders dan als werkwoord) of ‘hem’ wordt tevens bedoeld te verwijzen naar ‘haar’ alsmede 'hen' of 'hun'.

C. **NAAM EN ZETEL**

D. **Artikel 2.**

1. De stichting draagt de naam: **Stichting het Markiezenhof**
2. De verkorte naam van de stichting luidt: Stichting MKH.
3. De stichting is statutair gevestigd in de gemeente Bergen op Zoom.

E. **DOEL**

F. **Artikel 3.**

1. De stichting Markiezenhof heeft als statutair doel:

- Het behouden, beheren en selectief verbeteren van de museale collectie van de gemeente Bergen op Zoom en van de aan de stichting in bruikleen gegeven andere collecties (Bewaren);
- Het selectief uitbreiden van de collectie van de gemeente Bergen op Zoom door het doen van specifieke aanwervingen of gericht accepteren van schenkingen (Verzamelen);
- Het (laten) doen van onderzoek naar de objecten in de collectie of het complex het Markiezenhof (gebouw en bewoningsgeschiedenis), het voormalig Markiezaat of de stad Bergen op Zoom (Onderzoeken);
- Het ontsluiten, interpreteren en presenteren van genoemde collecties en gebouw voor een groot en divers publiek – on- en offline (Interpreteren en tentoonstellen).

2. Het beheer- en de exploitatie van het Markiezenhof waaronder de museale, commerciële en erfgoedfunctie;
3. De stichting tracht dit doel onder meer te bereiken door:
    a. het beheren en exploiteren van het Markiezenhof en de daarbij behorende functionele ruimten gelegen aan de Steenbergsestraat 8 te Bergen op Zoom.
    b. het bevorderen, initiëren, ondersteunen en (doen) organiseren van projecten en activiteiten die bijdragen aan het doel van de stichting - waaronder begrepen het produceren, programmeren en presenteren van tentoonstellingen - dan wel ruimte daarvoor ter beschikking te stellen aan derden;
    c. het (doen) beheren en exploiteren van één of meer horecafaciliteiten binnen of grenzend aan de gebouwen als bedoeld in lid 4 van dit artikel, een en ander voor zover dit ondersteunend is aan de doelstelling van de stichting;
    d. het werven van derde geldstromen, waaronder fondsen en donaties,

    en voorts al hetgeen met één en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de meest ruime zin van het woord.
4. De stichting is niet gericht op het behalen van winst, anders dan het behalen van een - uitsluitend ten behoeve van de stichting en haar activiteiten te besteden - positief saldo voortvloeiend uit de exploitatie van het museum, in de meest brede zin. Daartoe kunnen ook voorzieningen worden getroffen.

G.

H. **VERMOGEN**

I. **Artikel 4.**

1. Het vermogen van de stichting wordt gevormd door alle ontvangen bijdragen, subsidies, giften, legaten, erfstellingen, alsmede andere baten.
2. Opbrengsten uit exploitatie van het museum en andere door de stichting te verrichten diensten en werkzaamheden;
3. Erfstellingen mogen slechts worden aanvaard onder het voorrecht van boedelbeschrijving.
4. De methoden ter verkrijging van middelen voor het bereiken van de doelstelling moeten efficiënt, effectief en behoorlijk zijn.
5. Het vermogen van de stichting dient ter verwezenlijking van het doel van de stichting.

J. **BESTUUR**

K. **Artikel 5.**

1. Het bestuur van de stichting bestaat uit één natuurlijk persoon. De bestuurder mag tevens de titel "directeur-bestuurder" voeren.
2. De bestuurder wordt benoemd door de raad van toezicht, met dien verstande dat:
   a. de raad van toezicht - alvorens de bestuurder wordt benoemd - diens integriteit, kwaliteit en geschiktheid voor de functie als bestuurder toetst;
   b. de bestuurder niet tevens deel uit kan maken van de raad van toezicht.

   Alvorens tot benoeming wordt overgegaan stelt de raad van toezicht bij afzonderlijk besluit in de vorm van een profielschets de kwaliteiten en/of hoedanigheden vast waaraan de bestuurder moet voldoen.
3. De eerste (interim) bestuurder van de stichting wordt benoemd door het College van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom.
4. De bestuurder wordt benoemd voor een periode als omschreven in de overeenkomst waarin diens werkrelatie met de stichting is vastgelegd.
5. De vaststelling van de financiële vergoeding van de bestuurder en de regeling van de overige voorwaarden waaronder de werkzaamheden door de bestuurder worden verricht, geschiedt door de raad van toezicht.
   De financiële vergoeding en de regeling van de overige voorwaarden hebben uitsluitend betrekking op de werkrelatie van de bestuurder met de stichting.
   De bestuurder ontvangt in zijn hoedanigheid van statutair bestuurder van de stichting dan ook geen bezoldiging, middellijk, noch onmiddellijk. Een redelijke vergoeding voor de door de bestuurder ten behoeve van de stichting gemaakte onkosten is toegestaan voor zover ook passend binnen de Museum-CAO..
6. De in lid 4 van dit artikel omschreven vergoedingen worden in de jaarrekening van de stichting zichtbaar gemaakt en nader toegelicht.
7. De bestuurder wordt geacht opgave te doen van diens nevenfuncties, waaronder bestuursfuncties, commissariaten en adviseurschappen. De bestuurder heeft geen zakelijke belangen of relaties met de stichting anders dan als bestuurder. De bestuurder aanvaardt - zonder voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht - geen (neven)functie die gezien de aard of het tijdsbeslag raakt aan diens functioneren als bestuurder.
8. De bestuurder kan te allen tijde worden geschorst en ontslagen door de raad van toezicht.
9. De raad van toezicht kan de bestuurder schorsen. Een schorsing geldt ten hoogste twee maanden, tenzij de raad van toezicht voor de afloop van die periode heeft besloten de termijn eenmalig met ten hoogste twee maanden te verlengen. De geschorste bestuurder wordt in de gelegenheid gesteld zich tegenover de raad van toezicht te verantwoorden en zich daarbij door een raadsman te laten bijstaan. Indien de raad van toezicht niet besluit de geschorste bestuurder te ontslaan dan wel indien de schorsingstermijn niet tijdig wordt verlengd, vervalt de schorsing.
10. De bestuurder defungeert:
    a. door zijn overlijden;
    b. door zijn vrijwillig aftreden;
    c. door zijn ontslag door de raad van toezicht;
    d. door zijn ontslag door de rechtbank op grond van artikel 298 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek;
    e. door het eindigen van diens arbeidsrelatie met de stichting;
    f. door het verlies van het vrije beheer over zijn gehele vermogen;
    g. door zijn onherroepelijke veroordeling voor een misdrijf als bedoeld in

artikel 67 lid 1 Wetboek van strafvordering.

11. In geval van ontstentenis of belet van de bestuurder wordt de stichting tijdelijk bestuurd door een persoon die daartoe door de raad van toezicht steeds moet zijn aangewezen. Die persoon kan niet een lid van de raad van toezicht zijn. Voor de gedurende deze periode verrichte bestuursdaden worden de aangewezen personen met een bestuurder gelijkgesteld.
    In het geval dat de raad van toezicht ontbreekt en geen persoon heeft aangewezen als bedoeld in de eerste volzin van dit artikellid, wijst het College van Burgemeester en Wethouders - al dan niet op verzoek van een belanghebbende - een persoon aan die tijdelijk in het bestuur voorziet.
12. Er is sprake van *ontstentenis* als een vacature ontstaat door aftreden of ontslag waarbij geen directe opvolger is benoemd of door overlijden van de bestuurder.
    Van *belet* is in elk geval sprake indien een bestuurder wegens:
    a. schorsing;
    b. ziekte langer dan één maand; of
    c. onbereikbaarheid, langer dan één maand,
    tijdelijk niet bevoegd of in staat is de aan een bestuurder bij of krachtens de wet, deze statuten of reglementen van de stichting toegekende taken of bevoegdheden uit te oefenen.

L.
M. **TAAK EN BEVOEGDHEDEN**
N. **Artikel 6.**

1. De bestuurder is belast met het besturen van de stichting. De bestuurder richt zich bij de vervulling van diens taak naar het belang van de stichting en de daaraan verbonden organisatie, in het bijzonder vanuit de maatschappelijke doelstelling daarvan.
2. De bestuurder is gehouden te handelen in overeenstemming met de statuten en met inachtneming van de Governance Code Cultuur. Daarnaast wordt ruimte gegeven aan de betrokkenheid van zowel intern- als extern belanghebbenden en worden hun belangen zorgvuldig afgewogen. De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van de bestuurder kunnen worden vastgelegd in een afzonderlijk reglement.
3. De bestuurder kan als zodanig één of meer van zijn taken en/of bevoegdheden, mits duidelijk omschreven, aan anderen verlenen. Degene die aldus bevoegdheden uitoefent, handelt in naam van en onder verantwoordelijkheid van de bestuurder.
4. De bestuurder is niet bevoegd te besluiten tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding of bezwaring van registergoederen, behoudens voorafgaande schriftelijke instemming van de raad van toezicht.
5. De bestuurder is niet bevoegd tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor een schuld van een ander verbindt, behoudens voorafgaande schriftelijke instemming van de raad van toezicht.
6. Aan de voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht zijn onderworpen besluiten van de bestuurder met betrekking tot:
    a. het aangaan van kredietovereenkomsten en van overeenkomsten van geldlening;
    b. de vaststelling van de jaarbegrotingen en de jaarrekening;
    c. de vaststelling van de voor enig jaar of reeks van jaren opgestelde beleidsplannen, dan wel meerjarenplannen;

d. een ingrijpende wijziging van de voor enig jaar of reeks van jaren vastgestelde beleidsplannen, dan wel meerjarenplannen;
e. de strategie van de stichting die moet leiden tot realisatie van de statutaire doelstellingen;
f. de financiering van de strategie van de stichting;
g. de beëindiging van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;
h. een ingrijpende wijziging in de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers;
i. statutenwijziging en ontbinding van de stichting, waaronder begrepen het vaststellen van de bestemming van het batig liquidatiesaldo;
j. het verstrekken van geldleningen of kredieten;
k. de oprichting van een nieuwe rechtspersoon alsmede de vaststelling van de statuten van een nieuwe rechtspersoon;
l. de duurzame rechtstreekse of middellijke samenwerking met andere rechtspersonen, alsmede verbreking van een zodanige samenwerking, indien deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is;
m. aangifte van faillissement en aanvraag van surséance van betaling;
n. het verlenen van procuratie of anderszins doorlopende algemene of beperkte vertegenwoordigingsbevoegdheid, alsmede het intrekken en wijzigen hiervan;
o. het voeren van processen, niet zijnde incassoprocessen of processen in kort geding;
p. overdracht van een onderdeel van de activiteiten van de stichting;
q. beëindiging van de activiteiten van de stichting of een belangrijk onderdeel ervan;
r. belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de activiteiten van de stichting;
s. wijziging van de organisatiestructuur;
t. het vaststellen van de randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van intern- en extern belanghebbenden;
u. het aangaan van overeenkomsten tot huur, verhuur, verkrijging, vervreemding of bezwaring van registergoederen;
v. het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor een schuld van een ander verbindt;
w. fusie of splitsing van de stichting, waaronder begrepen het besluit tot ondertekening van een voorstel tot fusie of splitsing;
x. het deelnemen in het kapitaal van een rechtspersoon, waaronder begrepen rechtspersonen naar buitenlands recht alsmede het beëindigen, vergroten, verkleinen of beëindigen van die deelneming.

7. De raad van toezicht is bevoegd ook andere besluiten dan die in lid 6 zijn genoemd aan zijn goedkeuring te onderwerpen. Die besluiten dienen duidelijk te worden omschreven en vooraf schriftelijk aan de bestuurder te zijn medegedeeld.

O. **BESLUITVORMING BESTUUR. TEGENSTRIJDIG BELANG**

P. **Artikel 7.**

1. De bestuurder kan ook buiten vergadering besluiten nemen.
2. De besluiten van de bestuurder worden schriftelijk vastgelegd.
3. De bestuurder laat het belang van de stichting prevaleren boven zijn eigen belang en onthoudt zich van persoonlijke bevoordeling van zichzelf of zijn naasten.

4. De bestuurder waakt daarbij tegen een tegenstrijdig belang tussen zichzelf en de stichting.
5. In het geval dat de bestuurder een direct of indirect persoonlijk belang heeft dat tegenstrijdig is met het belang van de stichting, dient hij dit te melden aan de raad van toezicht en verschaft daarover alle relevante informatie.
6. Indien de bestuurder een tegenstrijdig belang heeft als bedoeld in lid 5 van dit artikel, wordt het besluit genomen door de raad van toezicht.
7. De bestuurder draagt zorg voor een zorgvuldige verslaglegging van de besluitvorming indien sprake is van een tegenstrijdig belang als bedoeld in lid 5 van dit artikel.

Q. **INFORMATIEVOORZIENING DOOR DE BESTUURDER**
R. **Artikel 8.**
1. De bestuurder verschaft de raad van toezicht tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke informatie en gegevens waaronder tenminste de informatie en gegevens die op welke wijze dan ook verband houden of kunnen houden met hetgeen in artikel 6 lid 6 van deze statuten staat vermeld.
2. De bestuurder rapporteert regelmatig, en in ieder geval zo vaak de raad van toezicht daarom verzoekt, aan de raad van toezicht over de stand van zaken met betrekking tot de ontwikkeling van de strategie en het beleid van de stichting alsmede over de financiële gang van zaken binnen de stichting en over de gebruikte beheers- en controlesystemen.

S. **VERTEGENWOORDIGING**
T. **Artikel 9.**
1. De stichting wordt vertegenwoordigd door de bestuurder.
2. De bestuurder kan besluiten tot het verlenen van volmacht aan één of meer derden, om de stichting binnen de grenzen van die volmacht te vertegenwoordigen. De bestuurder kan voorts besluiten aan gevolmachtigden een titel te verlenen.
3. De bestuurder zal van het toekennen van doorlopende vertegenwoordigingsbevoegdheid opgave doen bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

U. **RAAD VAN TOEZICHT**
V. **Artikel 10.**
1. De stichting heeft een raad van toezicht.
2. De raad van toezicht bestaat een door de raad van toezicht vast te stellen aantal van ten minste vijf en ten hoogste zeven natuurlijke personen.
3. De leden van de raad van toezicht worden benoemd met instemming van het college van burgemeester en wethouders, met dien verstande dat:
    a. ieder lid van de raad van toezicht wordt benoemd op voordracht van de raad van toezicht;
    b. een lid van de raad van toezicht:
        i. geen familie van een ander lid van de raad van toezicht of van de bestuurder mag zijn, waarbij onder familie in dit verband moet worden verstaan: bloed- en aanverwanten tot en met de vierde graad, waarbij samenwoning wordt gezien als een huwelijk;
        ii. geen relatie mag hebben met een ander lid van de raad van toezicht of met de bestuurder, waarbij onder relatie in dit verband moet worden verstaan: een huwelijk, geregistreerd partnerschap en samenwonend dan wel op andere wijze een gezamenlijke

huishouding voerend;

c. een voormalig bestuurder van de stichting Markiezenhof gedurende een periode van vier jaar na diens defungeren als bestuurder, niet als lid van de raad van toezicht mag worden benoemd;
d. geen van de leden van de raad van toezicht een arbeidsrelatie met de stichting mag hebben;
e. de voorzitter van de raad van toezicht als zodanig in functie wordt benoemd;
f. vacatures binnen de raad van toezicht openbaar worden gemaakt en nieuwe leden van de raad van toezicht worden geworven via een transparante procedure en op basis van de profielschets als bedoeld in lid 4 van dit artikel.

4. Bij de samenstelling van de raad van toezicht wordt gelet op diverse facetten die de aandacht van de raad van toezicht vragen waarbij de raad van toezicht als geheel in ieder geval wordt samengesteld op basis van algemene bestuurlijke kwaliteiten, affiniteit met de doelstelling van de stichting en met een spreiding van deskundigheden en achtergronden. De aandachtspunten met betrekking tot de van een lid van de raad van toezicht gevraagde deskundigheid en achtergrond worden in algemene zin vastgesteld door de raad van toezicht in een profielschets. Iedere profielschets wordt door de raad van toezicht vastgesteld na overleg met de bestuurder. De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de bestuurder en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Daarnaast waarborgt de raad van toezicht de deskundigheid en onderlinge diversiteit in de brede zin van het woord binnen de raad van toezicht. Daarbij wordt tevens rekening gehouden met hetgeen staat vermeld in de laatst vastgestelde governance code die betrekking heeft op diversiteit en inclusie binnen de culturele sector.
   Ieder lid van de raad van toezicht vervult diens taak zonder last en ruggespraak.
5. De raad van toezicht verstrekt bij iedere vacature aan de bestuurder de profielschets alsmede de naam, de leeftijd, het beroep en overige relevante informatie van degene die hij wenst te benoemen. De raad van toezicht vermeldt daarbij de betrekkingen die het te benoemen lid bekleedt of heeft bekleed, voor zover die van belang zijn in verband met de vervulling van de taak van het lid van de raad van toezicht.
6. De raad van toezicht gaat niet eerder tot benoeming van een lid van de raad van toezicht over dan nadat de bestuurder binnen twee weken nadat hij daartoe is verzocht over de voorgenomen benoeming advies heeft uitgebracht dan wel in de gelegenheid is geweest advies uit te brengen.
7. Een lid van de raad van toezicht wordt geacht opgave te doen van diens nevenfuncties, waaronder bestuursfuncties, commissariaten en adviseurschappen. Een lid van de raad van toezicht heeft geen zakelijke belangen of relaties met de stichting anders dan als lid van de raad van toezicht.
8. Bij ontstentenis of belet van één of meer leden van de raad van toezicht nemen de overblijvende leden, of neemt het overblijvende lid, de volledige taken van de raad van toezicht waar. Een niet-voltallige raad van toezicht blijft volledig bevoegd.
9. In geval van ontstentenis of belet van alle leden van de raad van toezicht of van het enige lid van de raad van toezicht wordt het toezicht tijdelijk uitgeoefend door een persoon of meer personen die daartoe door de raad van toezicht steeds moeten zijn aangewezen.

In het geval dat de raad van toezicht geen persoon heeft aangewezen als bedoeld in de vorige volzin, wijst de bestuurder - al dan niet op verzoek van een belanghebbende - een persoon aan die tijdelijk het toezicht uitoefent. Indien ook op deze wijze niet tijdelijk in het toezicht wordt voorzien, is elk voormalig lid van de raad van toezicht - op verzoek van een belanghebbende - bevoegd een dergelijk persoon aan te wijzen.

10. Er is sprake van *ontstentenis* als een vacature ontstaat door aftreden of ontslag waarbij geen directe opvolger is benoemd of door overlijden van een lid van de raad van toezicht.
    Van *belet* is in elk geval sprake indien een lid van de raad van toezicht wegens:
    a. schorsing;
    b. ziekte langer dan twee maanden; of
    c. onbereikbaarheid, langer dan twee maanden,
    tijdelijk niet bevoegd of in staat is de aan een lid van de raad van toezicht bij of krachtens de wet, deze statuten of reglementen van de stichting toegekende taken of bevoegdheden uit te oefenen.
11. De leden van de raad van toezicht ontvangen geen bezoldiging, noch middellijk noch onmiddellijk. De leden van de raad van toezicht kunnen recht hebben op vergoeding van de door hen in uitoefening van hun functie (in redelijkheid) gemaakte kosten en kunnen voorts een niet bovenmatig vacatiegeld ontvangen ter zake van hun werkzaamheden voor de stichting, een en ander met in achtneming van het bepaalde in de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en de Code. De hoogte van het eventuele vacatiegeld wordt door de raad van toezicht vastgesteld.
12. De in lid 11 van dit artikel omschreven vergoedingen worden in de jaarrekening van de stichting zichtbaar gemaakt en nader toegelicht.

W. **BENOEMINGSTERMIJN RAAD VAN TOEZICHT**

X. **Artikel 11.**

1. *benoeming*
   De benoeming van een lid van de raad van toezicht geschiedt voor een periode van ten hoogste vier jaar.
2. *herbenoeming*
   Een lid van de raad van toezicht is eenmaal aansluitend herbenoembaar voor een periode van ten hoogste vier jaar. Een lid van de raad van toezicht kan daarmee ten hoogste acht achtereenvolgende jaren als lid van de raad van toezicht fungeren. Een lid van de raad van toezicht komt na het verstrijken van diens zittingsperiode niet opnieuw voor een benoeming als lid van de raad van toezicht in aanmerking.

Y. **ONTSLAG, SCHORSING, AFTREDEN RAAD VAN TOEZICHT**

Z. **Artikel 12.**

1. De raad van toezicht kan een lid van de raad van toezicht ontslaan of schorsen. De raad van toezicht kan een lid van de raad van toezicht ontslaan wegens verwaarlozing van zijn taak, wegens andere gewichtige redenen, wegens ingrijpende wijziging van de omstandigheden op grond waarvan zijn handhaving als lid van de raad van toezicht redelijkerwijs niet van de stichting kan worden verlangd.
2. Een besluit tot ontslag van een lid van de raad van toezicht wordt genomen met gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen - waarbij de stem van het desbetreffende lid hierbij buiten beschouwing wordt gelaten - genomen in een vergadering waarin alle leden, behoudens eventueel het

desbetreffende lid, aanwezig zijn.

3. Een besluit tot schorsing vervalt van rechtswege indien de raad van toezicht niet binnen drie maanden na de schorsing overgaat tot ontslag.
4. Het lid over wiens schorsing of ontslag wordt beraadslaagd, moet in de vergadering de gelegenheid worden geboden om te worden gehoord en heeft het recht zich te verdedigen of te verantwoorden.
5. Een lid van de raad van toezicht treedt af op het moment dat hij in de situatie verkeert dat sprake is van strijdigheid met artikel 10 lid 3 sub b. en sub d.
6. Een lid van de raad van toezicht defungeert voorts:
   a. door zijn overlijden;
   b. door zijn vrijwillig aftreden (bedanken);
   c. door het verlies van het vrije beheer over zijn vermogen;
   d. door het verstrijken van de termijn waarvoor hij was benoemd;
   e. door ontslag door de raad van toezicht;
   f. door zijn onherroepelijke veroordeling voor een misdrijf als bedoeld in artikel 67 lid 1 Wetboek van strafvordering.

AA. **TAKEN EN BEVOEGDHEDEN RAAD VAN TOEZICHT**

BB. **Artikel 13.**

1. De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de bestuurder en op de algemene gang van zaken in de stichting. De raad van toezicht adviseert de bestuurder gevraagd en ongevraagd, zowel anticiperend als reflecterend op beslissingen van de bestuurder. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de raad van toezicht zich naar het belang van de stichting en de daaraan verbonden organisatie, in het bijzonder het culturele, economische en maatschappelijke belang. Zij weegt daarbij de belangen af van degenen die bij de stichting zijn betrokken. Daarnaast wordt ruimte gegeven aan de betrokkenheid van zowel intern- als extern belanghebbenden en worden hun belangen zorgvuldig afgewogen.
2. De raad van toezicht benoemt na overleg met de bestuurder de accountant van de stichting.
3. De raad van toezicht heeft toegang tot alle lokaliteiten van de stichting en het recht om te allen tijde inzage te krijgen in alle bescheiden en boeken van de stichting.
   De raad van toezicht kan de bestuurder aanwijzingen geven omtrent de soort te verschaffen informatie, alsmede omtrent de wijze en frequentie van informatieverstrekking.
4. De raad van toezicht regelt zijn werkzaamheden en al hetgeen zijn functioneren betreft, bij afzonderlijk reglement. Het reglement raad van toezicht bevat in ieder geval een bepaling:
   a. rondom de evaluatie van het functioneren van de raad van toezicht;
   b. inzake tegenstrijdig belang ten aanzien van de leden van de raad van toezicht,

   een en ander overeenkomstig hetgeen daartoe is bepaald in de Code.
5. De raad van toezicht kan zich - nadat de bestuurder daarvan in kennis is gesteld - voor rekening van de stichting in de uitoefening van zijn taak doen bijstaan door één of meer deskundigen.

CC. **VERGADERINGEN**

DD. **Artikel 14.**

1. De raad van toezicht vergadert ten minste viermaal per jaar en voorts zo dikwijls als een lid van de raad van toezicht of de bestuurder dit wenselijk acht.

2. De bijeenroeping van een vergadering geschiedt door de voorzitter van de raad van toezicht, dan wel namens deze door een door hem aan te wijzen persoon, en wel schriftelijk onder opgaaf van de te behandelen onderwerpen, op een termijn van ten minste vijf dagen, de dag van de oproeping en die van de vergadering niet meegerekend.
   Indien de bijeenroeping niet schriftelijk is geschied, of onderwerpen aan de orde komen die niet bij de oproeping werden vermeld, dan wel de bijeenroeping is geschied op een termijn korter dan vijf dagen, is besluitvorming niettemin mogelijk, mits ter vergadering alle in functie zijnde leden van de raad van toezicht aanwezig of vertegenwoordigd zijn.
3. Vergaderingen van de raad van toezicht kunnen ook worden gehouden door middel van telefonische- of videoconferenties, of door middel van enig ander communicatiemiddel, mits elke deelnemend lid van de raad van toezicht door alle anderen gelijktijdig kan worden gehoord.
4. De vergaderingen van de raad van toezicht worden geleid door de voorzitter van de raad van toezicht. Bij afwezigheid van de voorzitter voorziet de vergadering zelf in haar leiding.
5. Van de leden van de raad van toezicht wordt verwacht dat zij waar mogelijk besluiten op basis van consensus. Indien er geen consensus kan worden bereikt ten aanzien van een voorstel, wordt het betreffende voorstel in stemming gebracht. In de vergaderingen van de raad van toezicht kunnen slechts besluiten worden genomen indien meer dan de helft van het aantal leden van de raad van toezicht ter vergadering in persoon aanwezig dan wel vertegenwoordigd is en met gewone meerderheid van stemmen. Een lid van de raad van toezicht kan zich door een medelid doen vertegenwoordigen. Een gevolmachtigde kan als zodanig voor één ander lid van de raad van toezicht optreden.
6. Ieder lid van de raad van toezicht kan één stem uitbrengen. Blanco stemmen worden geacht niet te zijn uitgebracht. Bij staking van stemmen is het voorstel verworpen
7. De raad van toezicht kan ook buiten vergadering (schriftelijk) besluiten, met gewone meerderheid van stemmen en uitsluitend voor zover geen van de leden van de raad van toezicht zich tegen deze wijze van besluitvorming verzet. Het besluit wordt in het verslag van de eerstvolgende vergadering van de raad van toezicht opgenomen.
8. De leden van de raad van toezicht laten het belang van de stichting prevaleren boven hun eigen belang en onthouden zich van persoonlijke bevoordeling van zichzelf of hun naasten.
9. In het geval dat een lid van de raad van toezicht een direct of indirect persoonlijk belang heeft dat tegenstrijdig is met het belang van de stichting dient hij dit te melden aan de overige leden van de raad van toezicht.
10. Een lid van de raad van toezicht dient zich van de beraadslaging en besluitvorming omtrent de aangelegenheid waarbij het tegenstrijdig belang speelt te onthouden, hij heeft ter zake geen stemrecht en evenmin telt hij mee voor een mogelijk quorum dat bij de besluitvorming geldt.
    Indien alle leden van de raad van toezicht een tegenstrijdig belang hebben met de stichting, kan de raad van toezicht niettemin besluiten nemen, mits onder schriftelijke vastlegging van de overwegingen die aan het besluit ten grondslag liggen.
11. De raad van toezicht draagt te allen tijde zorg voor een zorgvuldige verslaglegging van de besluitvorming indien sprake is van een tegenstrijdig belang als bedoeld in lid 9 van dit artikel.
12. De vergaderingen van de raad van toezicht worden bijgewoond door de

bestuurder, tenzij de raad van toezicht met opgaaf van redenen de wens te kennen geeft zonder de bestuurder te willen vergaderen. De bestuurder heeft in de vergadering van de raad van toezicht geen stemrecht maar slechts een adviserende stem.

13. Van het verhandelde in de vergaderingen van de raad van toezicht worden notulen opgesteld door een door de voorzitter van de vergadering aangewezen persoon. In plaats van notulen kan een besluitenlijst worden opgesteld.

EE. **COMMISSIES**

FF. **Artikel 15.**

1. Zowel de bestuurder als de raad van toezicht kunnen één of meerdere commissies instellen en opheffen.
2. Het orgaan dat een commissie instelt, stelt de taak en de bevoegdheden van de betreffende commissie vast.
3. De leden van de commissies worden benoemd en ontslagen door het orgaan dat de betreffende commissie heeft ingesteld.

GG. **AUDITCOMMISSIE**

HH. **Artikel 16.**

1. De raad van toezicht stelt een auditcommissie in. De raad van toezicht benoemt de leden van de auditcommissie, welke commissie uit twee leden van de raad van toezicht bestaat.
2. De auditcommissie is in het bijzonder belast met het toezicht op de bestuurder ten aanzien van de naleving van de aanbevelingen en de opvolging van de opmerkingen van de externe accountant, het door of namens de bestuurder gevoerde financiële beheer alsmede met die taken en bevoegdheden zoals vermeld in het reglement auditcommissie. In dat reglement worden tevens nadere regels gesteld ten aanzien van de werkwijze en bevoegdheden van de auditcommissie.

II. **REMUNERATIECOMMISSIE**

JJ. **Artikel 17.**

1. De raad van toezicht stelt een remuneratiecommissie in. De raad van toezicht benoemt de leden van de remuneratiecommissie, welke commissie uit twee leden van de raad van toezicht bestaat.
2. De remuneratiecommissie is belast met het voorbereiden van de besluitvorming van de raad van toezicht ten aanzien van het vaststellen van de omvang van de beloning en vergoedingen voor de bestuurder en de leden van de raad van toezicht alsmede met die taken en bevoegdheden zoals vermeld in het reglement remuneratiecommissie. In dat reglement worden nadere regels gesteld ten aanzien van de werkwijze van de remuneratiecommissie.

KK. **REGLEMENTEN**

LL. **Artikel 18.**

1. De bestuurder is bevoegd één of meer reglementen vast te stellen, waarin die onderwerpen worden geregeld, waarvan nadere regeling wenselijk wordt geacht. De bestuurder stelt in elk geval een bestuursreglement vast.
2. Het vaststellen, wijzigen of opheffen van een reglement behoeft de voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht.
3. In afwijking van hetgeen in lid 1 van dit artikel staat vermeld, is de raad van

toezicht bevoegd tot het vaststellen en wijzigen van de volgende reglementen:
a. reglement raad van toezicht;
b. reglement auditcommissie;
c. reglement remuneratiecommissie.

Een reglement als bedoeld in lid 3 sub b. en/of c. kan desgewenst ook onderdeel zijn van het reglement raad van toezicht.

Het vaststellen, wijzigen of intrekken van deze reglementen geschiedt in overleg met de bestuurder.

4. Een reglement mag niet met de wet of deze statuten in strijd zijn.

MM. **JAARREKENING EN BESTUURSVERSLAG**

NN. **Artikel 19.**

1. Het boekjaar van de stichting is gelijk aan het kalenderjaar.
2. De bestuurder is verplicht van de vermogenstoestand van de stichting en van alles betreffende de werkzaamheden van de stichting, naar de eisen die voortvloeien uit deze werkzaamheden, op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren, dat te allen tijde de rechten en verplichtingen van de stichting kunnen worden gekend en waarbij ontvangsten en betalingen duidelijk traceerbaar zijn naar bron en bestemming en waarbij duidelijk is wie op welk moment welke verplichtingen namens de stichting is aangegaan.
3. De bestuurder is verplicht jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar de balans en de staat van baten en lasten met bijbehorende toelichting van de stichting te maken en op papier te stellen. Daarnaast is de bestuurder binnen diezelfde termijn verplicht een bestuursverslag van de doelrealisatie, de verrichtingen en gang van zaken zoals vastgelegd in het voor het betreffende jaar geldende beleidsplan op te maken.
4. De jaarrekening wordt onderzocht door een accountant als bedoeld in artikel 2:393 lid 1 Burgerlijk Wetboek, die daarover verslag uitbrengt aan de bestuurder en de raad van toezicht. De accountant geeft de uitslag van zijn onderzoek weer in een verklaring waarvan het karakter in onderling overleg tussen de raad van toezicht en de betreffende accountant wordt vastgesteld. Daarbij wordt rekening gehouden met eventueel op de stichting van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
5. De bestuurder stelt de jaarrekening vast en legt deze ter goedkeuring aan de raad van toezicht voor. De jaarrekening wordt ondertekend door de bestuurder en de raad van toezicht; ontbreekt de handtekening van één of meer hunner, dan wordt onder opgaaf van reden daarvan melding gemaakt.
6. De bestuurder stelt voor het einde van het boekjaar een begroting en een (meerjaren)beleidsplan voor het volgende boekjaar op en legt deze ter goedkeuring aan de raad van toezicht voor.
7. De bestuurder is verplicht de in de leden 2 en 3 van dit artikel bedoelde boeken, bescheiden en andere gegevensdragers gedurende zeven jaren te bewaren.

OO. **STATUTENWIJZIGING**

PP. **Artikel 20.**

1. De bestuurder is bevoegd deze statuten te wijzigen en tot fusie en splitsing te besluiten, welke besluiten de voorafgaande goedkeuring behoeven van de raad van toezicht.
2. Wijziging van:

a. artikel 3;
b. artikel 10 lid 3;
c. artikel 20 lid 2;
d. artikel 21 lid 1
e. artikel 21 lid 5,

behoeft de voorafgaande schriftelijke goedkeuring van het college van burgemeester en wethouders.

2. Bij de oproeping tot de vergadering van de raad van toezicht, waarin het nemen van een besluit tot het verlenen van goedkeuring aan de voorgenomen statutenwijziging zal worden voorgesteld, dient een afschrift van het voorstel, waarin de voorgedragen wijziging woordelijk is opgenomen, te worden gevoegd.
3. De statutenwijziging treedt eerst in werking nadat daarvan een notariële akte is opgemaakt. Iedere bestuurder is afzonderlijk bevoegd gemelde notariële akte te doen verlijden.

QQ. **ONTBINDING**
RR. **Artikel 21.**

1. De bestuurder is bevoegd de stichting te ontbinden, welk besluit de voorafgaande goedkeuring behoeft van de raad van toezicht en van het college van burgemeester en wethouders.
2. De stichting blijft na haar ontbinding voortbestaan, voor zover dit tot vereffening van haar vermogen nodig is.
3. De vereffening geschiedt door de bestuurder.
4. Gedurende de vereffening blijven de bepalingen van deze statuten zoveel mogelijk van kracht.
5. Een eventueel batig saldo van de ontbonden stichting wordt toegekend aan een of meer door de bestuurder - met voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht en van het college van burgemeester en wethouders - te bepalen (publiekrechtelijke) rechtspersonen in de zin van artikel 5b van de Algemene wet inzake rijksbelastingen en welke rechtspersoon (mede) een soortgelijke doelstelling als de stichting kent of aan een buitenlandse instelling die uitsluitend of nagenoeg uitsluitend het algemeen nut beoogt en die een soortgelijke doelstelling heeft.
6. Na afloop van de vereffening blijven de boeken en bescheiden van de ontbonden stichting gedurende zeven jaar berusten onder een door de bestuurder aangewezen persoon.

SS. **SLOTBEPALING**
TT. **Artikel 22.**

In alle gevallen, waarin zowel de wet als deze statuten niet voorzien, beslist de bestuurder, zulks met instemming van de raad van toezicht.

UU. **SLOTVERKLARING**

Tenslotte verklaart de verschenen persoon, handelend als vermeld, als volgt.
VV. het bestuur van de stichting wordt gevormd door de heer/mevrouw…
WW. de raad van toezicht van de stichting bestaat uit:

- ..
- ..
- ..,

5. Concept huurovereenkomst

MODEL HUUROVEREENKOMST KANTOORRUIMTE en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7: 230a BW

door de Raad voor Onroerende Zaken (ROZ) op 5 maart 2025 vastgesteld, versie 20250603. Het model is tevens gepubliceerd op de website www.roz.nl.

Dit model kunt u gebruiken voor het vastleggen van de rechtsverhoudingen tussen Huurder en Verhuurder bij de huur en verhuur van bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a Burgerlijk Wetboek.
U kunt dit model terugvinden op de website van de ROZ: www.roz.nl.
Ook voor de van de Huurovereenkomst deel uitmakende Algemene bepalingen en voor de Handleiding wordt u verwezen naar de website www.roz.nl.
Let wel dat u bij het opstellen van een nieuwe huurovereenkomst het meeste recente model gebruikt. Dat geldt ook voor de Algemene bepalingen, waarnaar in artikel 2.1 van de Huurovereenkomst wordt verwezen.

ONDERGETEKENDEN

1] de publiekrechtelijke rechtspersoon **gemeente Bergen op Zoom,** gevestigd te (4611 AR) Bergen op Zoom aan de Jacob Obrechtlaan 4, (correspondentieadres: Postbus 35, te 4600 AA Bergen op Zoom), te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer/mevrouw {…} resultaatmanager Wonen & Leven, handelend op grond van de door burgemeester en wethouders op 10 december 2019 vastgestelde 'Regeling Budgethouderschap Gemeente Bergen op Zoom 2020', en verder ter uitvoering van het besluit van het college van Burgemeester en Wethouders BWxx-xxxx

hierna te noemen '**Verhuurder**',

ingeschreven in het handelsregister van de Kamers van Koophandel onder nummer ……

vertegenwoordigd door ……

EN

2] de stichting het Markiezenhof , gevestigd te Bergen op Zoom aan de Steenbergsestraat 8, Bergen op Zoom), ingeschreven in het Handelsregister onder nummer @@, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door haar directeur/bestuurder, de heer/mevrouw @@

hierna te noemen '**Huurder**',

NEMEN HET VOLGENDE IN AANMERKING:

- Verhuurder eigenares is van het Markiezenhof; kadastraal bekend als de gemeente Bergen op Zoom, sectie X, nummers xxxx (Steenbergsestraat 8);
- Verhuurder heeft bij collegebesluit BW24-xxxx besloten om het beheer en de exploitatie van het Markiezenhof te beëindigen;
- Het beheer en de exploitatie van het Markiezenhof wordt vanaf 1 juli 2026 overgenomen door Huurder;
- Verhuurder voornemens is de voornoemde percelen met opstallen te verhuren aan Huurder;
- Dat partijen afspraken wensen vast te leggen in onderhavige huurovereenkomst;
- De demarcatielijst maakt expliciet onderdeel uit van deze huurovereenkomst.

ZIJN OVEREENGEKOMEN

Het gehuurde, bestemming

1.1 Verhuurder verhuurt aan Huurder en Huurder huurt van Verhuurder de bedrijfsruimte (hierna 'gehuurde'), gelegen aan:
de Steenbergsestraat 8 te Bergen op Zoom, kadastraal bekend als gemeente Bergen op Zoom, sectie X, nummer xxxx, groot circa x.xxx m^2, nader aangeduid middels een arcering op de aan deze huurovereenkomst gehechte situatietekening met doc.code xxxx, (d.d..... **(Bijlage 1)** globaal en schematisch met (en) en een door partijen ondertekend proces-verbaal van oplevering **(Bijlage 2)**, eventueel ondersteund met door partijen geparafeerde foto's.

1.1.a Onderverhuur en belendende percelen.
De onderstaande bedrijfsruimten maken **wel** onderdeel van het gehuurde:

- Depot aan het Wilhelminaveld (West-brabantsarchief is medehuurder)
- Bedrijfsruimte VVV Brabantse Wal, gelegen aan de Steenbergsestraat 6 en 8 (gedeeltelijk = kantoorfunctie ;
- Linkervleugel 'House of History'
- De Franse tuin

De onderstaande bedrijfsruimten maken **geen** onderdeel van het gehuurde:

- La Pucelle, de horecabedrijfsruimte (het voormalig bakkerijgebouw, gebouw B) en de foyer (kelder 021, de Graankelder);
- Bedrijfsruimten bibliotheek gelegen aan de Hofstraat 2a en aan de Kortemeestraat 17;
- Bedrijfsruimte West-Brabants Archief gelegen aan de Hofstraat 2b te (4611 TJ) Bergen op Zoom;
- Bedrijfsruimten gevestigd in de Gevangenpoort, gelegen aan de Lievevrouwestraat 60;
- Mariakapel, gevestigd op de begane grond van de linker vleugel met zelfstandige toegang;

1.1.b. Het gehuurde omvat de inventaris en installaties zoals deze op ingangsdatum in het Markiezenhof aanwezig zijn. Vervanging vindt plaats aan de hand van de demarcatielijst (onderhoud en installaties) en de collectieovereenkomst (museumstukken).
11.c. Een deel van de inventaris wordt door Huurder tegen de boekwaarde per 30-6-26 overgenomen. Hiervoor verstrekt Verhuurder een lening. De leningovereenkomst inclusief overzicht van de inventaris is op genomen in bijlage 6.

1.2 Het gehuurde zal door of vanwege Huurder uitsluitend worden bestemd om te worden gebruikt voor de **museumfunctie voor een breed publiek en voor verhuringen/rondleidingen/evenementen passend bij de museale en erfgoed functie van het gebouw en passend binnen de voorschriften van het bestemmingsplan.**
1.3 Ten behoeve van het gebruik van de museale collectie wordt een separate overeenkomst tot behoud en beheer afgesloten;
1.4 Het is Huurder niet toegestaan zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Verhuurder een andere bestemming aan het gehuurde te geven dan omschreven in artikel 1.2.
1.5 De hoogst toelaatbare belasting van de vloeren van het gehuurde bedraagt **zoveel als bouwkundig is toegestaan**.
1.6 Huurder heeft bij het aangaan van de huurovereenkomst [~~**wel**~~ / **niet***] een kopie van het energielabel, als bedoeld in het Besluit energieprestatie gebouwen, ontvangen ten aanzien van het gehuurde.
1.7 Indien blijkt dat de in artikel 1.1 genoemde oppervlakte niet juist is komen partijen overeen dat:
een verschil met de daadwerkelijke grootte (onder- dan wel overmaat) geen verschil zal hebben voor de huurprijs*

Voorwaarden

2.1 Van deze huurovereenkomst maken deel uit de "ALGEMENE BEPALINGEN HUUROVEREENKOMST KANTOORRUIMTE en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a BW", gedeponeerd bij de griffie van de rechtbank te Den Haag op 3 juni 2025 en aldaar ingeschreven onder nummer 11/2025, (hierna te noemen "algemene bepalingen"). De inhoud van deze algemene bepalingen is partijen bekend. Huurder en Verhuurder hebben een exemplaar van de algemene bepalingen ontvangen (Bijlage 3).
2.2 De algemene bepalingen waarnaar in artikel 2.1 wordt verwezen, zijn van toepassing behoudens voor zover daarvan in deze huurovereenkomst uitdrukkelijk is afgeweken of toepassing daarvan ten aanzien van het gehuurde niet mogelijk is.

Duur, verlenging en opzegging
3.1 Deze huurovereenkomst gaat in op **1 juli 2026** (hierna 'ingangsdatum') en is aangegaan voor **een periode van vijf en een half jaar en loopt tot en met 31 december 2031.**
3.2 Na het verstrijken van de in artikel 3.1 genoemde periode wordt deze huurovereenkomst behoudens beëindiging van deze huurovereenkomst door opzegging door **Huurder of Verhuurder** in overeenstemming met artikelen 3.3 en 3.4 voortgezet voor **een aansluitende periode van vijf jaar, derhalve tot en met 31 december 2036.** Deze huurovereenkomst wordt vervolgens voortgezet voor **aansluitende periode[n] van vijf jaar.**
3.3 Beëindiging van deze huurovereenkomst vindt plaats door opzegging door Huurder aan Verhuurder of door Verhuurder aan Huurder tegen het einde van de lopende huurperiode of, ingeval van een huurovereenkomst voor onbepaalde tijd tegen ieder tijdstip, met inachtneming van een termijn van **twee jaar.**
3.4 Opzegging dient te geschieden bij deurwaardersexploot of per aangetekend schrijven.

Huurprijs, omzetbelasting, nutsvoorzieningen, servicekosten, huurprijsaanpassing, betalingsverplichting, betaalperiode
4.1 De aanvangshuurprijs van het gehuurde bedraagt op de ingangsdatum **op jaarbasis € 342.422,33 inclusief BTW per jaar. (zegge: @@).**
4.2 Partijen komen overeen dat Verhuurder [**wel/~~geen~~***] omzetbelasting over de huurprijs in rekening brengt.
- ~~Indien géén met omzetbelasting belaste verhuur wordt overeengekomen is Huurder naast de huurprijs een afzonderlijke vergoeding aan Verhuurder verschuldigd, ter compensatie van het nadeel dat Verhuurder c.q. diens rechtsopvolger(s) lijdt dan wel zal lijden, omdat de omzetbelasting op de investeringen en exploitatiekosten van Verhuurder niet (meer) aftrekbaar is. Het gestelde in artikel 19 van de algemene bepalingen is dan niet van toepassing.~~

4.3 Partijen verklaren onder verwijzing naar artikel 11 lid 1 aanhef onder b onderdeel 5 van de Wet op de omzetbelasting 1968 en artikel 6a van de Uitvoeringsbeschikking omzetbelasting 1968 een met omzetbelasting belaste verhuur te zijn overeengekomen.
Huurder verklaart door ondertekening van deze huurovereenkomst, mede ten behoeve van de rechtsopvolger(s) van Verhuurder, dat hij het gehuurde blijvend gebruikt of blijvend laat gebruiken voor doeleinden waarvoor een volledig of nagenoeg volledig recht op aftrek van omzetbelasting op de voet van artikel 15 van de Wet op de omzetbelasting 1968 bestaat.
4.4 Het boekjaar van Huurder loopt van **1 juli 2026** tot en met **31 december 2027**. Vervolgens is het boekjaar gelijk aan het kalenderjaar.
4.5 De huurprijs wordt jaarlijks per 1 januari 2027 aangepast met inachtneming van artikel 4.5.1 van deze huurovereenkomst;
4.5.1 Conform artikel 4.5 onder overeengekomen aanpassing van de huurprijs in lijn met de prijsontwikkeling, vindt plaats op basis van:
de wijziging van de jaarmutatie van augustus van het voorafgaande jaar volgens de consumentenprijsindex (CPI) gepubliceerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).
De aangepaste huurprijs wordt berekend volgens de formule: de aangepaste huurprijs is gelijk aan de geldende huurprijs op de wijzigingsdatum, vermenigvuldigd met het indexcijfer van het opeenvolgende jaar. Indien het CBS bekendmaking van het gekozen prijsindexcijfer staakt of de basis van de berekening daarvan wijzigt, zal een zoveel mogelijk daaraan aangepast of vergelijkbaar indexcijfer worden gehanteerd.
4.5.2 Een aangepaste of geïndexeerde huurprijs is opeisbaar verschuldigd, ook al wordt van de aanpassing aan huurder geen afzonderlijke mededeling gedaan.
4.6 De vergoeding die Huurder verschuldigd is voor de door of vanwege Verhuurder te verzorgen levering van individuele nutsvoorzieningen wordt bepaald overeenkomstig artikel 18 van de algemene bepalingen.
Partijen hebben vastgesteld dat Verhuurder [**wel/~~geen~~***] omzetbelasting over de vergoeding die Huurder verschuldigd is voor de door of vanwege Verhuurder te verzorgen levering van individuele nutsvoorzieningen in rekening brengt.[1]
4.7 De vergoeding die Huurder verschuldigd is voor de door of vanwege Verhuurder te verzorgen levering van prestaties waarvoor servicekosten worden berekend, wordt bepaald overeenkomstig artikel 19 van de algemene bepalingen.] Partijen hebben vastgesteld dat Verhuurder [**wel/~~geen~~***] omzetbelasting over vergoeding die Huurder verschuldigd is voor de door of vanwege Verhuurder te verzorgen levering van

[1] Zie voor een toelichting op de individuele nutsvoorziening en voor de beoordeling of er al dan niet omzetbelasting is verschuldigd over de vergoeding de bij de overeenkomst behorende handleiding artikel 2.10 in samenhang met de algemene bepalingen artikel 18.

prestaties waarvoor servicekosten worden berekend in rekening brengt.[2]
4.8 [Op de vergoedingen als bedoeld in artikel 4.6 en 4.7 kan een systeem van voorschotbetalingen met latere verrekening worden toegepast, zoals is aangegeven in artikel 18 respectievelijk 19 van de algemene bepalingen.]
4.9 Huurder is geen omzetbelasting meer over de huurprijs verschuldigd indien het gehuurde niet langer met omzetbelasting mag worden verhuurd, terwijl partijen dat wel waren overeengekomen. Als dat het geval is, komen de in artikel 21.1 van de algemene bepalingen bedoelde vergoedingen voor de omzetbelasting in de plaats en wordt deze vergoeding bij voorbaat weergeven in artikel 4.8.
4.10. De betalingsverplichting van de Huurder bestaat uit de volgende componenten:
Per betaalperiode **per kwartaal** bedraagt bij huuringangsdatum:

- de huurprijs **€ 70.748,42**

[het voorschot op] de vergoeding die Huurder verschuldigd is voor de door of vanwege Verhuurder te verzorgen levering van nutsvoorzieningen, zoals vastgelegd in artikel 5.1, [met de daarover verschuldigde omzetbelasting] **€ ####**

- [het voorschot op] de vergoeding die Huurder verschuldigd is voor de door of vanwege Verhuurder te verzorgen levering van prestaties waarvoor servicekosten worden berekend, zoals vastgelegd in artikel 6.1, [met de daarover verschuldigde omzetbelasting] **€ ####**
- in geval van belaste huur de over de huurprijs verschuldigde omzetbelasting **€ 14.857,17**
- [**…% van de kale geïndexeerde huurprijs wegens omzetbelastingderving ####**
  Verhuurder op de exploitatiekosten (niet zijnde servicekosten)*] **€ ####**
- [Omzetbelastingschade als gevolg van niet aftrekbaarheid omzetbelasting van de stichtingskosten **€ ####**
  van het gehuurde. Dit bedrag is niet meer verschuldigd per
  [**…….einddatum herzieningsperiode***] als gevolg van aflopen herzieningsperiode*]
  Dit bedrag wordt niet geïndexeerd.

totaal **€ 85.605,58**

zegge: **###**

4.11 Met het oog op de ingangsdatum heeft de eerste betaling van Huurder betrekking op de periode van **1 juli 2026** tot en met **30 september 2026** en is het over deze eerste periode verschuldigde bedrag € 85.605,58 Huurder zal dit bedrag voldoen vóór of op1 augustus 2026.
4.12 De uit hoofde van deze huurovereenkomst door Huurder aan Verhuurder te verrichten periodieke betalingen als weergegeven in artikel 4.10 zijn in één bedrag bij vooruitbetaling verschuldigd in euro's en moeten vóór of op de eerste dag van de periode waarop de betalingen betrekking hebben volledig zijn voldaan.
4.13 Tenzij nadrukkelijk anders bepaald, luiden alle bedragen in deze huurovereenkomst en de daarvan deel uitmakende algemene bepalingen exclusief omzetbelasting.

Nutsvoorzieningen
5.1. Door of vanwege Verhuurder wordt de levering van de volgende nutsvoorzieningen verzorgd:
[---]
5.2 Verhuurder is bevoegd na overleg met Huurder de in artikel 5.1 genoemde levering van nutsvoorzieningen naar soort en omvang te wijzigen of te laten vervallen.

Servicekosten
6.1. Door of vanwege Verhuurder wordt de levering van de volgende prestaties waarvoor servicekosten in rekening worden gebracht, verzorgd:
[---]
6.2 Verhuurder is bevoegd na overleg met Huurder de in artikel 6.1 genoemde levering van prestaties waarvoor servicekosten worden berekend naar soort en omvang te wijzigen of te laten vervallen.

[2] Zie voor de beoordeling of er al dan niet omzetbelasting is verschuldigd over de vergoeding de bij de overeenkomst behorende handleiding artikel 2.11 in samenhang met de algemene bepalingen artikel 19.

Zekerheden
7.1 Partijen komen overeen dat er geen waarborgsommen of nadere zekerheden worden gesteld.

Beheerder
8.1 Totdat Verhuurder anders meedeelt, treedt als beheerder op de gemeente Bergen op Zoom, bereikbaar op nummer 140164 of per e-mail vastgoed@bergenopzoom.nl
8.2 Tenzij schriftelijk anders overeengekomen, dient Huurder voor wat betreft de inhoud en alle verdere aangelegenheden betreffende deze huurovereenkomst met de beheerder contact op te nemen.
8.3 De huuropzegging moet tevens aan de Verhuurder worden gezonden.

Incentives
9 Partijen verklaren dat er tussen partijen geen andere incentives zijn overeengekomen dan in deze huurovereenkomst vermeld.

Asbest/Milieu
10.1 [**Aan Verhuurder is niet bekend** / ~~**Aan Huurder is bekend**~~*] dat in het gehuurde asbest is verwerkt. De onbekendheid van Verhuurder met de aanwezigheid van asbest in het gehuurde houdt uitdrukkelijk geen garantie in van Verhuurder dat er geen asbest aanwezig is.
10.2 [**Aan Verhuurder is niet bekend** / ~~**Aan Huurder is bekend**~~*] dat in, op of aan het gehuurde een verontreiniging aanwezig is die van dien aard is dat op grond van geldende wetgeving ten tijde van het tekenen van de huurovereenkomst het nemen van maatregelen noodzakelijk is. De onbekendheid van Verhuurder met aanwezigheid van een verontreiniging in, op of aan het gehuurde ten tijde van het tekenen van de huurovereenkomst houdt uitdrukkelijk geen garantie in van Verhuurder dat er geen verontreiniging aanwezig is.

Duurzaamheid/Green lease
11 Partijen onderkennen het belang van duurzaamheid en komen overeen elkaar te ondersteunen in het behalen van de gezamenlijk geformuleerde c.q. te formuleren doelstelling en op regelmatige basis de voortgang te bespreken.

Bijzondere bepalingen
12.1 In afwijking van en ter aanvulling op de onderhoudsverplichting welke opgenomen is in de artikelen 11.4 en 11.5 van de algemene bepalingen, geldt de als bijlage opgenomen en getekende demarcatielijst (Bijlage 4).
12.2 In afwijking van artikel 6.1 van de Algemene Bepalingen is het Huurder toegestaan het gehuurde geheel of gedeeltelijk aan derden in huur, onderhuur of gebruik af te staan, vermits het onderhuur en gebruik voldoet aan de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente Bergen op Zoom, voldoet aan de bestemming van het pand en niet indruist tegen goede zeden en gewoonten.
12.3 Vanwege de monumentale status van het pand is het Huurder niet toegestaan (onomkeerbare) aanpassingen aan te brengen aan het pand. Hieronder is inbegrepen het aanbrengen van schroef- en nagelvast verbindingen. Alle wijzigingen en aanpassingen mogen uitsluitend na schriftelijke toestemming van de verhuurder plaatsvinden. Indien Huurder na toestemming van de verhuurder aard- en nagelvaste verbindingen heeft aangebracht aan het pand, vervallen deze zaken in eigendom van de verhuurder aan het einde van de huurperiode, zonder dat Verhuurder aan Huurder enige vergoeding verschuldigd is.
12.4 Huurder stelt Stichting Bezichtiging Monumenten in de gelegenheid om het gehuurde te gebruiken voor haar rondleidingen. Dit zal in onderling overleg tussen Huurder en Stichting Bezichtiging Monumenten worden ingepland.
12.5 Per 1 juli 2026 worden alle zakelijke contracten met nutsbedrijven voor het verbruik van water en energie ten behoeve het gehuurde op naam van Huurder gezet.
12.6 De Huurder dient een marktconforme aansprakelijkheidsverzekering af te sluiten en tijdens de overeenkomst in stand te houden met een minimaal verzekerd bedrag van
€ 1.000.000 per aanspraak en € 2.000.000 per verzekeringsjaar.
Verhuurder kan bewijs van deze verzekering jaarlijks opvragen, en dan dient de Huurder de polis, voorwaarden en premiebetaling ter beoordeling te overleggen. In geval naar mening van de Verhuurder de polisdekking niet afdoende blijkt, dient de Huurder zich anders of aanvullend en voor eigen risico en rekening bij te verzekeren. De Huurder blijft evenwel financieel verantwoordelijk voor schade aan het gehuurde in geval de aansprakelijkheidsverzekering geen dekking biedt of dat de schade om redenen niet wordt uitgekeerd.

12.7 De huurder is verplicht voor eigen rekening en risico zorg te dragen voor de vereiste vergunningen met betrekking tot de exploitatie en het onderhoud van het gehuurde.

Aldus opgemaakt en ondertekend in enkelvoud

Bergen op Zoom,	Bergen op Zoom,
datum:	datum:
Gemeente Bergen op Zoom	**Stichting Markiezenhof**
……	……
De heer/mevrouw Clustermanager Wonen & Leven	De heer/mevrouw @@ Directeur-bestuurder

Bijlagen: *)

1 plattegrond/tekening van het gehuurde.
2 proces-verbaal van oplevering (toe te voegen ten tijde van oplevering).
3 algemene bepalingen.
4 demarcatielijst.
5 uittreksel handelsregister Kamer van Koophandel Huurder.
6 Overzicht inventaris die door Huurder wordt overgenomen o.b.v. een leningovereenkomst.

- Afzonderlijke handtekening[**en***] van Huurder[**s***] voor de ontvangst van een eigen exemplaar van de 'ALGEMENE BEPALINGEN HUUROVEREENKOMST KANTOORRUIMTE en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a BW' als genoemd in artikel 2.1.

- Handtekening[**en***] Huurder[**s***]:

6. Overgangsregeling medewerkers

1. Inleiding

In juni 2023 heeft het college van Bergen op Zoom het voorgenomen besluit genomen om het museum Markiezenhof te verzelfstandigen naar autonome organisatie. De nieuwe organisatie is een zelfstandig rechtspersoon in de vorm van een stichting. Dit heeft tot gevolg dat alle medewerkers van het Markiezenhof die per 30 juni 2026 een dienstverband hebben bij de gemeente Bergen op Zoom in het kader van deze verzelfstandiging in dienst zullen treden (in arbeidsrechtelijke zin) van de Stichting Markiezenhof. De formele overgang van de medewerkers is beoogd op 1 juli 2026 of zoveel eerder als mogelijk.
Deze overgangsregeling is geschreven om de gevolgen van de overgang van het personeel naar de stichting te regelen en de rechtspositionele consequenties te ondervangen. De overgangsregeling heeft een aanvullend karakter ten opzichte van de bestaande rechtspositieregelingen (cao gemeenten en het handboek personeel van de Gemeente Bergen op Zoom).

Doel van de verzelfstandiging
De verzelfstandiging van Markiezenhof[3] past in de uitwerking van het concept van de regisserende gemeente zoals beschreven in het focusakkoord en de toekomstvisie 2035.
Bij de ontwikkelingen en uitvoering van het kunst en cultuurbeleid staat de gemeente een heldere rolverdeling voor ogen. De gemeente is regisserend en voorwaardenscheppend. De regierol houdt in dat de gemeente op hoofdlijnen richting geeft aan het museumbeleid. De voorwaardenscheppende rol krijgt vorm in de zorg voor een fysieke culturele infrastructuur (accommodatie) en een organisatorische culturele infrastructuur (subsidie en regie).
Aan het Markiezenhof is een financiële taakstelling opgelegd. Deze taakstelling dient te worden gerealiseerd ook al wordt er niet verzelfstandigd. Randvoorwaardelijk is dat de stichting een 'frisse' en toekomstbestendige start dient te kunnen maken.

Overgangsregeling
De medewerkers die op moment van verzelfstandiging werkzaam zijn voor het Markiezenhof zullen hun werk kunnen blijven doen en zullen naar de nieuwe organisatie overgaan. Deze overgang vindt plaats aan de hand van een overgangsregeling. Uitgangspunt is "mens volgt werk", in deze gevallen is plaatsing 1:1.
Deze overgangsregeling beoogt een raamwerk te leveren voor de overgang van personeel van de Gemeente Bergen op Zoom naar een andere rechtspositieregeling, zijnde de museum cao. Op individueel niveau zullen op basis van het overdrachtsdossier waar nodig maatwerkregelingen worden getroffen. Dit is bij de betreffende garantieregeling in deze overgangsregeling aangegeven.

Doel, werkingssfeer en looptijd
De gemeenteraad van Bergen op Zoom gaat naar verwachting eind 2025 een besluit nemen over de voorgenomen verzelfstandiging van het Markiezenhof. De medewerkers hebben nu een ambtelijke rechtspositie conform de cao gemeenten en de aanvullende lokale arbeidsvoorwaarden (handboek personeel) van de gemeente Bergen op Zoom. Stichting het Markiezenhof gaat voor de rechtspositie van de betrokken

[3] De museale, commerciële en erfgoedfunctie

medewerkers de museum cao toepassen. Deze cao sluit goed aan bij het werkveld van het museum. De gemeente wenst in samenspraak met het BLO te komen tot een overgangsregeling voor de medewerkers die ten tijde van ondertekening van dit plan bij het Markiezenhof een arbeidsovereenkomst hebben. Dit plan regelt de overgang van hun rechtspositie zo dat dit voor hen geen financieel nadelige gevolgen heeft. Deze overgangsregeling voorziet daarom in een nadere regeling van de arbeidsvoorwaardelijke gevolgen voor medewerkers in dienst van de gemeente, in verband met de overgang van het personeel naar de private museum cao.
De overgangsregeling treedt – na finale besluitvorming over de verzelfstandiging - in werking op 1 juli 2026 en is van kracht tot het moment waarop de plaatsingsprocedure voor de betreffende medewerker is afgerond tot maximaal vier jaren na de datum van overgang van de medewerkers. Eventueel uit het arbeidsrecht of uit dit plan voortkomende (beroeps)procedures worden niet beperkt door de duur van dit plan. Ook de in de overgangsregeling benoemde garanties inzake salariëring en toelagen gelden voor onbepaalde tijd zolang het dienstverband duurt.

2. Overgangsregeling

Artikel 1. Definities
In deze overgangsregeling wordt verstaan onder:

- de gemeente:	De gemeente Bergen op Zoom;
- de werkgever:	De huidige werkgever is de gemeente Bergen op Zoom De nieuwe werkgever is de privaatrechtelijke organisatie Stichting het Markiezenhof;
- verzelfstandiging:	Organisatiewijziging die het gevolg is van de verzelfstandiging van het Markiezenhof tot een nieuwe (privaatrechtelijke) rechtspersoon;
- de cao Gemeente:	De Collectieve Arbeidsovereenkomst voor de sector Gemeenten;
- de museum cao:	Collectieve Arbeidsovereenkomst museum vereniging
- datum van overgang:	1 juli 2026
- de medewerker:	De medewerker zoals bedoeld in de cao Gemeenten en werkzaam in of voor het Markiezenhof met wie de werkgever een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht heeft afgesloten;
- de functie:	Het geheel van werkzaamheden dat door de werknemer moet worden verricht en is beschreven in een functieprofiel;
- functieniveau:	het voor de functie geldende niveau volgens het geldende functiewaarderingssysteem of een indicatie van het geldende niveau;
- salaris:	Het voor de werknemer geldende bedrag van de aan de werknemer toegekende schaal als bedoeld in artikel 3:1 van de cao Gemeenten;
- nettosalaris:	De som van het brutosalaris, de vakantietoelage, de eindejaars- en IKB uitkering, de bijdrage ziektekostenverzekering (voor zover van toepassing), en persoonlijke toelagen (voor zover van toepassing) , verminderd met de loonheffing, het werknemersdeel in pensioen- en ziektekostenverzekeringen en de sociale verzekeringspremies per 1 juli 2026.
- suppletie:	Een aan de werknemer toe te kennen aanvulling op het salaris ter compensatie van nadelige materiële gevolgen van de overgang van cao Gemeenten naar de museum cao;
- salarisperspectief:	De opeenvolgende salarisperiodieken tot en met het hoogste bedrag van de functieschaal waarin de werknemer momenteel is ingepast en indien van toepassing de uitloopschaal van de werknemer en eventueel schriftelijk vastgelegde extra individuele salarisafspraken;
- ABP:	Het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds;
- PFZW:	Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn;
- pakketvergelijking	De vergelijking tussen arbeidsvoorwaarden cao Gemeenten - museum cao, onlosmakelijk behorende bij deze overgangsregeling.

Artikel 2. Inwerkingtreding

1. De overgangsregeling treedt in werking op de eerste dag volgend op de datum van vaststelling door het college van burgemeester en wethouders en is van kracht tot het moment waarop de overgang bij de nieuwe werkgever voor de betreffende werknemer is afgerond.
2. Eventueel uit de Cao Gemeenten of uit de overgangsregeling voorkomende garanties worden niet beperkt door de duur van deze regeling en worden opgenomen in de individuele arbeidsovereenkomsten van de werknemers.

Artikel 3. Algemene uitgangspunten

Deze regeling is van toepassing op de werknemers die op datum van verzelfstandiging in dienst zijn van de huidige werkgever, zoals opgenomen in het overzicht van bijlage 1.

1. Dit, door het college vast te stellen overzicht, is het uitgangspunt voor de aanduiding van de verschillende functies en werknemers welke betrokken zijn bij deze verzelfstandiging.
   Het overzicht van functies bevat de functiebenaming, de functionele salarisschaal en omvang van het dienstverband.
2. Per de datum van verzelfstandiging eindigt het dienstverband met de Gemeente en ontstaat van rechtswege een dienstverband met de nieuwe werkgever.
3. Het principe 'mens volgt werk' wordt toegepast. De werknemer die overgaat naar de nieuwe werkgever zal, op basis van zijn huidige functiebeschrijving een gelijkwaardige functie worden aangeboden conform het functiegebouw van de museum cao.
4. Onverminderd het bij de nieuwe functie behorende cao-salaris, geldt het salarisperspectief conform de definitie in artikel 1, op basis van de functie die bij de oude werkgever werd vervuld.

Artikel 4. Rechtspositie en arbeidsvoorwaarden

1. Voor de werknemer gelden de arbeidsvoorwaarden volgens de voor de nieuwe werkgever van toepassing zijnde museum cao. De gemeente heeft een vergelijking opgesteld tussen de arbeidsvoorwaardenpakketten cao Gemeenten en de museum cao (hoofdstuk 3).

Artikel 5. Overgang naar de nieuwe rechtspositie

1. De werkingssfeer van de overgangsregeling heeft betrekking op alle medewerkers, die een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd hebben op 30 juni 2026 zijnde de datum van overgang.
2. Het dienstverband met de Gemeente wordt met wederzijds goedvinden beëindigd onder gelijktijdige aanbieding van een arbeidsovereenkomst door de nieuwe werkgever.
3. In de nieuwe arbeidsovereenkomst zal een bepaling worden opgenomen met de oorspronkelijke indiensttredingsdatum bij de gemeente Bergen op Zoom of diens rechtsvoorganger. Wanneer bij de uitvoering van de museum cao moet worden uitgegaan van het aantal dienstjaren, worden voor de werknemer meegeteld alle dienstjaren welke gelden in de functie bij de Stichting en haar rechtsvoorganger(s). De jaren voor overgang tellen mee bij alle aan dienstjaren gekoppelde bepalingen in de museum cao.
4. De medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd ontvangen wederom een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.
5. De medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd ontvangen een arbeidsovereenkomst met dezelfde looptijd c.q. einddatum, waarbij de nieuwe arbeidsovereenkomst met de Stichting in het kader van de Flexwet wordt gezien als een voortzetting van de voorgaande overeenkomst/aanstelling en niet als een verlenging.
6. De formele omvang van de arbeidsduur van de arbeidsovereenkomst bij de huidige werkgever wordt overgenomen door de Stichting. Een fulltime arbeidsomvang (36 uur) bij de gemeente blijft een fulltime arbeidsomvang (36 uur) bij de Stichting. Bij een parttime arbeidsovereenkomst is de huidige deeltijdfactor bepalend voor de nieuwe formele arbeidsduur bij de Stichting.

7. Indien de werknemer op eigen verzoek minder uren wil gaan werken op een later tijdstip dan de datum van overgang, blijven de bepalingen van deze overgangsregeling op hem van toepassing, aangepast naar rato van het nieuwe aantal uren in deeltijd.

Artikel 6. Overgangsprocedure

1. In de plaatsingsprocedure zijn die medewerkers betrokken waarvan de functie binnen de huidige organisatie vervallen zijn verklaard en de functie in (on)gewijzigde vorm in de nieuwe organisatie terugkeren.
2. Voor de plaatsing en inschaling in de museum cao wordt door het bevoegd gezag een plaatsingscommissie ingesteld. Deze commissie zal tenminste bestaan uit:
   - een vertegenwoordiger namens het BLO
   - een vertegenwoordiger namens de gemeente
   - een vertegenwoordiger (bestuurder) namens de stichting

   De plaatsingscommissie zal worden ondersteund door een P&O adviseur van de gemeente.
3. De plaatsingscommissie draagt zorg voor de plaatsing van de in lid 1 van dit artikel genoemde overzicht voorkomende medewerkers.
4. De plaatsingscommissie laat een plaatsingsplan opstellen waarin is aangegeven in welke functie de medewerker is geplaatst conform de procedure en het functiegebouw van de museum cao met bijbehorende functiebeschrijving. In het plaatsingsplan staan de eventuele (financiële) verschillen aangeven die voortvloeien uit de nieuwe inschaling en is aangegeven op welke wijze deze worden gecompenseerd (suppletieregeling).

Artikel 7. Salaris

1. De nieuwe werkgever garandeert schriftelijk individueel overeengekomen salarisperspectieven. In het geval dat deze salarisperspectieven gekoppeld zijn aan een beoordeling, gelden hiervoor de regels en procedures uit de museum cao.
2. Voor wat betreft de TOD-, eindejaars- en IKB uitkeringen en overige toelagen wordt het advies (besluit) 'overgang medewerkers' zoals vermeld in de pakketvergelijking gevolgd.
3. Indien de arbeidsovereenkomst op verzoek van de werknemer op enig tijdstip een kleiner aantal uren gaat omvatten dan bij de overgangsdatum, dan wordt de aanspraak als bedoeld onder dit artikel, naar rato van dit kleiner aantal uren berekend.
4. Medewerkers die bepaalde persoonsgebonden onkostenvergoedingen ontvangen of aanvullende arbeidsrechtelijke afspraken hebben zullen deze behouden.

Artikel 8. Werktijd, Vakantie, verlof

1. De Stichting verplicht zich om de aanspraken op verlofdagen, waarop de werknemer op de datum van overname nog recht heeft, te honoreren. De bepalingen in de museum cao over het opnemen van verlof zijn op dit verlof van toepassing. Voor wat betreft bijzonder verlof, extra verlof en leeftijdsverlof wordt overgangsregeling zoals vermeld in de pakketvergelijking gevolgd.

Artikel 9. Pensioen

1. Bij aansluiting bij de museum cao zal voor de medewerkers het pensioenfonds Zorg en Welzijn van toepassing zijn. Op onderdelen zal een compensatieregeling worden getroffen voor de nadelige verschillen die de uittreding bij het ABP voor de medewerkers met zich brengt. Dit is opgenomen in de pakketvergelijking en het actuarieel pensioenrapport. Eventuele voordelen uit lagere pensioenpremies worden hierbij verrekend.

Artikel 10. Ziekte

1. Voor die medewerkers waarbij sprake is van langdurige arbeidsongeschiktheid zal de datum van overgang naar de nieuwe werkgever afhankelijk zijn van het feitelijke herstel. Zolang sprake is van

arbeidsongeschiktheid, zal betrokkene in dienst blijven van de gemeente. De gemeente is samen met de werknemer verantwoordelijk voor de re-integratie Indien sprake is van gedeelte werkhervatting zal een detacheringsovereenkomst hiertoe worden opgesteld.

Artikel 11. Detachering wegens naderende pensioendatum

1. De medewerkers die binnen **{3}** jaar na verzelfstandiging de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en meer dan **{3}** jaar in dienst zijn van de gemeente Bergen op Zoom worden tot pensioendatum gedetacheerd.

Artikel 12. Diverse secundaire voorwaarden

1. De pakketvergelijking vermeldt hoe met gesignaleerde verschillen in de arbeidsvoorwaarden wordt omgegaan. Uitgangspunt hierbij is dat de plussen en minnen in evenwicht zijn. Ofwel het gestelde in deze overgangsregeling ofwel de museum cao is alsdan van toepassing. Zie hiervoor de overgangsregeling in de pakketvergelijking.

Artikel 13. Informatieverstrekking

1. Aan iedere belanghebbende werknemer wordt een exemplaar verstrekt van het Overgangsregeling Verzelfstandiging museum het Markiezenhof.

Artikel 14. Hardheidsclausule

1. In gevallen waarin de toepassing van de overgangsregeling zou leiden tot een onbillijke situatie voor een werknemer, kan de nieuwe werkgever van het plan afwijken in een voor de werknemer gunstige zin.

Artikel 15. Citeertitel en ingangsdatum

1. Deze regeling kan worden aangehaald als Overgangsregeling Verzelfstandiging Markiezenhof en treedt in werking met ingang van de eerste dag volgend op de datum van vaststelling door het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Bergen op Zoom en is van kracht tot maximaal vier jaren na de datum van overgang van de medewerkers. Daarna is de overgangsregeling niet meer van kracht. Eventueel uit het arbeidsrecht of uit deze regeling voortkomende individuele garanties en (beroeps)procedures worden niet beperkt door de duur van dit Plan.

Artikel 16. Evaluatie (tussen OR gemeente en PVT)

1. De personeelsvertegenwoordiging van stichting Markiezenhof en de OR van de gemeente Bergen op Zoom treden eenmaal per jaar in overleg over de implementatie en voortgang van de overgangsregeling.

Dit akkoord is vastgesteld met instemming van partijen:

Voor Akkoord:

Namens het College van B&W Bergen op Zoom
.....

Secretaris
Gemeentesecretaris en algemeen directeur

Namens de stichting museum Markiezenhof
.....

Namens de werknemersdelegatie
.....

MARKIEZENHOF

BEHEERSOVEREENKOMST

PARTIJEN

1) de publiekrechtelijke rechtspersoon gemeente Bergen op Zoom, gevestigd aan de Jacob Obrechtlaan 4, 4611 AR te Bergen op Zoom, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer/mevrouw {naam} {functie}, handelend op grond van de vastgestelde 'Regeling Budgethouderschap Gemeente Bergen op Zoom 2026, en verder ter uitvoering van het besluit van het college van Burgemeester en Wethouders {BW nummer}

   hierna te noemen 'de Gemeente',

   en

2) de stichting het Markiezenhof, gevestigd aan de Steenbergsestraat 8, 4611 TE te Bergen op Zoom, ingeschreven in het Handelsregister onder nummer {nummer}, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door haar directeur-bestuurder, de heer/mevrouw {naam}

   hierna te noemen 'de Stichting',

NEMEN HET VOLGENDE IN AANMERKING:

- De Gemeente heeft een verzameling kunstwerken en historische voorwerpen – hierna de Collectie – in eigendom die gedurende vele jaren is samengebracht en beheerd door de gemeentelijke afdeling het Markiezenhof;
- dat het beheer en de exploitatie van het Markiezenhof vanaf 1 juli 2026 wordt overgenomen door de Stichting, een en ander conform raadsbesluit {nummer} van {datum};
- dat de Gemeente eigenaar is en blijft van de Collectie en voornemens is deze Collectie in beheer te geven aan de Stichting, teneinde haar functie als museum te kunnen blijven vervullen;
- dat de registratie van de Collectie lacunes vertoont op het gebied van standplaatsregistratie en objectregistratie. Om deze situatie op te lossen is een separaat plan van aanpak opgesteld;
- dat partijen afspraken wensen vast te leggen in onderhavige overeenkomst.

ZIJN OVEREENGEKOMEN

Artikel 1. Begrippen

In deze overeenkomst wordt verstaan onder:

a) Collectie: de verzameling van kunstwerken en historische voorwerpen bestaande uit:

- objecten die in eigendom zijn van de Gemeente op overdrachtsdatum en beschreven zijn in Bijlage 1 (lijst van gemeentelijke museale objecten);
- objecten van de Gemeente die in langdurig bruikleen op overdrachtsdatum en beschreven zijn in Bijlage 2 (lijst van langdurige bruiklenen);
- objecten die in eigendom zijn gekomen van de Gemeente, door schenking, aankoop en legaat, na overdrachtsdatum;
- objecten die in langdurig bruikleen van de Gemeente zijn gekomen na overdrachtsdatum.

Niet onder deze beheersovereenkomst vallen: voorwerpen die geen eigendom zijn van de Gemeente, zoals bruiklenen van derden.

b) Collectie-onderdelen: afzonderlijke objecten of groepen van bijeenbehorende voorwerpen, die deel uitmaken van de Collectie, al dan niet in lang- danwel kortdurende bruikleen bij derden.

c) Museaal beheer: het binnen het kader van de statutaire doelstellingen van het Museum verwerven, registreren, conserveren en onderzoeken en presenteren van de Collectie. Museaal beheer gebeurt in overeenstemming met de geldende museale normen. In volgorde zijn dit:

- Erfgoedwet
- Museumnorm 2025 van de Museumvereniging
- De Ethische code (vastgesteld door ICOM)
- Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO)

Hieronder worden de museale taken verder toegelicht:

Verzamelen	uitbreiden van de Collectie door middel van aankoop, schenking of langdurig bruikleen. Verwervingen gebeuren op basis van een te actualiseren collectiebeleidsplan.
Ontzamelen	herplaatsing van objecten naar museale - en archiefinstellingen en herbestemmen naar overige bestemmingen.
Registreren	zodanige beschrijven van objecten of groepen van bijeenhorende Collectie- onderdelen dat identificatie en ontsluiting mogelijk is, inclusief een standplaatsregistratie.
Bewaren	bewaren van de Collectie in passende omstandigheden, al naar gelang de specifieke bewaaromstandigheden per categorie. (Preventieve) restauratie kan onderdeel uitmaken van bewaren.
Onderzoeken	vaststellen van de sociaal-economische en sociaal-culturele omstandigheden waarin voorwerp(en) tot stand is/zijn gebracht evenals door wie en wanneer en waarom het tot stand is gebracht of verzameld (herkomstonderzoek); welke onderlinge relaties voorwerpen hebben en in welke museale context zij dienen/dient te worden gepresenteerd.

Interpreteren en tentoonstellen	tonen van de Collectie(onderdelen) in een tentoonstelling, al dan niet in het eigen museum. Hier is van belang het inachtnemen van de specifieke bewaaromstandigheden bij het presenteren van de Collectie.

d) Eigen locaties: plaats van de Collectie en collectieonderdelen die niet in bruikleen zijn gegeven aan een derde partij:
   - Steenbergsestraat 8 in Bergen op Zoom (museumgedeelte)
   - Wilhelminaveld 97-a, in Bergen op Zoom (depotgedeelte, betreft de ruimtes bekend onder 001 (quarantaineruimte) en 003 en 008 (depotruimte)

Artikel 2. Beheer

1 De Gemeente geeft de Collectie in beheer aan de Stichting, die het museale beheer zal voeren.
2 De Collectie (-onderdelen) als omschreven in artikel 1, lid a en b, zal (zullen) uitsluitend worden gebruikt binnen het kader van de statutaire doelstelling van de Stichting.
3 De Gemeente stelt de Stichting financieel in staat om het onderhoudsniveau van de Collectie tenminste op hetzelfde niveau te houden als op het moment van overdracht.
4 De Stichting is gemachtigd om namens de Gemeente legaten en schenkingen te aanvaarden, alsmede om namens de Gemeente objecten aan te kopen.
5 Iedere verwerving van de Stichting (aankoop, schenking, promised gift) wordt binnen een kwartaal na ontvangst, door de Stichting gemeld aan de inspecteur, (zie artikel 6), en wordt opgenomen in de Collectie en daarmee eigendom van de Gemeente.
6 De Stichting is verplicht tot afdoende verzekering van de Collectie van de Gemeente op de eigen locaties en overlegt daartoe de verzekeringspolis. De kosten van de premie komen voor rekening van de Stichting.
7 De naleving van specifieke voorwaarden, die gelden voor schenkingen/ legaten, gaan niet over op de Stichting.
8 Voor zover geaccordeerd door de bruikleengever gaan verplichtingen uit bruiklenen aan de Gemeente ter plaatsing in de accommodaties (geregeld in bruikleenovereenkomsten tussen de Gemeente en enige bruikleengever) over op de Stichting.
9 De Stichting zal restauraties (laten) uitvoeren met inachtneming van museale normen als genoemd in artikel 1 sub c.
10 De Stichting brengt jaarlijks verslag uit over de stand van het Museaal beheer in het jaarverslag.

Artikel 3. Bruikleenverkeer

1 De Stichting zal het Museaal beheer voeren over alle langdurige en kortlopende bruiklenen vanaf de datum van overeenkomst.
2 Bruiklenen tussen natuurlijke personen/rechtspersonen en de Gemeente die bestaan op het moment van ondertekenen van deze overeenkomst blijven onverkort in stand. De

Gemeente is en blijft de wederpartij van natuurlijke personen/rechtspersonen die voorwerpen aan de Gemeente in bruikleen hebben gegeven.

3 De Stichting zal t.a.v. het beheer van alle bruiklenen alle rechten en plichten overnemen.

4 De Stichting zal de Gemeente vrijwaren van alle afspraken dienaangaande. Een uitzonder hierop zal voor aanspraken die aantoonbaar zijn terug te voeren op de periode voor het ingaan van deze overeenkomst en die zijn veroorzaakt door verwijtbaar gedrag van de Gemeente.

5 De Stichting zal de door de Gemeente met bruikleennemers gesloten bruikleenovereenkomsten die nog lopen op de datum van overeenkomst respecteren. Na het aflopen van deze bruikleenovereenkomsten zullen deze objecten in beheer van de Stichting worden gebracht.

6 De Stichting is gemachtigd objecten in bruikleen aan te nemen van derden. Deze objecten vallen voor de duur van de bruikleenovereenkomst onder het Museaal beheer van de Stichting.

7 De Stichting is gemachtigd objecten uit de Collectie in bruikleen te geven aan derden, mits dit gebeurt op basis van de modelbruikleenovereenkomst (bijlage IV)

8 De Stichting is bevoegd dit model eenzijdig aan te passen aan nieuwe inzichten en te gebruiken in het intermuseale bruikleenverkeer. Indien de Stichting dit model aanpast, zal zij de aangepaste modelbruikleenovereenkomst ter kennisname toezenden aan de Gemeente.

9 De Collectie mag niet, in zijn geheel of in grote delen in bruikleen worden gegeven aan derden, zonder schriftelijke toestemming van de Gemeente.

10 Het in bruikleen geven van Collectie-onderdelen voor een langere periode dan twaalf maanden wordt door de Stichting gemeld aan de inspecteur, bedoeld onder artikel 6.

11 Na ieder kalenderjaar stelt de Stichting aan de inspecteur binnen 3 maanden, voor het eerst uiterlijk voor 1 april 2027, een volledige lijst van de uitgaande bruiklenen ter hand, dit kan via het jaarverslag van de Stichting.

Artikel 4. Schade, verlies of diefstal

1 De Stichting stelt de inspecteur, bedoeld in artikel 6, onmiddellijk in kennis van verlies, diefstal of schade aan Collectie-onderdelen.

2 De Gemeente ziet, behoudens aanzienlijke en grove schuld en/of nalatigheid ter zake vanwege de Stichting, af van eisen tot schadevergoeding inzake totaal verlies van de Collectie of Collectie onderdelen (of van waardeverlies van afzonderlijke collectie onderdelen). Dit geldt eveneens bij vermindering van waarde of bij schade aan een collectie onderdeel dan wel de Collectie.

3 Bij aanzienlijke schade waarvan herstel een onevenredig beslag zou leggen op de aan de Stichting ter beschikking gestelde middelen, wordt overleg gepleegd tussen de Stichting en de Gemeente.

Artikel 5. Afstoting

1 De Stichting volgt bij afstoting de Leidraad Afstoting Museale Voorwerpen, zoals opgenomen in Bijlage III bij deze overeenkomst.
2 De Stichting kan niet eerder overgaan tot het afstoten van Collectieonderdelen nadat zij daartoe uitdrukkelijk toestemming heeft gekregen van het gemeentebestuur. De Stichting dient daartoe het gemeentebestuur een lijst te overleggen met daarop gemotiveerd beschreven de af te stoten Collectieonderdelen.
3 De eventuele opbrengst komt ten goede aan het aankoopbudget van de Stichting en/of ten behoeve van het behoud en beheer van de Collectie.
4 De Gemeente vervreemdt geen Collectieonderdelen op eigen initiatief en niet zonder in overleg te treden met de Stichting.

Artikel 6. Inspectie

De Gemeente wijst een inspecteur aan die de wijze, waarop de Stichting het Museaal beheer van de Collectie voert, jaarlijks inspecteert overeenkomstig het bij deze overeenkomst behorende inspectiereglement (zie Bijlage III).

Artikel 7. Duur, wijziging en beëindiging

1 De Gemeente geeft de Collectie voor telkens een periode van 10 jaar in Museaal beheer aan de Stichting die het beheer over deze Collectie aanvaardt. De Gemeente blijft eigenaar van de Collectie.
2 Zonder andersluidend tegenbericht van partijen wordt deze beheerovereenkomst telkens stilzwijgend voor 10 jaar verlengd.
3 De Gemeente kan de overeenkomst tussentijds beëindigen op grond van wanbeheer of gewijzigd beleid. De Gemeente zal bij beëindiging op grond gewijzigd beleid een opzegtermijn van twee jaar hanteren, tenzij het belang van de Collectie zich hiertegen verzet.
4 Indien de Gemeente op grond van wanbeheer als genoemd in lid 2 besluit de overeenkomst te ontbinden, kan dit uitsluitend nadat de Stichting in de gelegenheid gesteld is het beheer te verbeteren binnen een redelijke termijn.
5 De Gemeente zal een besluit tot tussentijdse beëindiging niet nemen dan nadat de Gemeente de Stichting en de Erfgoedinspectie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen heeft gehoord.
6 Indien de Gemeente op grond van het gestelde in lid 2 van dit artikel deze overeenkomst tussentijds beëindigt zal de Gemeente gelijktijdig alle gesloten huurovereenkomsten inzake de accommodaties met de Stichting met overeenkomstige termijn beëindigingen.
7 Partijen mogen hun rechten en plichten uit deze Collectiebeheersovereenkomst niet overdragen aan een derde zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de andere partij.
8 Bij wijziging van omstandigheden of bij onvoorziene omstandigheden kunnen partijen deze overeenkomst wijzigen.

9 De aanpassing van de overeenkomst is eerst dan geldig als beide partijen de betreffende wijzigingsovereenkomst hebben ondertekend.

10 Indien de Stichting in staat van faillissement is geraakt, surséance van betaling heeft aangevraagd, haar crediteuren een onderhands akkoord aanbiedt, dan wel in liquidatie treedt of anderszins in aanzienlijke mate in haar vermogen om rechtshandelingen te verrichten wordt beperkt, geldt de overeenkomst als ontbonden en vallen alle rechten uit deze overeenkomst, waaronder het gebruik c.q. het beheer van de Collectie, direct terug aan de Gemeente.

Artikel 8 Overige voorwaarden

1 Op deze overeenkomst is uitsluitend Nederlands recht van toepassing

2 Partijen trachten geschillen eerst door middel van gezamenlijk overleg op te lossen. Beslechting van een geschil vindt eerst dan door de bevoegde rechter van de rechtbank Zeeland-West-Brabant plaats, als partijen het geschil niet door gezamenlijk overleg hebben kunnen oplossen.

Artikel 9. Inwerkingtreding

Deze overeenkomst treedt in werking met ingang van {datum}.

Aldus in drievoud opgemaakt, waarvan één exemplaar voor de Gemeente, één voor de Stichting en één voor de Inspecteur.

Gemeente Bergen op Zoom	Stichting het Markiezenhof
{naam}	{naam}
{functie}	{functie}
{te}	{te}
{datum}	{datum}

BIJLAGE I Lijst van gemeentelijke museale objecten

INVOEGEN

BIJLAGE II Objecten in langdurig bruikleen van de Gemeente

INVOEGEN

MARKIEZENHOF

BIJLAGE III Inspectiereglement

1 De aan de opgerichte museale instellingen in beheer overgedragen collecties, bedoeld en omschreven in artikel 1 van de Beheersovereenkomst, worden geïnspecteerd door de inspecteur.

2 De inspectie vindt plaats op drie onderdelen van het Museaal beheer, zoals omschreven in (de toelichting bij) de Beheersovereenkomst: registreren, conserveren en presenteren aan de hand van de Museumnorm 2025 (collectie- en registratiegedeelte).

3 De Inspecteur is gerechtigd om te allen tijde, in beginsel na een melding twee maanden vooraf aan de Stichting, een inspectie uit te voeren.

4 De Inspecteur is gerechtigd om alle Collectie-onderdelen of afzonderlijke objecten, alsmede alle ruimten, waarin deze zich bevinden, te inspecteren.

5 Op verzoek verschaft de Stichting de inspecteur inzage in de registratiegegevens van de Collectie, de standplaatsregistratie en restauratie- en conditierapporten.

6 Op verzoek verschaft de Stichting de inspecteur inzage in de technische gegevens en de administratie omtrent de klimatologische omstandigheden, waaronder de Collectie wordt bewaard.

7 De inspecteur kan in voorkomende gevallen het deskundig oordeel inwinnen van derden.

8 Derden, bedoeld onder 7, hebben in aanwezigheid van de inspecteur, of met diens schriftelijke machtiging, de bevoegdheden als genoemd onder 4, 5 en 6.

9 Van elke inspectie wordt binnen een maand een rapport opgesteld. Voordat de inspecteur dit rapport aan de Gemeente Bergen op Zoom aanbiedt, wordt het met de Stichting besproken. De Stichting ontvangt van het definitieve rapport een exemplaar.

10 De Stichting kan ter zake van de inspectie geen kosten in rekening worden gebracht.

MARKIEZENHOF

BIJLAGE IV Model-bruikleen overeenkomst Partijen

INVOEGEN

BIJLAGE VI Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO)

zie LAMO: Leidraad Afstoting Museale Objecten | Museumvereniging

Programmawijziging

Gemeente	Provincie	Dienstjaar	Nummer
Bergen op Zoom	Noord-Brabant	2026	1

Wijziging programmabegroting: **Betreft programma('s): 6 Sport, Cultuur en recreatie**

Initiërende afdelingen

Directie R&E		Control en Audits		Directie S&V	
Vastgoed en Grondzaken		Concernstaf		Maatschappelijke Ontwikkeling	X
Ruimtelijke ontwikkeling en Vergunningv		Inkoop, faci.dienstv. En secr.onders		WMO, Jeugd en Gezin	
Ruimtelijke en civiele projecten		HRM, Juridische zkn en communicatie		Openbare orde en Veiligheid	
Economie, Recr. En Vrijetijdsbesteding		Informatisering en automatisering		Participatie ISD	
Beheer openbare ruimte		Financiën en Control		Inkomen ISD	
Buitendienst		Burgerzaken en Contactcentrum		Backoffice ISD	
Cultuurbedrijf				Zorg- en Veiligheidshuis	

Te behandelen in commissie's:

Mens, Maatschappij, Vrije tijd	X	Bestuur, Veiligheid en Samenwerking		Ruimte, Duurzaamheid en Economie	

Toelichting:

Door de verzelfstandiging van het Markiezenhof worden de reguliere budgetten van het Markiezenho9f omgezet in een subsidie. Daarnaast ontvangt het Markiezenhof een gledlening van € 545.000 voor de overname van inventaris en een bedrag van € 750.000 als weerstandsvermogen. Dit bedrag van het weerstandsvermogen wordt onttrokken aan de algemene reserve

VOORBEREIDING

Medewerker FI	Financieel adviseur	
Naam en paraaf datum	Naam en paraaf datum	

BESLUIT COLLEGE

Het college besluit de productenraming voor bovengenoemd dienstjaar, onder bovengenoemde nummering en omschrijving te wijzigen als hierna aangegeven.
Aldus ondertekend,

Portefeuillehouder(s)

datum

BESLUIT RAAD

De raad van de gemeente Bergen op Zoom besluit dat de programmabegroting voor bovengenoemd dienstjaar, met goedkeuring van bovengenoemde commissies, onder bovengenoemde nummering en omschrijving te wijzigen als hierna aangegeven.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van de raad van

de griffier
Mevr. E.P.M. van der Meer

de voorzitter van de raad
Mevr. M.Mulder

Ingevolge artikel 192 van de gemeentewet ter kennisneming gezonden aan Gedeputeerde Staten op:

Verwerkt na goedkeuring

Naam en paraaf

datum

Begrotingswijziging 2026 nr. 1

Verzelfstandiging Markiezenhof

2026		2026				2027				2028				2029			
		lasten		baten		lasten		baten		lasten		baten		lasten		baten	
Programma		mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand
PT0101	Bestuur		3.746.819				3.698.320				3.698.320				3.698.320		
PT0102	Burgerzaken		4.525.462		2.066.698		4.599.952		2.180.861		4.518.201		2.056.292		4.152.684		1.555.515
PT0103	Mutaties reserves																
PT0104	Overhead	7.592	27.583.804	7.592	2.724.957		27.231.800		2.796.091		27.095.060		2.796.091		26.606.931		2.796.091
PT0105	Treasury		-702.492	6.687	969.187	6.511	-753.657	12.460	974.960	5.896	-796.765	11.216	973.716	5.265	-505.233	9.941	972.441
PT0106	OZB Woningen		1.129.539		9.445.834		1.129.539		9.445.834		1.129.539		9.445.834		1.129.539		9.445.834
PT0107	OZB niet-woningen		186.950		10.142.694		186.950		10.142.694		186.950		10.142.694		186.950		10.142.694
PT0108	Belastingen overig				244.523				244.523				244.523				244.523
PT0109	Uitkeringen gemeentefonds				205.648.807				206.594.932				203.272.743				206.308.530
PT0110	Overige baten en lasten		1.093.528				1.277.316				2.197.136				2.834.562		
PT0112	Beheer overige gebouwen en g		2.573.381		1.335.909		2.553.590		1.335.909		2.548.001		1.335.909		2.542.412		1.335.909
1	**Besturen en Ondersteuning**	**7.592**	**40.136.990**	**14.279**	**232.578.610**	**6.511**	**39.923.810**	**12.460**	**233.715.805**	**5.896**	**40.576.442**	**11.216**	**230.267.803**	**5.265**	**40.646.165**	**9.941**	**232.801.538**
PT0201	Crisisbeheersing en brandweer		5.926.710		508		5.864.233		508		5.804.495		508		5.807.353		508
PT0202	Openbare orde en veiligheid		3.953.813		592.422		3.706.645		342.422		3.451.881		92.422		3.451.787		92.422
2	**Veiligheid**		**9.880.523**		**592.930**		**9.570.878**		**342.930**		**9.256.376**		**92.930**		**9.259.141**		**92.930**
PT0301	Verkeer en vervoer (wegen)		15.498.412		998.463		15.675.745		998.463		15.640.371		998.463		15.754.427		998.463
PT0302	Openbaar vervoer		228.238				228.238				228.238				228.238		
PT0303	Openbaar groen, (openlucht) re		8.329.836		174.876		8.450.188		174.876		8.548.811		174.876		8.631.459		174.876
3	**Beheer openbare ruimte**		**24.056.486**		**1.173.339**		**24.354.171**		**1.173.339**		**24.417.421**		**1.173.339**		**24.614.124**		**1.173.339**
PT0401	Economische havens en waten		1.893.198		611.957		1.883.509		688.982		1.861.114		740.332		1.851.584		740.332
PT0402	Economische ontwikkeling		2.846.961		232.531		2.574.027		219.969		2.561.097		207.411		2.561.063		207.411
PT0403	Fysieke bedrijfsinfrastructuur		3.079.816		3.021.905		1.071.879		264.823		1.068.725		264.823		1.065.570		264.823
PT0404	Bedrijvenlote en bedrijfsregeling		313.554		121.239		313.554		121.239		313.554		121.239		313.554		121.239
PT0405	Economische promotie		1.209.280		891.065		1.207.791		891.065		1.207.712		891.065		1.201.344		891.065
4	**Economie**		**9.342.809**		**4.878.697**		**7.050.760**		**2.186.078**		**7.012.202**		**2.224.870**		**6.993.115**		**2.224.870**
PT0501	Openbaar basisonderwijs		541.001				541.001				541.001				541.001		
PT0502	Onderwijshuisvesting		7.589.739		108.522		8.441.430		108.522		8.465.147		108.522		8.767.426		108.522
PT0503	Onderwijsbeleid en leerlingzake		6.028.431		4.189.432		6.026.767		4.189.432		6.025.103		4.189.432		6.023.439		4.189.432
5	**Onderwijs**		**14.159.171**		**4.297.954**		**15.009.199**		**4.297.954**		**15.031.251**		**4.297.954**		**15.331.866**		**4.297.954**
PT0601	Sportbeleid en activering		925.704		407.831		925.687		407.831		925.670		407.831		925.652		407.831
PT0602	Sportaccomodaties		6.743.925		2.657.434		6.789.489		2.487.879		6.691.219		2.583.275		6.435.885		2.574.446
PT0603	Cultuurpresentatie,prod,particip		5.984.043		1.393.818		6.255.116		1.393.818		6.244.156		1.393.818		6.228.742		1.393.818
PT0604	Musea	1.256.587	5.247.561	506.587	1.046.370	-61.793	3.667.598	-61.823	477.960	-61.793	3.665.860	-61.823	477.960	-61.793	3.661.223	-61.823	477.960
PT0605	Cultuureel erfgoed		1.194.860		112.649		1.197.391		112.649		1.174.877		112.649		1.174.006		112.649
PT0606	Media		1.722.598		226.703		1.444.108		159.361		1.444.108		159.361		1.444.108		159.361
6	**Sport, cultuur en recreatie**	**1.256.587**	**21.818.692**	**506.587**	**5.844.805**	**-61.793**	**20.279.389**	**-61.823**	**5.039.498**	**-61.793**	**20.145.889**	**-61.823**	**5.134.894**	**-61.793**	**19.869.618**	**-61.823**	**5.126.065**
PT0701	Samenkracht en burgerpaticipa		20.758.394		6.418.212		13.921.364		518.212		11.488.690		1.818.212		11.463.927		1.818.212
PT0702	Toegang en eerstelijnsvoorzien		33.568.837				33.205.028				32.808.467				33.735.495		
PT0703	Maatwerkvoorziening (WMO)		4.427.130		212.589		4.427.130		212.589		4.427.130		212.589		4.427.130		212.589
PT0704	Huishoudelijke hulp (WMO)		15.257.279		739.312		14.891.931		739.312		14.991.931		739.312		14.064.727		739.312
PT0705	Begeleiding (WMO)		12.398.659				12.398.659				11.618.659				11.618.659		
PT0706	Beschermd wonen (WMO)		16.585.467		283.668		16.547.467		283.668		16.547.467		283.668		16.547.467		283.668
PT0707	Maatschappelijke- en vrouwenc		3.758.155				3.758.155				3.758.155				3.758.155		
PT0708	Volksgezondheid		4.075.952		618.061		4.075.952		618.061		4.075.952		618.061		4.075.952		618.061
7	**WMO en Jeugd**		**110.829.873**		**8.271.842**		**103.225.687**		**2.371.842**		**99.716.451**		**3.671.842**		**99.691.512**		**3.671.842**
PT0801	Inkomensregelingen		49.744.838		35.983.032		49.043.931		35.983.032		49.042.832		35.983.032		49.042.832		35.983.032
PT0802	WSW en beschut werk		13.118.467				12.788.838				12.476.015				12.134.526		
PT0803	Arbeidsparticipatie		6.081.805				6.353.251				6.716.778				7.053.852		
8	**Werk en inkomen**		**68.945.111**		**35.983.032**		**68.186.020**		**35.983.032**		**68.235.625**		**35.983.032**		**68.231.210**		**35.983.032**
PT0901	Riolering		11.882.906		16.107.270		11.655.095		16.162.652		11.629.385		16.218.035		11.654.829		16.273.417
PT0902	Afval		9.319.726		12.127.980		9.318.993		12.127.980		9.318.993		12.127.980		9.318.993		12.127.980
PT0903	Milieubeheer		5.690.791		3.347.369		5.302.940		2.759.518		5.302.830		2.759.408		5.302.830		2.759.408
PT0904	Begraafplaatsen en crematoria		75.257		36.076		75.257		36.076		75.257		36.076		75.257		36.076
9	**Milieu**		**26.968.680**		**31.618.695**		**26.352.285**		**31.086.226**		**26.326.465**		**31.141.499**		**26.351.909**		**31.196.881**
PT1001	Parkeerbelasting				6.033.111				6.033.111				6.033.111				6.033.111
PT1002	Parkeren		3.662.570		39.680		3.549.412		39.680		3.432.452		39.680		3.367.075		39.680
PT1003	Wonen en bouwen		3.304.612		1.685.000		3.296.062		1.685.000		3.289.742		1.685.000		3.288.983		1.685.000
PT1004	Ruimtelijke ordeing		2.299.317		256.751		2.070.982		256.751		2.070.982		256.751		2.070.982		256.751
PT1005	Grondexploitatie (niet-bedrijven		18.222.423		21.422.423		3.260.840		4.630.840		1.660.812		1.660.812		-12.811.575		-12.811.575
10	**Volkshuisvesting,leefomg,ste**		**27.488.922**		**29.436.965**		**12.177.295**		**12.645.382**		**10.453.989**		**9.675.354**		**-4.084.535**		**-4.797.033**
	Totaal baten en lasten	**1.264.179**	**353.627.257**	**520.866**	**354.676.869**	**-55.282**	**326.129.495**	**-49.363**	**328.842.087**	**-55.897**	**321.172.110**	**-50.607**	**323.663.517**	**-56.528**	**306.904.125**	**-51.882**	**311.771.418**
	Mutaties reserves		6.927.000	750.000	6.663.069		4.370.000		2.498.115		3.000.000		638.115		3.000.000		638.115
PT0111	Resultaatmutaties	6.687	785.681			5.920	840.707			5.290	129.521			4.646	2.505.408		
Totaal generaal		**1.270.866**	**361.339.938**	**1.270.866**	**361.339.938**	**-49.363**	**331.340.201**	**-49.363**	**331.340.202**	**-50.607**	**324.301.632**	**-50.607**	**324.301.632**	**-51.882**	**312.409.533**	**-51.882**	**312.409.533**
					0				0				0				

Balans

Investeringen		*uitgaven*		*inkomsten*		*uitgaven*		*inkomsten*		*uitgaven*		*inkomsten*		*uitgaven*		*inkomsten*	
I20500-121	Geldlening St.Markiezenhof overname	545.000		24.139				49.192				50.436				51.712	

Reserves		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*	
R1000-109	Mutaties PT0604 Algemene reserve M	750.000															
R1000-100	Mutaties PT0103 Algemene reserve a			6.687				5.920				5.290				4.646	

Voorzieningen		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*	

Programmawijziging

Gemeente	Provincie	Dienstjaar	Nummer
Bergen op Zoom	Noord-Brabant	2026	1

Wijziging programmabegroting: **Betreft programma('s): 6 Sport, Cultuur en recreatie**

Initiërende afdelingen

Directie R&E		Control en Audits		Directie S&V	
Vastgoed en Grondzaken		Concernstaf		Maatschappelijke Ontwikkeling	X
Ruimtelijke ontwikkeling en Vergunningv		Inkoop, faci.dienstv. En secr.onders		WMO, Jeugd en Gezin	
Ruimtelijke en civiele projecten		HRM, Juridische zkn en communicatie		Openbare orde en Veiligheid	
Economie, Recr. En Vrijetijdsbesteding		Informatisering en automatisering		Participatie ISD	
Beheer openbare ruimte		Financiën en Control		Inkomen ISD	
Buitendienst		Burgerzaken en Contactcentrum		Backoffice ISD	
Cultuurbedrijf				Zorg- en Veiligheidshuis	

Te behandelen in commissie's:

Mens, Maatschappij, Vrije tijd	X	Bestuur, Veiligheid en Samenwerking		Ruimte, Duurzaamheid en Economie	

Toelichting:

Door de verzelfstandiging van het Markiezenhof worden de reguliere budgetten van het Markiezenho9f omgezet in een subsidie. Daarnaast ontvangt het Markiezenhof een gledlening van € 545.000 voor de overname van inventaris en een bedrag van € 750.000 als weerstandsvermogen. Dit bedrag van het weerstandsvermogen wordt onttrokken aan de algemene reserve

VOORBEREIDING

Medewerker FI	Financieel adviseur	
Naam en paraaf datum	Naam en paraaf datum	

BESLUIT COLLEGE

Het college besluit de productenraming voor bovengenoemd dienstjaar, onder bovengenoemde nummering en omschrijving te wijzigen als hierna aangegeven.
Aldus ondertekend,

Portefeuillehouder(s)

datum

BESLUIT RAAD

De raad van de gemeente Bergen op Zoom besluit dat de programmabegroting voor bovengenoemd dienstjaar, met goedkeuring van bovengenoemde commissies, onder bovengenoemde nummering en omschrijving te wijzigen als hierna aangegeven.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van de raad van

de griffier
Mevr. E.P.M. van der Meer

de voorzitter van de raad
Mevr. M.Mulder

Ingevolge artikel 192 van de gemeentewet ter kennisneming gezonden aan Gedeputeerde Staten op:

Verwerkt na goedkeuring

Naam en paraaf

datum

Begrotingswijziging 2026 nr. 1

Verzelfstandiging Markiezenhof

2026		2026				2027				2028				2029			
		lasten		baten		lasten		baten		lasten		baten		lasten		baten	
Programma		mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand	mutatie	stand
PT0101	Bestuur		3.746.819				3.698.320				3.698.320				3.698.320		
PT0102	Burgerzaken		4.525.462		2.066.698		4.599.952		2.180.861		4.518.201		2.056.292		4.152.684		1.555.515
PT0103	Mutaties reserves																
PT0104	Overhead	7.592	27.583.804	7.592	2.724.957		27.231.800		2.796.091		27.095.060		2.796.091		26.606.931		2.796.091
PT0105	Treasury		-702.492	6.687	969.187	6.511	-753.657	12.460	974.960	5.896	-796.765	11.216	973.716	5.265	-505.233	9.941	972.441
PT0106	OZB Woningen		1.129.539		9.445.834		1.129.539		9.445.834		1.129.539		9.445.834		1.129.539		9.445.834
PT0107	OZB niet-woningen		186.950		10.142.694		186.950		10.142.694		186.950		10.142.694		186.950		10.142.694
PT0108	Belastingen overig				244.523				244.523				244.523				244.523
PT0109	Uitkeringen gemeentefonds				205.648.807				206.594.932				203.272.743				206.308.530
PT0110	Overige baten en lasten		1.093.528				1.277.316				2.197.136				2.834.562		
PT0112	Beheer overige gebouwen en g		2.573.381		1.335.909		2.553.590		1.335.909		2.548.001		1.335.909		2.542.412		1.335.909
1	**Besturen en Ondersteuning**	**7.592**	**40.136.990**	**14.279**	**232.578.610**	**6.511**	**39.923.810**	**12.460**	**233.715.805**	**5.896**	**40.576.442**	**11.216**	**230.267.803**	**5.265**	**40.646.165**	**9.941**	**232.801.538**
PT0201	Crisisbeheersing en brandweer		5.926.710		508		5.864.233		508		5.804.495		508		5.807.353		508
PT0202	Openbare orde en veiligheid		3.953.813		592.422		3.706.645		342.422		3.451.881		92.422		3.451.787		92.422
2	**Veiligheid**		**9.880.523**		**592.930**		**9.570.878**		**342.930**		**9.256.376**		**92.930**		**9.259.141**		**92.930**
PT0301	Verkeer en vervoer (wegen)		15.498.412		998.463		15.675.745		998.463		15.640.371		998.463		15.754.427		998.463
PT0302	Openbaar vervoer		228.238				228.238				228.238				228.238		
PT0303	Openbaar groen, (openlucht) re		8.329.836		174.876		8.450.188		174.876		8.548.811		174.876		8.631.459		174.876
3	**Beheer openbare ruimte**		**24.056.486**		**1.173.339**		**24.354.171**		**1.173.339**		**24.417.421**		**1.173.339**		**24.614.124**		**1.173.339**
PT0401	Economische havens en waten		1.893.198		611.957		1.883.509		688.982		1.861.114		740.332		1.851.584		740.332
PT0402	Economische ontwikkeling		2.846.961		232.531		2.574.027		219.969		2.561.097		207.411		2.561.063		207.411
PT0403	Fysieke bedrijfsinfrastructuur		3.079.816		3.021.905		1.071.879		264.823		1.068.725		264.823		1.065.570		264.823
PT0404	Bedrijvenlote en bedrijfsregeling		313.554		121.239		313.554		121.239		313.554		121.239		313.554		121.239
PT0405	Economische promotie		1.209.280		891.065		1.207.791		891.065		1.207.712		891.065		1.201.344		891.065
4	**Economie**		**9.342.809**		**4.878.697**		**7.050.760**		**2.186.078**		**7.012.202**		**2.224.870**		**6.993.115**		**2.224.870**
PT0501	Openbaar basisonderwijs		541.001				541.001				541.001				541.001		
PT0502	Onderwijshuisvesting		7.589.739		108.522		8.441.430		108.522		8.465.147		108.522		8.767.426		108.522
PT0503	Onderwijsbeleid en leerlingzake		6.028.431		4.189.432		6.026.767		4.189.432		6.025.103		4.189.432		6.023.439		4.189.432
5	**Onderwijs**		**14.159.171**		**4.297.954**		**15.009.199**		**4.297.954**		**15.031.251**		**4.297.954**		**15.331.866**		**4.297.954**
PT0601	Sportbeleid en activering		925.704		407.831		925.687		407.831		925.670		407.831		925.652		407.831
PT0602	Sportaccomodaties		6.743.925		2.657.434		6.789.489		2.487.879		6.691.219		2.583.275		6.435.885		2.574.446
PT0603	Cultuurpresentatie,prod,particip		5.984.043		1.393.818		6.255.116		1.393.818		6.244.156		1.393.818		6.228.742		1.393.818
PT0604	Musea	1.256.587	5.247.561	506.587	1.046.370	-61.793	3.667.598	-61.823	477.960	-61.793	3.665.860	-61.823	477.960	-61.793	3.661.223	-61.823	477.960
PT0605	Cultuureel erfgoed		1.194.860		112.649		1.197.391		112.649		1.174.877		112.649		1.174.006		112.649
PT0606	Media		1.722.598		226.703		1.444.108		159.361		1.444.108		159.361		1.444.108		159.361
6	**Sport, cultuur en recreatie**	**1.256.587**	**21.818.692**	**506.587**	**5.844.805**	**-61.793**	**20.279.389**	**-61.823**	**5.039.498**	**-61.793**	**20.145.889**	**-61.823**	**5.134.894**	**-61.793**	**19.869.618**	**-61.823**	**5.126.065**
PT0701	Samenkracht en burgerpaticipa		20.758.394		6.418.212		13.921.364		518.212		11.488.690		1.818.212		11.463.927		1.818.212
PT0702	Toegang en eerstelijnsvoorzien		33.568.837				33.205.028				32.808.467				33.735.495		
PT0703	Maatwerkvoorziening (WMO)		4.427.130		212.589		4.427.130		212.589		4.427.130		212.589		4.427.130		212.589
PT0704	Huishoudelijke hulp (WMO)		15.257.279		739.312		14.891.931		739.312		14.991.931		739.312		14.064.727		739.312
PT0705	Begeleiding (WMO)		12.398.659				12.398.659				11.618.659				11.618.659		
PT0706	Beschermd wonen (WMO)		16.585.467		283.668		16.547.467		283.668		16.547.467		283.668		16.547.467		283.668
PT0707	Maatschappelijke- en vrouwenc		3.758.155				3.758.155				3.758.155				3.758.155		
PT0708	Volksgezondheid		4.075.952		618.061		4.075.952		618.061		4.075.952		618.061		4.075.952		618.061
7	**WMO en Jeugd**		**110.829.873**		**8.271.842**		**103.225.687**		**2.371.842**		**99.716.451**		**3.671.842**		**99.691.512**		**3.671.842**
PT0801	Inkomensregelingen		49.744.838		35.983.032		49.043.931		35.983.032		49.042.832		35.983.032		49.042.832		35.983.032
PT0802	WSW en beschut werk		13.118.467				12.788.838				12.476.015				12.134.526		
PT0803	Arbeidsparticipatie		6.081.805				6.353.251				6.716.778				7.053.852		
8	**Werk en inkomen**		**68.945.111**		**35.983.032**		**68.186.020**		**35.983.032**		**68.235.625**		**35.983.032**		**68.231.210**		**35.983.032**
PT0901	Riolering		11.882.906		16.107.270		11.655.095		16.162.652		11.629.385		16.218.035		11.654.829		16.273.417
PT0902	Afval		9.319.726		12.127.980		9.318.993		12.127.980		9.318.993		12.127.980		9.318.993		12.127.980
PT0903	Milieubeheer		5.690.791		3.347.369		5.302.940		2.759.518		5.302.830		2.759.408		5.302.830		2.759.408
PT0904	Begraafplaatsen en crematoria		75.257		36.076		75.257		36.076		75.257		36.076		75.257		36.076
9	**Milieu**		**26.968.680**		**31.618.695**		**26.352.285**		**31.086.226**		**26.326.465**		**31.141.499**		**26.351.909**		**31.196.881**
PT1001	Parkeerbelasting				6.033.111				6.033.111				6.033.111				6.033.111
PT1002	Parkeren		3.662.570		39.680		3.549.412		39.680		3.432.452		39.680		3.367.075		39.680
PT1003	Wonen en bouwen		3.304.612		1.685.000		3.296.062		1.685.000		3.289.742		1.685.000		3.288.983		1.685.000
PT1004	Ruimtelijke ordeing		2.299.317		256.751		2.070.982		256.751		2.070.982		256.751		2.070.982		256.751
PT1005	Grondexploitatie (niet-bedrijven		18.222.423		21.422.423		3.260.840		4.630.840		1.660.812		1.660.812		-12.811.575		-12.811.575
10	**Volkshuisvesting,leefomg,ste**		**27.488.922**		**29.436.965**		**12.177.295**		**12.645.382**		**10.453.989**		**9.675.354**		**-4.084.535**		**-4.797.033**
	Totaal baten en lasten	**1.264.179**	**353.627.257**	**520.866**	**354.676.869**	**-55.282**	**326.129.495**	**-49.363**	**328.842.087**	**-55.897**	**321.172.110**	**-50.607**	**323.663.517**	**-56.528**	**306.904.125**	**-51.882**	**311.771.418**
	Mutaties reserves		6.927.000	750.000	6.663.069		4.370.000		2.498.115		3.000.000		638.115		3.000.000		638.115
PT0111	Resultaatmutaties	6.687	785.681			5.920	840.707			5.290	129.521			4.646	2.505.408		
Totaal generaal		**1.270.866**	**361.339.938**	**1.270.866**	**361.339.938**	**-49.363**	**331.340.201**	**-49.363**	**331.340.202**	**-50.607**	**324.301.632**	**-50.607**	**324.301.632**	**-51.882**	**312.409.533**	**-51.882**	**312.409.533**
					0				0				0				

Balans

Investeringen		*uitgaven*		*inkomsten*		*uitgaven*		*inkomsten*		*uitgaven*		*inkomsten*		*uitgaven*		*inkomsten*	
I20500-121	Geldlening St.Markiezenhof overname	545.000		24.139				49.192				50.436				51.712	

Reserves		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*	
R1000-109	Mutaties PT0604 Algemene reserve M	750.000															
R1000-100	Mutaties PT0103 Algemene reserve a			6.687				5.920				5.290				4.646	

Voorzieningen		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*		*onttrekking*		*storting*	

Transactiebewijs iBabs digitale handtekening

Meer, L. (Lenneke) van der
L.vanderMeer@bergenopzoom.nl
18-12-2025 22:02
ffb56a44ee11a6984dfda67aeea29304fef9f022fc10f394b3c05773e56da3d2



Mulder, M. (Margo)
m.mulder@bergenopzoom.nl
12-19-2025 09:28
520bc03b1bda856af9dde350439747ddc5f05e1818dfaa386b49c1251b9eab86



Bijlage H | Subsidie & Wijziging Beleidsregels Culturele Infrastructuur

Kernmerken van de subsidievorm

- Subsidie wordt verleend op basis van de Algemene Subsidieverordening (ASV) en de Subsidieregeling Cultuur – Hoofdstuk 3 Subsidie Culturele Infrastructuur.
- Subsidies worden jaarlijks geïndexeerd met het gemeentelijke indexeringspercentage, tenzij anders wordt bepaald.

Wijziging Beleidsregels Culturele infrastructuur – Toevoegen Museale functie

- Binnen de beleidsregels cultuur 2024 moet aan de specifieke beleidsregels van de Subsidie Culturele Infrastructuur het museum als basisinstelling cultuur worden toegevoegd met daarbij de volgende specifieke subsidievereisten:

Museale functie	**Subsidiecriteria / Prestatieafspraken**
Beoogde effecten	1. Levert een bijdrage aan de gemeentelijke maatschappelijke en economische doelstellingen door uitvoering te geven aan de uitgangspunten van gemeentelijk beleid.
Culturele kernfunctie Museum	2. Het behouden, beheren en selectief verbeteren van de museale collectie van de gemeente Bergen op Zoom en van de aan de stichting in bruikleen gegeven andere collecties (Bewaren); 3. Het selectief uitbreiden van de collectie van de gemeente Bergen op Zoom door het doen van specifieke aanwervingen of gericht accepteren van schenkingen (Verzamelen); 4. Het (laten) doen van onderzoek naar de objecten in de collectie of het complex het Markiezenhof (gebouw en bewoningsgeschiedenis) of de stad Bergen op Zoom (Onderzoeken); 5. Het ontsluiten en presenteren van genoemde collecties en gebouw voor een groot en divers publiek – on- en offline (Interpreteren en tentoonstellen).
Samenwerking	6. Zoekt verbinding en samenwerking met professionals, cultuur(historisch)veld, (beroeps)onderwijs en bedrijfsleven. 7. Organiseert en faciliteert in synergie met de andere professionele infrastructuurpartners op lokaal niveau een platform voor kennisdeling, innovatie en kruisbestuiving. 8. Biedt proactief ondersteuning aan het cultuur(historisch) veld en de creatieve makers uit de gemeente Bergen op Zoom ten behoeve van het invullen van culturele activiteiten met een maatschappelijke, dan wel economische meerwaarde (aanjagen, adviseren en verbinden). 9. Legt verbindingen door het creëren en bestendigen van netwerken en relaties op lokaal, regionaal en (inter)nationaal niveau die bijdragen aan een goed cultuurnetwerk in de gemeente.
Ontwikkeling organisatie en bedrijfsvoering	10. Zorgt voor cofinanciering en werkt daarbij zo mogelijk samen met het onderwijs en het bedrijfsleven. 11. De subsidieaanvrager leeft de Governance Code Cultuur na. De subsidieaanvrager verklaart dat hij de Fair Practice Code en de Code

	Diversiteit en Inclusie onderschrijft en toepast. 12. Zorgt voor een goed vrijwilligers- en duurzaamheidsklimaat (op organisatie en footprint) binnen de organisatie. 13. Draagt leden van de Raad van Toezicht voor ter (her)benoeming door het college van burgemeester en wethouders.

Bijlage I | Regels aanwending weerstandsvermogen

Voor de aanwending van het weerstandsvermogen geldende voor stichting Markiezenhof de volgende regels.

1. Uitgaven die gedaan moeten worden dienen zoveel mogelijk ten laste van de lopende exploitatie gebracht te worden. De lasten van investeringen, zoals afschrijvingen en rentelasten, dienen in de exploitatie verwerkt te worden.
2. Wanneer de exploitatie geen ruimte biedt om de lasten te dekken, kan in een bestuurlijk overleg afgestemd worden of het weerstandsvermogen voor de dekking van deze lasten ingezet kan worden.
3. Wanneer met de uitgaven niet gewacht kan worden tot het volgende bestuurlijke overleg dan mogen de lasten gedekt worden uit het weerstandsvermogen als de lasten onvermijdelijk en onuitstelbaar zijn. De aanwending van het weerstandsvermogen dient wel vooraf gemeld te worden aan de portefeuillehouder cultuur die ook aan het bestuurlijk overleg deelneemt. De melding dient minimaal 14 dagen voordat de verplichting wordt aangegaan gedaan te worden.

1 december 2025

Geachte raadsleden,

Op 27 november 2025 hebben de OR en de vakbonden FNV en CNV een medewerkersbijeenkomst georganiseerd in het Markiezenhof. Tijdens deze bijeenkomst is opnieuw duidelijk geworden dat de zorgen onder de medewerkers zeer groot zijn. De signalen die wij ontvangen vragen om uw aandacht, nog voordat u een besluit neemt over de voorgenomen verzelfstandiging van het Markiezenhof.

Medewerkers geven aan dat de sfeer binnen de organisatie erg slecht is. Termen als sociale onveiligheid, onzekerheid en gebrek aan vertrouwen worden herhaaldelijk genoemd. De indruk die dit heeft achtergelaten, is zorgelijk. Er lijkt geen stabiele situatie te zijn waarin medewerkers zich voldoende gesteund, gehoord of veilig voelen.

Onze afdronk van de bijeenkomst is dat er bij de 16 aanwezige medewerkers op dit moment geen draagvlak bestaat voor de verzelfstandiging. Medewerkers ervaren onzekerheid over hun toekomst, terwijl belangrijke kaders zoals een overgangsregeling en de CAO-pakketvergelijking nog niet zijn overeengekomen tussen werkgever en vakbonden. De gesprekken hierover zoals in het raadsvoorstel benoemd vinden nog plaats.

De communicatie richting medewerkers verloopt niet naar behoren. Tot de 80% versie waren zij betrokken bij het proces en konden zij meedenken, maar daarna bleef het stil. Waar werknemers behoefte hebben aan duidelijkheid, ontvangen zij slechts informatie op hoofdlijnen.

Daarbovenop kwam de mededeling door de werkgever dat medewerkers per 1 januari 2026 boventallig worden verklaard. Deze boodschap is hard aangekomen, met directe gevolgen: een aantal van deze medewerkers nam per direct verlof op, anderen zijn uitgevallen en daardoor moest het museumcafé per direct sluiten. Dit illustreert de impact van de huidige aanpak en communicatie.

De OR heeft in het voorjaar reeds signalen ingebracht zoals het inspreken bij de gemeenteraad op 13 maart en met het sturen van diverse brieven, in de hoop dat deze zouden leiden tot verbeteringen in het personeelsbeleid. Helaas moeten wij constateren dat deze zorgen onvoldoende zijn opgepakt en dat de situatie sindsdien op onderdelen niet is verbeterd.

Gezien de grote zorgen over het gebrek aan vertrouwen, het ontbreken van draagvlak, de gebrekkige communicatie en het voorlopig uitblijven van essentiële afspraken (zoals de overgangsregeling en CAO-pakketvergelijking), zijn de vakbonden van mening dat we op korte termijn met elkaar in gesprek moeten gaan met de werkgever over de ontstane situatie. Om eerst te investeren in het herstellen van vertrouwen onder medewerkers en het creëren van een veilige werkomgeving. Zorgen voor een helder, volledig en tijdig overleg tussen werkgever, werknemers en vakbonden. Het leek ons goed om onze zorgen met u de delen gezien het raadsvoorstel Verzelfstandiging Markiezenhof dat ter besluitvorming aan u is voorgelegd. Wij rekenen op uw aandacht voor de ernst van deze situatie en verzoeken u deze brief bij de bespreking van het raadsvoorstel te betrekken.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

F. Smoorenburg

Arbeidsvoorwaardenadv

[redacted]

A. van Voorden

Bestuurder CNV

Afschrift: Ondernemingsraad Geme

Gemeente Bergen op Zoom

Memo

Datum	4 december 2025	Toestel	06-304832131
Van	Koen Brakenhoff Kwartiermaker verzelfstandiging	Aan Cc	Leden gemeenteraad -
Onderwerp	Beantwoording vraag beeldvorming verzelfstandiging het Markiezenhof		

Bergs Collectief – de heer A. Akaya
Vraag: Is het mogelijk de bandbreedte van het financiële risico aan te geven, bij tegenvallende resultaten op de omzetdoelen? (Referte aan slide 6 in de presentatie tijdens de beeldvormende raadsvergadering)

Reactie:
De omzet bestaat voornamelijk uit inkomsten uit commerciële verhuur en entree inkomsten. Door horeca adviesbureau Vijverborgh is een laag, midden en hoog scenario opgesteld voor de inkomsten van commerciële verhuur[1]. In de 80%-versie is uitgegaan van het middenscenario. Om de businesscase sluitend te krijgen is in de 100%-versie gerekend met het hoge scenario.
Het verschil tussen het middenscenario en de hoge variant is €85.000. In de opbouw van de begroting is in zowel de 80%-versie als de 100%-versie gekozen voor een geleidelijke groei naar deze bedragen.
De realisatie in 2024 op commerciële verhuur was €31.688,-.

De ticketinkomsten zijn geraamd op basis van ervaringscijfers en benchmarking. Er is geen verschil tussen de 80%-versie en de 100% -versie voor wat betreft entree inkomsten of bezoekersaantallen. Wel is, net als in de rest van de begroting, jaar 2030 toegevoegd. Net als de inkomsten uit commerciële verhuur is een groei voorzien: van €179.629 (2024, realisatie) naar € 259.737 (2030, projectie). Dit is een groei van ruim €80.000,-.

Het verschil in omzet tussen de huidige situatie en 2030 (ingroeimodel, scenario hoog) is bijna €285.000.

[1] *Museum het Markiezenhof, Adviesrapport horeca en evenementen*, Vijverborgh, 2024, rapport is opgenomen in bijlage D XII van het raadsvoorstel.

Onderwerp: verzelfstandiging Markiezenhof

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
VVD	RvB 25-0087	In de aanloop van de verzelfstandiging heeft de VVD aandacht gevraagd voor garanties dat de pleinen, tuinen binnenruimten die noodzakelijk zijn voor locale evenementen zoals die van de Vierschaar waarbij het hele complex wordt ingezet dat deze niet gaan leiden tot huurprijzen die de organisaties confronteren met onbetaalbaar gebruik. Hoe zijn met de afspraak om als zelfstandige organisatie waarborgen vastgelegd om te voorkomen dat het Markiezenhof onbetaalbaar wordt voor lokale initiatieven Vaals die van de Vierschaar en bijvoorbeeld de Jeugdmonumentendag. Is dit opgenomen in de subsidievoorwaarden of op andere wijze.	In de huidige situatie worden de kosten voor gebruik van ruimtes al doorberekend aan culturele organisaties. Het Markiezenhof hanteert twee tariefgroepen: een commercieel tarief en een cultureel tarief. Voor lokale culturele initiatieven kan via de gemeente subsidie worden aangevraagd om activiteiten haalbaar te maken. Deze aanvragen worden beoordeeld op basis van subsidiecriteria en aansluiting bij gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Dit geldt nu ook voor initiatieven zoals Stichting De Vierschaar en de Jeugdmonumentendag. De subsidievoorwaarden waarborgen dat het Markiezenhof ook als zelfstandige organisatie toegankelijk blijft voor lokale initiatieven en dat het culturele veld wordt ondersteund. In de criteria voor de subsidie aan het Markiezenhof is expliciet opgenomen dat het museum: • Proactief ondersteuning biedt aan het cultuur(historisch) veld en creatieve makers uit de gemeente Bergen op Zoom, om culturele activiteiten met maatschappelijke of economische meerwaarde mogelijk te maken (aanjagen, adviseren en verbinden). • Verbinding en samenwerking zoekt met professionals, het cultuur(historisch) veld, (beroeps)onderwijs en bedrijfsleven. • Organiseert en faciliteert in synergie met andere professionele infrastructuurpartners op lokaal niveau een platform voor kennisdeling, innovatie en kruisbestuiving.

Onderwerp: Markiezenhof CDA

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
CDA	1	Wat zijn de financiële consequenties indien er in 2027 toch geen huurder voor de linkervleugel wordt gevonden? Moet de gemeente dan financieel bijspringen? Zo ja, is dat dan een college-; of raadsbevoegdheid?	Het Markiezenhof krijgt tot en met 2027 om de linkervleugel te ontwikkelen tot het House of History – een 'bedrijfsverzamelgebouw' voor erfgoed-verenigingen en stichtingen. Als een gedragen businesscase niet haalbaar blijkt, dan komt de vleugel beschikbaar voor verhuur aan een derde partij. De bevoegdheid voor het sluiten van huurovereenkomsten van gemeentelijk vastgoed is gemandateerd aan de manager vastgoed.
	2	Bijlage 1: Waarom wordt een politieke partij genoemd als stakeholder? Wat is hier de achtergrond van?	Deze lijst betreft een selectie van gesprekken met stakeholders die de kwartiermaker, op eigen initiatief en soms op uitnodiging heeft gevoerd. In dit geval was het op uitnodiging van de betreffende partij.
	3	Ad 2, blz. 7. Is eenmalig overleg per jaar niet erg weinig, gelet op de opstartfase? Ad 3, idem. Het college kan (...) de OR consulteren. Mede gelet op de bestuurlijke perikelen bij Gebouw T/ De Maagd: waarom het voorbehoud? Waarom is er niet gekozen voor (...) zal (...) consulteren?	Ad 2.) Dit overleg is toegevoegd op verzoek van de ondernemingsraad. Indien nodig staat het beide gremia vrij vaker te overleggen. Ad 3.) Akkoord om hier zal van te maken.

Onderwerp: Markiezenhof CDA deel 2

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
CDA Mevr van der Wal-Hezemans	1	Zijn er nadelige gevolgen voor personeelsleden die tegen de pensioengerechtigde leeftijd zitten als gevolg van deze ontvlechting?	De medewerkers die binnen 3 jaar na verzelfstandiging de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en meer dan 3 jaar in dienst zijn van de gemeente Bergen op Zoom worden tot pensioendatum gedetacheerd.
	2	Zo ja is er dan een overgangs-of uitzonderingsregel voorhanden?	Zie hierboven.
	3	Het Markiezenhof wordt geprezen om zijn bijzonderheid. (oudste en mooiste stadsplein van de Lage Landen) maar scoort facilitair laag door ontbreken van een museumcafe en een matige museumwinkel. Wat betekent dit voor de aantrekkelijkheid van het museum in de nabije toekomst?	Beide ondersteunende voorzieningen worden verder ontwikkeld zodra de primaire functie, museum, weer volledig op de kaart staat.
	4	Wanneer mogen we duidelijkheid verwachten van de plannen tot exploitatie van o.a. museumcafe door derden?	Dit hangt samen met het uitbesteden van de eventcatering aan een externe partij. Hier wordt in aanloop naar de verzelfstandiging mee gestart begin 2026.
	5	Welke maatregelen worden er genomen om de toegankelijkheid voor minder valide bezoekers te verbeteren?	De concrete maatregelen moeten nog worden onderzocht en hangen deels samen met de voorgenomen herinrichting van de vaste opstelling. Waar mogelijk worden verbetering al doorgevoerd, zoals met de bereikbaarheid van zaal 1747, waar nu een project wordt gerealiseerd in het kader van het Geopark Schelde Delta zodat werk met werk gemaakt wordt.

Onderwerp:

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
GBWP, CDA	1	Zou u bij de OR alle relevante stukken aangaande de ' verzelfstandiging Markiezenhof willen opvragen.	In de bijlage van deze email zijn opgenomen: 2025-18 Ontvangstbevestiging en vragen m.b.t. adviesaanvraag formatiereductie Markiezenhof. U25-005081 Beantwoording vragen OR m.b.t. formatiereductie Markiezenhof. 2025-22 Advies formatiereductie Markiezenhof. U25-006116 Beantwoording advies formatiereductie Markiezenhof. Afgelopen maart zijn er ook een aantal stukken gestuurd, die staan nog op onderstaande link: Agenda BergenOpZoom - Beeldvorming donderdag 13 maart 2025 19:30 - 22:00 - iBabs Publieksportaal Dat zijn de bijlages bij agendapunt 3, onder de vermelding van: 3. Inspraak Ondernemingsraad Bergen op Zoom 3.e. Bijlage Instellen voorbereidingscommissies BC's CKB en Markiezenhof 3.f. Bijlage Vragen m.b.t. verzelfstandiging CKB en Markiezenhof 3.g. Bijlage Instellingsbesluit en invullen voorbereidingscommissie 3.h. Ongevraagd advies verzelfstandiging CKB en Markiezenhof Het advies over de Verzelfstandiging staat al bij de raadstukken, dat is bijlage B bij het raadsvoorstel RVB25-0087 onder de vermelding 2025-24 advies ontvlechting Markiezenhof. (zie Bijlage)

Gemeente Bergen op Zoom

Ondernemingsraad Bergen op Zoom
Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR BERGEN OP ZOOM
Nederland

Uw kenmerk		Ons kenmerk	U25-006116	Datum	11 november 2025
Uw brief	2025-22	Beh. door	H. Staadegaard	Doorkiesnr.	
Onderwerp:	Beantwoording advies formatiereductie Markiezenhof	Afdeling	HRM, Communicatie en Juridische Zaken	Bijlage(n)	-

Beste ondernemingsraad,

Hartelijk dank voor jullie positieve advies inzake de formatiereductie bij het Markiezenhof. Ik stel het op prijs dat wij op een prettige manier over dit onderwerp tijdens onze overlegvergadering van gedachten hebben kunnen wisselen. Ik begrijp dat ook de ambtelijke contacten hierover jullie de nodige inzichten hebben gegeven die mede tot jullie advies hebben geleid.

In jullie advies is ook een aantal suggesties gedaan. Ik zal daar ook puntsgewijs ingaan.

1. **Toepassing sociaal plan**
   Het huidig sociaal plan is tot stand gekomen na een zorgvuldig overleg met de diverse betrokken partijen. In antwoord op jullie verzoek de periode van boventalligheid met 6 maanden te verlengen wil ik verwijzen naar de in het sociaal plan opgenomen hardheidsclausule, die hiertoe mogelijkheden biedt. Ik wil dit niet op voorhand doen, maar zal – wanneer zich daartoe een aanleiding bestaat – een afweging maken hier gebruik van te maken (maatwerk).

2. **Premobiliteit**
   Inzake uw verzoek bij premobiliteit uit te gaan van een periode van zes maanden verwijs ik naar artikel 4:7 van het sociaal plan waarin een mogelijkheid is opgenomen om in bijzondere omstandigheden een VWNW-traject op te schorten. Ik zal daar uitvoering aan geven indien de omstandigheden daar aanleiding toe geven.

3. **Uitwisselbaarheid functies**
   De ondernemingsraad geeft een uitleg aan de uitwisselbaarheid die niet strookt met onze uitleg. Wij hebben hierover juridisch advies ingewonnen om een zorgvuldig besluit te kunnen nemen. Hierover is jullie op 15 oktober jl via de mail een nadere toelichting gegeven. De basis van die weging is verschil in salarisschaal, HR21-profiel en de daadwerkelijke werkzaamheden. Die juridisch correcte uitvoering, overeenkomstig de Ontslagregeling, is voor ons van groot belang, zodat het besluit tot boventalligverklaring in rechte overeind kan blijven. Dat betekent dat wij – ook na heroverweging - niet tot een andere conclusie komen dan dat de functies niet uitwisselbaar zijn.

4. **Relatie met ontvlechting Markiezenhof**
   Wat betreft uw vraag waarom de datum van boventalligheid en de datum van overgang – in tegenstelling tot voorgaande privatiseringen - niet gelijk is geldt dat de taakstelling voor het Markiezenhof dateert vanuit de periode van het Focusakkoord en de besluitvorming rondom overgang/verzelfstandiging pas later heeft plaatsgevonden.

5. **Datum boventalligheid**
   Inzake het verzoek tot uitbreiding van de periode van boventalligheid naar 2,5 jaar verwijs ik naar mijn antwoord onder 1. Uiteraard hoop ik dat de boventallige medewerkers binnen twee jaar naar een andere functie begeleid kunnen worden. Vanuit het goed werkgeverschap, zoals uw ondernemingsraad dat ook noemt, wil ik al het mogelijke doen om ervoor te zorgen dat de mogelijk boventallige medewerkers begeleid worden naar een nieuwe functie.

Ik wil nadrukkelijk aangeven dat ik alle inzet en zorgvuldigheid wil tonen om boventallige medewerkers zo snel als mogelijk naar een andere functie te begeleiden, indien mogelijk zelfs voor de datum dat een medewerker boventallig wordt. Ik zal de ondernemingsraad periodiek informeren over de voortgang van de VanWerkNaarWerk-trajecten tijdens onze overlegvergaderingen.

Ter informatie: de medewerkers van het museum café en communicatie/marketing zijn donderdag 23 oktober jl. geïnformeerd over het advies dat jullie gegeven hebben. Overeenkomstig jullie verzoek is het advies ook aan desbetreffende medewerkers toegestuurd.

Met vriendelijke groet,

mr. C.G. Jacobs
WOR bestuurder

Aan de WOR-bestuurder
Mevrouw C.G. Jacobs

Uw kenmerk: U25-004284
Uw brief d.d.: 21 augustus 2025
Onderwerp: Ontvangstbevestiging en vragen m.b.t. adviesaanvraag formatiereductie Markiezenhof

Ons kenmerk: PS
Telefoon: -
Datum: 3 september 2025

Nr.: 2025-18
Bijlage: 1

Beste WOR-bestuurder, beste Caroline,

Wij hebben op 21 augustus 2025 van de vorige WOR-bestuurder een adviesaanvraag formatiereductie Markiezenhof met kenmerk U25-004284 ontvangen.

Wettelijk kader
Deze adviesaanvraag is adviesplichtig op grond van artikel 25, lid 1 sub d van de WOR:
'belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming;'

Behandeling van dit verzoek
Wij nemen deze adviesaanvraag uiterst serieus en zijn gestart met een zorgvuldige bestudering van de inhoud. In het kader van onze wettelijke taak en verantwoordelijkheid hebben wij een aantal vragen geformuleerd die wij graag beantwoord zien. Wij stellen het op prijs dat deze vragen spoedig, maar met de nodige zorgvuldigheid, worden beantwoord.

Gezien het aantal en de aard van de vragen hebben wij er begrip voor dat beantwoording voor de overlegvergadering van 8 september mogelijk niet haalbaar is. Wij streven ernaar om ons aan de voorgestelde planning te houden, maar willen benadrukken dat een degelijke en inhoudelijke behandeling van deze adviesaanvraag voorrang heeft boven snelheid.

De vragenlijst voegen wij als bijlage bij deze brief.

Wij zien uw reactie met belangstelling tegemoet.

Met vriendelijke groet,
Namens de ondernemingsraad,

J.W.P. Stoop,
secretaris

P. van Schilt,
voorzitter

Bijlage: vragen OR m.b.t. a.a. formatiereductie Markiezenhof

Bijlage: vragen OR m.b.t. a.a. formatiereductie Markiezenhof

Is de 100% versie ondernemingsplan al gereed?	
Is deze al besproken met de collega's, en wat waren de reacties?	
Wie is bevoegd om het museumcafé te sluiten?	
Waarom de ingangsdatum van 1 januari 2026 in plaats van op de datum van de verzelfstandiging?	
Moeten collega's nu echt eerst boventallig verklaard worden? Zijn er nu geen interne andere kansen binnen de organisatie? Het was immers in 2024 al bekend dat dit zou gebeuren.	
De OR heeft nog steeds sterk de indruk dat u als werkgever geen idee heeft wat voor impact dit allemaal heeft op collega's. Het wordt gebracht als een uitkomst, "er is nu duidelijkheid", bent u het met de OR eens dat u als werkgever en college bescheidenheid past? U hoeft niet trots te zijn dat er nu na al die jaren duidelijkheid is. Graag reactie.	
Wat is op dit moment het ziekteverzuim bij het Markiezenhof?	
Zijn de mogelijkheden bij de collega's goed onder de aandacht? Tot welke datum kunnen de collega's een beroep doen op hoofdstuk 3 van het sociaal plan?	
Zijn er regelmatig 1 op 1 gesprekken gevoerd met de betreffende collega's? En wie hebben deze gesprekken gevoerd?	
Zijn de collega's actief begeleid? Is er juridische en mentale ondersteuning actief aangeboden?	
Hoe ervaart u het feit dat de kwartiermaker verzelfstandiging ook de dagelijkse leiding heeft over het Markiezenhof? Is de ambtelijke "tegenspraak" goed geborgd? Wordt er nu in gemeentelijke dienst al gewerkt naar toekomstig model stichting?	
Aanleiding en achtergrond	
"Uitgangspunt bij de voorgenomen verzelfstandiging is een frisse en toekomstbestendige start van de verzelfstandigde stichting. Dit impliceert dat de stichting niet opgezadeld moet worden met juridisch complexe en dure ingrepen als ontslagprocedures van medewerkers." Wat vind u zelf van de formulering van deze tekst? Wil de werkgever af van een aantal medewerkers?	
"De huidige medewerkers van het museumcafé worden ook niet of nauwelijks ingezet bij commerciële evenementen die georganiseerd worden in het Markiezenhof". Verzorgen deze collega's geen voorbereidingen voor activiteiten? Is het puur het museumcafé waarvoor zij hun taken verrichten of ondersteunen ze ook andere collega's bij minder drukke periodes in het museumcafé?	

"Overweging formatie reductie communicatie" Is communicatie en promotie niet een mogelijke succesfactor voor de verzelfstandigde organisatie? Moet daar juist los van de benchmark niet in geïnvesteerd worden?	
"Bovendien zijn er nieuwe inzichten hoe het team van het Markiezenhof samengesteld moet worden en welke functies het Markiezenhof nog in eigen beheer wil uitvoeren (en welke niet)." Heeft u op de achtergrond een vlootschouw uitgevoerd? Is al voorgesorteerd op welke collega's passend zijn in de nieuwe organisatie en is dit al met hen gecommuniceerd?	
Het marketingteam bestaat uit drie medewerkers en wordt als volgt beschreven (totaal 2,56 fte): – 1 fte – 0,67 fte – 0,89 fte Over de formatiereductie communicatie, gezien de fte-opbouw lijkt dit geschreven naar één te herleiden collega? Hoe verklaart u dit?	
Gezien de noodzaak om 1 fte te schrappen, heeft de OR de volgende vragen:	
Toepassing afspiegelingsbeginsel en boventalligheid	
Hoe wordt het afspiegelingsbeginsel binnen het team communicatie toegepast?	
Op basis van welke criteria wordt bepaald wie boventallig wordt verklaard en wie stelt deze criteria vast?	
Wat is de indeling in leeftijdsgroepen en hoe is deze berekend?	
Kan de OR de functievergelijking/indeling die bij de afspiegeling is gebruikt ontvangen, inclusief de onderbouwing?	
Zijn er functies of medewerkers uitgezonderd van het afspiegelingsbeginsel, en zo ja: waarom?	
Wie neemt uiteindelijk het besluit over boventalligheid, en hoe verloopt dat besluitvormingstraject?	
In hoeverre krijgen boventallige medewerkers voorrang bij interne vacatures binnen de gemeente?	
Indien functies of taken worden verzelfstandigd (bijvoorbeeld naar een stichting), bestaat dan de mogelijkheid om daar geplaatst te worden, eventueel met bijscholing?	
Uitwisselbare functies	
Hoe zijn de uitwisselbare functies binnen het marketingteam vastgesteld?	
Welke functies zijn als uitwisselbaar aangemerkt en op basis waarvan (bijvoorbeeld functiebeschrijvingen, FUWA-analyse)?	

In het reorganisatieplan 80%-versie wordt deze groep omschreven als “marketing (incl. coördinatie)”, met een totaal van 2,56 fte. Begrijpen we hieruit correct dat de functies van de huidige medewerkers als uitwisselbaar worden beschouwd in het kader van de afspiegeling?	
Zo niet, kan de werkgever objectief aantonen dat bepaalde functies niet uitwisselbaar zijn?	
Wordt uitsluitend gekeken naar objectieve criteria (uitwisselbare functies en afspiegeling), of speelt functioneren/inzetbaarheid ook een rol? Zo ja, op basis waarvan, zijn er functioneringsgesprekken/ goede gesprekken of dossiers vastgelegd?	
Procedure en plaatsingscommissie	
Volgens artikel 1:1m en artikel 2:9 van het **Sociaal Plan Gemeente Bergen op Zoom 2022** moet de beoordeling van plaatsing of boventalligheid plaatsvinden via een **paritaire plaatsingscommissie**, bestaande uit: • een onafhankelijke voorzitter, • een lid namens het college, • en een lid namens de werknemersvertegenwoordiging.	
Wordt de vaststelling van boventalligheid conform deze bepaling uitgevoerd?	
Welke rol hebben de ingehuurde HR-adviseur en de externe businesscasemanager/kwartiermaker in dit traject en wat is formeel hun opdracht?	
Wie vormen de leden van de paritaire commissie en hoe wordt hun onafhankelijkheid gewaarborgd?	
Uit ondernemingsplan 80%:“Team” *De organisatie kent straks drie teams (Collectie & presentatie, Marketing & sales en Bedrijfsvoering) onder leiding van een directeur-bestuurder die wordt gemonitord door een onafhankelijke raad van toezicht.* *Van de huidige vaste formatie (18,81) wijzigt de bezetting van 4,54 FTE door uitbesteding (Museumcafé, financiën) of boventalligheid (marketing, conservatoren). De huidige flexibel bezette functies worden opgenomen binnen de vaste formatie (Service, schoonmaak en sales, in totaal 3,87 FTE).* *De formatie wordt met een klein aantal functies versterkt (3,91 FTE); directie, educatie, development en bedrijfsvoering. De totale vaste formatie bedraagt na verzelfstandiging 20,41 FTE”.* In deze aanvraag wordt medewerkers van het museumcafé en communicatie benoemd, wat is de stand van zaken m.b.t. de functie(s) op financiën en conservatoren?	

Er wordt gesteld dat er met de medewerkers maximaal transparant is gecommuniceerd, bijvoorbeeld tijdens interne bijeenkomsten. De OR vraagt zich af waarom het dan over is gekomen dat het vooral zenden was en geen open dialoog over ideeën, voornemens en plannen.	
Planning	
Hoe ziet u de formele communicatie naar de collega's?	

Aan de WOR-bestuurder
Mevrouw C.G. Jacobs

Uw kenmerk: U25-00428
Uw brief d.d.: 21 augustus 2025
Onderwerp: Advies OR Formatiereductie Markiezenhof

Ons kenmerk: PS/JS
Telefoon: --
Datum: 23 oktober 2025

Nr.: 2025-22
Bijlage: -

Beste WOR-bestuurder, beste Caroline,

Wij hebben op 21 augustus 2025 van de vorige WOR-bestuurder een adviesaanvraag formatiereductie Markiezenhof met kenmerk U25-004284 ontvangen. Met onze brief van 3 september 2025, geregistreerd onder nummer I25-031239, hebben we een ontvangstbevestiging verstuurd en een aantal vragen gesteld. Wij hebben op 19 september 2025, geregistreerd onder nummer U25-005081, de beantwoording op onze vragen ontvangen.

Wettelijk kader
Deze adviesaanvraag is adviesplichtig op grond van artikel 25, lid 1 sub d van de WOR:
'belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming;'

Advies
Hoewel de voorkeur van de OR uitgaat naar de datum 1 juli 2026 kunnen we ons vinden in het voorgenomen besluit om de formatiereductie in te laten gaan op 1 januari 2026. De OR dankt de werkgever voor de schriftelijke en mondelinge beargumentering. Desondanks is de OR van mening dat een aantal zaken nog niet voldoende is opgepakt.

Het advies van de OR is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

1. Toepassen sociaal plan
2. Premobiliteit
3. Uitwisselbare functies
4. Relatie met ontvlechting Markiezenhof
5. Datum van boventalligheid

1. Toepassen sociaal plan

We roepen op tot een open dialoog over het toepassen van het sociaal plan. Het is niet alleen aan de werkgever om het sociaal plan te interpreteren; het sociaal plan is van zowel werkgever als werknemers. Het sociaal plan moet naar de mening van de OR worden toegepast in de geest van goed werkgeverschap, ruimhartig voor medewerkers en met waar nodig maatwerkafspraken.

2. Premobiliteit

In het kader van goed werkgeverschap is het van belang om de premobiliteit vroegtijdig op te starten. Vanuit het BLO hebben wij begrepen dat aan de horecamedewerkers een TMA Talentenanalyse is aangeboden en dat 3 medewerkers hiervan gebruik hebben gemaakt. Vanuit de vakbonden is aangegeven dat het gebruikelijk is dat

de premobiliteit 6 maanden tot een jaar voor het boventallig verklaren, wordt opgestart.
Voor de horecamedewerkers is dit recentelijk opgestart, maar voor de communicatiemedewerkers niet, te meer omdat er nog niet besloten is welke functie komt te vervallen. De periode van premobiliteit bij formatiereductie op 1 januari 2026 is voor de betreffende medewerkers wat ons betreft een te korte periode.

3. Uitwisselbare functies

We constateren dat de OR en werkgever een ander beeld hebben bij de beoordeling of de functies bij communicatie uitwisselbaar zijn. De beoordeling van uitwisselbaarheid is nu uitsluitend gebaseerd op HR21-profielen. In de praktijk vervullen de communicatiemedewerkers echter naar onze bevindingen onderling uitwisselbare taken. De OR is van mening dat structurele waarneming, zeker wanneer deze langer dan zes maanden duurt, niet als tijdelijke inzet mag worden beschouwd. In de praktijk zijn collega's wel geschikt om taken over te nemen, maar theoretisch gezien niet. De OR verwacht een heroverweging op dit onderdeel.

4. Relatie met ontvlechting Markiezenhof

In het technisch beraad van het BLO van 9 oktober 2025 is vanuit werkgeverszijde aangegeven op basis waarvan de formatiereductie per 1 januari 2026 los gezien moet worden van de ontvlechting/privatisering en dat dit twee verschillende opgaven zijn. Hier heeft de OR twijfels bij, omdat met betrekking tot de keuze om over te gaan tot privatisering de te behalen bezuiniging een nadrukkelijke voorwaarde was. Ook in voorgaande privatiseringen waren de datum van boventalligheid en overgang namelijk gelijk.

5. Datum van boventalligheid

Ondanks bovenstaande bevindingen is de OR van mening dat het beter is om de formatiereductie per 1 januari 2026 in te laten gaan. Door bovenstaande bevindingen van de OR willen wij de werkgever, uit oogpunt van goed werkgeverschap, adviseren de periode van boventalligheid uit te breiden naar 2,5 jaar (tot 1 juli 2028). De reden hiervoor is dat als gekozen wordt voor 1 januari 2026 niet helemaal voldaan is aan de periode die voor premobiliteit staat.

We zien graag uw reactie op dit advies tegemoet.

Met vriendelijke groet,
Namens de ondernemingsraad,

J.W.P. Stoop,
secretaris

P. van Schilt,
voorzitter

Afschrift:
- Collega's Markiezenhof
- Breed Lokaal Overleg

Gemeente Bergen op Zoom

Aan de leden van de Ondernemingsraad

VERZONDEN 19 SEP. 2025

Uw kenmerk		Ons kenmerk	U25-005081	Datum	17 september 2025
Uw brief		Beh. door	K. Brakenhoff	Doorkiesnr.	0164-277000
Onderwerp:	ZB25003321 Beantwoording vragen OR Adviesaanvraag Ondernemingsraad - ontvlechting Markiezenhof	Afdeling		Bijlage(n)	Beantwoording vragen OR m.b.t. formatiereductie Markiezenhof

Geachte OR-leden,

In antwoord op uw vragen over de voorgenomen reductie van de formatie bij het Markiezenhof (uw referentie Nr.: 2025-18), stuur ik u in de bijlage de inhoudelijke reactie.

Vanzelfsprekend ben ik bereikbaar voor meer toelichting, als dit nodig is.

Met vriendelijke groet,

mr. C.G. Jacobs
WOR bestuurder

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
Contact: www.bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

T 140164
F (0164) 24 53 56
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr. 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G

Bergen op Zoom, gemeente op de Brabantse Wal

Bijlage: vragen OR m.b.t. a.a. formatiereductie Markiezenhof

Is de 100% versie ondernemingsplan al gereed?	Ja. Naar verwachting wordt dit in september aangeboden aan het college, conform toezegging in de raad van 26 juni 2025 met als doel besluitvorming door de raad in december en verzelfstandiging per 1 juli 2026. Voor dit traject wordt ook een OR advies gevraagd.
Is deze al besproken met de collega's, en wat waren de reacties?	De 100% versie is nog niet besproken met het Markiezenhof team. Wel is toegelicht – direct na de raadsvergadering voor de zomer – wat de veranderingen zouden worden van de 80% naar de 100% versie (update cijfers, House of History uit de boeken, hoger salestarget) De 80%-versie (inhoud en koers) is tot stand gekomen met interne werkgroepen. Het resultaat is collectief meermalen gedeeld en besproken. Dit is gebeurd zowel tijdens reguliere bijeenkomsten (Blik vooruit) als extra geplande momenten. De reacties die wij hebben vernomen waren positief en soms ook gelaten. (Eerst maar zien…) Dit laatste lezen wij als een reflectie van het langdurige proces van verzelfstandiging.
Wie is bevoegd om het museumcafé te sluiten?	Dit is een bevoegdheid van het college. Uw advies wordt gevraagd op dit collegebesluit.
Waarom de ingangsdatum van 1 januari 2026 in plaats van op de datum van de verzelfstandiging?	Het Markiezenhof heeft een taakstelling te vervullen die los staat van de verzelfstandiging. Deze taakstelling is een gevolg van het Focusakkoord om de financiën binnen de gemeente op orde te krijgen. Na afronding van alle stappen die genomen moeten worden om tot een zorgvuldig besluit te komen is 1 januari 2026 de eerst mogelijke datum.
Moeten collega's nu echt eerst boventallig verklaard worden? Zijn er nu geen interne andere kansen binnen de organisatie? Het was immers in 2024 al bekend dat dit zou gebeuren.	We begrijpen dat dit 'hard' over kan komen als naar de strikte formulering wordt gekeken. Dit is echter de formele gang van zaken. Vanzelfsprekend wordt nu en ook straks na boventallig verklaring gekeken naar interne kansen. Intern zijn leidinggevenden ook al eerder geïnformeerd dat medewerkers van het Markiezenhof, indien zij solliciteren op vacatures, bij gelijke geschiktheid een voorkeurspositie hebben
De OR heeft nog steeds sterk de indruk dat u als werkgever geen idee heeft wat voor impact dit allemaal heeft op collega's. Het wordt gebracht als een uitkomst, "er is nu duidelijkheid", bent u het met de OR eens dat u als werkgever en college bescheidenheid past? U hoeft niet trots te zijn dat er nu na al die jaren duidelijkheid is. Graag reactie.	We betreuren het als dit de indruk is die is ontstaan. Er mag geen enkele onduidelijkheid bestaan over het feit dat dit te lange proces een enorme impact heeft en heeft gehad op medewerkers. Dit is, samen met spoedige duidelijkheid, ook iets waar de OR aandacht voor gevraagd heeft, onder andere tijdens het inspreken in de raad in maart 2025.
Wat is op dit moment het ziekteverzuim bij het Markiezenhof?	Gedurende de periode januari tot en met augustus 2025 bedraagt het ziekteverzuim ca 18,7%. Dit % is berekend op basis van de medewerkers met een arbeidsovereenkomst met de gemeente Bergen op Zoom.

Zijn de mogelijkheden bij de collega's goed onder de aandacht? Tot welke datum kunnen de collega's een beroep doen op hoofdstuk 3 van het sociaal plan?	Tijdens meerdere bijeenkomsten, zowel op team- als organisatieniveau is ingegaan op de mogelijkheden van het Sociaal Plan. Bovendien wordt een meer verdiepende sessie gepland voor mensen die daar behoefte aan hebben. Medewerkers hebben tot het moment van boventalligverklaring, (dit wordt per brief geformaliseerd), gelegenheid om gebruik te maken van hoofdstuk 3 van het Sociaal Plan. Wij streven ernaar de medewerkers voor 1 november 2025 te informeren over de boventalligheid. Deze heeft dan als ingangsdatum 1 januari 2026.
Zijn er regelmatig 1 op 1 gesprekken gevoerd met de betreffende collega's? En wie hebben deze gesprekken gevoerd?	Over de formatiereductie zijn sinds 2024 meerdere gesprekken in teamverband gevoerd (Museumcafé en marketing). Waar behoefte bij de medewerkers bestond zijn er ook individuele gesprekken geweest met de HR Businesspartner.
Zijn de collega's actief begeleid? Is er juridische en mentale ondersteuning actief aangeboden?	Ja, dit is zo actief als mogelijk gebeurd, zowel door de HR Businesspartner als de kwartiermaker. Mentale ondersteuning is aangeboden tijdens bijeenkomsten op zowel organisatieniveau als in teamverband als tijdens individuele gesprekken.
Hoe ervaart u het feit dat de kwartiermaker verzelfstandiging ook de dagelijkse leiding heeft over het Markiezenhof? Is de ambtelijke "tegenspraak" goed geborgd? Wordt er nu in gemeentelijke dienst al gewerkt naar toekomstig model stichting?	De dagelijkse leiding is sinds de uitval van de projectleider in december 2024 – die de dagelijkse leiding tijdelijk op zich had genomen, belegd bij de HR businesspartner (met name intern gericht) en de kwartiermaker (met name extern gericht) samen. De keuze om dit op deze wijze in te vullen vloeit voort uit de onzekere duur van de met de uitval van de projectleider en het proces van verzelfstandiging: op dat moment was eerdere besluitvorming over verzelfstandiging voorzien. De keuze voor de invulling van de ontstane plek is gemaakt om te voorkomen dat medewerkers weer met een andere leidinggevende werden geconfronteerd. Dit is vooraf ook besproken in het interne Voortgangsoverleg. Er is geen sprake van voorsorteren op een toekomstige, verzelfstandigde situatie. Naar onze mening is er binnen het Markiezenhof voldoende mogelijkheid ook andere opvattingen kenbaar te maken, die vervolgens op juiste waarde worden beoordeeld. Het gesprek over werkdruk en taakverdeling is daar een voorbeeld van: naar aanleiding van signalen hier over zijn taken herverdeeld of hebben een andere prioriteit gekregen. Dit geldt ook voor enkele voorgenomen evenementen waar in de afgelopen maanden bewust en in overleg met het team 'nee' of 'nu niet' tegen is gezegd.
Aanleiding en achtergrond	

"Uitgangspunt bij de voorgenomen verzelfstandiging is een frisse en toekomstbestendige start van de verzelfstandigde stichting. Dit impliceert dat de stichting niet opgezadeld moet worden met juridisch complexe en dure ingrepen als ontslagprocedures van medewerkers." Wat vind u zelf van de formulering van deze tekst? Wil de werkgever af van een aantal medewerkers?	De werkgever heeft een taakstelling te realiseren. Dit is de reden voor de gekozen route. Het begrip "opgezadeld" verwijst naar de kosten van de complexe en dure ingrepen als eerst gekozen zou worden voor verzelfstandiging en dan pas gehandeld zou worden om de taakstelling te realiseren. De term "opgezadeld" heeft een ietwat negatieve ondertoon. Wellicht was de term "geconfronteerd" de lading beter weergeven. Denk hierbij aan kosten die samenhangen met boventalligheid en begeleiding. In presentaties tijdens de periodieke bijeenkomsten, waar ook steeds een vertegenwoordiging vanuit de ondernemingsraad aanwezig is geweest, is dat ook steeds als uitgangspunt opgenomen. Door het proces van boventalligheid onder de huidige werkgever (de gemeente) te laten plaatsvinden worden de medewerkers niet onnodig verplaatst naar de toekomstige stichting. Bovendien blijft de gemeente werkgever van de boventallig verklaarde medewerkers, wat een herplaatsing binnen de veel grotere gemeentelijke organisatie aannemelijker maakt. Op deze wijze blijven de kosten van dit proces ook voor rekening van de gemeentelijke organisatie.
"De huidige medewerkers van het museumcafé worden ook niet of nauwelijks ingezet bij commerciële evenementen die georganiseerd worden in het Markiezenhof". Verzorgen deze collega's geen voorbereidingen voor activiteiten? Is het puur het museumcafé waarvoor zij hun taken verrichten of ondersteunen ze ook andere collega's bij minder drukke periodes in het museumcafé?	Waar mogelijk ondersteunen de medewerkers van het Museumcafé andere collega's waaronder ook de catering tijdens commerciële verhuur. Dit is echter incidenteel en niet gestructureerd.
"Overweging formatie reductie communicatie" Is communicatie en promotie niet een mogelijke succesfactor voor de verzelfstandigde organisatie? Moet daar juist los van de benchmark niet in geïnvesteerd worden?	Investeren in marketing is inderdaad nodig. Dit is echter een investering in werkbudget (campagne gelden). In het ondernemingsplan is hier ook ruimte voor gemaakt. Dit staat los van de omvang van de formatie.
"Bovendien zijn er nieuwe inzichten hoe het team van het Markiezenhof samengesteld moet worden en welke functies het Markiezenhof nog in eigen beheer wil uitvoeren (en welke niet)." Heeft u op de achtergrond een vlootschouw uitgevoerd? Is al voorgesorteerd op welke collega's passend zijn in de nieuwe organisatie en is dit al met hen gecommuniceerd?	Nee, er heeft geen vlootschouw plaatsgevonden, noch zijn er toezeggingen gedaan of is er voorgesorteerd op posities in de nieuwe organisatie.
Het marketingteam bestaat uit drie medewerkers en wordt als volgt beschreven (totaal 2,56 fte): – 1 fte – 0,67 fte – 0,89 fte	De omvang is te verklaren vanuit de benchmark en is niet bepaald aan de hand van de huidige invulling van de formatieplaatsen.

Over de formatiereductie communicatie, gezien de fte-opbouw lijkt dit geschreven naar één te herleiden collega? Hoe verklaart u dit?	
Gezien de noodzaak om 1 fte te schrappen, heeft de OR de volgende vragen:	
Toepassing afspiegelingsbeginsel en boventalligheid	
Hoe wordt het afspiegelingsbeginsel binnen het team communicatie toegepast?	Op basis van advies dat wij ingewonnen hebben bij de arbeidsjuristen van Capra moeten wij concluderen dat het afspiegelingsbeginsel niet van toepassing is. Er vind geen afspiegeling plaats, aangezien er sprake is van niet-uitwisselbare functies.
Op basis van welke criteria wordt bepaald wie boventallig wordt verklaard en wie stelt deze criteria vast?	Dit gaat op basis van de functieomschrijvingen, een recente taakinventarisatie en de vraag welke taken wij nog zelf willen blijven doen, al dan niet in verzelfstandigde vorm. De taakinventarisatie is vastgesteld met het team samen in overleg met de kwartiermaker.
Wat is de indeling in leeftijdsgroepen en hoe is deze berekend?	Zie hierboven, het afspiegelingsbeginsel is niet van toepassing.
Kan de OR de functievergelijking/indeling die bij de afspiegeling is gebruikt ontvangen, inclusief de onderbouwing?	Zie hierboven, het afspiegelingsbeginsel is niet van toepassing.
Zijn er functies of medewerkers uitgezonderd van het afspiegelingsbeginsel, en zo ja: waarom?	Aangezien het afspiegelingsbeginsel niet van toepassing is, zijn er ook geen medewerkers hiervan uitgesloten
Wie neemt uiteindelijk het besluit over boventalligheid, en hoe verloopt dat besluitvormingstraject?	Dit besluit wordt genomen door het college op basis van een collegevoorstel.
In hoeverre krijgen boventallige medewerkers voorrang bij interne vacatures binnen de gemeente?	Boventallige medewerkers hebben een voorrangspositie bij vacatures binnen de gemeente. Bij gelijke geschiktheid hebben zij voorrang boven andere kandidaten. Bij gelijke geschiktheid krijgt de herplaatsingskandidaat voorrang. Dit is conform de gebruikelijke procedure binnen de gemeente Bergen op Zoom.
Indien functies of taken worden verzelfstandigd (bijvoorbeeld naar een stichting), bestaat dan de mogelijkheid om daar geplaatst te worden, eventueel met bijscholing?	Medewerkers die met ingang van 1 januari 2026 boventallig worden verklaard kunnen ook in aanmerking komen voor functies die per 1 juli 2026 (voorgenomen datum verzelfstandiging) vacant komen. Een VanWerkNaarWerk-traject is immers bedoeld om boventalligen naar een nieuwe functie te begeleiden, binnen of buiten de organisatie van de gemeente Bergen op Zoom. Onderdeel van een VanWerkNaarWerk-traject kan ook zijn om iemand met behulp van scholing breder inzetbaar te maken.
Uitwisselbare functies	
Hoe zijn de uitwisselbare functies binnen het marketingteam vastgesteld?	Er is geen sprake van uitwisselbare functies.
Welke functies zijn als uitwisselbaar aangemerkt en op basis waarvan (bijvoorbeeld functiebeschrijvingen, FUWA-analyse)?	Er is geen sprake van uitwisselbare functies. Dit is vastgesteld op basis van de indeling in HR-21 functies, functieschalen en de taakinventarisatie van de medewerkers.

In het reorganisatieplan 80%-versie wordt deze groep omschreven als “marketing (incl. coördinatie)”, met een totaal van 2,56 fte. Begrijpen we hieruit correct dat de functies van de huidige medewerkers als uitwisselbaar worden beschouwd in het kader van de afspiegeling?	Zie beantwoording vorige vraag
Zo niet, kan de werkgever objectief aantonen dat bepaalde functies niet uitwisselbaar zijn?	Ja, zie ook eerdere beantwoording.
Wordt uitsluitend gekeken naar objectieve criteria (uitwisselbare functies en afspiegeling), of speelt functioneren/inzetbaarheid ook een rol? Zo ja, op basis waarvan, zijn er functioneringsgesprekken/ goede gesprekken of dossiers vastgelegd?	Er is geen sprake van uitwisselbare functies, waardoor er geen sprake is van afspiegeling. Reductie vindt plaats aan de hand van de huidige werkzaamheden in relatie tot de noodzakelijke werkzaamheden na inkrimping.
Procedure en plaatsingscommissie	
Volgens artikel 1:1m en artikel 2:9 van het **Sociaal Plan Gemeente Bergen op Zoom 2022** moet de beoordeling van plaatsing of boventalligheid plaatsvinden via een **paritaire plaatsingscommissie**, bestaande uit: • een onafhankelijke voorzitter, • een lid namens het college, • en een lid namens de werknemersvertegenwoordiging.	
Wordt de vaststelling van boventalligheid conform deze bepaling uitgevoerd?	Deze commissie heeft geen rol om te bepalen welke medewerker(s) eventueel boventallig verklaard kan/kunnen worden. Deze commissie oordeelt of de medewerker een passende functie geboden kan worden binnen de organisatie. Zoals in artikel 2:9 is aangegeven wordt een medewerker pas boventallig verklaard indien wij er binnen een maand niet in slagen de medewerker een passende functie aan te bieden.
Welke rol hebben de ingehuurde HR-adviseur en de externe businesscasemanager/kwartiermaker in dit traject en wat is formeel hun opdracht?	De formele opdracht ziet op de verzelfstandiging van de organisatie en het traject daarnaartoe inclusief de financiële taakstelling. Om bovengenoemde reden hebben zij dit dossier ter hand genomen.
Wie vormen de leden van de paritaire commissie en hoe wordt hun onafhankelijkheid gewaarborgd?	Indien er een paritaire commissie gevormd moet worden is de samenstelling geregeld in art9kel 1:1, sub m van het Sociaal Plan. Hiervoor zijn nog geen personen benaderd.
Uit ondernemingsplan 80%:“Team” *De organisatie kent straks drie teams (Collectie & presentatie, Marketing & sales en Bedrijfsvoering) onder leiding van een directeur-bestuurder die wordt gemonitord door een onafhankelijke raad van toezicht.* *Van de huidige vaste formatie (18,81) wijzigt de bezetting van 4,54 FTE door uitbesteding (Museumcafé, financiën) of boventalligheid (marketing, conservatoren). De huidige flexibel bezette functies worden opgenomen binnen de vaste formatie (Service, schoonmaak en sales, in totaal 3,87 FTE).* *De formatie wordt met een klein aantal functies versterkt (3,91 FTE); directie, educatie, development*	Genoemde functies maken geen deel uit van deze aanvraag.

en bedrijfsvoering. De totale vaste formatie bedraagt na verzelfstandiging 20,41 FTE". In deze aanvraag wordt medewerkers van het museumcafé en communicatie benoemd, wat is de stand van zaken m.b.t. de functie(s) op financiën en conservatoren?	
Er wordt gesteld dat er met de medewerkers maximaal transparant is gecommuniceerd, bijvoorbeeld tijdens interne bijeenkomsten. De OR vraagt zich af waarom het dan over is gekomen dat het vooral zenden was en geen open dialoog over ideeën, voornemens en plannen.	Tijdens de bijeenkomsten met de medewerkers is de stand van zaken met alle medewerkers gedeeld. De voortgang is steeds het resultaat geweest van overleg met de betrokken medewerkers in kleinere groepen. Daarbij heeft de financiële taakstelling natuurlijk een belangrijke rol gespeeld. Voldoen aan de financiële taakstelling zonder pijnlijke besluiten was helaas geen optie.
Planning	
Hoe ziet u de formele communicatie naar de collega's?	Wij willen zowel informeel (lees: doorlopend vanuit zorg voor de medewerkers) als formeel blijven communiceren. De eerstvolgende formele communicatie is zodra het advies van de OR bekend is; dit wordt gedeeld met de medewerkers. Dan is het eerstvolgende formele moment een bijeenkomst waarin het besluit van het college wordt toegelicht. De boventalligheid wordt vervolgens per aangetekend schrijven bezorgd. Tegen de tijd dat dit het geval is, mag de inhoud van de mededeling geen verrassing meer zijn voor het betreffende teamlid. Vooruitlopend op de formele vaststelling van boventalligheid, organiseren wij voor de betreffende medewerkers een bijeenkomst, waarbij de medewerkers informatie krijgen over de inhoud van een VanWerkNaarWerk-traject (door een loopbaanadviseur van het Mobiliteitscentrum) en de rol van de gemeente in het VanWerkNaarWerktraject. Dit, zodat medewerkers op basis van deze informatie nog altijd de keus kunnen maken gebruik te maken van hoofdstuk 3 van het Sociaal Plan, waaronder een vergoeding gelijk aan een transitievergoeding

Gemeente Bergen op Zoom

Aan de leden en burgerleden
van de gemeenteraad
van Bergen op Zoom
p/a Griffie Bergen op Zoom

U25-006778

Uw kenmerk		Ons kenmerk	U25-006778	Datum	9-12-2025
Uw brief		Directeur	J.J. Pultrum		
Onderwerp:	Reactie brief vakbonden over het Markiezenhof	Afdeling	Maatschappelijke Ontwikkeling	Bijlage(n)	

Geachte leden van de gemeenteraad,

Met deze brief willen wij reageren op de brief die namens de vakbonden aan uw raad is gestuurd op 1 december 2025 over het Markiezenhof. Wij sturen u dit schrijven volgend op de toezegging van wethouder Doedens in de beeldvormende raadsvergadering van 2 december jl..

Wij herkennen en erkennen de emoties die samengaan met de formatiereductie en het afscheid nemen van collega's met wie vaak jarenlang is samengewerkt. Ook zien wij dat de twee processen – het terugbrengen van de formatie om de taakstelling te realiseren en de verzelfstandiging – samenvloeien in de beeldvorming.

Sinds 2020 heeft het Markiezenhof een taakstelling. Deze bezuiniging heeft de route naar verzelfstandiging van de organisatie in gang gezet. Een traject dat inmiddels ruim 5 jaar duurt en waar verschillende scenario's de revue zijn gepasseerd. Tegelijk zijn er – om heel verschillende redenen – wisselingen geweest op bestuurlijk- en directieniveau. Verschillende kwartiermakers volgden elkaar op. Dat dit niet bijdraagt aan een gevoel van continuïteit en stabiliteit bij het team van het Markiezenhof, begrijpen wij en nemen wij zeer serieus.

Op 12 november 2025 is het team geïnformeerd welke medewerker, in het kader van de formatiereductie op de afdeling marketing, afscheid genomen gaat worden met ingang van 1 januari 2026. Deze ingreep in de formatie is, net als het sluiten van het museumcafé een direct gevolg van de opgelegde taakstelling, die los van de verzelfstandiging gerealiseerd dient te worden. Dat dit overeind staat als leidend kader voor de toekomst van het Markiezenhof heeft uw raad op meerdere momenten bekrachtigd. Anders gezegd: ook bij niet-verzelfstandiging moet afscheid genomen worden van deze medewerkers. Om tot dit besluit te komen is er een formele adviesaanvraag bij de OR gedaan die op 23 oktober is ontvangen, dit nadat de projectleider verzelfstandiging en de HR-businesspartner het traject hebben toegelicht in een gesprek met de OR. Dat het museum café zou sluiten en dat er een reductie op de marketingformatie zou komen als gevolg van de taakstelling is al in de zomer van 2024 met de medewerkers gedeeld en is sindsdien meermaals aan de orde geweest in plenaire presentaties en teamoverleggen.

Wij begrijpen dat er veel emotie vrij komt als een boventallig medewerker een naam krijgt, niet alleen bij de betreffende medewerker zelf maar ook binnen het team. Zeker als dit team al enkele jaren in onzekerheid verkeert en het

daadwerkelijke besluit van verzelfstandiging dichtbij komt. Deze emotie vond zijn uitweg op donderdag 13 november tijdens een geplande Blik Vooruit. Dat dit bij andere medewerkers een gevoel van onzekerheid met zich meebrengt, begrijpen wij. Tijdens dit overleg is desgevraagd herhaald dat de personele reductie op 1 januari 2026 geen verder vervolg zal krijgen. Daarnaast is benadrukt dat de taakstelling en de formatie reductie gerealiseerd dienen te worden voor de verzelfstandiging. Tijdens de bijeenkomst werden zorgen gedeeld en vragen gesteld. Een van de vragen betrof een toelichting op de 100%-versie van het ondernemingsplan, hiervoor is een afzonderlijk overleg ingepland.
Het Markiezenhof-team wordt iedere zes weken bijgesproken tijdens de Blik Vooruit. Naast actuele onderwerpen als nieuwe aanwinsten voor de collectie of projecten, wordt telkens de voortgang van de verzelfstandiging besproken. Als hier aanleiding toe is worden extra bijeenkomsten gepland, bijvoorbeeld na een raadsvergadering of het inhoudelijk bespreken van het ondernemingsplan. Tijdens deze bijeenkomsten zijn er open en constructieve gesprekken. Meestal is een afvaardiging van de ondernemingsraad aanwezig, net als de portefeuillehouder en de directeur Sociaal en Veilig. Naar aanleiding van de signalen die door medewerkers zijn geuit tijdens de meest recente Blik Vooruit worden er aanvullende gesprekken met medewerkers gevoerd -zowel op groeps- als op individueel niveau- over het gevoel van onzekerheid en de aansturing van de medewerkers.

De 80%-versie van het ondernemingsplan is in het najaar van 2024 met het team als document gedeeld. Dit werd voorafgegaan door meerdere presentaties en bijeenkomsten in de loop van 2024.Tot september 2025 waren er geen wijzigingen in het plan, omdat het college nog een formeel besluit over de verzelfstandiging moest nemen, dit mede op basis van de adviesaanvraag aan de OR. Dit advies over de verzelfstandiging is op 4 november ontvangen. Voorafgaand aan dit advies heeft weer een gesprek plaatsgevonden tussen de OR en projectleider verzelfstandiging, de HR-businesspartner en de kwartiermaker verzelfstandiging om een en ander toe te lichten. Het team is telkens over het proces geïnformeerd, zoals het ook op de hoogte was van het afwegingskader dat in juni 2025 op uw raadstafel lag. Dit was voorafgaand intern besproken, net als de aanvullende maatregelen in de twee om tot een sluitende businesscase te komen, die uiteindelijk hun weg hebben gevonden in het ondernemingsplan 100%-versie.

Hoewel er alle ruimte was en is voor vragen en het delen van gevoelens, gaan verzelfstandigingsprocessen altijd gepaard met enige mate van onzekerheid en onrust bij de medewerkers. Dit is nu versterkt door de samenhang met de formatiereductie, die ook zonder verzelfstandiging gerealiseerd dient te worden. Dat bleek ook tijdens de geplande vergadering van donderdag 27 november 2025. Deze bijeenkomst met het Breed Lokaal Overleg (BLO, vakbonden en OR) was gepland om de overgangsregeling en de pakketvergelijking te bespreken. Dit betrof een ambtelijke voorbespreking in een reeks van eerdere overlegmomenten die al sinds de zomer van 2024 loopt om de overgangsregeling voor te bereiden en de pakketvergelijking uit te voeren. Voorafgaand aan het overleg op 27 november hebben de vakbonden en de OR een consultatiemoment met de medewerkers gepland. Tijdens deze bijeenkomst werd een terugkoppeling gegeven van de emoties die bij het team leefden. Het bespreken van de overgangsregeling is op verzoek van het BLO niet meer aan de orde gekomen. Wij zetten graag het gesprek voort met de OR en de vakbonden om tot goede afspraken in het belang van onze medewerkers te komen.

Wij hopen u met deze brief voor dit moment voldoende te hebben geïnformeerd,

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
Contact: www.bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

T 140164
F (0164) 24 53 56
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr. 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G
Bergen op Zoom, gemeente op de Brabantse Wal

Met vriendelijke groet,
het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,

secretaris,



mr. C.G. Jacobs

burgemeester,



drs. M. Mulder MSc.

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
Contact: www.bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

T 140164
F (0164) 24 53 56
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr. 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G
Bergen op Zoom, gemeente op de Brabantse Wal

Aan de WOR-bestuurder
Mevrouw C.G. Jacobs

Uw kenmerk: U25-00428
Uw brief d.d.: 21 augustus 2025
Onderwerp: Advies OR Formatiereductie Markiezenhof

Ons kenmerk: PS/JS
Telefoon: --
Datum: 23 oktober 2025

Nr.: 2025-22
Bijlage: -

Beste WOR-bestuurder, beste Caroline,

Wij hebben op 21 augustus 2025 van de vorige WOR-bestuurder een adviesaanvraag formatiereductie Markiezenhof met kenmerk U25-004284 ontvangen. Met onze brief van 3 september 2025, geregistreerd onder nummer I25-031239, hebben we een ontvangstbevestiging verstuurd en een aantal vragen gesteld. Wij hebben op 19 september 2025, geregistreerd onder nummer U25-005081, de beantwoording op onze vragen ontvangen.

Wettelijk kader
Deze adviesaanvraag is adviesplichtig op grond van artikel 25, lid 1 sub d van de WOR:
'belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming;'

Advies
Hoewel de voorkeur van de OR uitgaat naar de datum 1 juli 2026 kunnen we ons vinden in het voorgenomen besluit om de formatiereductie in te laten gaan op 1 januari 2026. De OR dankt de werkgever voor de schriftelijke en mondelinge beargumentering. Desondanks is de OR van mening dat een aantal zaken nog niet voldoende is opgepakt.

Het advies van de OR is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

1. Toepassen sociaal plan
2. Premobiliteit
3. Uitwisselbare functies
4. Relatie met ontvlechting Markiezenhof
5. Datum van boventalligheid

1. Toepassen sociaal plan

We roepen op tot een open dialoog over het toepassen van het sociaal plan. Het is niet alleen aan de werkgever om het sociaal plan te interpreteren; het sociaal plan is van zowel werkgever als werknemers. Het sociaal plan moet naar de mening van de OR worden toegepast in de geest van goed werkgeverschap, ruimhartig voor medewerkers en met waar nodig maatwerkafspraken.

2. Premobiliteit

In het kader van goed werkgeverschap is het van belang om de premobiliteit vroegtijdig op te starten. Vanuit het BLO hebben wij begrepen dat aan de horecamedewerkers een TMA Talentenanalyse is aangeboden en dat 3 medewerkers hiervan gebruik hebben gemaakt. Vanuit de vakbonden is aangegeven dat het gebruikelijk is dat

de premobiliteit 6 maanden tot een jaar voor het boventallig verklaren, wordt opgestart.
Voor de horecamedewerkers is dit recentelijk opgestart, maar voor de communicatiemedewerkers niet, te meer omdat er nog niet besloten is welke functie komt te vervallen. De periode van premobiliteit bij formatiereductie op 1 januari 2026 is voor de betreffende medewerkers wat ons betreft een te korte periode.

3. Uitwisselbare functies

We constateren dat de OR en werkgever een ander beeld hebben bij de beoordeling of de functies bij communicatie uitwisselbaar zijn. De beoordeling van uitwisselbaarheid is nu uitsluitend gebaseerd op HR21-profielen. In de praktijk vervullen de communicatiemedewerkers echter naar onze bevindingen onderling uitwisselbare taken. De OR is van mening dat structurele waarneming, zeker wanneer deze langer dan zes maanden duurt, niet als tijdelijke inzet mag worden beschouwd. In de praktijk zijn collega's wel geschikt om taken over te nemen, maar theoretisch gezien niet. De OR verwacht een heroverweging op dit onderdeel.

4. Relatie met ontvlechting Markiezenhof

In het technisch beraad van het BLO van 9 oktober 2025 is vanuit werkgeverszijde aangegeven op basis waarvan de formatiereductie per 1 januari 2026 los gezien moet worden van de ontvlechting/privatisering en dat dit twee verschillende opgaven zijn. Hier heeft de OR twijfels bij, omdat met betrekking tot de keuze om over te gaan tot privatisering de te behalen bezuiniging een nadrukkelijke voorwaarde was. Ook in voorgaande privatiseringen waren de datum van boventalligheid en overgang namelijk gelijk.

5. Datum van boventalligheid

Ondanks bovenstaande bevindingen is de OR van mening dat het beter is om de formatiereductie per 1 januari 2026 in te laten gaan. Door bovenstaande bevindingen van de OR willen wij de werkgever, uit oogpunt van goed werkgeverschap, adviseren de periode van boventalligheid uit te breiden naar 2,5 jaar (tot 1 juli 2028). De reden hiervoor is dat als gekozen wordt voor 1 januari 2026 niet helemaal voldaan is aan de periode die voor premobiliteit staat.

We zien graag uw reactie op dit advies tegemoet.

Met vriendelijke groet,
Namens de ondernemingsraad,

J.W.P. Stoop,
secretaris



P. van Schilt,
voorzitter



Afschrift:
- Collega's Markiezenhof
- Breed Lokaal Overleg

Aan de WOR-bestuurder
Mevrouw C.G. Jacobs

Uw kenmerk: U25-004284
Uw brief d.d.: 21 augustus 2025
Onderwerp: Ontvangstbevestiging en vragen m.b.t. adviesaanvraag formatiereductie Markiezenhof

Ons kenmerk: PS
Telefoon: -
Datum: 3 september 2025

Nr.: 2025-18
Bijlage: 1

Beste WOR-bestuurder, beste Caroline,

Wij hebben op 21 augustus 2025 van de vorige WOR-bestuurder een adviesaanvraag formatiereductie Markiezenhof met kenmerk U25-004284 ontvangen.

Wettelijk kader
Deze adviesaanvraag is adviesplichtig op grond van artikel 25, lid 1 sub d van de WOR:
'belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming;'

Behandeling van dit verzoek
Wij nemen deze adviesaanvraag uiterst serieus en zijn gestart met een zorgvuldige bestudering van de inhoud. In het kader van onze wettelijke taak en verantwoordelijkheid hebben wij een aantal vragen geformuleerd die wij graag beantwoord zien. Wij stellen het op prijs dat deze vragen spoedig, maar met de nodige zorgvuldigheid, worden beantwoord.

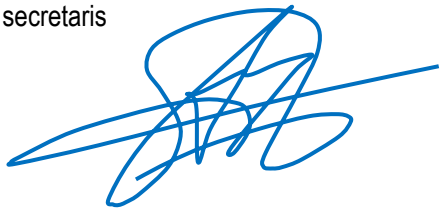
Gezien het aantal en de aard van de vragen hebben wij er begrip voor dat beantwoording voor de overlegvergadering van 8 september mogelijk niet haalbaar is. Wij streven ernaar om ons aan de voorgestelde planning te houden, maar willen benadrukken dat een degelijke en inhoudelijke behandeling van deze adviesaanvraag voorrang heeft boven snelheid.

De vragenlijst voegen wij als bijlage bij deze brief.

Wij zien uw reactie met belangstelling tegemoet.

Met vriendelijke groet,
Namens de ondernemingsraad,

J.W.P. Stoop,
secretaris



P. van Schilt,
voorzitter



Bijlage: vragen OR m.b.t. a.a. formatiereductie Markiezenhof

Bijlage: vragen OR m.b.t. a.a. formatiereductie Markiezenhof

Is de 100% versie ondernemingsplan al gereed?	
Is deze al besproken met de collega's, en wat waren de reacties?	
Wie is bevoegd om het museumcafé te sluiten?	
Waarom de ingangsdatum van 1 januari 2026 in plaats van op de datum van de verzelfstandiging?	
Moeten collega's nu echt eerst boventallig verklaard worden? Zijn er nu geen interne andere kansen binnen de organisatie? Het was immers in 2024 al bekend dat dit zou gebeuren.	
De OR heeft nog steeds sterk de indruk dat u als werkgever geen idee heeft wat voor impact dit allemaal heeft op collega's. Het wordt gebracht als een uitkomst, "er is nu duidelijkheid", bent u het met de OR eens dat u als werkgever en college bescheidenheid past? U hoeft niet trots te zijn dat er nu na al die jaren duidelijkheid is. Graag reactie.	
Wat is op dit moment het ziekteverzuim bij het Markiezenhof?	
Zijn de mogelijkheden bij de collega's goed onder de aandacht? Tot welke datum kunnen de collega's een beroep doen op hoofdstuk 3 van het sociaal plan?	
Zijn er regelmatig 1 op 1 gesprekken gevoerd met de betreffende collega's? En wie hebben deze gesprekken gevoerd?	
Zijn de collega's actief begeleid? Is er juridische en mentale ondersteuning actief aangeboden?	
Hoe ervaart u het feit dat de kwartiermaker verzelfstandiging ook de dagelijkse leiding heeft over het Markiezenhof? Is de ambtelijke "tegenspraak" goed geborgd? Wordt er nu in gemeentelijke dienst al gewerkt naar toekomstig model stichting?	
Aanleiding en achtergrond	
"Uitgangspunt bij de voorgenomen verzelfstandiging is een frisse en toekomstbestendige start van de verzelfstandigde stichting. Dit impliceert dat de stichting niet opgezadeld moet worden met juridisch complexe en dure ingrepen als ontslagprocedures van medewerkers." Wat vind u zelf van de formulering van deze tekst? Wil de werkgever af van een aantal medewerkers?	
"De huidige medewerkers van het museumcafé worden ook niet of nauwelijks ingezet bij commerciële evenementen die georganiseerd worden in het Markiezenhof". Verzorgen deze collega's geen voorbereidingen voor activiteiten? Is het puur het museumcafé waarvoor zij hun taken verrichten of ondersteunen ze ook andere collega's bij minder drukke periodes in het museumcafé?	

"Overweging formatie reductie communicatie" Is communicatie en promotie niet een mogelijke succesfactor voor de verzelfstandigde organisatie? Moet daar juist los van de benchmark niet in geïnvesteerd worden?	
"Bovendien zijn er nieuwe inzichten hoe het team van het Markiezenhof samengesteld moet worden en welke functies het Markiezenhof nog in eigen beheer wil uitvoeren (en welke niet)." Heeft u op de achtergrond een vlootschouw uitgevoerd? Is al voorgesorteerd op welke collega's passend zijn in de nieuwe organisatie en is dit al met hen gecommuniceerd?	
Het marketingteam bestaat uit drie medewerkers en wordt als volgt beschreven (totaal 2,56 fte): – 1 fte – 0,67 fte – 0,89 fte Over de formatiereductie communicatie, gezien de fte-opbouw lijkt dit geschreven naar één te herleiden collega? Hoe verklaart u dit?	
Gezien de noodzaak om 1 fte te schrappen, heeft de OR de volgende vragen:	
Toepassing afspiegelingsbeginsel en boventalligheid	
Hoe wordt het afspiegelingsbeginsel binnen het team communicatie toegepast?	
Op basis van welke criteria wordt bepaald wie boventallig wordt verklaard en wie stelt deze criteria vast?	
Wat is de indeling in leeftijdsgroepen en hoe is deze berekend?	
Kan de OR de functievergelijking/indeling die bij de afspiegeling is gebruikt ontvangen, inclusief de onderbouwing?	
Zijn er functies of medewerkers uitgezonderd van het afspiegelingsbeginsel, en zo ja: waarom?	
Wie neemt uiteindelijk het besluit over boventalligheid, en hoe verloopt dat besluitvormingstraject?	
In hoeverre krijgen boventallige medewerkers voorrang bij interne vacatures binnen de gemeente?	
Indien functies of taken worden verzelfstandigd (bijvoorbeeld naar een stichting), bestaat dan de mogelijkheid om daar geplaatst te worden, eventueel met bijscholing?	
Uitwisselbare functies	
Hoe zijn de uitwisselbare functies binnen het marketingteam vastgesteld?	
Welke functies zijn als uitwisselbaar aangemerkt en op basis waarvan (bijvoorbeeld functiebeschrijvingen, FUWA-analyse)?	

In het reorganisatieplan 80%-versie wordt deze groep omschreven als “marketing (incl. coördinatie)”, met een totaal van 2,56 fte. Begrijpen we hieruit correct dat de functies van de huidige medewerkers als uitwisselbaar worden beschouwd in het kader van de afspiegeling?	
Zo niet, kan de werkgever objectief aantonen dat bepaalde functies niet uitwisselbaar zijn?	
Wordt uitsluitend gekeken naar objectieve criteria (uitwisselbare functies en afspiegeling), of speelt functioneren/inzetbaarheid ook een rol? Zo ja, op basis waarvan, zijn er functioneringsgesprekken/ goede gesprekken of dossiers vastgelegd?	
Procedure en plaatsingscommissie	
Volgens artikel 1:1m en artikel 2:9 van het **Sociaal Plan Gemeente Bergen op Zoom 2022** moet de beoordeling van plaatsing of boventalligheid plaatsvinden via een **paritaire plaatsingscommissie**, bestaande uit: • een onafhankelijke voorzitter, • een lid namens het college, • en een lid namens de werknemersvertegenwoordiging.	
Wordt de vaststelling van boventalligheid conform deze bepaling uitgevoerd?	
Welke rol hebben de ingehuurde HR-adviseur en de externe businesscasemanager/kwartiermaker in dit traject en wat is formeel hun opdracht?	
Wie vormen de leden van de paritaire commissie en hoe wordt hun onafhankelijkheid gewaarborgd?	
Uit ondernemingsplan 80%:“Team” *De organisatie kent straks drie teams (Collectie & presentatie, Marketing & sales en Bedrijfsvoering) onder leiding van een directeur-bestuurder die wordt gemonitord door een onafhankelijke raad van toezicht.* *Van de huidige vaste formatie (18,81) wijzigt de bezetting van 4,54 FTE door uitbesteding (Museumcafé, financiën) of boventalligheid (marketing, conservatoren). De huidige flexibel bezette functies worden opgenomen binnen de vaste formatie (Service, schoonmaak en sales, in totaal 3,87 FTE).* *De formatie wordt met een klein aantal functies versterkt (3,91 FTE); directie, educatie, development en bedrijfsvoering. De totale vaste formatie bedraagt na verzelfstandiging 20,41 FTE”.* In deze aanvraag wordt medewerkers van het museumcafé en communicatie benoemd, wat is de stand van zaken m.b.t. de functie(s) op financiën en conservatoren?	

Er wordt gesteld dat er met de medewerkers maximaal transparant is gecommuniceerd, bijvoorbeeld tijdens interne bijeenkomsten. De OR vraagt zich af waarom het dan over is gekomen dat het vooral zenden was en geen open dialoog over ideeën, voornemens en plannen.	
Planning	
Hoe ziet u de formele communicatie naar de collega's?	

Gemeente Bergen op Zoom

Aan de leden van de Ondernemingsraad

VERZONDEN 19 SEP. 2025

Uw kenmerk		Ons kenmerk	U25-005081	Datum	17 september 2025
Uw brief		Beh. door	K. Brakenhoff	Doorkiesnr.	0164-277000
Onderwerp:	ZB25003321 Beantwoording vragen OR Adviesaanvraag Ondernemingsraad - ontvlechting Markiezenhof	Afdeling		Bijlage(n)	Beantwoording vragen OR m.b.t. formatiereductie Markiezenhof

Geachte OR-leden,

In antwoord op uw vragen over de voorgenomen reductie van de formatie bij het Markiezenhof (uw referentie Nr.: 2025-18), stuur ik u in de bijlage de inhoudelijke reactie.

Vanzelfsprekend ben ik bereikbaar voor meer toelichting, als dit nodig is.

Met vriendelijke groet,

mr. C.G. Jacobs
WOR bestuurder

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
Contact: www.bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

T 140164
F (0164) 24 53 56
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr. 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G

Bergen op Zoom, gemeente op de Brabantse Wal

Bijlage: vragen OR m.b.t. a.a. formatiereductie Markiezenhof

Is de 100% versie ondernemingsplan al gereed?	Ja. Naar verwachting wordt dit in september aangeboden aan het college, conform toezegging in de raad van 26 juni 2025 met als doel besluitvorming door de raad in december en verzelfstandiging per 1 juli 2026. Voor dit traject wordt ook een OR advies gevraagd.
Is deze al besproken met de collega's, en wat waren de reacties?	De 100% versie is nog niet besproken met het Markiezenhof team. Wel is toegelicht – direct na de raadsvergadering voor de zomer – wat de veranderingen zouden worden van de 80% naar de 100% versie (update cijfers, House of History uit de boeken, hoger salestarget) De 80%-versie (inhoud en koers) is tot stand gekomen met interne werkgroepen. Het resultaat is collectief meermalen gedeeld en besproken. Dit is gebeurd zowel tijdens reguliere bijeenkomsten (Blik vooruit) als extra geplande momenten. De reacties die wij hebben vernomen waren positief en soms ook gelaten. (Eerst maar zien…) Dit laatste lezen wij als een reflectie van het langdurige proces van verzelfstandiging.
Wie is bevoegd om het museumcafé te sluiten?	Dit is een bevoegdheid van het college. Uw advies wordt gevraagd op dit collegebesluit.
Waarom de ingangsdatum van 1 januari 2026 in plaats van op de datum van de verzelfstandiging?	Het Markiezenhof heeft een taakstelling te vervullen die los staat van de verzelfstandiging. Deze taakstelling is een gevolg van het Focusakkoord om de financiën binnen de gemeente op orde te krijgen. Na afronding van alle stappen die genomen moeten worden om tot een zorgvuldig besluit te komen is 1 januari 2026 de eerst mogelijke datum.
Moeten collega's nu echt eerst boventallig verklaard worden? Zijn er nu geen interne andere kansen binnen de organisatie? Het was immers in 2024 al bekend dat dit zou gebeuren.	We begrijpen dat dit 'hard' over kan komen als naar de strikte formulering wordt gekeken. Dit is echter de formele gang van zaken. Vanzelfsprekend wordt nu en ook straks na boventallig verklaring gekeken naar interne kansen. Intern zijn leidinggevenden ook al eerder geïnformeerd dat medewerkers van het Markiezenhof, indien zij solliciteren op vacatures, bij gelijke geschiktheid een voorkeurspositie hebben
De OR heeft nog steeds sterk de indruk dat u als werkgever geen idee heeft wat voor impact dit allemaal heeft op collega's. Het wordt gebracht als een uitkomst, "er is nu duidelijkheid", bent u het met de OR eens dat u als werkgever en college bescheidenheid past? U hoeft niet trots te zijn dat er nu na al die jaren duidelijkheid is. Graag reactie.	We betreuren het als dit de indruk is die is ontstaan. Er mag geen enkele onduidelijkheid bestaan over het feit dat dit te lange proces een enorme impact heeft en heeft gehad op medewerkers. Dit is, samen met spoedige duidelijkheid, ook iets waar de OR aandacht voor gevraagd heeft, onder andere tijdens het inspreken in de raad in maart 2025.
Wat is op dit moment het ziekteverzuim bij het Markiezenhof?	Gedurende de periode januari tot en met augustus 2025 bedraagt het ziekteverzuim ca 18,7%. Dit % is berekend op basis van de medewerkers met een arbeidsovereenkomst met de gemeente Bergen op Zoom.

Zijn de mogelijkheden bij de collega's goed onder de aandacht? Tot welke datum kunnen de collega's een beroep doen op hoofdstuk 3 van het sociaal plan?	Tijdens meerdere bijeenkomsten, zowel op team- als organisatieniveau is ingegaan op de mogelijkheden van het Sociaal Plan. Bovendien wordt een meer verdiepende sessie gepland voor mensen die daar behoefte aan hebben. Medewerkers hebben tot het moment van boventalligverklaring, (dit wordt per brief geformaliseerd), gelegenheid om gebruik te maken van hoofdstuk 3 van het Sociaal Plan. Wij streven ernaar de medewerkers voor 1 november 2025 te informeren over de boventalligheid. Deze heeft dan als ingangsdatum 1 januari 2026.
Zijn er regelmatig 1 op 1 gesprekken gevoerd met de betreffende collega's? En wie hebben deze gesprekken gevoerd?	Over de formatiereductie zijn sinds 2024 meerdere gesprekken in teamverband gevoerd (Museumcafé en marketing). Waar behoefte bij de medewerkers bestond zijn er ook individuele gesprekken geweest met de HR Businesspartner.
Zijn de collega's actief begeleid? Is er juridische en mentale ondersteuning actief aangeboden?	Ja, dit is zo actief als mogelijk gebeurd, zowel door de HR Businesspartner als de kwartiermaker. Mentale ondersteuning is aangeboden tijdens bijeenkomsten op zowel organisatieniveau als in teamverband als tijdens individuele gesprekken.
Hoe ervaart u het feit dat de kwartiermaker verzelfstandiging ook de dagelijkse leiding heeft over het Markiezenhof? Is de ambtelijke "tegenspraak" goed geborgd? Wordt er nu in gemeentelijke dienst al gewerkt naar toekomstig model stichting?	De dagelijkse leiding is sinds de uitval van de projectleider in december 2024 – die de dagelijkse leiding tijdelijk op zich had genomen, belegd bij de HR businesspartner (met name intern gericht) en de kwartiermaker (met name extern gericht) samen. De keuze om dit op deze wijze in te vullen vloeit voort uit de onzekere duur van de met de uitval van de projectleider en het proces van verzelfstandiging: op dat moment was eerdere besluitvorming over verzelfstandiging voorzien. De keuze voor de invulling van de ontstane plek is gemaakt om te voorkomen dat medewerkers weer met een andere leidinggevende werden geconfronteerd. Dit is vooraf ook besproken in het interne Voortgangsoverleg. Er is geen sprake van voorsorteren op een toekomstige, verzelfstandigde situatie. Naar onze mening is er binnen het Markiezenhof voldoende mogelijkheid ook andere opvattingen kenbaar te maken, die vervolgens op juiste waarde worden beoordeeld. Het gesprek over werkdruk en taakverdeling is daar een voorbeeld van: naar aanleiding van signalen hier over zijn taken herverdeeld of hebben een andere prioriteit gekregen. Dit geldt ook voor enkele voorgenomen evenementen waar in de afgelopen maanden bewust en in overleg met het team 'nee' of 'nu niet' tegen is gezegd.
Aanleiding en achtergrond	

"Uitgangspunt bij de voorgenomen verzelfstandiging is een frisse en toekomstbestendige start van de verzelfstandigde stichting. Dit impliceert dat de stichting niet opgezadeld moet worden met juridisch complexe en dure ingrepen als ontslagprocedures van medewerkers." Wat vind u zelf van de formulering van deze tekst? Wil de werkgever af van een aantal medewerkers?	De werkgever heeft een taakstelling te realiseren. Dit is de reden voor de gekozen route. Het begrip "opgezadeld" verwijst naar de kosten van de complexe en dure ingrepen als eerst gekozen zou worden voor verzelfstandiging en dan pas gehandeld zou worden om de taakstelling te realiseren. De term "opgezadeld" heeft een ietwat negatieve ondertoon. Wellicht was de term "geconfronteerd" de lading beter weergeven. Denk hierbij aan kosten die samenhangen met boventalligheid en begeleiding. In presentaties tijdens de periodieke bijeenkomsten, waar ook steeds een vertegenwoordiging vanuit de ondernemingsraad aanwezig is geweest, is dat ook steeds als uitgangspunt opgenomen. Door het proces van boventalligheid onder de huidige werkgever (de gemeente) te laten plaatsvinden worden de medewerkers niet onnodig verplaatst naar de toekomstige stichting. Bovendien blijft de gemeente werkgever van de boventallig verklaarde medewerkers, wat een herplaatsing binnen de veel grotere gemeentelijke organisatie aannemelijker maakt. Op deze wijze blijven de kosten van dit proces ook voor rekening van de gemeentelijke organisatie.
"De huidige medewerkers van het museumcafé worden ook niet of nauwelijks ingezet bij commerciële evenementen die georganiseerd worden in het Markiezenhof". Verzorgen deze collega's geen voorbereidingen voor activiteiten? Is het puur het museumcafé waarvoor zij hun taken verrichten of ondersteunen ze ook andere collega's bij minder drukke periodes in het museumcafé?	Waar mogelijk ondersteunen de medewerkers van het Museumcafé andere collega's waaronder ook de catering tijdens commerciële verhuur. Dit is echter incidenteel en niet gestructureerd.
"Overweging formatie reductie communicatie" Is communicatie en promotie niet een mogelijke succesfactor voor de verzelfstandigde organisatie? Moet daar juist los van de benchmark niet in geïnvesteerd worden?	Investeren in marketing is inderdaad nodig. Dit is echter een investering in werkbudget (campagne gelden). In het ondernemingsplan is hier ook ruimte voor gemaakt. Dit staat los van de omvang van de formatie.
"Bovendien zijn er nieuwe inzichten hoe het team van het Markiezenhof samengesteld moet worden en welke functies het Markiezenhof nog in eigen beheer wil uitvoeren (en welke niet)." Heeft u op de achtergrond een vlootschouw uitgevoerd? Is al voorgesorteerd op welke collega's passend zijn in de nieuwe organisatie en is dit al met hen gecommuniceerd?	Nee, er heeft geen vlootschouw plaatsgevonden, noch zijn er toezeggingen gedaan of is er voorgesorteerd op posities in de nieuwe organisatie.
Het marketingteam bestaat uit drie medewerkers en wordt als volgt beschreven (totaal 2,56 fte): – 1 fte – 0,67 fte – 0,89 fte	De omvang is te verklaren vanuit de benchmark en is niet bepaald aan de hand van de huidige invulling van de formatieplaatsen.

Over de formatiereductie communicatie, gezien de fte-opbouw lijkt dit geschreven naar één te herleiden collega? Hoe verklaart u dit?	
Gezien de noodzaak om 1 fte te schrappen, heeft de OR de volgende vragen:	
Toepassing afspiegelingsbeginsel en boventalligheid	
Hoe wordt het afspiegelingsbeginsel binnen het team communicatie toegepast?	Op basis van advies dat wij ingewonnen hebben bij de arbeidsjuristen van Capra moeten wij concluderen dat het afspiegelingsbeginsel niet van toepassing is. Er vind geen afspiegeling plaats, aangezien er sprake is van niet-uitwisselbare functies.
Op basis van welke criteria wordt bepaald wie boventallig wordt verklaard en wie stelt deze criteria vast?	Dit gaat op basis van de functieomschrijvingen, een recente taakinventarisatie en de vraag welke taken wij nog zelf willen blijven doen, al dan niet in verzelfstandigde vorm. De taakinventarisatie is vastgesteld met het team samen in overleg met de kwartiermaker.
Wat is de indeling in leeftijdsgroepen en hoe is deze berekend?	Zie hierboven, het afspiegelingsbeginsel is niet van toepassing.
Kan de OR de functievergelijking/indeling die bij de afspiegeling is gebruikt ontvangen, inclusief de onderbouwing?	Zie hierboven, het afspiegelingsbeginsel is niet van toepassing.
Zijn er functies of medewerkers uitgezonderd van het afspiegelingsbeginsel, en zo ja: waarom?	Aangezien het afspiegelingsbeginsel niet van toepassing is, zijn er ook geen medewerkers hiervan uitgesloten
Wie neemt uiteindelijk het besluit over boventalligheid, en hoe verloopt dat besluitvormingstraject?	Dit besluit wordt genomen door het college op basis van een collegevoorstel.
In hoeverre krijgen boventallige medewerkers voorrang bij interne vacatures binnen de gemeente?	Boventallige medewerkers hebben een voorrangspositie bij vacatures binnen de gemeente. Bij gelijke geschiktheid hebben zij voorrang boven andere kandidaten. Bij gelijke geschiktheid krijgt de herplaatsingskandidaat voorrang. Dit is conform de gebruikelijke procedure binnen de gemeente Bergen op Zoom.
Indien functies of taken worden verzelfstandigd (bijvoorbeeld naar een stichting), bestaat dan de mogelijkheid om daar geplaatst te worden, eventueel met bijscholing?	Medewerkers die met ingang van 1 januari 2026 boventallig worden verklaard kunnen ook in aanmerking komen voor functies die per 1 juli 2026 (voorgenomen datum verzelfstandiging) vacant komen. Een VanWerkNaarWerk-traject is immers bedoeld om boventalligen naar een nieuwe functie te begeleiden, binnen of buiten de organisatie van de gemeente Bergen op Zoom. Onderdeel van een VanWerkNaarWerk-traject kan ook zijn om iemand met behulp van scholing breder inzetbaar te maken.
Uitwisselbare functies	
Hoe zijn de uitwisselbare functies binnen het marketingteam vastgesteld?	Er is geen sprake van uitwisselbare functies.
Welke functies zijn als uitwisselbaar aangemerkt en op basis waarvan (bijvoorbeeld functiebeschrijvingen, FUWA-analyse)?	Er is geen sprake van uitwisselbare functies. Dit is vastgesteld op basis van de indeling in HR-21 functies, functieschalen en de taakinventarisatie van de medewerkers.

In het reorganisatieplan 80%-versie wordt deze groep omschreven als “marketing (incl. coördinatie)”, met een totaal van 2,56 fte. Begrijpen we hieruit correct dat de functies van de huidige medewerkers als uitwisselbaar worden beschouwd in het kader van de afspiegeling?	Zie beantwoording vorige vraag
Zo niet, kan de werkgever objectief aantonen dat bepaalde functies niet uitwisselbaar zijn?	Ja, zie ook eerdere beantwoording.
Wordt uitsluitend gekeken naar objectieve criteria (uitwisselbare functies en afspiegeling), of speelt functioneren/inzetbaarheid ook een rol? Zo ja, op basis waarvan, zijn er functioneringsgesprekken/ goede gesprekken of dossiers vastgelegd?	Er is geen sprake van uitwisselbare functies, waardoor er geen sprake is van afspiegeling. Reductie vindt plaats aan de hand van de huidige werkzaamheden in relatie tot de noodzakelijke werkzaamheden na inkrimping.
Procedure en plaatsingscommissie	
Volgens artikel 1:1m en artikel 2:9 van het **Sociaal Plan Gemeente Bergen op Zoom 2022** moet de beoordeling van plaatsing of boventalligheid plaatsvinden via een **paritaire plaatsingscommissie**, bestaande uit: • een onafhankelijke voorzitter, • een lid namens het college, • en een lid namens de werknemersvertegenwoordiging.	
Wordt de vaststelling van boventalligheid conform deze bepaling uitgevoerd?	Deze commissie heeft geen rol om te bepalen welke medewerker(s) eventueel boventallig verklaard kan/kunnen worden. Deze commissie oordeelt of de medewerker een passende functie geboden kan worden binnen de organisatie. Zoals in artikel 2:9 is aangegeven wordt een medewerker pas boventallig verklaard indien wij er binnen een maand niet in slagen de medewerker een passende functie aan te bieden.
Welke rol hebben de ingehuurde HR-adviseur en de externe businesscasemanager/kwartiermaker in dit traject en wat is formeel hun opdracht?	De formele opdracht ziet op de verzelfstandiging van de organisatie en het traject daarnaartoe inclusief de financiële taakstelling. Om bovengenoemde reden hebben zij dit dossier ter hand genomen.
Wie vormen de leden van de paritaire commissie en hoe wordt hun onafhankelijkheid gewaarborgd?	Indien er een paritaire commissie gevormd moet worden is de samenstelling geregeld in art9kel 1:1, sub m van het Sociaal Plan. Hiervoor zijn nog geen personen benaderd.
Uit ondernemingsplan 80%:“Team” *De organisatie kent straks drie teams (Collectie & presentatie, Marketing & sales en Bedrijfsvoering) onder leiding van een directeur-bestuurder die wordt gemonitord door een onafhankelijke raad van toezicht.* *Van de huidige vaste formatie (18,81) wijzigt de bezetting van 4,54 FTE door uitbesteding (Museumcafé, financiën) of boventalligheid (marketing, conservatoren). De huidige flexibel bezette functies worden opgenomen binnen de vaste formatie (Service, schoonmaak en sales, in totaal 3,87 FTE).* *De formatie wordt met een klein aantal functies versterkt (3,91 FTE); directie, educatie, development*	Genoemde functies maken geen deel uit van deze aanvraag.

en bedrijfsvoering. De totale vaste formatie bedraagt na verzelfstandiging 20,41 FTE". In deze aanvraag wordt medewerkers van het museumcafé en communicatie benoemd, wat is de stand van zaken m.b.t. de functie(s) op financiën en conservatoren?	
Er wordt gesteld dat er met de medewerkers maximaal transparant is gecommuniceerd, bijvoorbeeld tijdens interne bijeenkomsten. De OR vraagt zich af waarom het dan over is gekomen dat het vooral zenden was en geen open dialoog over ideeën, voornemens en plannen.	Tijdens de bijeenkomsten met de medewerkers is de stand van zaken met alle medewerkers gedeeld. De voortgang is steeds het resultaat geweest van overleg met de betrokken medewerkers in kleinere groepen. Daarbij heeft de financiële taakstelling natuurlijk een belangrijke rol gespeeld. Voldoen aan de financiële taakstelling zonder pijnlijke besluiten was helaas geen optie.
Planning	
Hoe ziet u de formele communicatie naar de collega's?	Wij willen zowel informeel (lees: doorlopend vanuit zorg voor de medewerkers) als formeel blijven communiceren. De eerstvolgende formele communicatie is zodra het advies van de OR bekend is; dit wordt gedeeld met de medewerkers. Dan is het eerstvolgende formele moment een bijeenkomst waarin het besluit van het college wordt toegelicht. De boventalligheid wordt vervolgens per aangetekend schrijven bezorgd. Tegen de tijd dat dit het geval is, mag de inhoud van de mededeling geen verrassing meer zijn voor het betreffende teamlid. Vooruitlopend op de formele vaststelling van boventalligheid, organiseren wij voor de betreffende medewerkers een bijeenkomst, waarbij de medewerkers informatie krijgen over de inhoud van een VanWerkNaarWerk-traject (door een loopbaanadviseur van het Mobiliteitscentrum) en de rol van de gemeente in het VanWerkNaarWerktraject. Dit, zodat medewerkers op basis van deze informatie nog altijd de keus kunnen maken gebruik te maken van hoofdstuk 3 van het Sociaal Plan, waaronder een vergoeding gelijk aan een transitievergoeding

Gemeente Bergen op Zoom

Aan de leden van de ondernemingsraad

Uw kenmerk		Ons kenmerk	U25-004284	Datum	21 augustus 2025
Uw brief		Beh. door		Doorkiesnr.	0164-277000
Onderwerp:	ZB25002930 Adviesaanvraag vanwege artikel 25 lid 1 WOR over formatie reductie het Markiezenhof	Afdeling	Maatschappelijke Ontwikkeling,	Bijlage(n)	

Geachte leden van de ondernemingsraad,

Hierbij vraag ik u om advies uit te brengen op grond van artikel 25 lid 1 sub van de WOR voor het voorgenomen besluit tot reductie van de formatie bij het Markiezenhof.

1. Voorgenomen besluiten

- In het kader van de taakstelling die aan het Markiezenhof is opgelegd de formatie op de communicatiefunctie met 1,0 FTE terug te brengen van 2,56 FTE naar 1,56 FTE met ingang van 1 januari 2026;
- Om de taakstelling die is opgelegd aan het Markiezenhof te realiseren het verlieslatende museumcafé met ingang van 1 januari 2026 te sluiten, waarbij sprake is van een reductie van de formatie van 2,36 FTE naar 0 per 1 januari 2026.

2. Relatie met bestaand beleid / eerdere besluitvorming

Met het Focusakkoord is in 2020 het Markiezenhof, als onderdeel van het voormalig Cultuurbedrijf, een taakstelling opgelegd van €900.000,-. Deze taakstelling is in juni 2023 verlaagd naar €700.000,-. Door een toerekening van een voordeel bij het West Brabants Archief (WBA) is de netto taakstelling voor het Markiezenhof in hetzelfde collegebesluit verder verlaagd naar €547.000. [BW23-000421].

In juni 2023 heeft het college het voorgenomen besluit tot verzelfstandiging van het Markiezenhof genomen. De gemeenteraad van Bergen op Zoom heeft dit besluit bekrachtigd in juni 2025 [RVB25-0032]. Hierdoor wordt verzelfstandiging van de ambtelijke organisatie een feit per 1 juli 2026.

Het verzelfstandigen van het Markiezenhof heeft geen invloed op de financiële taakstelling. Zowel bij verzelfstandigen als bij niet verzelfstandigen moet de netto taakstelling van €547.000 worden ingevuld.
Om de nieuw op te richten stichting een goede startpositie te geven en niet te bezwaren met onnodige personeelslasten, moet de reductie worden afgerond vóór verzelfstandiging.

In het Sociaal Plan Gemeente Bergen op Zoom 2022 zijn de regelingen vastgelegd om de personele gevolgen van een wijziging of inkrimping van de organisatie op sociaal verantwoorde wijze te regelen. Dat is ook in overeenstemming met de bepalingen van Hoofdstuk 9 cao Gemeenten.

Jacob Obrechtlaan 4
4611 AR Bergen op Zoom
Contact: www.bergenopzoom.nl

Postbus 35
4600 AA Bergen op Zoom
I www.bergenopzoom.nl

T 140164
F (0164) 24 53 56
KvK 20169091

B nv BNG rek. nr. 28.50.00.942
B IBAN: NL41BNGH 0285000942
B BIC: BNGHNL2G

Bergen op Zoom, gemeente op de Brabantse Wal

Het Sociaal Plan is vastgesteld door het college van burgemeester en wethouders in overeenstemming met vertegenwoordigers van de werknemersvertegenwoordigers van het FNV en CNV Connectief. Het plan heeft een looptijd tot 1 juli 2026.
Binnen het Sociaal Plan is er een onderscheid tussen de gevolgen van inkrimping van de organisatie en bij privatisering van een onderdeel.

Hoofdstuk 2 is leidend bij inkrimping van de organisatie en Hoofdstuk 3 is dat bij privatisering.
Vooralsnog is er uitsluitend sprake van inkrimping van de dienstverlening/formatie. Dat betekent dat hoofdstuk 2 van toepassing is. Hoofdstuk 2 houdt in dat medewerkers een voorkeursbehandeling krijgen bij herplaatsing. Indien er geen herplaatsingsmogelijkheid is, dan wordt medewerker boventallig verklaard. Vervolgens start een Van werk naar werk traject gedurende maximaal twee jaar. De ondersteuning die daarbij wordt geboden is opgenomen in hoofdstuk 4 van het Sociaal Plan en Hoofdstuk 9 cao Gemeenten.
Gedurende het werk naar werk-traject (maximaal twee jaar) blijven de medewerkers in dienst bij de gemeente Bergen op Zoom.

Tot het moment dat medewerkers boventallig verklaard worden, kunnen zij nog gebruik maken van Hoofdstuk 3 van het Sociaal Plan. Daaronder valt het afscheid nemen van de gemeente Bergen op Zoom op basis van een vaststellingsovereenkomst met toekenning van een vergoeding.

3. Aanleiding en achtergrond

In 2020 kreeg het Markiezenhof een taakstelling opgelegd. Dit is de start geweest van het voornemen tot verzelfstandiging van het museum.

Uitgangspunt bij de voorgenomen verzelfstandiging is een frisse en toekomstbestendige start van de verzelfstandigde stichting. Dit impliceert dat de stichting niet opgezadeld moet worden met juridisch complexe en dure ingrepen als ontslagprocedures van medewerkers. Daarbij heeft de stichting niet de financiële middelen om de afvloeiing te bekostigen.
Om deze redenen is het advies de reductie van de formatie vóór verzelfstandiging door te voeren. De gemeente beschikt over financiële middelen uit het frictiebudget om de afvloeiing te bekostigen en toont zich met deze constructie een goed werkgever.

De genoemde taakstelling is jaar op jaar niet gerealiseerd binnen de begroting van het organisatieonderdeel. Het is urgent om de taakstelling te realiseren. Dit staat feitelijk los van het voorgenomen besluit tot verzelfstandigen, de taakstelling is immers leidend.

	2020 1)	2021 2)	2022 3)	2023 4)	2024 5)
Taakstelling	-	-	640.000	900.000	700.000
Realisatie taakstelling	-	-	640.000	900.000	253.000

Toelichting tabel
1) In de jaarrekening 2020 was nog geen taakstelling voor 2020 opgenomen.
2) Voor 2021 was nog geen realisatie van de taakstelling ingeboekt. Wel was de taakstelling Cultuurbedrijf voor € 900.000 toegewezen aan het
Markiezenhof. Realisatie was ingepland vanaf 2022.
3) In 2022 is de taakstelling voor ongeveer 50% gerealiseerd binnen het cultuurbedrijf en voor 50% door lagere loonkosten gemeentebreed. De
taakstelling CKB en Markiezenhof is als 1 taakstelling toegelicht. Afzonderlijke bedragen zijn niet vermeld.

4) In 2023 is de taakstelling voor € 680.000 binnen het Markiezenhof gerealiseerd (250k salariskosten 250k energiekosten en 180k overige kosten
en opbrengsten). Het restant € 220.000 is gerealiseerd door lagere loonkosten gemeentebreed.
5) In 2024 is € 53.000 gerealiseerd via lagere kosten WBA, 100.000 hogere opbrengsten, 40.000 vacature voordeel en 60.000 lagere lasten. Bij het 2e Concernbericht 2024 is de taakstelling Markiezenhof voor 2024 teruggebracht naar € 0 (dus tlv het saldo van de begroting).

Omdat de grootste kostenpost binnen de begroting van het Markiezenhof uit personeelslasten bestaat (bijna 70% in 2024) wordt een deel van de invulling van de taakstelling gezocht in structurele reductie van de formatie.
In de afgelopen jaren zijn de personeelslasten al verlaagd door natuurlijk verloop en het niet invullen van vacatures. Zo zijn stappen gezet richting van het halen van de taakstelling.
Deze vermindering is echter niet van dien omvang dat hierdoor de volledige financiële taakstelling gerealiseerd wordt.
Bovendien zijn er nieuwe inzichten hoe het team van het Markiezenhof samengesteld moet worden en welke functies het Markiezenhof nog in eigen beheer wil uitvoeren (en welke niet).
Bijkomend argument is dat de formatie op een aantal posities afwijkt van de benchmark zoals die is uitgevoerd voor het Afwegingskader verzelfstandiging,

Dit houdt in dat verdere ingrepen nodig zijn om de formatie in lijn te krijgen om de financiële taakstelling te halen.
Bij het bepalen in welke functiegroepen of teams wel of niet kan worden ingegrepen, is gekeken naar de museale kernfunctie, de niet-primaire functies, het behoud van verdienvermogen en de toekomstbestendigheid van de keuzes.
Binnen een aantal teams heeft al reductie plaatsgevonden (service en balie, educatie) door natuurlijk verloop. Op andere plekken in de organisatie wordt gewerkt met vrijwilligers, waardoor reductie geen financieel voordeel oplevert.
Naast een museale functie heeft het Markiezenhof een commerciële functie. Door het organiseren van evenementen draagt de organisatie in belangrijke mate bij aan Bergen op Zoom als Beleefstad. Ook stut deze functie het verdienvermogen van de organisatie als geheel.
Faciliterende functies als schoonmaak en technische dienst zorgen dat de primaire functies museum en (commerciële) verhuur goed uitgevoerd kunnen worden. Hier is dus geen structurele bezuinigingsmogelijkheid.

<u>Overweging formatie reductie communicatie</u>
Het Markiezenhof heeft momenteel 2,56 FTE (3 personen) die de communicatiefunctie vervullen. Naast reguliere en projectmatige taken op het gebied van (online) communicatie vormt vormgeving een belangrijk deel van de werkzaamheden van een van de drie teamleden. In vergelijking met andere musea is dit een relatief groot team:

Benchmark formatie selectie musea o.b.v. jaarrekeningen en jaarverslagen 2023.					
	Het Markiezenhof	**Stedelijk museum Breda**	**Stedelijk Museum Zutphen**	**Museum Gouda**	**Stedelijk Museum Schiedam**
Totale formatie	**17,78 fte**	**21,94 fte**	**10,2 fte**	**15,02 fte**	**24,9 fte**
waarvan marketing (incl coördinatie)	2,56	1,78	0,89	1,33	2,0

Bij de benchmark-musea maakt de communicatiefunctie gemiddeld 8-9% uit van de totale formatie. Bij het Markiezenhof is dit 14%.

Hoewel communicatie belangrijk is voor het op de kaart zetten van het Markiezenhof zijn er, naast de benchmark, andere argumenten om juist op dit deel van de formatie in te grijpen:

- Het aantal tentoonstellingen gaat omlaag vanaf 2026: van meerdere tentoonstellingen per jaar naar 2 grotere tijdelijke exposities.
- Specifieke werkzaamheden, waaronder het vormgeven van communicatiemateriaal en tentoonstellingen, worden in de toekomst op projectbasis uitbesteed waardoor minder structurele bezetting nodig is.

Overweging sluiting museumcafé

Het museumcafé is voor de inkomsten sterk afhankelijk van de bezoekers van het museum. Het aantal bezoekers fluctueert sterk en de bezoekersaantallen laten over 2023 en 2024 een volgend beeld zien:

Aantal bezoekers	2023	2024
Minder dan 51	109 dagen	112 dagen
Meer dan 50 maar minder dan 101	102 dagen	137 dagen
Meer dan 101	94 dagen	56 dagen

Het aantal bezoekers op de verschillende dagen per week laat zien dat de meeste bezoekers in het weekend komen, te weten totaal 45% van de betalende museumbezoekers:

Dagen	2023	2024
Dinsdag	16%	12%
Woensdag	16%	15%
Donderdag	14%	12%
Vrijdag	14%	15%
Zaterdag	20%	25%
Zondag	19%	20%

Ondanks de sterke verschillen in bezoekersaantallen dient er altijd een basisbezetting in het museumcafé te zijn. Niet iedereen die het museum bezoekt, maakt echter ook gebruik van het museumcafé.

Het Museumcafé van het Markiezenhof is al een aantal jaar verlieslatend. Dit komt omdat de hoge personeelskosten (een combinatie van de CAO Gemeente met het grote aantal openingsuren van het café) niet in balans te krijgen zijn met de beperkte omzet. Ook creatieve constructies als het inclusief maken van een kopje koffie bij een volbetalend ticket, hebben niet voldoende effect gehad.

Een analyse van de kosten en baten over de afgelopen jaren laat een stevig verlies zien, zelfs zonder toerekening van huisvestings- en algemene kosten waaronder afschrijvingen:

	2023	**2024**
Omzet	€64.650,-	€54.000,-
Inkoopkosten	€21.981,- [1]	€18.360-
Personeelskosten (2,36 fte) [2]	€134.964,-	€153.552,-
Resultaat zonder huisvestings- en	**-€92.295,-**	**-€117.912,-**

[1] In 2023 was de totale inkoop van de horeca- en commerciële functie €116.747,- zonder de inzet van de extern ingehuurde salesondersteuning .Omdat er geen onderscheid gemaakt is tussen inkoop voor het Museumcafé en de commerciële functie (verhuur) wordt de aanname gedaan dat 34% van de omzet van het Museumcafé inkoopkosten zijn. Deze aanname is gebaseerd op berekeningen die horeca adviesbureau Vijverborgh heeft uitgevoerd (Adviesrapport betreffende La Pucelle en de Graankelder, Februari 2025)

[2] Exclusief aansturing.

algemene kosten		

Uit onderzoek dat horeca adviesbureau Vijverborgh binnen het kader van het ondernemingsplan uitvoerde blijkt dat voor een efficiënte bedrijfsvoering en het realiseren van een winstmarge een combinatie van het museumcafé en de commerciële verhuur/uitbaten van evenementen een sterke tandem kan zijn[3]. Op basis van dat onderzoek is een prognose gemaakt over de potentiële omzet/winstmarge voor het uitbaten van de horeca van het Markiezenhof. Daartoe bestaan mogelijkheden, maar dat vereist wel een organisatie met commerciële horecaervaring in het organiseren van een dergelijk museumcafé én het organiseren van evenementen. De huidige organisatie is daar niet toe ingericht en deze functie staat ook ver af van de kerntaak museum.

De wijze waarop rendement uit het horecagedeelte gerealiseerd kan worden is via uitbesteding van de commerciële horecafunctie van het Markiezenhof, waaronder catering van evenementen. De huidige medewerkers van het museumcafé worden ook niet of nauwelijks ingezet bij commerciële evenementen die georganiseerd worden in het Markiezenhof.

4. Gevolgen

In onderstaand schema wordt de impact van de besluiten weergegeven per onderdeel.

	Huidige situatie	Nieuwe situatie
Organisatorisch	Museumcafé als service voor bezoekers	Binnen het marketingteam worden meer zaken uitbesteed of bij andere afdeling belegd (na verzelfstandiging) Bezoekers worden actief verwezen naar horeca-alternatieven buiten het Markiezenhof
Personeel	Marketing telt 2,56 FTE (3 medewerkers) Museumcafé telt 2,36 FTE (4 medewerkers	Marketing telt 1,56 FTE Museumcafé is gesloten en heeft geen medewerkers meer
Juridisch	Medewerkers zijn in dienst van de gemeente Bergen op Zoom	Medewerkers blijven in dienst van de gemeente Bergen op Zoom, voor de duur van het van werk naar werk-traject (maximaal 2 jaar). Teamleden gaan niet mee naar de nieuwe stichting.
Bestuurlijk	-	-
Financieel	Structurele taakstelling van 547.000 EUR netto nog in te vullen	Na maximaal 2 jaar (afronding van het werk naar werk-traject) wordt de

[3] *Museum het Markiezenhof, adviesrapport horeca en evenementen*, Vijverborgh, 2024.

		taakstelling structureel gerealiseerd.

5. Participatie en communicatie

Het voltallige Markiezenhof-team wordt iedere zes weken geïnformeerd door middel van een interne bijeenkomst – de Blik Vooruit. Bij nagenoeg alle momenten vanaf in ieder geval 2024 is een afvaardiging van het bestuur en de OR aanwezig geweest. Tijdens deze bijeenkomsten was er volop gelegenheid tot vragen stellen. Ook werden na afloop de presentaties gedeeld (eventueel met een link naar extra informatie zoals het Sociaal Plan).

Met de medewerkers die boventallig verklaard worden is in teamverband uitgebreid toegelicht, zowel in 2024 als recent voor deze adviesaanvraag waarom deze keuze wordt gemaakt en wat het proces is. Ook is er stilgestaan bij de keuze die medewerkers nu hebben om een vaststellingsovereenkomst op grond van het vigerend Sociaal Plan af te sluiten tot het moment van boventalligverklaring. Daarnaast is het begrip boventalligverklaring en de gevolgen daarvan toegelicht. Tevens is er gewezen op de mogelijkheden om op individuele basis met een coach te spreken.
Ook van deze bijeenkomsten hebben teamleden een samenvattende mail ontvangen.

De geluiden die de betrokken HR Business partner en de kwartiermaker verzelfstandiging opvangen zijn dat het fijn is dat er (eindelijk) helderheid is zodat mensen zich ook kunnen voorbereiden op een keuze. Op één na hebben alle medewerkers gevraagd om een indicatieve hoogte van het VSO-bedrag. Dit geeft aan dat zij actief nadenken over hun toekomst en een afweging maken.
Er is ook uitgelegd waarom gekozen is de medewerkers te informeren voor een formeel besluit van het college; op deze manier is de communicatie maximaal transparant omdat voorkomen moet worden dat medewerkers zich overvallen voelen.

6. Overleg en besluitvorming

Wij stellen voor om het voorgenomen besluit te behandelen tijdens een overlegvergadering op 8 september 2025.

7. Planning

Wij verzoeken u om uiterlijk week 40 (vanaf 29 september) een advies te geven over het voorgenomen besluit. Dit in verband met de formele communicatie naar de betrokken medewerkers toe, waarvan wij de intentie hebben deze voor 1 november 2025 af te ronden.
Graag vernemen wij of u zich in de voorgestelde planning kunt vinden.

Als u nog vragen heeft of aanvullende stukken wilt ontvangen, vernemen wij dat graag zo spoedig mogelijk.

Met vriendelijke groet,

J. Perfors
WOR-bestuurder

Gemeente Bergen op Zoom

Memo

Datum	9 december 2025	Toestel	06-304832131
Van	Koen Brakenhoff Kwartiermaker verzelfstandiging	Aan Cc	Leden gemeenteraad -
Onderwerp	Beantwoording verzoek Samen0164 verzelfstandiging het Markiezenhof		

Samen0164
Vraag: Wij willen graag de beschikking over de stukken die de OR ingebracht inzake de verzelfstandig van het Markiezenhof. Het gaat ons met name over de stukken betreffende de personele reorganisatie.
Wij willen ook graag weten waarom deze niet aan ibabs zijn toegevoegd?

Reactie: In de bijlage zijn de stukken van de Ondernemingsraad toegevoegd die zien op de formatie reductie. De stukken van de OR die samenhangen met de verzelfstandiging maken deel uit van de stukken die zijn aangeboden voorafgaand aan de beeldvormende raadsvergadering.

Formele adviesaanvraag
- U25-004284 Adviesaanvraag vanwege artikel 25 lid 1 WOR over formatie reductie het Markiezenhof

Ontvangstbevestiging en aanvullende vragen
- 2025-18 Ontvangstbevestiging en vragen m.b.t. adviesaanvraag formatiereductie Markiezenhof

Beantwoording vragen
- U25-005081 Beantwoording vragen OR m.b.t. formatiereductie Markiezenhof

Advies Ondernemingsraad
- 2025-22 Advies formatiereductie Markiezenhof

Gemeente Bergen op Zoom

Memo

Datum	4 december 2025	Toestel	06-304832131
Van	Koen Brakenhoff Kwartiermaker verzelfstandiging	Aan Cc	Leden gemeenteraad -
Onderwerp	Beantwoording verzoek GBWP verzelfstandiging het Markiezenhof		

GBWP – de heer P. Schut
Vraag: In de Beeldvorming van afgelopen dinsdag refereerde de wethouder naar de 6-wekelijkse overleggen met het personeel aangaande de verzelfstandiging van het Markiezenhof.
Zou ik de verslagen van dit jaar mogen ontvangen?

Reactie:
Van de 6-wekelijkse Blikken Vooruit wordt geen formeel verslag geschreven omdat het veelal lopende zaken zijn die aan bod komen (bijpraten). Indien er formele besluiten gecommuniceerd worden, wordt dit wel per mail nagestuurd. Soms zijn er extra momenten ingelast. Hieronder staat een overzicht van de voornaamste contactmomenten met de teamleden van het Markiezenhof, vanaf december 2024. De integrale teksten van de emailberichten waar naar verwezen wordt zijn opgenomen in de bijlage.

Tenzij anders vermeld waren de mails telkens aan alle medewerkers gericht en was het voltallige team uitgenodigd bij bijeenkomsten als de Blik Vooruit of presentaties.

			Verzelf-standiging (V) of formatie reductie (F)	**Verslag**
DECEMBER 2024				
Week 50	presentatie per team	Bespreking ondernemingsplan 80%-versie	V	-
Di 10 dec	mail		V	bijlage 1
Wo 11 dec	mail	Ondernemingsplan 80%-versie en presentatie	V	bijlage 2
Do 19 dec	presentatie	Plenaire bespreking ondernemingsplan 80%-versie	V	-
JANUARI 2025				
Do 9 jan	koffiemoment Nieuw jaar	Ipv reguliere Blik Vooruit		-
FEBRUARI 2025				
Do 6 feb	Blik Vooruit			-
Wo 19 feb	Mail	Uitnodiging ingelaste bijeenkomst do 20 februari	V	bijlage 3
do 20 feb	mail	nav ingelaste bijeenkomst op do 20 februari	V	bijlage 4
Vr 21 feb	mail	nav ingelaste bijeenkomst op do 20 februari	V	bijlage 5
Do 27 feb	mail	Planning proces	V	bijlage 6

MAART 2025				
Wo 12 mrt	mail	Tijdens koffiemoment ook kennismaking nieuwe directeur Sociaal en Veilig		bijlage 7
Do 13 mrt	mail	Vooruitblik beeldvormende raadsvergadering	V	bijlage 8
Vr 14 mrt	koffiemoment	Kennismaking nieuwe directeur Sociaal en Veilig		-
Di 18 mrt	mail	Vooruitblik commissievergadering	V	bijlage 9
Wo 19 mrt	Blik Vooruit			-
Di 25 mrt	mail	Update en raadsinformatiebrief	V	bijlage 10
Do 27 mrt	mail	Vooruitblik raadsvergadering	V	bijlage 11
Vr 28 mrt	mail	Terugblik raadsvergadering	V	bijlage 12
APRIL 2025				
Di 8 apr	mail	Vooruitblik commissievergadering	V	bijlage 13
Wo 9 apr	mail	Terugblik commissievergadering	V	bijlage 14
Ma 14 apr	mail	Voorstellen nieuwe wethouder aangekondigd		bijlage 16
Di 15 apr	mail	Brief van WOR-bestuurder aan OR	V	bijlage 15
Do 17 apr	Blik Vooruit			-
MEI 2025				
Wo 14 mei	mail	Vooraankondiging bespreking varianten wel/niet verzelfstandigen	V en F	bijlage 17
Do 15 mei	Blik Vooruit			bijlage 18
Do 15 mei	presentatie aan OR	Ondernemingsplan en proces		-
JUNI 2025				
Wo 4 jun	mail	Vooruitblik raadsvergaderingen verzelfstandiging	V	bijlage 19
Di 17 jun	mail	Vooruitblik commissievergadering	V	bijlage 20
Wo 18 jun	mail	Terugblik commissievergadering – verzelfstandiging flinke stap dichterbij	V	bijlage 21
Do 26 jun	mail	Vooruitblik raadsvergadering	V	bijlage 22
Ma 30 jun	Blik Vooruit			-
JULI 2025				
Do 17 jul	bijpraten Museumcafé team	Informeren team over voorstel aan college om museumcafe te sluiten per 1 januari en afscheid te nemen van een marketeer, uitleg proces	F	-
Do 17 jul	bijpraten team Marketing	Informeren team over voorstel aan college om museumcafe te sluiten per 1 januari en afscheid te nemen van een marketeer, uitleg proces	F	-
Do 17 jul	mail	Informeren team over voorstel aan college om museumcafe te sluiten per 1 januari en afscheid te nemen van een marketeer, uitleg proces	F	bijlage 23
Do 24 jul	Blik Vooruit		F	-
AUGUSTUS 2025				
	geen Blik Vooruit ivm vakanties			
Wo 20 aug	mail	College besluit tot sluiten museumcafe en terugbrengen formatie marketing ovb advies OR	F	bijlage 24
SEPTEMBER 2025				
Do 4 sept	Blik Vooruit			-
Wo 17 sept	bijpraten team Museumcafe		F	-

Wo 17 sept	bijpraten team Marketing		F	-
OKTOBER 2025				
Wo. 22 okt	overleg vakbonden	Vooroverleg advies verzelfstandiging	V	-
Do 23 okt	Blik Vooruit	vervallen		
Do 23 okt	OR advies	OR advies over de formatiereductie ontvangen	F	bijlage 25
NOVEMBER 2025				
Wo 4 nov	OR advies	OR advies over de verzelfstandiging ontvangen	V	bijlage 26
Wo 12 nov	bijpraten team Marketing	Individueel is gesproken met de marketeers wie weg gaat per 1 januari 2026.	F	-
Wo 12 nov	mail	Inlichten team wie van de marketeers weg moet	F	bijlage 27
Do 13 nov	Blik Vooruit	kennismaking Caroline Jacobs		-
Do 13 nov	mail	Volledig dossier verzelfstandiging en planning inclusief toelichting wijzigingen 80% naar 100%	V	bijlage 28
Do 13 nov	mail	Uitnodiging toelichting ondernemingsplan op 10 dec	V	bijlage 29
Do 27 nov	overleg BLO (vakbonden en OR)	Vooroverleg pakketvergelijking en arbeidsvoorwaarden	V	-
DECEMBER 2025				
Di 2 dec	mail	Vooruitblik beeldvormende raadsvergadering	V	bijlage 30
Do 4 dec	mail	Terug en vooruitblik raad (beeldvorming en commissie)	V	bijlage 31
GEPLAND: Wo 10 dec	presentatie	Toelichting ondernemingsplan 100%	V	-
GEPLAND: Wo 10 dec	Blik Vooruit			
GEPLAND: Do 11 dec	gesprek	Gemeentesecretaris met team Markiezenhof		
GEPLAND: Do 18 dec	overleg BLO (vakbonden en OR)	WOR-bestuurder en portefeuillehouder personeel bespreken pakketvergelijking en arbeidsvoorwaarden met BLO	V	
GEPLAND: Vr 19 dec	Blik Vooruit	Terugkoppeling besluit gemeenteraad en kerstontbijt	V	

(1)

[redacted]

Onderwerp: Presentatie ondernemingsplan
Locatie: [redacted]

Begin: [redacted]
Einde: [redacted]
Tijd weergeven als: Voorlopig

Terugkeerpatroon: (geen)

Vergaderingsstatus: Nog niet gereageerd

Organisator: [redacted]
Verplichte deelnemers: [redacted]

** ivm een aansluitende afspraak met de wethouder graag een half uurtje eerder, om 11 uur **

Beste allemaal,

Zoals wij afgelopen donderdag hebben aangegeven, willen we graag het ondernemingsplan met jullie delen. Ik doe dit door een presentatie, gevolgd door het delen van de volledige tekst. Dit is de 80%-versie zoals die ook rond de zomer bij het College is geweest. Op donderdag 19 december hebben we een bijeenkomst belegd voor alle vragen/aanvullingen etc. Natuurlijk zijn vragen tussentijds ook altijd welkom, live of per email.
Wellicht ten overvloede: dit plan is onder voorbehoud van het vinden van de 541K euro waar wij donderdag over spraken en besluitvorming in het college en de raad.

Ik heb mijn best gedaan een moment te vinden waarop zo veel als mogelijk mensen aanwezig kunnen zijn, ben je verhinderd dan sturen we natuurlijk een korte samenvatting na.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

MARKIEZENHOF

[redacted]

(2)

[redacted]

[redacted]:

[redacted]

[redacted]:
[redacted]:

Ondernemingsplan 80%
Ondernemingsplan het Markiezenhof 80% versie.pdf; 2024121011 presentatie team MH.pdf

Beste allemaal,

De afgelopen twee dagen hebben wij per team het ondernemingsplan doorgelopen.
In de bijlage treffen jullie de volledige tekst aan en de presentatie zoals ik die gegeven heb.

Voorbehoud
Als toegelicht vraag ik jullie deze vertrouwelijk te behandelen. Bij de OR is aangegeven dat het plan op te vragen is via de WOR-bestuurder.
Het is een 80%-versie ('we zijn een heel eind maar er kunnen echt nog dingen veranderen'). Dit hangt onder andere of we de 541.000 bijkomende organisatiekosten vinden, de vergunningen voor de commerciële exploitatie en natuurlijk het besluit van de gemeenteraad.

Leeswijzer
Als je er snel door heen wil gaan, adviseer ik je in ieder geval te lezen:
- Samenvatting p. 3-5
- Toekomstplannen voor de drie functies vanaf p. 32, p. 46 en p. 53
- Organisatie p. 57 en 58

Vervolg
[redacted]

[redacted]

MARKIEZENHOF

[redacted]

Onderwerp: UITNODIGING bijeenkomst voortgang verzelfstandiging

Urgentie: Hoog

Beste allemaal,

Met deze mail wil ik jullie, namens [redacted], uitnodigen voor een bijeenkomst morgen, **donderdag 20 februari om 10.30 uur in de Educatieruimte**.
Er is de afgelopen weken veel gesproken in het college over het proces van de verzelfstandiging van het Markiezenhof, morgen krijgen jullie als eerste het laatste nieuws.
Naast de genoemde wethouders is ook [redacted], aanwezig.

Ik hoop, ondanks de korte termijn van de uitnodiging, op een grote opkomst.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Beste allemaal,

Vanochtend heeft [redacted] ons bijgepraat over de voortgang van het proces van verzelfstandiging van het Markiezenhof. Dit was in bijzijn van [redacted] en een afvaardiging van de OR. Omdat niet iedereen aanwezig kon zijn, een korte samenvatting. Ik vraag jullie dit vertrouwelijk te behandelen.

Zoals jullie weten is in 2023 het voorgenomen besluit tot verzelfstandiging van het Markiezenhof door het college genomen. Om de museale functie te behouden is toen de taakstelling uit het Focusakkoord van €900.000 verlaagd naar €700.000. Ook is, door een verrekening van een voordeel van het Westbrabants Archief, dit bedrag verder verlaagd naar €547.000. Met deze taakstelling is begonnen aan het ondernemingsplan.

De bijkomende organisatiekosten (directie, IT/finance en HR en verschil CAO's) die nodig zijn voor verzelfstandiging waren bekend in juni 2023. Dit bedrag is €541.000. Om deze kosten te dekken is een lijst samengesteld met mogelijke bezuinigingen binnen programma 6 Sport, cultuur en recreatie.
Het college legt drie opties voor aan de raad. Deze "gevoelenspeilende raadsmededeling" wordt maandagavond besproken in de agendacommissie van de raad. Indien de agendacommissie besluit om deze opties te agenderen, deel ik dinsdag deze raadsmededeling en bijlage. Dan is ook duidelijk op welke datum in maart dit besproken wordt in de raad.

Het gaat om drie scenario's:

A) **Schrappen van de museale functie van het Markiezenhof**
B) **Benodigde middelen realiseren door ombuigingen op het Markiezenhof zelf als door ombuigingen op andere onderdelen binnen Programma 6**
C) **Benodigde middelen realiseren door andere ombuigingen binnen Programma 6, buiten het Markiezenhof**

Het schrappen van de museale functie is een mogelijkheid die voor het Markiezenhof het meest verstrekkend is. Sowieso zullen alle scenario's pijn doen en reuring veroorzaken.

De verwachting is dat met de input van de gemeenteraad het raadsvoorstel nader kan worden uitgewerkt en op 26 juni ter besluitvorming kan worden voorgelegd.

Zoals [redacted] ook aangaf: kom met vragen die er zijn. Dit kan bij [redacted] of bij mij. Wij zullen jullie zo goed als mogelijk op de hoogte houden van de ontwikkelingen.

(3)

[redacted]

Onderwerp: Raadsmededeling en bijlage
Bijlagen: Dekking financiering en voortgang verzelfstandiging het Markiezenhof.pdf; Bijlage raadsmededeling Toelichting ombuigingen binnen programma 6.pdf

Beste allemaal,

Als beloofd, in vervolg op gisteren, de tekst van de mededeling die naar de raad verzonden is met de bijlage. In de bijlage is te lezen op welke maatregelen het college de raad voorlegt om tot dekking te komen van de bijkomende organisatiekosten (scenario B en C).

Wordt vervolgd.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Update: raadsvergaderingen

Goedemorgen allemaal,

Even een update over de raadsvergaderingen, zodat jullie mee zijn met het proces.

Donderdag 13 maart – 19.30-22.00 uur
Raadsvergadering – raadszaal Oude Stadhuis
Wij staan als agendapunt 3.b.1. – [redacted] geeft een presentatie en alle beleidsadviseurs als ruggensteun.
De raad kan op dat moment allerlei vragen stellen over de verstuurde raadsmededeling (de 3 scenario's)

Dinsdag 18 maart 19.30-22.30 uur
Commissie vergadering – raadszaal Oude Stadhuis
Wij staan als agendapunt 6a.
In de commissie Mens, Maatschappij en Vrije Tijd wordt verder, en vaak meer in detail gesproken over het onderwerp naar aanleiding van de raadsvergadering.

Raadsvergaderingen zijn openbaar, je kan er bij zijn als je dat wil. Dit kan ook online. Meer informatie vind je op de website van de gemeenteraad.
Voor degenen die ook alles willen lezen wat de raad over dit dossier al weet, wijs ik jullie op alle stukken die de afgelopen jaren over ons zijn gedeeld met de raad.

We proberen jullie zo goed als mogelijk op de hoogte te houden, heb je vragen, laat weten!

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Koffiemoment

Beste allemaal,

Vrijdag 14 maart hebben wij om 9.30 uur een koffiemoment gepland als terugblik op de raadsvergadering van morgenavond.
We nemen dat moment ook om kennis te maken met [redacted], en binnen de ambtelijke organisatie onze leidinggevende. Zij is de blijvende opvolger van [redacted], die tijdelijk vervangen werd door [redacted]
Het gaat echt om kennismaking, er is geen andere agenda of mededeling.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Update

Beste allemaal,

Vanavond is het raadsvergadering. Daar worden de drie scenario's die het college aan de raad heeft gestuurd besproken. Er wordt nog niets besloten, dit gaat echt het vragen van een mening aan de raadsleden.
Ook anderen kunnen van zich laten horen door in te spreken of een brief te sturen. En dat wordt massaal gedaan. Hieronder een lijst met de mensen die inspreken:

[redacted]

Een breed gezelschap. Voor mij valt in dit rijtje vooral de OR op, belangrijk dat zij ook een geluid laten horen. Ook [redacted] in namens onze Vrienden.

Naast insprekers zijn er ook ingezonden brieven. Een aantal is te lezen bij de agenda en de stukken voor vanavond, een aantal andere – waaronder de brief van onze collega's van het Noordbrabants Museum, staat dinsdag op de agenda in de zgn. commissievergadering. De agenda en die brieven kan je zien bij de stukken van dinsdag 18 maart.

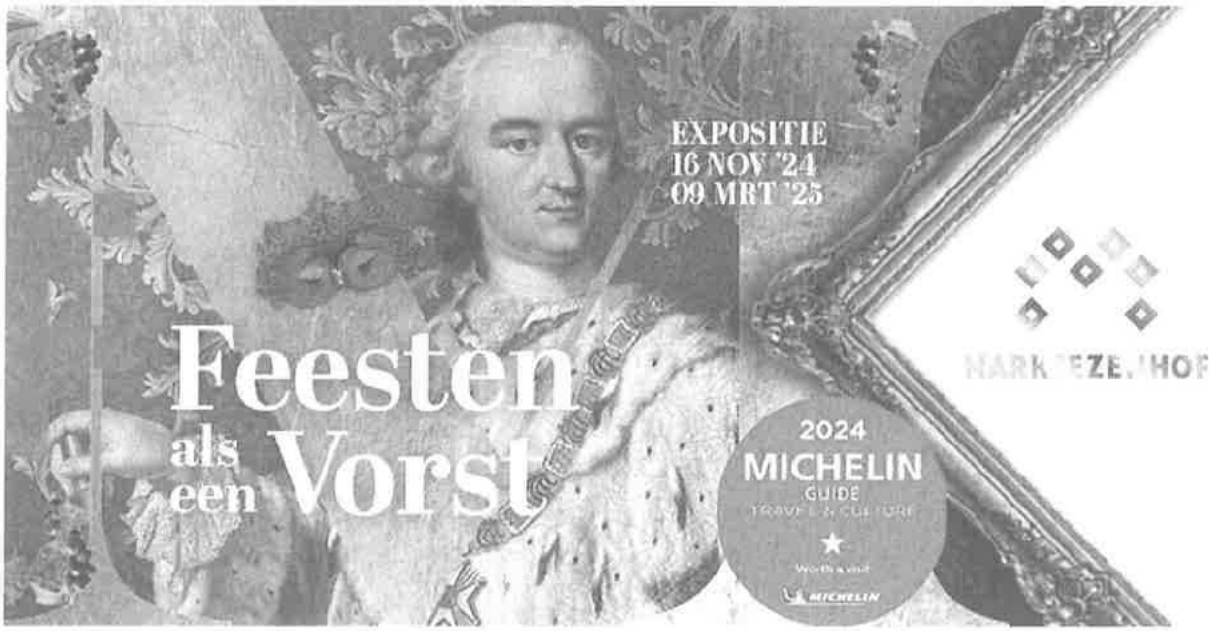
Meekijken?
Dat kan live in de raadszaal (publieke tribune, Oude Stadhuis) of via deze link vanuit huis.

Hoe loopt het vanavond?
Eerst komen de insprekers aan het woord, de raad mag hen vragen stellen [redacted] presenteert de drie scenario's waarna in verschillende rondes vragen gesteld kunnen worden door de raadsleden.
Omdat de onderwerpen best uiteenlopen zijn er veel vak-ambtenaren aanwezig: [redacted]

Vragen? Welkom!

Met vriendelijke groet,

[redacted]



[redacted]

Onderwerp: Update: vanavond commissievergadering

Goedemorgen allemaal,

Na de raadsvergadering van afgelopen donderdag is het vanavond commissievergadering. Afgelopen donderdag konden raadsleden technische vragen stellen (hoe zit dit, leg dat nog eens uit). Vanavond is de inhoudelijke behandeling. Dit betekent dat raadsleden echt hun mening gaan laten horen over de drie scenario's.
Vanavond zijn er geen insprekers (dat is nooit) maar wel een stap brieven en vragen die schriftelijk gesteld zijn door de raadsleden en de antwoorden daarop vanuit de ambtelijke organisatie.

De agenda en die brieven kan je zien bij de stukken van dinsdag 18 maart.

Meekijken?
Dat kan live in de raadszaal (publieke tribune, Oude Stadhuis) of vanaf thuis via deze link.

Hoe loopt het vanavond?
Dat zal een stuk pittiger zijn dan afgelopen donderdag. We staan laat op de agenda, en het zal ook wel uitlopen.
Omdat de onderwerpen best uiteenlopen zijn er veel vak-ambtenaren aanwezig: [redacted] en ikzelf. Ook is er een aantal mensen aanwezig of bereikbaar ([redacted] (verzelfstandiging)) voor specifieke vragen.

Net als donderdag drinken we morgenochtend weer samen koffie (9.30 uur educatieruimte). Dit is in combinatie met een Blik vooruit, waarbij we de plannen presenteren voor zaal 1747. Om 10 uur schuift de wethouder kort aan (zoals jullie weten neemt zij donderdag afscheid van alle ambtenaren maar wij hebben haar morgen al met die reden).

Vragen? Welkom!

Met vriendelijke groet,

[redacted]

MARKIEZENHOF

(10)

[redacted]

Urgentie: Hoog

Beste allemaal,

Met deze mail wil ik jullie informeren over de stappen die het college besloten heeft te zetten in relatie tot het proces van verzelfstandiging.
Vorige week dinsdag heeft [redacted] tijdens de commissievergadering toegezegd aan de gemeenteraad om een toelichting te geven op het ondernemingsplan, zodat dit niet zonder context een eigen leven zou gaan leiden.

Vandaag heeft het college besloten het ondernemingsplan te delen met de gemeenteraad, inclusief een presentatie die wij vorig jaar zomer hebben gegeven tijdens een C-discussie (een interne bespreking van het college). Het ondernemingsplan kennen jullie: dit is de 80% versie zoals wij die met elkaar gemaakt hebben en afgelopen december hebben toegelicht en besproken. De presentatie kennen jullie nog niet. Hier staat een aantal scenario's in beschreven waarvan destijds gekozen is deze niet te volgen en de verzelfstandiging voort te zetten. Bovendien was deze informatie tot vandaag vertrouwelijk.

Al eerder gaf ik aan geen planning meer af te kunnen geven maar van stap naar stap te gaan en jullie telkens zo goed (en snel) als mogelijk te informeren. Dat laatste blijf ik zeker doen. Wat de impact van het delen van deze informatie is, kan ik niet overzien. (Al vermoed ik wel weer de nodige artikelen in de media.)

Ik vind het vooral heel vervelend dat er nog steeds geen duidelijkheid is te geven voor jullie als team en collega's.

Natuurlijk kunnen jullie bij [redacted] of mij terecht, als je vragen of zorgen hebt.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

MARKIEZENHOF

[redacted]

Onderwerp: Raadsvergadering vanavond

Goedemorgen samen,

Vanavond is de 'gewone' raadsvergadering. Hoewel ik dacht dat wij niet aan de orde zouden komen, zijn er twee moties* ingediend over ons.

- De eerste is een motie van treurnis. Hier spreken drie fracties hun treurnis uit hoe er met de OR/het team van het Markiezenhof wordt omgegaan. [bestand]
- De tweede motie van D66 roept op om de scenario's ABC (waar het vorige week over ging) van tafel te vegen en niet verder te bezuinigen op sport en cultuur [bestand]. Interessant is dat deze motie door 7 (!) partijen wordt ondertekend, waaronder 4 van de 5 coalitiepartijen.

Je kan de vergadering weer live in de raadszaal bijwonen of via de link (we staan op het einde van de avond op de agenda).

*Een motie is een stuk dat de gemeenteraadsleden kunnen indienen om een standpunt in te nemen of een voorstel te doen.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Terugblik raadsvergadering

Goedemorgen allemaal,

Inmiddels is het een traditie: een korte terugblik op de raadsvergadering van gisteren. Je kan deze ook altijd zelf terugkijken.
Als eerste werd afscheid genomen van [redacted]. Ook werd de nieuwe [redacted] namens D66, [redacted], benoemd.

Duidelijkheid
Uit de verdere vergadering is een aantal zaken heel duidelijk geworden:

- De motie die is ingediend is unaniem aangenomen. En dat is echt wel bijzonder en een steun in de rug. Dit betekent dat de drie scenario's zoals het college die heeft voorgelegd van tafel zijn. Nog even samengevat: A – afstoten museale functie // B- verder bezuinigen op het Markiezenhof en met naam genoemde sportfaciliteiten // C – keuze uit de menukaart maar zonder het Markiezenhof.
- De raad wil geen verdere bezuinigingen op sport en cultuur.
- Dit betekent voor ons dat de taakstelling 547.000 EUR blijft en niet meer wordt.
- De bijkomende organisatiekosten (van 541.000 EUR) moeten dus, bij verzelfstandiging, elders gevonden worden.
- De raad wil op dinsdag 8 april het ondernemingsplan 80%-versie inhoudelijk bespreken. Een aantal partijen nam hier al stiekem een voorschot op ("nog commerciëler", "sterkere museale functie" "meer samenwerkingen" etc).
- Het college en de raad sturen aan op beslissing in juni.

Nog niet duidelijk
Ook is tijdens de raadsvergadering een aantal dingen gezegd die juist onduidelijkheid veroorzaken:

- [redacted] en zijn VVD-fractie hebben nadrukkelijk de deur opengezet voor niet-verzelfstandigen.
- De raad wil dat het college doorgaat in het proces maar wil ook op 8 april mee kunnen praten.
- Om in juni te kunnen beslissen over verzelfstandiging moet het ondernemingsplan van 80 naar 100%. Dat is ambitieus. Vooral omdat een aantal mensen moet meelezen en adviseren. Denk hierbij aan het college en directie maar zeker ook de OR die al 6 weken de tijd krijgt. (En terecht, want dit moet zorgvuldig gebeuren)

Kortom deels duidelijkheid, het andere moet in de komende dagen duidelijk worden. Ik verwacht dinsdag na het college meer te weten, natuurlijk deel ik dat.

Ik begrijp dat er verwarring is ontstaan door het artikel op Zuid West Online. Dit klopt niet helemaal. Zo gaat niet het bedrijfsplan (ondernemingsplan 80%) terug naar de tekentafel maar de drie scenarios (ABC, zie hierboven). Er is op dit moment helemaal geen sprake van een reorganisatieplan.

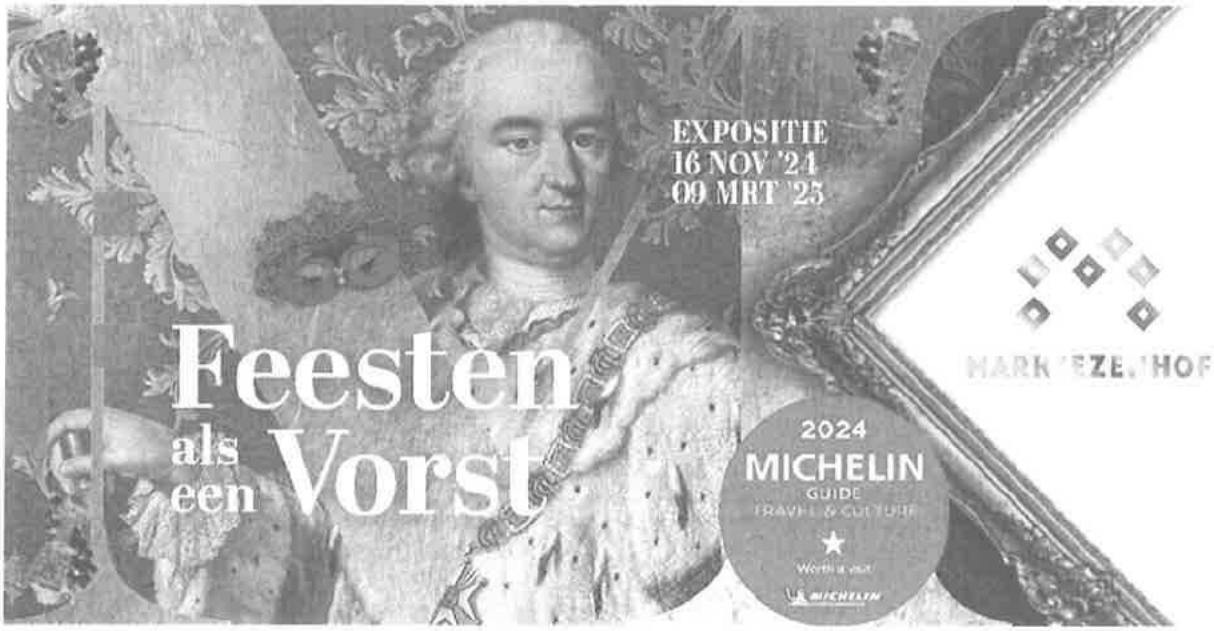
Motie van treurnis

Tijdens de vergadering is er ook een motie van treurnis ingediend. Deze ging over de manier waarop het college gecommuniceerd heeft met jullie. De inspraak van de OR ging juist over het feit dat het traject te lang duurt. Er waren juist complimenten voor [redacted] voor haar manier van communiceren met jullie. Alle partijen erkennen dat het traject te lang duurt maar de motie is niet aangenomen.

Dit even voor nu, ik begrijp dat het veel informatie is. Heb je vragen, laat weten!

Met vriendelijke groet,

[redacted]



[redacted]

Onderwerp: Raadsvergadering vanavond

Goedemorgen allemaal,

Vanavond is er weer een commissievergadering. Even de voorgeschiedenis: op 27 maart was er een raadsvergadering. Hier is unaniem de motie aangenomen dat er niet verder bezuinigd mag worden op sport en cultuur. Daarmee hebben we natuurlijk nog niet de bijkomende organisatiekosten gevonden (de inmiddels beroemde 541.000 euro).
Naar aanleiding van de raadsvergadering van 27 maart heeft het college besloten het ondernemingsplan 80%-versie te delen met de raad. Waarom dit gebeurt is, is mij niet helemaal duidelijk want [redacted] had in haar laatste vergadering aangegeven dat er een presentatie gegeven zou worden over het plan. Wel zo handig want dan kon er meer context bij gegeven worden. Dat is nu niet gebeurd. Dit betekent dat er veel vragen vooraf zijn gesteld de afgelopen dagen. Ook is een deel van de presentatie die [redacted] en ik hebben gegeven meegestuurd aan de raad. Als laatste is afgelopen week het verzelfstandigingsplan gedeeld. Dit is het plan dat Fons aan het schrijven is (en dus nog niet af is) en waarvan jullie tijdens de presentaties telkens delen hebben gezien en toegelicht gekregen.

Wat gaat er vanavond gebeuren? Er valt sowieso geen beslissing wel/niet verzelfstandigen. De raadsleden zullen van alles van het plan vinden en zelf gaan bouwen met de Lego-doos (maar dan zonder de bijbehorende bouwtekening). Mogelijk komt er duidelijkheid over het vervolg van het proces. Zo wil het college "iets" in de raadsvergadering van juni hebben.

Kortom: het zal alle kanten opgaan.

Jullie kunnen het weer live volgen in de raadszaal ([redacted] en ik zijn sowieso van de partij) of via de link vanuit huis.
Op de pagina staan ook alle stukken die ik noemde.

Morgen stuur ik weer een verslagje.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Update nav commissievergadering

Goedemorgen allemaal,

Het was een wat vreemde avond gisteren: de raad had de 80%-versie van het ondernemingsplan opgevraagd en vond daar van alles van: van te veel personeel tot te weinig aandacht voor de ommelanden (omgeving van Bergen op Zoom) en van niet winstgevend genoeg tot verzoek tot extra onderzoeken. Voor onze wethouder [redacted] was het echt een vuurdoop.

De conclusie van de avond is dat NIET-verzelfstandigen weer terug ligt op tafel: op 26 juni moeten wij de scenario's wel en niet verzelfstandigen inzichtelijk maken. Dit zal waarschijnlijk op basis zijn van het ondernemingsplan ("Wat betekent dit als we dit plan gaan uitvoeren in een niet-verzelfstandigde organisatie?") en met een advies van het college. Hoe dit er precies uit zal zien, ook wat betreft planning, moet de komende dagen duidelijk worden. De verwachting is dat de raad dan een beslissing gaat nemen wel/niet verzelfstandigen. Afhankelijk van die keuze wordt een vervolgproces en planning gemaakt.

Op 23 april is er bovendien een C-discussie gepland: een intern gesprek met het college over het onderwerp.

Er was gisteravond weer veel belangstelling vanuit de pers, dus ik verwacht de nodige artikelen.

Op donderdag 17 april hebben wij een Blik Vooruit gepland staan: dan zal ik jullie een actuele stand van zaken geven.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Brief WOR-bestuurder aan de OR
Bijlagen: U25-001810 Brief OR Businesscase CKB en Markiezenhof.pdf

Goedemorgen allemaal,

Op verzoek van de gemeentesecretaris (ook de WOR-bestuurder, ofwel contactpersoon voor de OR vanuit het college) stuur ik jullie – ter informatie - bijgesloten brief. Dit is het antwoord op de brief die de OR in september stuurde.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Beste allemaal,

Aanstaande donderdag is er weer een Blik Vooruit! Deze zal wat anders dan anders zijn omdat [redacted] en de gemeentesecretaris [redacted] aanschuiven. Ze doen dit niet omdat daar een inhoudelijke aanleiding toe is maar vanuit zorg voor het team (jullie dus). Natuurlijk nemen wij de gelegenheid te baat om kennis te maken met onze nieuwe [redacted] de opvolger van [redacted]

Omdat we met wat meer zijn, verplaatsen we de bijeenkomst naar het Museumcafé.

Tot donderdag!

Groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Blik Vooruit - update

Goedemiddag allemaal,

Morgenochtend treffen wij elkaar om 9 uur in de educatieruimte voor de reguliere Blik Vooruit.

Als eerder aangekondigd zijn ook [redacted] en "onze" directeur Jitske Pultrum aanwezig. We kijken terug op het college van afgelopen dinsdag. Hier zijn de voorbereidingen voor de raadsvergadering van 26 juni besproken. De gemeenteraad krijgt dan twee varianten voorgelegd ter besluitvorming: wel verzelfstandigen of binnen de gemeentelijke organisatie blijven.

Morgen licht ik dit document en de voorkeursvariant van het college toe. Natuurlijk is er volop gelegenheid om vragen te stellen.

Voor iedereen die niet aanwezig is, wordt – als altijd – een korte samenvatting gedeeld.

Tot morgen!

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Terugblik Blik Vooruit
Bijlagen: 20250515 team MH.pdf; Afwegingskader verzelfstandigen of niet verzelfstandigen het Markiezenhof.pdf

Beste allemaal,

Vanochtend was de Blik Vooruit, naast een korte stand van zaken, vooral gericht op de voortgang van het proces van verzelfstandiging.
We hebben vooral stilgestaan bij het verschil tussen de varianten verzelfstandigen en binnen de gemeentelijke organisatie blijven. Dit als opmaat naar de raadsvergadering van 26 juni waar de raad op basis van deze informatie ook daadwerkelijk een besluit neemt. Zij krijgen vandaag de informatie die ik vanochtend met jullie deelde.
Het college heeft eergisteren de voorkeur voor verzelfstandiging uitgesproken. Naast de financiële motivatie zijn er inhoudelijke redenen als onafhankelijkheid, en een grotere te verwachten impact van een verzelfstandige stichting.

Het ging vanochtend niet over het ondernemingsplan zelf, de inhoud daarvan kennen jullie immers. Ook de vermindering van een aantal functies, nodig om de taakstelling te halen, is niet besproken omdat dit een apart traject is. Dit moet namelijk in beide varianten (wel en niet verzelfstandigen) gebeuren. In eerdere gesprekken met de betrokken collega's hebben we aangegeven welke teams dit betreft: museum café, marketing en conservatoren.

In de bijlage de presentatie van vanochtend met ook de tijdlijn daarin en de volledige bijlage zoals die naar de raad is gegaan en de basis was voor de presentatie en hand-out van vanochtend.

Aanstaande dinsdag is er tussen 19.30 en 22.00 uur een beeldvormende raad op locatie in het Markiezenhof. Als gezegd: deze is openbaar, dus welkom!

Wellicht ten overvloede: het is veel informatie die wij delen. Heb je vragen, meld je vooral. Bij [redacted] of mij of bij de OR. Dit laatste kan ook via de interne Markiezenhof afvaardiging van de OR: [redacted] of [redacted]

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Update proces verzelfstandiging

Goedemorgen allemaal,

Met een blik op de raadsvergadering van morgen, even een update van momenten in de komende periode van het verzelfstandigingsproces.

DO 5 juni
Beeldvormende raadsvergadering
- ➔ Hier kunnen raadsleden zich een beeld vormen van het voorstel van het college om het museum te verzelfstandigen. Dit gebeurt op basis van het afwegingskader dat we recent met jullie hebben doorgesproken.
- ➔ De voorzitter van de Vrienden spreekt in en ik zal een korte toelichting op de plannen houden.
- ➔ Agenda

DI 17 juni
Commissie vergadering
- ➔ Dit is de politieke behandeling van het afwegingskader. Partijen nemen dan dus hun standpunt in.
- ➔ Agenda

DO 26 juni
Raadsvergadering
- ➔ Op deze avond neemt de gemeenteraad het besluit om wel (of niet) te verzelfstandigen.
- ➔ Agenda

Alle raadsvergaderingen vinden plaats in het Oude Stadhuis op de Grote Markt en beginnen om 19.30 uur. Je kan de vergadering live bijwonen in de raadszaal of vanuit huis via de streaming.

Op maandag 30 juni, voorafgaand aan het personeelsuitje, kijken we met de wethouder, gemeentesecretaris en directeur terug op het op 26 juni door de raad genomen besluit tijdens een Blik Vooruit. Hier krijgen jullie zo een uitnodiging voor.

Als altijd: welkom voor vragen bij [redacted] of mij!

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Beste allemaal,

Vanavond is er weer een vergadering van de gemeenteraad over het proces van verzelfstandiging. Na de beeldvormende behandeling op do 5 juni is het vanavond de politieke bespreking. Dit deel is altijd het woord aan de wethouder, natuurlijk zijn wij er wel bij om hem van informatie te voorzien (als dit nodig is).

DI 17 juni
Commissie vergadering

- ➔ Dit is de politieke behandeling van het afwegingskader. Partijen nemen dus hun standpunt in.
- ➔ Agenda

Alle raadsvergaderingen vinden plaats in het Oude Stadhuis op de Grote Markt en beginnen om 19.30 uur. Je kan de vergadering live bijwonen in de raadszaal of vanuit huis via de streaming.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

21

[redacted]

Onderwerp: Update verzelfstandiging

Goedemorgen allemaal,

De verzelfstandiging van het Markiezenhof is gisteravond een stevige stap dichterbij gekomen.

Gisteravond was het commissie vergadering. Dit is de politieke behandeling over wel/niet verzelfstandigen. Deze vergadering is altijd voor het échte besluit dat volgende week donderdag wordt genomen door de gemeenteraad.

Op de VVD na hebben alle partijen hun voorkeur al uitgesproken voor verzelfstandiging. Vermoedelijk wordt het komende week in de raadsvergadering een A-stuk. Dit betekent dat er niet meer inhoudelijk wordt gesproken over wel/niet verzelfstandigen maar alleen gestemd.

Er werd een aantal vragen gesteld en ook moet ik wat extra informatie aanleveren over de governance. Met dit woord wordt bedoeld hoe wij de organisatie willen gaan aansturen en vooral hoe we zorgen dat er geen gekke dingen gebeuren. Deze vraag komt voort uit een onderzoek dat nu loopt naar de besturing van het facilitair bedrijf. Het antwoord hier op is goed en helder te geven en staat ook al deels in het ondernemingsplan.

Nog even voor de duidelijkheid: na het besluit tot verzelfstandiging gaat de gemeenteraad dit najaar nog een besluit moeten nemen over de inhoud van het ondernemingsplan. Hier geeft de OR nog advies op.

Je kan de vergadering terugzien via de website van de gemeenteraad.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

(22)

[redacted]

Onderwerp: Vanavond raadsvergadering

Beste allemaal,

Vanavond is er weer een raadsvergadering. Als het goed is een – voorlopig – laatste van een lange reeks.
Op tafel ligt het besluit wel of niet verzelfstandigen. Tijdens de commissievergadering zijn de politieke standpunten en meningen al uitgewisseld. Alle partijen behalve de VVD hebben al aangegeven voor verzelfstandiging te zijn maar vanavond is dus echt het besluit.

DO 26 juni
Raadsvergadering
- ➔ Besluit wel/niet verzelfstandigen
- ➔ Agenda

Alle raadsvergaderingen vinden plaats in het Oude Stadhuis op de Grote Markt en beginnen om 19.30 uur. Je kan de vergadering live bijwonen in de raadszaal of vanuit huis via de streaming.

Maandag 30 juni om 8.30 uur kijken we tijdens de Blik Vooruit terug op vanavond.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Update marketing team en museumcafé

Beste allemaal,

Vandaag hebben [redacted] en ik gesprekken gevoerd met de collega's van het marketingteam en het museumcafé. We hebben hen verteld dat wij het college voor gaan stellen per 1 januari 2026 het museumcafé te sluiten. Bovendien nemen wij afscheid van een 1 fte marketing. Dit doen wij omdat wij – verzelfstandiging of niet – nog steeds de taakstelling moeten halen. De keuze om deze oplossing te kiezen komt omdat het museumcafé al jaren stevige verliezen lijdt. De bezetting op marketing is groter dan die van vergelijkbare musea. Mogelijk gaat het museumcafé op termijn weer open. Dan zal dat door een externe partij worden ingevuld – bijvoorbeeld in combinatie met de catering voor evenementen - maar voorlopig is dat nog niet aan de orde en zeker niet in de huidige vorm.

Hoewel de mededeling niet als een verrassing kwam, wordt het nu wel realiteit. In de komende periode (aug-okt) neemt het college een definitief besluit, mede op basis van het advies van de OR. Dan kunnen wij voor november de collega's informeren. Natuurlijk wachten we niet tot dat moment om met hen na te denken over hun toekomst. Het Sociaal Plan biedt daar aanknopingspunten voor. En [redacted] en ik willen dat iedereen, na de enorme inzet voor het Hof, goed terecht komt.

Over het vervolg van het proces zullen we jullie zo goed als mogelijk op de hoogte houden.

Ons voornemen was om dit live met jullie te delen tijdens de Blik Vooruit op 24 juli, maar omdat er dan veel collega's niet zijn, vervalt dat moment.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Voortgang collegebesluit

Beste collega's,

Graag hadden wij jullie even bijeengeroepen, maar door vakanties/opbouw/afwezigheid moeten we ervoor kiezen jullie 'bij te praten' via de email.

Deze week heeft het college besloten om per 1 januari 2026 het museumcafé te sluiten en de bezetting op de afdeling marketing terug te brengen met 1 fte. We doen dit om de taakstelling die is opgelegd te realiseren, tegelijk heeft dit natuurlijk een enorme impact op de collega's die jarenlang met veel energie en enthousiasme zich hebben ingezet voor het Markiezenhof.
Dit besluit is onder voorbehoud van het advies van de Ondernemingsraad. Deze adviesaanvraag wordt deze week naar de OR verstuurd. Wij willen voor 1 november duidelijkheid kunnengeven de betreffende collega's. Natuurlijk proberen we dit zo snel en zo zorgvuldig als mogelijk te doen.

In dat kader wil ik nogmaals benadrukken hoe vervelend ik het vind dat het concept collegevoorstel en de concept OR-adviesaanvraag niet achter een 'slotje' stonden in het gemeentelijke informatie-systeem Corsa. Dit is standaard bij alle collegevoorstellen die over personele aangelegenheden gaan. Onderzocht wordt nog hoe dit fout is gegaan en welke gevolgen dit heeft gehad wat betreft zichtbaarheid.

Mocht je behoefte hebben om hier over uit te wisselen of als je praktische vragen hebt, laat het vooral weten.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

25

Zojuist is bijgaand OR-advies ter registratie aangeboden.
Bijgaand alvast de brief per e-mail.

[redacted]: wil jij de brief na registratie svp doorleiden naar de collega's van het Markiezenhof?

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

6

Onderwerp: advies OR Ontvlechting Markiezenhof
Bijlagen: 2025-24 Advies ontvlechting Markiezenhof.pdf

Beste collega's,

Bijgevoegd het advies van de OR betreft Ontvlechting Markiezenhof.

Groet,

[redacted]

Gemeente Bergen op Zoom

Gemeente Bergen op Zoom

Postbus 35

4600 AA Bergen op Zoom

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Vervolg terugbrengen formatie

Beste allemaal,

Met deze mail willen wij jullie infomeren over de voortgang van het terugbrengen van de personeelsformatie. Zoals jullie weten sluiten wij ons museumcafé met ingang van 1 januari 2026 en nemen we, naast [redacted] en [redacted] afscheid van een van de drie collega's op communicatie. We doen dit om onze taakstelling te halen.
Dit proces proberen we zo zorgvuldig als mogelijk te laten verlopen. Zo hebben wij een advies aangevraagd bij de Ondernemingsraad. Dit hebben wij op 23 oktober ontvangen. Vervolgens is hier een reactie op geschreven.

Vanochtend hebben wij het communicatie-team ingelicht dat wij per 1 januari 2026 afscheid gaan nemen van [redacted]. We hebben dit na zorgvuldige afweging gedaan waarbij we gekeken hebben naar de taken die mensen uitvoeren (en die we kunnen uitbesteden). Functioneren heeft nadrukkelijk geen rol gespeeld bij deze keuze.

Dit betekent dat we voor [redacted] en [redacted] en [redacted] onderzoeken of er een andere, passende functie is binnen de organisatie van de gemeente. Lukt dat niet, dan worden zij boventallig vanaf 1 januari 2026 en gedurende twee jaar begeleid naar een nieuwe werkomgeving.

Wij begrijpen dat dit pijnlijke keuzes zijn. In de eerste plaats voor betrokkenen zelf, maar natuurlijk ook voor de andere collega's die een fijne collega gaan missen. We besteden daar uiteraard, in overleg met de betrokkenen, nog nader aandacht aan

We willen jullie zo snel en transparant als mogelijk op de hoogte brengen, vandaar dit mailbericht. We kunnen ons voorstellen dat jullie vragen hebben over bovenstaande email. Natuurlijk staan wij morgen tijdens de Blik Vooruit stil bij dit besluit.

[redacted]

MARKIEZENHOF

[redacted]

Onderwerp: Dossier verzelfstandiging

Bijlagen: BIJLAGE B 2025-24 Advies ontvlechting Markiezenhof.pdf; BIJLAGE C DEF 20251112 Ondernemingsplan Markiezenhof 100% versie.pdf; BIJLAGE D Bijlagenboek ondernemingsplan.pdf; BIJLAGE D XI 250321 Rapportage Markiezenhof def.pdf; BIJLAGE D XII Adviesrapport Museum Het Markiezenhof v2.pdf; BIJLAGE E Verzelfstandigingsplan Markiezenhof.pdf; BIJLAGE F Bijlagenboek verzelfstandigingsplan Markiezenhof.pdf; BIJLAGE F III CONCEPT overeenkomst behoud en beheer collectie.pdf; BIJLAGE G 1e begrotingswijziging 2026 Markiezenhof.pdf; BIJLAGE G Voorblad 1e begrotingswijziging 2026 Markiezenhof.pdf; BIJLAGE H Subsidie & Wijziging Beleidsregels Culturele Infrastructuur.pdf; BIJLAGE I Regels aanwending weerstandsvermogen.pdf; BIJLAGE J 20250923 CONCEPT Brief agendacommissie -beeldvorming toelichting verzelfstandiging en ondernemingsplan.docx; DEF 20251112 raadsvoorstel verzelfstandiging het Markiezenhof.docx

Beste allemaal,

Afgelopen dinsdag heeft het college een positief besluit genomen over de verzelfstandigingsplannen van het Markiezenhof. Hier heeft het positieve advies van de OR over de voorgelegde plannen in meegewogen. Dit betekent dat het nu aan de raad is om de definitieve 'go' te geven. Dat wordt gedaan in de volgende stappen:

Planning

Do 27 nov overleg met de vakbonden en OR over de pakketvergelijking (ofwel: de beschrijving dat wat er nu is aan arbeidsvoorwaarden in de CAO en hoe we dit organiseren in de nieuwe situatie. Nogmaals uitgangspunt: niemand gaat er op achteruit.) Deze stukken vind je ook in de bijlage onder Verzelfstandigingsplan.

Di 2 dec beeldvormende raadsvergadering, waarschijnlijk met een toelichting door [redacted] of mij op de plannen

Di 9 dec commissievergadering – de inhoudelijke, politieke bespreking (wat vinden de partijen)

Do 18 dec besluit in de gemeenteraad

Op basis van het raadsbesluit zullen wij aansluitend starten met de voorbereidingen voor de verzelfstandiging.

De Blikken Vooruit zijn aangepast op dit ritme, zodat jullie als eerste bij zijn met de stappen die worden genomen.

In de bijlage treffen jullie het genoemde OR-advies aan. Zoals ik jullie vanochtend tijdens de Blik Vooruit al meldde zit dit, mede ingegeven door de situatie bij Stichting Podiumkunsten, op veiligheid voor het personeel. Die opmerkingen zijn verwerkt in de stukken.

Ook in de bijlage zit het VOLLEDIGE dossier zoals dit naar de raad gaat. Druk niet meteen op print want het zijn 284 pagina's ;-)

Belangrijkste wijzigingen in het ondernemingsplan (van 80% naar 100%-versie)

- Alle cijfers zijn geupdated van 2023 naar 2024
- Alle bijlagen zitten er bij, zoals huurovereenkomst en de collectie overeenkomst

- Het House of History (het beschikbaar maken van de linkervleugel voor historische clubs) is uit de plannen gehaald om de begroting sluitend te maken. Om dit te doen is het aantal FTE bij de TD teruggebracht met -0,2 FTE. Wel krijgen we tm 2027 de kans om alsnog een plan te schrijven om dit wel mogelijk te maken.
- De doelstellingen voor commerciele verhuur zijn verhoogd. Dit is wel op basis van berekeningen maar er is ook aangegeven (zie het laatste hoofdstuk) dat dit een risico in zich draagt. Mede om dit mogelijk te maken is extra bezetting op sales voorzien.

Het is een hele boterham. Daarom nodig ik jullie graag uit voor een toelichting op 10 december (zie uitnodiging). Nogmaals: dit is geen nieuw plan maar omdat het proces zo lang duurt kan ik mij ook helemaal voorstellen dat het wat wegzakt. Zie het dus als een opfriscursus.

Altijd welkom als jullie vragen hebben.

Met vriendelijke groet,

[redacted]



[redacted]

Beste allemaal,

Volgend op het verzoek van vanochtend tijdens de Blik vooruit een moment om even een opfris van het ondernemingsplan te doen.
Niet verplicht, wel fijn als je vragen hebt of het overzicht weer even wil hebben.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Vanavond: beeldvorming in de gemeenteraad

Goedemorgen allemaal,

De afgelopen dagen is er vanuit jullie veel gezegd over het proces van verzelfstandiging. Hier spreekt zorg en betrokkenheid uit. Dat wij hier iets mee moeten is, is voor mij geen vraag. Wij hebben sowieso wo 10 december in de agenda staan voor een reguliere Blik Vooruit met voorafgaand het doorpraten van het ondernemingsplan.

Zoals [redacted] al eerder mailde is er vanavond weer een vergadering van de gemeenteraad over het proces van verzelfstandiging. Dit heet de beeldvormende behandeling. De politieke partijen moeten zich een beeld vormen van het dossier verzelfstandiging. Dit doen ze met schriftelijke vragen en vragen tijdens de vergadering. Ik zal een korte toelichting geven en de vragen beantwoorden. Het hele pakket van de verzelfstandiging ligt op tafel. Jullie hebben dit eerder per mail ontvangen en het dossier is ook te vinden via onderstaande link.
Volgende week volgt dan de politieke behandeling op di 9 december. Dan horen we wat de partijen vinden van alle stukken. Op do 18 december wordt tijdens de raadsvergadering het definitieve besluit genomen.

DI 2 DECEMBER
Beeldvormende vergadering
➔ Agenda en stukken

Alle raadsvergaderingen vinden plaats in het Oude Stadhuis op de Grote Markt en beginnen om 19.30 uur. Je kan de vergadering live bijwonen in de raadszaal of vanuit huis via de streaming.

Morgen stuur ik weer een terugblik per email.

Met vriendelijke groet,

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]

Onderwerp: Terugblik en vooruitblik raadsvergadering
Bijlagen: 2025121 brief vakbonden.pdf

Beste allemaal,

Afgelopen dinsdagavond was er een beeldvormende raadsvergadering. Als onderwerp stond het inhoudelijk bespreken van het dossier van verzelfstandiging van het Markiezenhof. Hier is ook een aantal vragen over gesteld die beantwoord zijn.
Vlak voor de vergadering was een brief ontvangen namens de vakbonden. Voor degenen die heb niet gezien hebben, zie bijlage. Hier is door [redacted] als eerste bij stilgestaan. Ook is er toegezegd dat het college met een schriftelijke reactie naar de raad komt. Zodra ik deze heb (mijn vermoeden is pas dinsdag), deel ik deze.

De vergadering is terug te zien via de website van de gemeenteraad.

Meteen ook een blik vooruit naar dinsdag 9 december. Dan staan de politieke behandeling van het dossier op de agenda .Dan horen we wat de partijen vinden van alle stukken. Ik vermoed ook dat de genoemde brieven aan bod komen. Op do 18 december wordt tijdens de raadsvergadering het definitieve besluit genomen.

DI 9 DECEMBER
Beeldvormende vergadering
➔ Agenda en stukken

Alle raadsvergaderingen vinden plaats in het Oude Stadhuis op de Grote Markt en beginnen om 19.30 uur. Je kan de vergadering live bijwonen in de raadszaal of vanuit huis via de streaming.

Ook dan stuur ik weer een terugblik na afloop.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

Onderwerp: Markiezenhof

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
BSD	1.	**MJOP & klimaatinstallaties – ontbrekende basisinformatie**	
		Klopt het dat het MJOP en de installatiescan op dit moment nog niet volledig zijn, en dat essentiële onderdelen van de klimaatinstallatie ontbreken in de inventarisatie? En zo ja: hoe kan de raad dan realistisch oordelen over een verzelfstandiging waarbij de technische staat het grootste financiële risico vormt?	MJOP-eigenaarsdeel en de demarcatielijst zijn compleet, het gebruikersdeel van het MJOP moet nog worden opgesteld.
	2.	**Museale klimaatnormen – kunnen we überhaupt tentoonstellen?**	
		Kan het college bevestigen of het Markiezenhof in zijn huidige technische staat voldoet aan de museale klimaatnormen die nodig zijn voor M6/M7-bruiklenen? En zo niet: welke investeringen zijn minimaal noodzakelijk en wie draagt die kosten?	De voor de samenwerking met het Rijksmuseum (m6) aangebrachte klimaatinstallatie functioneert sinds oplevering niet voldoende. Daarom is bij een aantal tentoonstelling gebruik gemaakt van ondersteunende maatregelen voor het klimaat. Deze problematiek is in beeld en er wordt, samen met de afdeling vastgoed, gezocht naar een structurele oplossing.
	3	**Verduurzamingsopgave – grootste kostenpost volledig ongedekt**	
		Het Brink-rapport noemt een verduurzamingsopgave van 3 tot 5 miljoen euro. Kunt u aangeven welke delen daarvan verplicht zijn, en wie deze kosten moet dragen? En waarom zijn deze bedragen niet terug te vinden in de meerjarenbegroting of het ondernemingsplan?	Maatregelen die een terugverdientijd hebben van korter dan 5 jaar, zijn volgens de Erkende Maatregelenlijst voor energiebesparing (EML) verplicht. Omdat het een Rijksmonument is zijn de eisen minder streng. De investeringen worden vanuit besparingen op exploitatiekosten gedekt. Er is in de meerjarenbegroting van de gemeente Bergen op Zoom een post verduurzaming van 700.000 opgenomen voor niet-rendabele investeringen, dit is gemeente breed en niet alleen voor het Markiezenhof
	4	**Exploitatie – afhankelijk van optimistische aannames**	
		De exploitatie van de nieuwe stichting hangt sterk af van commerciële groei,	Er is een laag, midden en hoog scenario

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
		bezoekersgroei en fondsenwerving. Is er een scenario doorgerekend waarin één van deze pijlers 10–20% lager uitvalt? En wat betekent dat voor de financiële houdbaarheid van de stichting?	doorgerekend voor de inkomsten uit commerciële verhuur (zie rapport door horeca adviesbureau Vijverborgh). Voor de ontwikkeling van de bezoekcijfers en de inkomsten op fondsenwerving is gebruik gemaakt van historische gegevens en benchmarking. Voor dit deel zijn geen scenario's opgesteld. Begrotingen, waaronder inkomstenprognoses, zijn altijd aannames. Om fluctuaties op te kunnen vangen is een weerstandsvermogen voorzien.
	5	**Bestuurlijke haalbaarheid – wie durft dit te leiden?**	
		Op basis waarvan verwacht het college dat geschikte kandidaten zich willen verbinden als directeur en als Raad van Toezicht, gezien de incomplete technische basis, de ongedekte verduurzamingsopgave en de ambitieuze exploitatie? En wat is het handelingsperspectief als blijkt dat er onvoldoende geschikte kandidaten zijn?	Gezien de reeds getoonde interesses (o.a. leden RvT) achten wij de instapbereid kansrijk. Bij afhaken van (directeurs)kandidaten kan het contract met de interim directeur-bestuurder worden verlengd
		Uitgebreide Analyse & Technische vragen – Verzelfstandiging Markiezenhof	
	6	**VASTGOED / MJOP / KLIMAAT / INSTALLATIES** **PROBLEEM: MJOP is niet volledig, niet genormeerd en mist essentiële installaties.** Bronnen: Brink-rapport, Ondernemingsplan. Conclusie: je kunt geen realistische huurprijs, onderhoudsverdeling of risicobeoordeling maken	
		VRAAG 1. Is het MJOP volledig en actueel? VRAAG 2. Welke installaties ontbreken? VRAAG 3. Wanneer is de laatste integrale keuring uitgevoerd? VRAAG 4. Zijn deelinspecties voldoende? VRAAG 5. Waarom ontbreken klimaatinstallaties?	<u>Vraag 1</u>: MJOP-eigenaarsdeel en de demarcatielijst zijn compleet, het gebruikersdeel van het MJOP moet nog worden opgesteld. <u>Vraag 2</u>: De klimaat installaties voor museumfunctie (voor Markiezenhof aangeschaft) <u>Vraag 3</u>: alle verplichte keuringen worden jaarlijks uitgevoerd, behalve de lift installatie, dat wordt

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			eens in de 8 maanden uitgevoerd. <u>Vraag 4</u>: Ja <u>Vraag 5</u>: De klimaatinstallaties die voor de gebruiker (museumfunctie) zijn aangeschaft hebben we in gezamenlijk overleg gekozen, deze blijkt niet te voldoen en we zijn nu wederom samen in overleg welke oplossing te kiezen, dient uiteraard wel opgenomen te worden in MJOP van de gebruiker.
	7	**PROBLEEM: Klimaatinstallaties niet op norm □ museale bruiklenen onzeker**. Bronnen: Brink; horeca-afzuiging beïnvloedt klimaat. Conclusie: risico op verlies museale functie.	
		VRAAG 6. Voldoet gebouw aan museale normen? VRAAG 7. Zijn quickscans beschikbaar? VRAAG 8. Welke investeringen voor M6/M7? VRAAG 9. Staat reservering in begroting?	<u>Vraag 6:</u> Niet alle ruimtes hebben een klimaatinstallatie zoals de Schatkamers. Dit is ook niet overal nodig. Bovendien wordt er met de getoonde objecten rekening mee gehouden met het klimaat in een specifieke ruimte. <u>Vraag 7:</u> - beantwoording hangende toelichting vraagsteller. <u>Vraag 8:</u> - beantwoording hangende toelichting vraagsteller. <u>Vraag 9:</u> - beantwoording hangende toelichting vraagsteller.
	8	**PROBLEEM: Geuroverlast La Pucelle.** Bron: Horeca-/evenementenrapport	
		VRAAG 10. Hoe wordt dit voorkomen?	<u>Vraag 10</u>: Afzuigkanalen van de luchtbehandeling zijn gescheiden middels tijdelijke oplossing. Er wordt

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
		VRAAG 11. Extra afzuiging nodig/wie betaalt?	op dit moment aan een definitieve oplossing gewerkt door de afdeling vastgoed. Vraag 11: Restaurant la Pucelle.
	9	**Probleem: Verduurzaming €3–5 miljoen ongedekt.** Bronnen: Brink, geen energiedata, geen begrotingsdekking. Conclusie: grootste kostenpost ontbreekt volledig.	
		VRAAG 12. Welke maatregelen zijn verplicht? VRAAG 13. Wie draagt deze kosten? VRAAG 14. Staat dit in meerjarenbegroting? VRAAG 15. Relatie verduurzaming-taakstelling?	Vraag 12: Maatregelen die een terugverdientijd hebben van korter dan 5 jaar (volgens EML) Vraag 13: Worden vanuit besparingen op exploitatiekosten gedekt. Vraag 14: Er is in de meerjarenbegroting gemeente (uitvoeringsplan) jaarlijks een post verduurzaming t.h.v.€ 700.000 opgenomen voor niet-rendabele investeringen, dit is gemeente breed en niet alleen voor het Markiezenhof. Vraag 15: De taakstelling van het Markiezenhof is reeds volledig ingevuld, zonder rekening te houden met besparingen vanuit verduurzaming omdat deze verder uitgewerkt moeten worden.
		DEMARCATIE / KOSTENVERDELING **PROBLEEM: Demarcatie niet afgerond, risico's bij stichting.** Bronnen: Ondernemingsplan, Brink. Conclusie: verzelfstandiging zonder zekere afspraken is onverantwoord.	
		VRAAG 16. Welke kosten liggen bij stichting? VRAAG 17. Is demarcatie definitief? VRAAG 18. Hoe worden geschillen opgelost?	Vraag 16: Dit wordt in de demarcatielijst bepaald. Vraag 17: Deze is opgesteld, pas als de stichting is opgericht kan deze ondertekend worden en

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
		VRAAG 19. Wat bij hogere kosten dan MJOP? VRAAG 20. Onvoorziene gebreken voor rekening stichting? VRAAG 21. Is er een bovengrens	definitief gemaakt worden. <u>Vraag 18</u>: In onderling overleg. <u>Vraag 19</u>: Hogere kosten voor wat betreft gemeentelijk deel MJOP ligt het risico bij de gemeente, voor wat betreft stichting gedeelte is in eerste instantie het weerstandsvermogen bedoeld. <u>Vraag 20</u>: Afhankelijk van de hoogte van het bedrag, eerste instantie is hier het weerstandsvermogen voor, bij extreme hoge kosten zal in overleg naar een oplossing worden gezocht. <u>Vraag 21:</u> Nee, daar zijn geen afspraken over gemaakt. Zie ook antwoord vraag 19.
	10	**Begroting / Exploitatie** **Probleem: Exploitatie rust op optimistische aannames, geen scenarioanalyse.** Bronnen: Ondernemingsplan. Conclusie: realiteitscheck ontbreekt.	
		VRAAG 22. Minimale exploitatie (break-even)? VRAAG 23. Effect 10–20% lagere inkomsten? VRAAG 24. Scenarioanalyse beschikbaar? VRAAG 25. Verwerking inflatie/loonstijging? VRAAG 26. Museale basistaken gedekt?	<u>Vraag 22</u> Op basis van de meerjarenbegroting dienen de inkomsten minimaal € 550.000 te bedragen om een sluitende begroting te hebben uitgaande van het subsidiebedrag van € 2.287.194. <u>Vraag 23</u> 10% lagere inkomsten betekent € 50.000 tot € 60.000 minder inkomsten en zal er toe leiden dat het resultaat pas later (2030) positief gaat worden. Begrotingen, waaronder inkomstenprognoses, zijn

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			altijd aannames. Om fluctuaties op te kunnen vangen is een weerstandsvermogen voorzien. <u>Vraag 24</u> Er is een laag, midden en hoog scenario doorgerekend voor de inkomsten uit commerciële verhuur (zie rapport door horeca adviesbureau Vijverborgh). Voor de ontwikkeling van de bezoekcijfers en de inkomsten op fondsenwerving is gebruik gemaakt van historische gegevens en benchmarking. Voor dit deel zijn geen scenario's opgesteld. <u>Vraag 25</u> Net als de gemeentelijke begroting is dit ondernememingsplan geheel opgesteld in constante prijzen (prijspeil 2026). <u>Vraag 26</u> Ja.
	11	**Probleem: Subsidie-indexatie onzeker**	
		VRAAG 27. Waarom dit subsidiebedrag? VRAAG 28. Welke taken worden gedekt? VRAAG 29. Risico achterblijvende indexatie? VRAAG 30. Zijn indexatieafspraken hard?	<u>Vraag 27</u> Er is gekeken welke taken het Markiezenhof nu uitvoert en welke daarvan over gaan naar de nieuwe stichting. De budgetten die hierbij horen zijn opgenomen in het subsidiebedrag. Daarnaast is het subsidiebedrag verhoogt met het bedrag voor de huur van het pand. <u>Vraag 28</u> Het subsidiebedrag is opgenomen in de meerjaren-begroting in het ondernemingsplan (blz 66). Vanaf 2028 laat de meerjarenbegroting een positief resultaat zien. Alle taken die opgenomen

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			zijn in het ondernemingsplan kunnen daarmee worden uitgevoerd. <u>Vraag 29</u> Het probleem dat de indexatie van de subsidie en de indexatie van de loonkosten uit elkaar gaan lopen is een risico dat niet alleen bij de Stichting Markiezenhof speelt maar bij meerdere culturele instellingen zoals Stichting Podiumkunsten en de bibliotheek. Er wordt op dit moment gewerkt aan een meer uniforme werkwijze voor subsidiëring van culturele kerninstellingen, gericht op het verkleinen van verschillen in financieringsvormen en voorwaarden. Daarbij wordt ook verkend of en hoe meerjarige subsidiëring en een evenwichtige systematiek voor indexering op termijn mogelijk zijn. Aangezien dit beleidstraject nog niet is afgerond, wordt ook in dit traject uitgegaan van de bestaande werkwijze, vergelijkbaar met die van Stichting Podiumkunsten. <u>Vraag 30</u> Nee; zie het antwoord op vraag 29. Er wordt op dit moment bekeken hoe we in de toekomst met indexatie willen omgaan.
	12	**Probleem Weerstandsvermogen onvoldoende beargumenteerd**	
		VRAAG 31. Waarop is €750.000 gebaseerd? VRAAG 32. Welke risico's worden gedekt? VRAAG 33. Waarom niet autonoom inzetbaar? VRAAG 34. Welke risico's blijven ongedekt?	<u>Vraag 31</u> Het weerstandsvermogen is bedoeld voor het opvangen van de te verwachten exploitatietekorten. Voor 2026 wordt voor een heel jaar een tekort van €205.000 verwacht en voor 2027 een tekort van bijna €70.000. Voor de dekking van het exploitatietekort (vanaf 1-7-2026

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			t/m 2027) is in de berekening van het weerstandsvermogen een bedrag gereserveerd van €200.000. Gezien de omvang van de begroting van de stichting is een weerstandsvermogen van ongeveer 20% gebruikelijk. Hiermee dienen alle risico's waaronder het risico van loon- en prijsstijgingen in het lopende jaar opgevangen te worden en het risico van de bezoekersaantallen en de verhuur. Hiervoor is € 550.000 opgenomen (20% van € 2,8 miljoen). <u>Vraag 32</u> Het weerstandsvermogen dient voor het afdekken van alle risico's (zie ook antwoord vraag 31). <u>Vraag 33</u> Omdat het gemeenschapsgeld betreft willen we als college wel een vinger aan de pols houden en dient het inzetten van het weerstandsvermogen vooraf besproken te worden in het bestuurlijk overleg. <u>Vraag 34</u> Geen (zie ook antwoord vraag 31)
	13	**Bezoekersgroep/Marketing** **Probleem: geen marktanalyse, geen benchmarks, ontbreken bezoekcijfers** Conclusie: prognoses niet toetsbaar.	
		VRAAG 35. Onderbouwing prognose 36.000? VRAAG 36. Huidige bezoekersaantallen? VRAAG 37. Herkomst bezoekers? VRAAG 38. Is marketingbudget toereikend? VRAAG 39. Benchmarks? VRAAG 40. Wat bij achterblijvende bezoekers?	<u>Vraag 35</u> Voor de ontwikkeling van de bezoekcijfers is gebruik gemaakt van historische gegevens en benchmarking. <u>Vraag 36</u>

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			In jaar 2024 had het Markiezenhof 23.936 bezoekers. In 2025 bezochten tot 1 december 2025 22.399 bezoekers het museum. Vraag 37 In 2024 was 4% van de bezoekers afkomstig uit België, 4% uit overig buitenland 38% uit de regio[1] en de overige 53% uit de rest van Nederland. Dit beeld is door de jaren heen stabiel. [1] Met regio wordt het gebied in de driehoek Willemstad-Breda-Goes bedoeld. Dit is dus inclusief de gemeente Bergen op Zoom. Vraag 38 Ja Vraag 39 De benchmark is gemaakt met een deel van de musea van M6,(Gouda, Zuthpen) en Breda. Vraag 40 Afhankelijk van de situatie zijn meerdere acties denkbaar van verhogen marketinginspanningen tot compenseren met andere inkomsten of het terugbrengen van kosten.
	14	**Commercie** **Probleem: Horeca structureel verlieslatend, inkomstenraming onrealistisch**. Bronnen: Horecarapport	
		VRAAG 41. Maatregelen horeca? VRAAG 42. Zijn maatregelen onderbouwd? VRAAG 43. Wie investeert in keuken/logistiek? VRAAG 44. Realisme groei zaalverhuur? VRAAG 45. Wat bij lagere commerciële inkomsten?	Vraag 41: - beantwoording hangende toelichting vraagsteller. Vraag 42: - beantwoording hangende toelichting vraagsteller. Vraag 43 de eventuele investeringskosten voor

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			catering zijn voor de cateraar. Vraag 44 In de 100% versie van het ondernemingsplan is, op verzoek van de raad, uitgegaan van het scenario hoog. Dit is ambitieus en brengt risico's met zich mee, zoals ook gesignaleerd in de risico paragraaf en tijdens toelichting in de beeldvorming. Vraag 45 Afhankelijk van de situatie zijn meerdere acties denkbaar van verhogen marketinginspanningen tot compenseren met andere inkomsten of het terugbrengen van kosten.
	15	**Fondsenwerving** **Probleem: Fondsenwerving verviervoudigt zonder strategie.**	
		VRAAG 46. Welke fondsen benaderd? VRAAG 47. Structureel/incidenteel? VRAAG 48. Risico lagere toekenningen? VRAAG 49. Formatie voldoende? VRAAG 50. Kosten gedekt?	Vraag 46 Er is informeel gesproken met oa het Cultuurfonds en de Vriendenloterij. Lokaal is dit oa de Mastboom-Brosens Stichting geweest. Vraag 47 De meeste fondsen kennen alleen incidentele bijdragen. Dit is de reden waarom development meer omvat dan alleen fondsenwerving (ook donaties, sponsors etc). Vraag 48 Afhankelijk van de situatie zijn meerdere acties denkbaar van verhogen wervingsinspanningen tot

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			compenseren met andere inkomsten of het terugbrengen van kosten. Vraag 49 Ja Vraag 50 Ja
	16	**Organisatie/Personeel** **Probleem: Formatie daalt terwijl taken stijgen**.	
		VRAAG 51. Formatie voldoende voor basistaken? VRAAG 52. Realisme verlaging management? VRAAG 53. Is 1.8 fte techniek voldoende? VRAAG 54. Benchmark bezoekers/fte? VRAAG 55. Werkdrukrisico's? VRAAG 56. Continuïteit bij ziekte?	Vraag 51 Ja Vraag 52 Ja Vraag 53 In de 80% versie is uitgegaan van een bezetting van 2FTE. In het afwegingskader is deze, door het vervallen van het House of History, niet meer verrichten werkzaamheden voor het WBA en VVV zonder betaling en het feit dat er coördinatie voorzien is voor team Bedrijfsvoering, teruggebracht naar 1,8 FTE.. Vraag 54 De benchmark is gemaakt met een deel van de musea van M6,(Gouda, Zuthpen) en Breda. Vraag 55 Hoewel het aantal FTE's kleiner wordt, komen er functies bij die juist rolduidelijkheid en effectiviteit moeten verhogen en werkdruk moeten verlagen.

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			Vraag 56 Het is lastig hier een algemeen geldende uitspraak over te doen; dit zal per situatie verschillen en ook per functie verschillen.
	17	**Overgang/Governance** **Probleem: Implementatie en governance onvolledig**	
		VRAAG 57. Kritieke mijlpalen? VRAAG 58. Wanneer benoeming RvT/directeur? VRAAG 59. Is implementatieplanning beschikbaar? VRAAG 60. Wat bij vertraging contracten? VRAAG 61. Wat als plan niet aansluit op werkelijkheid?	Vraag 57 Afstemming en finaliseren van de overgangsregeling en pakketvergelijking met het BLO. Daarbij aangetekend dat uit het ambtelijk overleg in het najaar is gebleken dat regeling positief is ontvangen en er geen grote inhoudelijke discussiepunten zijn, aandachtspunten tot op heden zijn met name de wijze van formuleren. In de planning is de kritieke mijlpaal de aanvraag van een bankrekening zodra de stichting notarieel is opgericht. Door de wet WWTF is de toetsing door de banken bij een stichting een langdurig proces. Er dienen de nodige toetsingen door de bank te worden uitgevoerd. Een bankrekening is noodzakelijk om de stichting te operationaliseren. Vraag 58 Als eerste stap in het proces wordt een interim directeur aangesteld (dmv een collegebesluit). Een bestuurder is als functionaris noodzakelijk om de stichting notarieel op te richten. Zodra de stichting is opgericht zal het wervingstraject worden opgestart voor de leden van de RvT en

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			voor de directeur-bestuurder. De profielen zijn daarvoor reeds opgesteld. <u>Vraag 59</u> Zie bijlage 'planning'. Na instemmend raadsbesluit wordt de planning verder gedetailleerd. <u>Vraag 60</u> De belangrijkste contracten sluit de stichting met de medewerkers (arbeidsovereenkomsten) en met de gemeente (huurovereenkomst en subsidieafspraken). De medewerkers worden individueel en in groepsverband maandelijks en zoveel vaker als nodig geïnformeerd en betrokken. De overige contracten betreft o.a. het oversluiten van huidige leveranciers naar de stichting. Bijvoorbeeld de nutsaansluitingen. De samenhang met contracten met/binnen de gemeente is groot. Daar heb je dus invloed op. Mocht hier vertraging in komen dan is een overbruggingsperiode relatief eenvoudig af te stemmen. Bijvoorbeeld door contracten nog even aan te houden bij de gemeente waarbij de kosten worden doorbelast aan de stichting. <u>Vraag 61</u> Bij de planvorming (ondernemingsplan en verzelfstandigingsplan) moet je altijd uitgaan van veranderende omstandigheden. Er is in de plannen voldoende flexibiliteit ingebouwd om bij onverhoopte, veranderende omstandigheden accuraat te reageren. Zie voorbeeld bij vraag 60.

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
	18	**Bestuurlijke Haalbaarheid** **Probleem: Onzeker of bestuurders/directeur dit willen dragen.**	
		VRAAG 62. Waarop baseert college instapbereidheid? VRAAG 63. Wat bij afhaken kandidaten?	<u>Vraag 62</u> Gezien de reeds getoonde interesses (o.a. leden RvT) achten wij de instapbereid kansrijk. <u>Vraag 63</u> Bij afhaken van (directeurs)kandidaten kan het contract met de interim directeur-bestuurder worden verlengd.
	19	**Meta-Vraag** **Probleem: Opgave raad zelf onuitvoerbaar gebleken**.	
		VRAAG 64: Welke onderdelen van raadsopdracht zijn niet realistisch uitvoerbaar?	Dit is een politieke vraag die niet technisch te beantwoorden is.

Onderwerp: Markiezenhof

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
	7	**PROBLEEM: Klimaatinstallaties niet op norm museale bruiklenen onzeker**. Bronnen: Brink; horeca-afzuiging beïnvloedt klimaat. Conclusie: risico op verlies museale functie.	
		VRAAG 6. Voldoet gebouw aan museale normen? VRAAG 7. Zijn quickscans beschikbaar? VRAAG 8. Welke investeringen voor M6/M7? VRAAG 9. Staat reservering in begroting?	<u>Vraag 6:</u> Niet alle ruimtes hebben een klimaatinstallatie zoals de Schatkamers. Dit is ook niet overal nodig. Bovendien wordt er met de getoonde objecten rekening mee gehouden met het klimaat in een specifieke ruimte. <u>Vraag 7:</u> Nee, er zijn geen quickscans van het gebouw gemaakt voor wat het museale klimaat betreft. <u>Vraag 8:</u> Het Markiezenhof is voor aanvang van het M6-project met het Rijksmuseum geschikt gemaakt voor het ontvangen van museale bruiklenen. <u>Vraag 9:</u> De investering in de klimaatinstallaties voor de museale functie is een investering die op grond van de demarcatielijst behoort bij de nieuwe stichting. In het subsidiebedrag is de dekking opgenomen van de rente en afschrijving van deze investering. Als deze investering volledig is afgeschreven is er budget voor vervanging van deze klimaatinstallaties in de begroting van de stichting. Omdat op basis van de demarcatielijst

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			klimaatinstallaties voor de museale functie niet onder verantwoordelijkheid vallen van de gemeente als eigenaar van het pand heeft de gemeente in haar MJOP of investeringsstaat hier niets voor opgenomen. Voor overige klimaatinstallaties is er budget in het MJOP en is er een algemeen investeringsbudget voor het verduurzamen van de gemeentelijke panden van € 700.000 per jaar.
	14	**Commercie** **Probleem: Horeca structureel verlieslatend, inkomstenraming onrealistisch**. Bronnen: Horecarapport	
		VRAAG 41. Maatregelen horeca? VRAAG 42. Zijn maatregelen onderbouwd? VRAAG 43. Wie investeert in keuken/logistiek? VRAAG 44. Realisme groei zaalverhuur? VRAAG 45. Wat bij lagere commerciële inkomsten?	<u>Vraag 41:</u> In het ondernemingsplan wordt omschreven dat het museumcafe momenteel verlieslatend is. In het rapport van horeca adviesbureau Vijverborgh wordt een drietal scenario's voor uitbesteding van het museumcafe voorgesteld en doorgerekend. Op basis hiervan is gekozen voor Scenario C, Samenwerkingsverband tussen het museum en een nader te selecteren exploitant. <u>Vraag 42:</u> De doorrekening van scenario C is gedaan op basis van ervaringscijfers en benchmark uit de database van het horeca adviesbureau. <u>Vraag 43</u> de eventuele investeringskosten voor catering zijn voor de cateraar. <u>Vraag 44</u> In de 100% versie van het ondernemingsplan is, op verzoek van de raad, uitgegaan van het scenario hoog. Dit is ambitieus

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			en brengt risico's met zich mee, zoals ook gesignaleerd in de risico paragraaf en tijdens toelichting in de beeldvorming. <u>Vraag 45</u> Afhankelijk van de situatie zijn meerdere acties denkbaar van verhogen marketinginspanningen tot compenseren met andere inkomsten of het terugbrengen van kosten.

Vragen Verzelfstandiging Markiezenhof

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
Samen 0164			
	1	In het verlengde van de commissievergadering Mens, Maatschappij en Vrije tijd van j.l. dinsdag 9 december 2025 met betrekking tot verzelfstandiging van het Markiezenhof hebben wij de volgende vraag: Kan het college bevestigen of het juridisch en financieel mogelijk is om de inventaris van het Markiezenhof niet via een lening, maar via een van de onderstaande alternatieven over te dragen aan de nieuwe stichting?	
	2	Overdracht in bruikleen (eigendom blijft bij de gemeente)	Overdracht in bruikleen kan formeel juridisch gezien wel voor inventaris en installaties. Er moeten dan een aantal zaken wel goed geregeld worden zoals de voorwaarden van gebruik, de duur van de bruikleen en de aansprakelijkheid bij schade of verlies. Daarnaast zijn er een aantal investeringen die overgaan naar de stichting die ook aanpassingen aan het pand ivm de museale functie betreffen. Deze zijn niet middels een bruikleen overeenkomst over te dragen. Kortom bruikleen is juridisch niet de meest eenvoudige vorm en niet voor alle investeringen die overgaan naar de stichting toe te passen.
	3	Overdracht tegen symbolische waarde na afwaardering.	Het inventaris/aanpassingen kunnen voor € 1 worden overgedragen aan de nieuwe stichting. De boekwaarde van de investeringen moet wel volledig afgeboekt worden en dit betekent een extra last voor de gemeente van €537.498 in 2026. Bij de overdracht van inventaris bij de Stichting Podiumkunsten is ook de waarde van de over te dragen investeringen in rekening gebracht bij de Stichting Podiumkunsten.

	4	Overdracht via verrekening binnen de subsidiestroom of startbijdrage	In het subsidiebedrag is rekening gehouden met de jaarlijkse afschrijving van de investeringen die overgedragen moeten worden en de rentekosten voor de financiering hiervan. In de toekomst moet vervanging ook gedekt kunnen worden vanuit de exploitatie. Met de huidige hoogte van het subsidiebedrag is dit geborgd. Wanneer de investeringen om niet worden overgedragen zou het subsidiebedrag aan de stichting met €76.200 naar beneden bijgesteld moeten worden.
	5	Indien er nog andere mogelijkheden zijn die niet resulteren in een schuld op de balans met een rentedragende lening voor de nieuwe Stichting dan horen wij dat graag.	Een andere methode hebben we niet. Door nu in het subsidiebedrag de rente en afschrijving van de over te dragen investeringen mee te nemen heeft de stichting ook naar de toekomst toe een gezonde financiële basis.
	6		
	7		

Gemeente Bergen op Zoom

RMD25-0009

Raadsmededeling

Datum	11 november 2025	Nr.	RMD25-0009
Van	Het college van B&W	Contactpersoon: J.J. van Schaik Email: j.j.vanschaik@bergenopzoom.nl	
Aan	De raads- en burgerleden		
Portefeuillehouder(s)	Dhr. D.P.E. Hopmans		
Onderwerp	Concept Beleidsplan SHV 2025 - 2029	Doel	☑ Oordeelsvorming/Peilen van gevoelens ☐ Zienswijzen/wensen en bedenkingen

Mededeling

Aanleiding
Met dit voorstel willen we het conceptbeleidsplan *Schuldhulpverlening 2025-2029* gevoelspeilend aan u voorleggen, zoals toegezegd door wethouder Hopmans naar aanleiding van het *Rekenkamerrapport Evaluatie beleid en uitvoering schuldhulpverlening en armoedebestrijding Bergen op Zoom* van 14 juni 2024 (24-005099). Deze werkwijze biedt de mogelijkheid om uw inzichten en feedback te delen. Uw betrokkenheid en suggesties zijn essentieel om het plan te versterken en te zorgen dat de schuldhulpverlening optimaal aansluit bij de behoeften van onze inwoners.

Financiële problemen kunnen iedereen overkomen en veroorzaken veel stress, met grote gevolgen voor iemands gezondheid en woonsituatie. Daarom ondersteunt de gemeente Bergen op Zoom inwoners proactief bij het voorkomen en oplossen van schulden, met toegankelijke en effectieve hulp op maat.
Conform de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs) – die de gemeenteraad verplicht elke vier jaar een beleidsplan vast te stellen – is dit conceptplan opgesteld. Het sluit aan bij de uitgangspunten van het bestuursakkoord 'Samen Bergen Verzetten' en beschrijft hoe we de schuldhulpverlening de komende jaren organiseren en verbeteren. Dit plan is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de Intergemeentelijke Sociale Dienst (ISD) Brabantse Wal, beleidsmedewerkers van de deelnemende gemeenten en andere betrokken organisaties. Het geeft richting, helpt bij het coördineren van inspanningen en middelen, en zorgt voor transparantie naar inwoners en samenwerkingspartners.

De reacties op dit gevoelspeilende voorstel worden meegenomen in de verdere uitwerking, waarna het definitieve plan ter vaststelling aan de raad wordt aangeboden.

Wat staat er in het plan?
Met dit plan willen we dat alle inwoners, zowel particulieren als ondernemers, schuldenvrij kunnen leven en dat problematische schulden worden voorkomen. Zo kunnen alle inwoners actief meedoen in de samenleving. Het nieuwe plan richt zich op drie inhoudelijke speerpunten:

1. *Schuldpreventie en financiële zelfredzaamheid:* Sterker inzetten op voorkomen en vroesignalering (o.a. via educatie en tijdige contactlegging) met als doel het duurzaam vergroten van de financiële zelfredzaamheid om terugval te voorkomen.
2. *Laagdrempelige toegang:* Garanderen dat hulp snel en laagdrempelig wordt gevonden
3. *Samen verantwoordelijk:* Versterken van de samenwerking met partners voor het eerder signaleren en effectiever oplossen van schulden.

Om te zorgen dat onze aanpak echt werkt, willen we beter meten wat de resultaten zijn. Daarom wordt de aanpak gemonitord aan de hand van in het plan vastgestelde prestatie-indicatoren. De monitoring vindt plaats via registraties van uitvoeringspartners, koppeling van systemen (RIS, Suite en Allegro), managementrapportages van Kredietbank Nederland en het te ontwikkelen Dashboard Armoede. Door deze systematische aanpak krijgen we inzicht in de voortgang en kunnen we tijdig bijsturen.

Wat vragen we aan u als gemeenteraad?
Ter voorbereiding op de definitieve vaststelling van dit beleidsplan, vragen wij uw gevoelspeilende reactie. Uw inzichten zijn van cruciaal belang om het plan te versterken en optimaal aan te laten sluiten bij de behoeften van onze inwoners.

We vragen u in het bijzonder om mee te denken over de monitoring en prestatie-indicatoren die in hoofdstuk 5 van het concept Beleidsplan Schuldhulpverlening zijn genoemd. Welke indicatoren acht u het meest relevant om de effectiviteit van onze schuldhulpverlening te meten en hoe kunnen we de voortgang het beste inzichtelijk maken?

Uw feedback zal worden meegenomen in de verdere uitwerking van een sterker en effectiever plan.

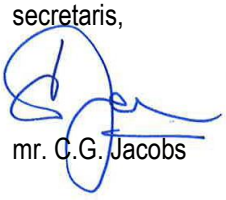
Bijlagen

De volgende bijlagen zijn, als onderdeel van deze raadsmededeling, bijgevoegd:

- Conceptversie Beleidsplan Schuldhulpverlening gemeente Bergen op Zoom 2025 – 2029.

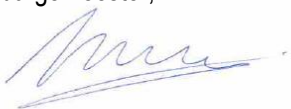
Hoogachtend,
het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,

secretaris,

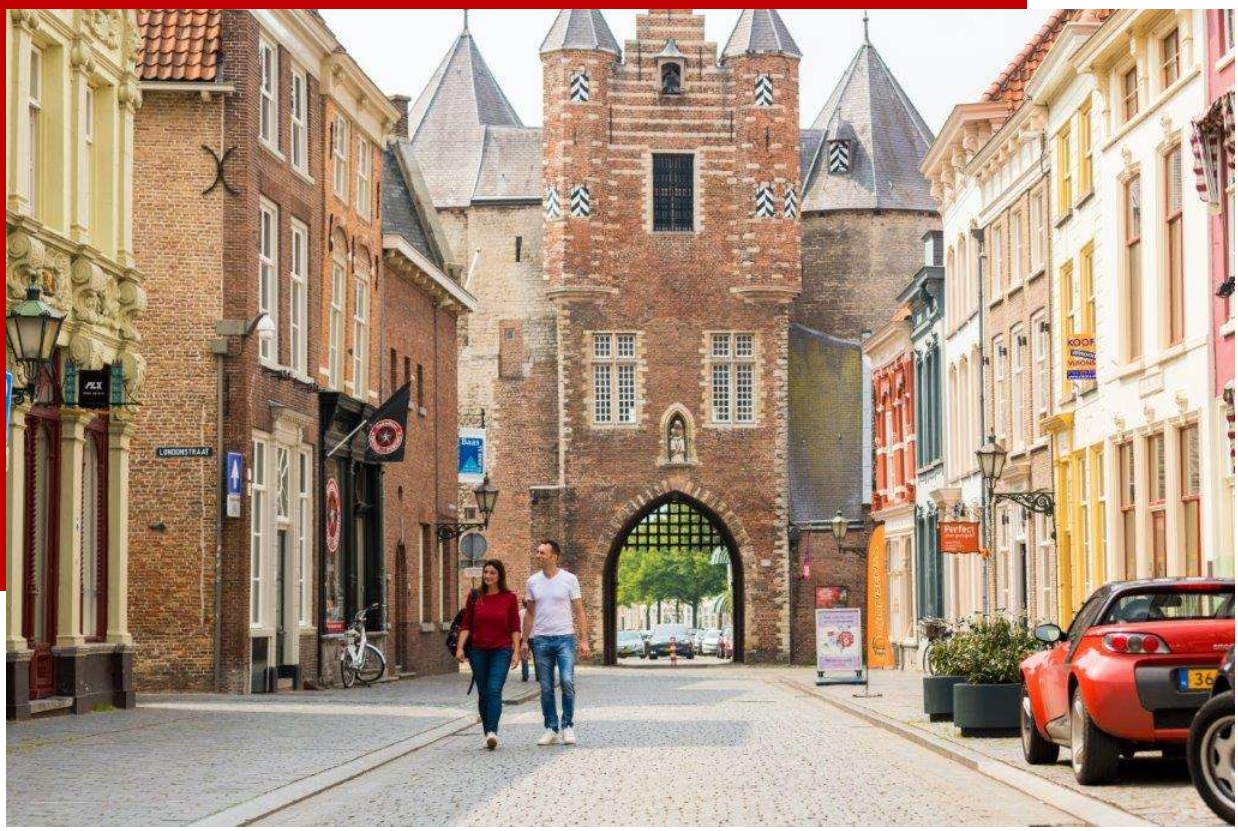


mr. C.G. Jacobs

burgemeester,



drs. M. Mulder MSc.



Beleidsplan Schuldhulpverlening 2025 – 2029

Gemeente Bergen op Zoom

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting 2
1. WAAROM DIT PLAN? 4
2. WAT HEBBEN WE GELEERD? 5
3. TRENDONTWIKKELINGEN 7
4. VISIE, DOELSTELLINGEN EN SPEERPUNTEN 9
5. ONZE AANPAK 13
6. ONZE INTEGRALE AANPAK ARMOEDE EN SCHULDEN 17
7. BIJLAGEN 19
Bijlage 1. Schema schuldhulpverlening 19
Bijlage 2: De elementen basisdienstverlening schuldhulpverlening 21
Bijlage 3. Toelichting minimaregelingen 22

SAMENVATTING

Steeds meer inwoners hebben moeite om financieel rond te komen. Schulden zorgen voor stress en dit heeft vaak grote invloed op het dagelijks leven van inwoners. Soms ontstaan er kleine betalingsachterstanden, die ongemerkt kunnen uitgroeien tot grotere schulden. De gemeente wil inwoners hierbij tijdig ondersteunen, zodat financiële zorgen geen langdurige belemmering vormen. Dit beleidsplan beschrijft hoe we als gemeente de schuldhulpverlening de komende jaren willen aanpakken.

Wat hebben we geleerd?

De afgelopen jaren is er al veel bereikt in de ondersteuning van inwoners met financiële zorgen. Tegelijkertijd zien we dat er nog knelpunten zijn: complexiteit in overheidsregelingen, verborgen armoede door schaamte en/of wantrouwen en risico op terugval na een schuldregeling. Hierbij zien we dat met name jongeren, zelfstandig ondernemers en laaggeletterden vaak extra ondersteuning nodig hebben.

Integrale aanpak armoede en schulden

Dit beleidsplan is ingebed in een bredere, integrale aanpak die nauw aansluit op het lokale armoede- en minimabeleid en de transformatie van het sociaal domein.
Schuldhulpverlening is een cruciale pijler van de transformatie. Deze transformatie richt zich op de verschuiving van maatwerk op basis van indicatie naar een versterkte sociale basis en preventieve, buurtgerichte ondersteuning.
De ISD voert de bestaande, reguliere minimaregelingen uit (zoals bijzondere bijstand en de collectieve zorgverzekering) als basisvangnet. Vanuit dit vangnet kiest de gemeente voor activerend en beschermend beleid. Dit betekent dat het beleid direct bijdraagt aan de transformatie door niet alleen te beschermen (via minimaregelingen), maar ook te stimuleren tot sociale activering en participatie. De focus ligt op het vroegtijdig aanpakken van financiële problemen en het duurzaam vergroten van de zelfredzaamheid van de inwoner, waardoor het beroep op zwaardere, langdurige maatwerkvoorzieningen wordt verminderd.

Onze vernieuwde aanpak

Met dit plan willen we dat alle inwoners, zowel particulieren als ondernemers, schuldenvrij kunnen leven en dat problematische schulden worden voorkomen. Zo kunnen alle inwoners actief meedoen in de samenleving.

Om dit te realiseren kiezen we voor een aanpak met drie speerpunten:

1. **Schuldpreventie en financiële zelfredzaamheid**
   We zetten sterker in op het voorkomen en vroegtijdig signaleren van schulden. Bijvoorbeeld door financiële educatie op scholen, hulp bij administratie en het tijdig contact leggen bij betalingsachterstanden. Ook na het oplossen van schulden blijven we inwoners ondersteunen om terugval te voorkomen.
2. **Laagdrempelige toegang**
   Niet iedereen weet waar hij of zij terecht kan voor hulp, of durft hulp te vragen. Daarom zorgen we voor duidelijke informatie, maken we gebruik van laagdrempelige plekken zoals bibliotheken of sportverenigingen, en werken we samen met organisaties die dicht bij de inwoners en ondernemers staan. Zo zorgen we dat inwoners en ondernemers met financiële zorgen snel en laagdrempelig passende hulp vinden en ontvangen, zodat financiële problemen tijdig worden aangepakt.
3. **Samen verantwoordelijk**
   Schuldhulp is een gezamenlijke opgave. Daarom versterken we de samenwerking met ketenpartners, schuldeisers, ondernemers en inwoners zelf. Door samen te werken kunnen we problemen eerder signaleren, effectiever oplossen en terugval voorkomen.

Beter inzicht en monitoring

Om te zorgen dat schuldhulp echt werkt, willen we beter meten wat de resultaten zijn. De gemeente houdt daarom goed bij hoeveel inwoners we bereiken, wie er geholpen worden, en of de ondersteuning effectief is. We verzamelen niet alleen cijfers, maar luisteren ook naar de ervaringen van inwoners en hulpverleners. Zo krijgen we een volledig beeld van wat goed gaat en waar het beter kan.
We kijken bijvoorbeeld naar:

- Het aantal inwoners dat gebruikmaakt van schuldhulp.
- Hoeveel inwoners deelnemen aan financiële cursussen of budgetcoaching.
- Of inwoners na hulp schuldenvrij blijven, zonder terugval.
- Of schuldhulp op tijd wordt geregeld en goed aansluit bij de situatie van de inwoner.

Waar nodig passen we het beleid en/of de uitvoering aan, zodat we steeds de juiste hulp kunnen bieden. We voeren tussentijdse evaluaties uit van het beleidsplan om te beoordelen of we op koers liggen en waar eventueel bijsturing nodig is. Zo zorgen we ervoor dat de schuldhulp toekomstbestendig en effectief blijft.

Wat betekent dit voor onze inwoners?

Inwoners krijgen tijdig passende hulp bij geldzaken en geldproblemen. Door goede samenwerking met partners en duidelijke informatie wordt de drempel om hulp te vragen verlaagd. Jongeren leren beter omgaan met geld, zelfstandig ondernemers krijgen ondersteuning bij financiële zorgen, en inwoners die al geholpen zijn blijven in beeld om terugval te voorkomen.
Zo bouwen we samen aan een gemeente waarin iedereen kan meedoen, met ruimte om vooruit te kijken in plaats van achterom.

1. WAAROM DIT PLAN?

In de Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening (Wgs) is vastgelegd dat de gemeenteraad iedere vier jaar een beleidsplan schuldhulpverlening vaststelt. Hierin beschrijven we hoe we de schuldhulpverlening de komende jaren organiseren en verbeteren. Dit geeft richting, helpt bij het coördineren van inspanningen en middelen, en zorgt voor transparantie naar inwoners en samenwerkingspartners. De ISD Brabantse Wal voert de schuldhulpverlening uit voor de gemeente Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht.

Financiële problemen kunnen iedereen overkomen, vaak door ingrijpende gebeurtenissen zoals verlies van werk, scheiding of ziekte. Maar schulden kunnen ook zeker voortkomen uit een gebrek aan financiële zelfredzaamheid. Schulden brengen veel stress en onzekerheid met zich mee en kunnen grote gevolgen hebben voor gezondheid, werk en wonen. De gemeente Bergen op Zoom wil haar inwoners ondersteunen om grip te houden op hun financiën en helpen problematische schulden te voorkomen. Wanneer er toch schulden ontstaan, zorgen we dat hulp toegankelijk, effectief en op maat is.

Visie, uitvoering en monitoring

Dit beleidsplan beschrijft de visie, doelstellingen en de kaders voor de schuldhulpverlening. Het vormt daarmee de basis voor de keuzes die we maken om inwoners met (dreigende) financiële problemen te ondersteunen. De concrete uitvoering, werkwijzen en praktische afspraken worden vastgelegd in een uitvoeringsplan schuldhulpverlening en een apart uitvoeringsplan voor vroegsignalering, dat periodiek wordt geactualiseerd en ter vaststelling aan de gemeenteraad wordt voorgelegd. Dit zorgt ervoor dat we flexibel kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en de uitvoering kunnen bijsturen waar nodig. Een belangrijk aandachtspunt uit het *Rekenkamerrapport Evaluatie beleid en uitvoering schuldhulpverlening en armoedebestrijding Bergen op zoom* van 14 juni 2024, is de noodzaak van betere monitoring. Beleidsadviseurs, hulpverleners en cliëntenraden hebben meegedacht over de inhoud en de manier waarop we de resultaten zichtbaar maken. Om te meten of het beleid effectief is, zijn prestatie-indicatoren opgesteld. Dit vraagt om investeringen in data en informatiemanagement, zodat we tijdig kunnen bijsturen en verantwoording kunnen afleggen over de resultaten.

Onze werkwijze: integrale samenwerking in de transformatie Sociaal domein

De schuldhulpverlening is een cruciale pijler onder de bredere transformatie van het sociaal domein van de gemeente Bergen op Zoom. Deze transformatie richt zich op een verschuiving van geïndiceerd maatwerk naar een versterkte sociale basis en buurtgerichte ondersteuning.
We werken intensief samen met verschillende partners om schulden zoveel mogelijk te voorkomen en waar nodig op te lossen. Belangrijke samenwerkingspartners zijn Kredietbank Nederland, WijZijn maatschappelijk werk, SchuldHulpMaatje en Humanitas.

Het beleidsplan sluit op de transformatie aan door de focus te leggen op:

- Preventie en vroegsignalering: Woningcorporaties, zorgverzekeraars, energieleveranciers en drinkwaterbedrijven zijn onmisbare partners in vroegsignalering. Door hun signalen en de inzet van vrijwillige financiële hulpverlening kunnen we financiële problemen vroegtijdig oppakken en de instroom in zwaardere, geïndiceerde schuldentrajecten verminderen. Dit versterkt de sociale basis.
- Verbinding met lichte voorzieningen: Door een sterke koppeling met de wijkteams en Stevige Lokale Teams (SLT) wordt financiële stabiliteit meegenomen als onderdeel van het integrale hulpaanbod voordat een zwaar schuldsaneringstraject nodig is.
- Duurzame zelfredzaamheid: De focus op preventie en het aanpakken van onderliggende oorzaken draagt bij aan de transformatiedoelstelling van het vergroten van duurzame zelfredzaamheid en het terugdringen van de afhankelijkheid van langdurige maatwerkvoorzieningen.

Afbakening en samenhang met armoede en minimabeleid

Dit beleidsplan gaat specifiek over schuldhulpverlening. Het plan richt zich op hoe we inwoners met (dreigende) financiële problemen ondersteunen en begeleiden. Financiële inkomensondersteuning voor inwoners met een laag inkomen valt buiten de scope van dit beleidsplan en maakt onderdeel uit van het bredere inkomens- en minimabeleid.
Omdat schulden en armoede vaak nauw met elkaar verweven zijn – schulden kunnen armoede verergeren en armoede kan leiden tot schulden – sluit dit beleidsplan zorgvuldig aan op het armoede- en minimabeleid. Door goede aansluiting te zoeken tussen deze beleidsvelden in de aanpak, versterken we de effectiviteit hiervan en vergroten we de kansen voor inwoners om weer grip te krijgen op hun financiële situatie en actief deel te nemen aan de samenleving. In bijlage (3) is een toelichting op de minima- en armoederegelingen opgenomen.

2. WAT HEBBEN WE GELEERD?

Terugblik op het beleidsplan schuldhulpverlening 2020 – 2024

In het beleidsplan van 2020-2024 stonden drie pijlers centraal: Preventie en nazorg, Intake en stabilisatie en het Oplossen van schulden. Hieronder volgt een korte terugblik op de belangrijkste inzet. Veel van deze aanpakken zijn structureel onderdeel van onze schuldhulpverlening en worden ook voortgezet in de komende beleidsperiode.

Preventie en nazorg

Voorkomen is beter dan genezen. In de afgelopen beleidsperiode zette de gemeente sterk in op preventie en nazorg om financiële problemen in een vroeg stadium te signaleren en om inwoners bewust te maken van hun financiële situatie.

Preventie op scholen

De gemeente richtte zich onder andere op generatiearmoede: het voorkomen van de overdracht van armoede van ouder op kind. Door kinderen en jongeren op school te leren omgaan met geld, werd geprobeerd de kans op schulden op latere leeftijd te verkleinen. De gemeente zou actief scholen benaderen in Bergen op Zoom voor het geven van voorlichting tijdens de lessen, ook in de groepen 8 van de basisscholen. In de praktijk bleek dat slechts twee basisscholen aandacht besteedden aan geldzaken tijdens de week van het geld; andere scholen waren terughoudend met het geven van structurele voorlichting en zagen dit vooral als taak voor het voortgezet onderwijs. Deze ervaring leert dat verdere samenwerking nodig is om financiële educatie op school structureel voort te zetten.

Ondersteuning thuisadministratie

Sommige inwoners hebben moeite om hun geldzaken goed te regelen. Voor een tijdige signalering en het vergroten van de financiële redzaamheid van de inwoner werkten de gemeente samen met partners zoals Schuldhulpmaatje en Humanitas. Zij helpen inwoners bij het ordenen van hun administratie, het geven van inzicht in de inkomsten en uitgaven en het begeleiden bij het maken van een budgetplan. Sinds 2022 is Humanitas West-Brabant West actief in Bergen op Zoom en ondersteunden zij steeds meer inwoners. Dit versterkte de effectiviteit van de schuldhulpverlening. Verder beschikt Humanitas over een breder aanbod dat inwoners een gevoel van steun en veiligheid biedt. Zij bieden ook ondersteuning op thema's zoals eenzaamheid, omgaan met rouw en verlies, opvoeden en ouderschap en opgroeien. Ook de komende beleidsperiode blijven we voortbouwen op een goede en stevige samenwerking met deze waardevolle partners.

Vroegsignalering

In 2021 werd de uitvoering van vroegsignalering verplicht na een wijziging van de Wgs. Leveranciers van vaste lasten zijn verplicht om betalingsachterstanden vanaf 30 dagen na de factuur (met herinnering) te melden aan de gemeente. Medio 2023 werden ook signalen van dreigende afsluiting van bijvoorbeeld water doorgegeven. Bij signalen van leveranciers is de gemeente verplicht om inwoners een hulpaanbod te doen.
De gemeente Bergen op Zoom gebruikt het systeem RIS van Xxllnc voor het ontvangen van signalen, registratie van acties en terugkoppeling aan leveranciers. Als een inwoner hulp accepteert, schort de leverancier de incasso één maand op. Zo worden extra kosten voorkomen.
Het aantal signalen is in de eerste twee jaar gestegen, evenals het aandeel zorgwekkende signalen. De hoofdzakelijke redenen hiervoor zijn de toename van het aantal leveranciers die vaste lasten melden en de ontwikkelingen rondom corona, inflatie en de energiecrisis.
De gemeente hanteerde een outreachende aanpak: alle inwoners van wie een betalingsachterstand was gesignaleerd, ontvingen een brief of e-mail. Bij zorgwekkende signalen werd geprobeerd telefonisch of via huisbezoek contact te leggen met de inwoner. Vanaf 2024 belt callcenter Certin vaker en op verschillende momenten van de dag inwoners met gesignaleerde betalingsachterstanden. Hierdoor bereikten we twee keer zoveel inwoners als voorheen. Deze aanpak bleek effectief en wordt ook in de komende beleidsperiode voortgezet en herijkt.

Intake en stabilisatie

In deze fase van het schuldhulpverleningstraject lag de focus op het in balans brengen van het budget en het stabiliseren van de financiële situatie. Ook werd gekeken naar de mogelijkheden om het inkomen te verhogen, bijvoorbeeld door meer uren te werken of door gebruik te maken van inkomensondersteunende regelingen (zoals toeslagen of minimavoorzieningen).

De ISD Brabantse Wal coördineerde deze fase samen met WijZijn. Afhankelijk van de situatie van de inwoner werden extra ondersteuningsmiddelen ingezet, zoals budgetbegeleiding, budgetbeheer of – indien nodig – beschermingsbewind. Deze aanpak blijft bestaan en waar nodig verder versterkt.

Budgetbeheer en begeleiding
De gemeente voerde regie op budgetbeheer en werkte hiervoor samen met WijZijn (voor de begeleiding) en Kredietbank Nederland (voor de technische uitvoering). In het geval van budgetbegeleiding stelt WijZijn samen met de inwoner een plan van aanpak op. Bij meervoudige problematiek werd vaak gekozen voor budgetbeheer of, indien nodig, beschermingsbewind. De praktijk leerde dat deze fase intensief was, mede door de benodigde gedragsverandering van de inwoner en de intensieve begeleiding die nodig is. De samenwerking tussen de gemeente, WijZijn en de Kredietbank Nederland wordt ook in de volgende beleidsperiode voortgezet, met oog voor verbetering van doorstroom, maatwerk en effectiviteit.

Oplossen van schulden

Het uitgangspunt in de vorige beleidsperiode was het bereiken van een schuldenvrije toekomst. Daarbij werd in principe uitgegaan van volledige aflossing door de inwoner, al dan niet via een regeling. Wanneer directe aflossing niet mogelijk bleek, werd gezocht naar herschikking van de schulden via betalingsregelingen, schuldbemiddeling of saneringskrediet.
Bij een saneringskrediet lost de gemeente de bestaande schulden namens de inwoner af en treedt de gemeente op als enige schuldeiser, waardoor de inwoner overzicht en rust krijgt met één lening bij de gemeente. Bij een schuldbemiddeling ontvangen de schuldeisers, gedurende de looptijd van de schuldregeling, periodiek een gereserveerd bedrag van het inkomen van de schuldenaar. De oorspronkelijke schuldeisers blijven bestaan totdat de looptijd van de schuldregeling is voldaan. Omdat stabilisatie noodzakelijk is vóór de start van een schuldregeling, zit er doorgaans enige tijd tussen aanmelding en start van het traject. Deze aanpak blijft de basis.

Ondernemers
Ondernemers met financiële problemen konden begeleiding en ondersteuning krijgen van Over Rood. Over Rood is géén schuldhulpverlener, maar een vrijwilligersorganisatie die ondernemers met schulden en achterstanden helpt om de boel weer op orde te krijgen. Hoewel schuldhulpverlening aan ondernemers sinds de wetswijziging wettelijk is verankerd, kreeg deze doelgroep in het vorige beleidsplan beperkte aandacht. De hulpvraag onder ondernemers nam in de praktijk toe, onder meer als gevolg van corona en economische onzekerheden. Sinds 2022 verzorgt Kredietbank Nederland schuldhulpverlening aan ondernemers in de drie gemeenten van de Brabantse Wal. Waar in 2022 vier minnelijke trajecten van start gingen, steeg dit aantal in 2023 naar zeven. In 2024 startte er 10 trajecten en in het eerste half jaar van 2025 zijn er al 9 trajecten gestart. Gezien de economische ontwikkelingen wordt verdere groei verwacht. De komende jaren krijgt ondersteuning aan ondernemers daarom nadrukkelijker aandacht en blijft Over Rood de ondernemers ondersteunen bij hun financiële problemen.

Conclusie

Tijdens de coronaperiode bleef de verwachte stijging in hulpvragen van inwoners uit, mede door tijdelijke steunmaatregelen zoals de energietoeslag. Sinds eind 2024 is echter een duidelijke toename zichtbaar, in lijn met landelijke economische ontwikkelingen. Ondernemers maken ook steeds vaker gebruik van schuldhulpverlening. Dit aantal zal waarschijnlijk verder toenemen. De afgelopen jaren heeft de gemeente stappen gezet om schulden te voorkomen en een oplossing te bieden voor haar inwoners. De aanpak van vroegsignalering is verbeterd en steeds meer inwoners en ondernemers weten de weg naar hulp te vinden. De verwachting is dat de vraag naar schuldhulp in de komende jaren verder zal stijgen.

“Via vroegsignalering hebben we vaak een mooi aanknopingspunt voor een gesprek, waar later vaak veel meer uitdagingen in iemands leven aan bod komen” - medewerker ISD

3. TRENDONTWIKKELINGEN

Sinds 2012 is schuldhulpverlening een wettelijke taak van gemeenten op basis van de Wgs. Gemeenten moeten inwoners met schulden ondersteunen en waar mogelijk problemen voorkomen. Het kabinet heeft als doelstelling dat in 2030 maximaal 3,8% van de huishoudens problematische schulden heeft. In 2024 kampte in Bergen op Zoom nog circa 10% van de huishoudens met dergelijke schulden. Een belangrijk instrument om dit percentage terug te dringen is het realiseren van een toegankelijke, laagdrempelige basisdienstverlening schuldhulpverlening.

De afgelopen jaren zijn er diverse maatschappelijke, economische en beleidsmatige ontwikkelingen geweest die invloed hebben op het ontstaan en oplossen van schuldenproblematiek. Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste trends en schetst hun betekenis voor het lokale beleid.

Veranderend consumentengedrag en schuldenrisico's

Een duidelijke trend is de toename van consumptieve schulden, onder meer door het gemak waarmee mensen gebruik kunnen maken van 'koop nu, betaal later'-diensten zoals Klarna, Riverty en Afterpay. Deze diensten zijn laagdrempelig, snel en vaak niet transparant, wat vooral jongeren en financieel kwetsbare huishoudens treft.

Ook de groeiende online gokindustrie draagt bij aan nieuwe schuldenproblematiek. Gokken is op elk moment van de dag toegankelijk via apps en websites, en de verleiding wordt versterkt door gerichte reclames. Gokverslaving leidt steeds vaker tot serieuze financiële problemen, met gevolgen voor de mentale gezondheid en het sociale netwerk.

Complexiteit in overheidsregelingen

Een deel van de schuldenproblematiek vindt zijn oorsprong in onduidelijke of complexe overheidsregelingen, zoals toeslagen of terugvorderingen van Dienst Uitvoerings Onderwijs (DUO). Inwoners met beperkte (digitale) vaardigheden of inwoners die moeite hebben met het begrijpen van ingewikkelde informatie kunnen hierdoor in de knel raken. De combinatie van systeemfouten, ondoorzichtige communicatie en snel oplopende terugvorderingen door boetes of verhogingen vergroot de kans op langdurige of oplopende schulden.

Maatschappelijke en economische gevolgen

Financiële problemen hebben impact op veel domeinen. Veel werkenden hebben geldzorgen, wat leidt tot productiviteitsverlies, stress en ziekteverzuim. Werkgevers en het sociaal domein krijgen hier steeds vaker mee te maken. Er wordt steeds vaker een beroep gedaan op gemeentelijke ondersteuning zoals schuldhulp of zorgvoorzieningen. Schulden raken daarnaast thema's als zorg, opvoeding, veiligheid en onderwijs. De maatschappelijke kosten van schuldenproblematiek zijn daardoor structureel en breed verspreid.

Ontwikkelingen in dienstverlening en landelijke koers

De kwaliteit van schuldhulpverlening staat volop in de schijnwerpers. Landelijk is de beweging ingezet naar snellere, toegankelijkere en duurzamere hulp. Gemeenten spelen hierin een sleutelrol.

Basisdienstverlening schuldhulpverlening[1]

Gemeenten worden geacht een sterke basisdienstverlening te bieden, gericht op:

- Vroegsignalering en preventie
- Toegankelijke hulp bij beginnende schulden
- Stabilisatie en duurzame oplossingen
- Nazorg en versterken van budgetvaardigheden

Landelijk Verbeterplan Schuldhulpverlening[2]

Het ministerie van SZW werkt samen met partners aan een landelijk verbeterplan dat inzet op:

- Versnelde en toegankelijke hulpverlening
- Ondersteuning bij complexe schulden
- Betere samenwerking met landelijke organisaties zoals DUO, CJIB en de Belastingdienst

Deze landelijke ontwikkelingen vragen lokaal om beleidsmatige keuzes, meer samenwerking en een stevige uitvoering, waarbij ook werkgevers, zorgpartners en vrijwilligers een rol spelen.

---

[1] Zie bijlage 2: Overzicht elementen basisdienstverlening

[2] Gemeenten van start met actieplan voor beter toegankelijke schuldhulp - NVVK

Economische ontwikkelingen

De combinatie van corona, inflatie, hoge energieprijzen en politieke spanningen maakt het huishoudbudget van inwoners kwetsbaar. Veel ondernemers kampen met betalingsachterstanden door het aflopen van steunmaatregelen. Organisaties zoals Over Rood signaleren een toename van hulpvragen uit deze groep. Verder blijven structurele trends zoals vergrijzing en stijgende vaste lasten druk uitoefenen op de bestaanszekerheid.

Verborgen armoede: een vergeten risicogroep

Een belangrijk aandachtspunt binnen het lokale beleid is de groep inwoners met verborgen armoede. Deze huishoudens leven langdurig met geldzorgen, maar melden zich niet voor hulp – uit schaamte, wantrouwen richting de overheid, onbekendheid met het aanbod of omdat hun situatie net boven de formele inkomensgrenzen ligt.
Verborgen armoede komt voor bij werkenden, ouderen met weinig pensioen, zzp'ers met lage inkomsten, en huishoudens met hoge vaste lasten of zorgkosten. Door hun onzichtbaarheid blijven deze groepen onder de radar bij signalering en hulpverlening, met als risico dat hun situatie verslechtert wat kan leiden tot problematische schulden. Het is daarom essentieel dat gemeenten investeren in laagdrempelige informatievoorziening, outreachend te werk gaan en de samenwerking aangaan met sleutelfiguren (zoals huisartsen, scholen en werkgevers) om ook deze doelgroep tijdig te bereiken.

Conclusie en vooruitblik

De aard van schuldenproblematiek verandert en vraagt om een beleidsmatige heroriëntatie. Nieuwe risico's, zoals het gebruik van online kredietvormen en digitale gokverslaving, komen boven op bestaande knelpunten in de complexe regelgeving. Ook is duidelijk geworden dat een grote groep inwoners met verborgen armoede vaak buiten beeld blijft, maar wél hulp nodig heeft.

Tegelijkertijd groeit het besef dat goede schuldhulpverlening loont: Het voorkomt maatschappelijke schade, vermindert stress en vergroot de participatiekansen van inwoners. Daarom zet de gemeente in op toegankelijke ondersteuning, een sterke basisdienstverlening en een integrale samenwerking met maatschappelijke partners.

De toekomst blijft onzeker. Structurele trends zoals inflatie, vergrijzing en stijgende woonlasten houden de druk op huishoudens hoog. Lokale inzet op het voorkomen en oplossen van schulden – inclusief aandacht voor verborgen armoede – blijft daarmee essentieel voor inwoners én voor de veerkracht van de samenleving als geheel. Daarom kiest de gemeente voor een stevig en wendbaar beleid dat ruimte biedt voor maatwerk, samenwerking en innovatie. We zetten in op het versterken van de sociale basis en op nauwe samenwerking met vrijwilligers en partners. Zo bouwen we samen aan een toekomst waarin niemand tussen wal en schip valt.

"Achter iedere hulpvraag schuilt een verhaal. Schuldhulpverlening is geen papieren proces, maar een menselijke belofte: dat we niemand laten vallen als het financieel tegenzit" - beleidsadviseur

4. VISIE, DOELSTELLINGEN EN SPEERPUNTEN

Onze visie, doel en speerpunten voor 2025 - 2029

Visie

Schulden raken vaak meer dan alleen de portemonnee. Ze hebben invloed op gezondheid, werk, wonen en relaties. Daarom kiezen we voor een mensgerichte en integrale aanpak.
We streven naar een gemeente waarin iedereen mee kan doen en financiële zorgen geen langdurige belemmering vormen. Inwoners met geldproblemen worden snel en effectief geholpen, zodat financiële zorgen geen drempel zijn om volwaardig mee te draaien in de samenleving. Met een sterke focus op preventie, vroegsignalering en toegankelijke hulp werken we aan duurzame oplossingen en lagere maatschappelijke kosten.

Deze visie is het kompas voor de komende beleidsperiode en vormt de basis voor de samenwerking met inwoners, partners én uitvoerende organisaties.

Doelen

We willen dat alle inwoners, zowel particulieren als ondernemers, schuldenvrij kunnen leven en dat problematische schulden worden voorkomen. Zo kunnen alle inwoners actief meedoen in de samenleving.
Onze doelen voor deze aanpak zijn:

	Strategisch doel	Subdoelen
Schuldpreventie & financiële zelfredzaamheid	We willen dat inwoners en ondernemers geen schulden maken (preventie), dat beginnende schulden vroegtijdig worden gesignaleerd en aangepakt (vroegsignalering), en dat terugval wordt voorkomen.	Primaire preventie: We versterken de financiële zelfredzaamheid door het geven van budgetlessen en workshops.
		Secundaire preventie: We signaleren beginnende schulden via vroegsignalering.
		Tertiaire preventie: We bieden nazorg en begeleiding om terugval te voorkomen.
Laagdrempelige toegang	We zorgen dat inwoners en ondernemers met financiële zorgen snel en laagdrempelig passende hulp vinden en ontvangen, zodat financiële problemen tijdig worden aangepakt.	Bewustwording: We zorgen ervoor dat schuldenproblematiek bespreekbaar wordt (taboe doorbreken) en inwoners en ondernemers beter op de hoogte zijn van de mogelijkheden voor schuldhulpverlening.
		Toegankelijke hulp voor inwoners: We verbeteren de laagdrempelige en zichtbare toegang en hulp voor inwoners.
		Toegankelijke hulp voor ondernemers: We verbeteren de laagdrempelige en zichtbare toegang en hulp voor ondernemers.
Sterke samenwerking	We versterken de samenwerking en dragen zorg voor een adequate taakverdeling tussen partners, zodat inwoners en ondernemers snel de juiste hulp krijgen.	Sterke regievoering: de ISD BW voert de regie en werkt samen met partners aan de uitvoering van dit plan.
		Krachtig netwerk: samenwerking en afstemming staan ten dienste van het snel bieden van de juiste hulp.

Deze doelen passen bij de visie uit het Uitvoeringsplan ISD Brabantse Wal 2023 – 2028, waarin wordt benadrukt dat iedereen waarde heeft en naar vermogen moet kunnen meedoen in de samenleving. Schuldhulpverlening speelt hierbij een cruciale rol. Enerzijds het wegnemen van belemmeringen, zoals financiële zorgen en anderzijds het creëren van ruimte voor groei en zelfredzaamheid.

Doelgroep

We richten ons op alle inwoners van de gemeente Bergen op Zoom die een risico lopen of te maken hebben met geldzorgen, zodat niemand buiten beeld blijft. Daarbij besteden we extra aandacht aan de groep met verborgen armoede en groepen waar signalen vaak vroeg zichtbaar zijn. We blijven alert op uitdagingen die sommige groepen, zoals jongeren met online krediet of gokrisico's, extra treffen.

Uitdagingen

Het bieden van schuldhulp kent ook uitdagingen. Vaak hebben mensen niet alleen financiële problemen, maar ook zorgen over werk, gezondheid of de thuissituatie. Schaamte en het taboe op schulden maakt dat inwoners vaak (te) laat hulp zoeken. Daarnaast is de schuldhulpverlening afhankelijk van samenwerking met veel verschillende partners, wat kan leiden tot vertragingen of bureaucratische obstakels.
Deze uitdagingen worden versterkt door actuele maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Nieuwe risico's, zoals 'koop nu, betaal later' diensten en online gokken, vergroten vooral bij jongeren en kwetsbare huishoudens de kans op schulden. Tegelijkertijd zorgen complexe regelingen en economische schommelingen – zoals inflatie, hoge energieprijzen en het aflopen van coronasteun – voor extra druk op de bestaanszekerheid. Daarbij blijft de groep met verborgen armoede lastig bereikbaar, terwijl zij vaak langdurig met financiële stress kampen. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, kiezen we voor een aanpak die laagdrempelig, samenhangend en mensgericht is, met oog voor samenwerking, maatwerk en continu verbeteren.

Nieuwe speerpunten in het schuldhulpbeleid

De afgelopen jaren heeft de gemeente belangrijke stappen gezet om de schuldhulpverlening te verbeteren. Zo is er meer aandacht gekomen voor preventie, vroegsignalering en specifieke hulp voor ondernemers. Hierdoor konden we meer inwoners bereiken en ondersteunen bij financiële problemen.
Op basis van de ervaringen uit de vorige beleidsperiode, landelijke ontwikkelingen, trends en signalen uit de praktijk hebben we onze koers nu verder aangescherpt. Ook de input vanuit de gemeente Bergen op Zoom en onze uitvoeringspartners speelt hierin een belangrijke rol.

Ondanks de goede geboekte resultaten zien we kansen om de schuldhulpverlening verder te versterken. We willen de schuldhulpverlening beter kunnen volgen met actuele data en duidelijke rapportages, zodat we inzicht hebben in de effecten van ons beleid. Daarnaast zetten we in op een meer samenhangende aanpak die verschillende leefgebieden verbindt – zoals werk, wonen, gezondheid en relaties – wat cruciaal is in de transformatie van het sociaal domein. Door deze aanpak integreren we preventie en financiële stabiliteit vroegtijdig in de wijkgerichte en versterkte sociale basis, in plaats van uitsluitend in geïndiceerd maatwerk. Zo kunnen we schulden nog effectiever voorkomen en oplossen. Voor de komende beleidsperiode richten we onze aandacht daarom op een aantal nieuwe speerpunten. Deze speerpunten bouwen voort op de lessen van de afgelopen jaren, maar zijn vooral ingegeven door onze ambitie en visie: een gemeente waarin iedereen kan meedoen en financiële zorgen geen langdurige belemmering vormen. Zo werken we doelgericht aan een schuldhulpverlening die klaar is voor de uitdagingen van vandaag én morgen.

Vorige beleidsperiode	Nieuwe speerpunten	Waarom deze verandering?
Preventie en nazorg	**Schuldpreventie en financiële zelfredzaamheid**	Preventie moet eerder beginnen, zoals met budgetlessen op scholen. Versterken van financiële zelfredzaamheid en nazorg is nodig om nieuwe schulden – en daarmee terugval – te voorkomen.
Intake en stabilisatie	**Laagdrempelige toegang**	Schuldhulp moet sneller en makkelijker bereikbaar zijn, zonder bureaucratische drempels.
Het oplossen van schulden	**Samen verantwoordelijk**	Betere samenwerking tussen gemeente, ketenpartners en schuldeisers is cruciaal om schulden sneller op te lossen.

Speerpunt 1: Schuldpreventie en financiële zelfredzaamheid

Voorkomen van schulden is effectiever en maatschappelijk goedkoper dan het oplossen ervan. We zien dat schulden vaak voortkomen uit een gebrek aan financiële vaardigheden, onwetendheid of plotselinge tegenslag. Preventie moet eerder beginnen, zoals met budgetlessen op scholen. Versterken van financiële zelfredzaamheid en nazorg is nodig om nieuwe schulden – en daarmee terugval – te voorkomen. Daarom zet de gemeente stevig in op preventie, vroegsignalering en nazorg. We willen inwoners financieel weerbaarder maken, zodat zij grip houden op hun geldzaken – ook bij onverwachte tegenslagen.

Primaire preventie: Preventie start zo vroeg mogelijk, bijvoorbeeld met financiële educatie op scholen. We richten ons op alle inwoners binnen de gemeente maar tegelijkertijd houden we oog voor kwetsbare doelgroepen zoals onder andere jongeren, laaggeletterden en inwoners met een laag inkomen. Door de inzet van vrijwilligers en partners als WijZijn, Schuldhulpmaatje en Humanitas, versterken we de basis: overzicht in de administratie, het ontwikkelen van financiële vaardigheden en het bieden van persoonlijke begeleiding.

Secundaire preventie: Als er onverhoopt toch schulden ontstaan, willen we door vroegsignalering voorkomen dat schulden problematisch worden. Vroegsignalering blijft een belangrijk instrument. Door tijdig contact te leggen bij betalingsachterstanden, voorkomen we escalatie van schulden. Deze outreachende aanpak, in nauwe samenwerking met partijen als WijZijn en het callcenter Certin, is effectief gebleken en wordt de komende jaren verder versterkt.

Tertiaire preventie: Indien hulp nodig is gebleken, blijft nazorg een essentieel onderdeel van onze aanpak om te voorkomen dat mensen terugvallen in schulden. Begeleiding stopt niet zodra een schuld is opgelost. Door langdurige ondersteuning voorkomen we terugval en versterken we de financiële veerkracht van inwoners.

Speerpunt 2: Laagdrempelige toegang

Schuldhulp moet sneller en makkelijker bereikbaar zijn, zonder bureaucratische drempels. Toegankelijke hulp is essentieel om inwoners en ondernemers op tijd te bereiken. Schaamte, wantrouwen, complexiteit en onbekendheid met het aanbod of taalbarrières zorgen er vaak voor dat inwoners en ondernemers pas hulp zoeken als de problemen groot zijn. Daarom investeren we in een laagdrempelige en goed vindbare toegang tot hulp, met eenvoudige communicatie en duidelijke informatie. Zo verlagen we de drempel om op tijd ondersteuning te vragen. Hierbij werken we samen met organisaties die dicht bij de inwoners staan, zoals sportverenigingen of de bibliotheek.

Ook ondernemers kunnen blijven rekenen op ondersteuning. We zetten in op betere bekendheid en aansluiting op gemeentelijke regelingen, zoals het Besluit bijstandsverlening zelfstandigen (Bbz). Een (startende) ondernemer die een bedrijf wil opzetten vanuit een uitkering kan bijvoorbeeld recht hebben op financiële ondersteuning vanuit het Bbz. Deze ondersteuning kan bestaan uit een tijdelijke inkomensaanvulling of een lening voor bedrijfskapitaal, afhankelijk van de persoonlijke en bedrijfsmatige situatie. Ondernemers met schulden verwijzen we actief naar Over Rood.

De ISD Brabantse Wal blijft de intake uitvoeren en kijkt samen met de inwoner welke ondersteuning het meest passend is bij diens situatie. Hierbij is ruimte voor maatwerk. Daarnaast zetten we in op het verhogen van het inkomen en gebruik van minimaregelingen. Dit draagt bij aan stabiliteit, waardoor schulden sneller kunnen worden opgelost of kunnen worden voorkomen.
Door beter aan te sluiten bij het dagelijks leven van inwoners, verlagen we de drempel naar hulp en vergroten we het bereik en de effectiviteit van de schuldhulpverlening.



Speerpunt 3: Samen verantwoordelijk

Schuldhulpverlening is een gezamenlijke opgave. Inwoners, gemeente, ketenpartners en schuldeisers dragen ieder verantwoordelijkheid in het voorkomen en oplossen van schulden. We gaan daarbij uit van de eigen kracht van inwoners en stimuleren hen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun financiële situatie en actief betrokken te zijn bij het hulpverleningstraject.

Om dit te ondersteunen kiezen we voor een integrale aanpak, waarbij sterke regievoering en een krachtig netwerk centraal staan. Betere afstemming tussen gemeente, ketenpartners en schuldeisers is essentieel om financiële problemen vroegtijdig te signaleren en effectief aan te pakken. Heldere afspraken en gedeelde verantwoordelijkheid vormen daarbij de basis.

Voor de aflossing van schulden blijven we werken met passende instrumenten zoals saneringskredieten en schuldbemiddeling. Inwoners ontvangen begeleiding die aansluit bij hun situatie, met ondersteuning van partners als WijZijn, Humanitas, Over Rood, Schuldhulpmaatje en Kredietbank Nederland. De samenwerking met Kredietbank Nederland voor schuldhulp aan ondernemers is sinds 2022 stevig verankerd. Deze toenemende hulpvraag binnen deze doelgroep vraagt om blijvende aandacht en maatwerk.

Conclusie

Met deze drie speerpunten leggen we de basis voor een toekomstbestendige schuldhulpverlening. We zetten in op **schuldpreventie en financiële zelfredzaamheid, laagdrempelige toegang en sterke samenwerking.** Zo bouwen we samen aan een financieel gezonde gemeente waarin schulden geen blijvende belemmering vormen.

“Het voelt goed om mijn kennis in te kunnen zetten om anderen te helpen - ik zie iemand die, na de intake weer lucht krijgt” - vrijwilliger

5. ONZE AANPAK

De komende jaren zetten we de visie en speerpunten om in concrete acties. In dit hoofdstuk worden per speerpunt deze acties weergegeven. Om de voortgang en effectiviteit van onze aanpak te volgen, zijn per actie prestatie-indicatoren geformuleerd. Deze indicatoren zijn gebaseerd op:

- Nulmetingen uit eerdere beleidsperioden of beschikbare data van 2024;
- Landelijke streefwaarden, zoals het doel van maximaal 3,8% huishoudens met problematische schulden in 2030;
- Lokale trends en ambities, zoals stijging van hulpvragen of daling van zorgwekkende signalen.

Waar mogelijk zijn deze acties kwantitatief onderbouwd met nulmetingen en streefwaarden. Zo kunnen we gericht bijsturen en verantwoording afleggen. Ons uiteindelijke doel is dat alle inwoners – jongeren, gezinnen, ouderen en ondernemers – volwaardig kunnen meedoen in de samenleving zonder dat schulden hen beperken.



Speerpunt 1: Schuldpreventie en financiële zelfredzaamheid

Actie	Indicator	Nulmeting[3]	Streefwaarde	Monitoring / bron
Primaire preventie: versterken financiële zelfredzaamheid				
Financiële educatie (gastlessen/workshops) op scholen.	Aantal lessen / workshops	2024	Jaarlijkse groei	Registratie uitvoerende partners
Workshops budgetteren voor inwoners.	Aantal georganiseerde workshops (aanbod) Aantal deelnemers aan workshops (bereik/effect)	2024	Toename vanaf 2025	Registratie nieuw aanbod Registratie aantal deelnemers
Secundaire preventie: vroegsignalering				
Actief contact leggen en helpen van inwoners met gesignaleerde betalingsachterstanden.	% bereikte inwoners met gesignaleerde betalingsachterstanden	2024	Jaarlijks min. 30% bereikt	Registratie RIS / monitor vroegsignalering / DDAS
	% bereikte inwoners met gesignaleerde betalingsachterstanden dat hulp accepteert	2024	Jaarlijks min. 40% accepteert hulp	Registratie RIS / monitor vroegsignalering / DDAS
	Gemiddelde schuldenlast	2024	Daling richting 2028	Kredietbank Nederland, ISD BW / registratie ISD BW
	% zorgwekkende signalen vanuit vroegsignalering	2024	Jaarlijkse daling met minimaal 3%	Registratie RIS / monitor vroegsignalering / DDAS
Tertiaire preventie: nazorg				
Het traject wordt direct hervat als een inwoner binnen zes maanden terugvalt.	% recidive	2024	Recidive maximaal 7% op jaarbasis	Registratie Kredietbank Nederland en ISD BW
	% directe herstart bij recidive	2024	100% directe herstart bij recidive	Registratie Kredietbank Nederland en ISD BW

[3] In de uitvoeringsplannen zullen kengetallen m.b.t. de in de tweede kolom benoemde indicatoren toegevoegd worden aan het in de 3e kolom 'Nulmeting' opgenomen jaartal.

Speerpunt 2: Laagdrempelige toegang

Activiteit	Indicator	Nulmeting	Streefwaarde	Monitoring / bron
Bewustwording				
Campagne schulden bespreekbaar maken + informatie over schuldhulpverlening	Uitvoering van de campagne	Eerdere communicatie -inspanningen	Gerealiseerde campagne	Registratie van geplande en uitgevoerde activiteiten
	Aantal hulpvragen bij Humanitas/Schuldhulpmaatje	2024	+ 10% in 2028	Jaarverslagen partners
Toegankelijke hulp inwoners				
Gratis passende schuldhulpverlening	Klanttevredenheid schuldhulpverlening	Score 2024	Minimaal een 7	Klanttevredenheid s-onderzoek Kredietbank Nederland
	% huishoudens met problematische schulden	Lokale nulmeting 2024	Maximaal 5,88% in 2028	Registratie CBS / DDAS
	% uitval schuldhulpver-leningstrajecten	2024	Jaarlijks maximaal 7%	Registratie Kredietbank Nederland
Verbeteren doorlooptijden schuldhulpverlening	% dossiers waarbij binnen 8 weken na intake een beschikking is afgegeven	2024	Wettelijke beslistermijn 100%	Registratie ISD BW
	% schuldhulpverleningstrajecten dat binnen de beoogde doorlooptijd is afgerond	2024	NVVK-norm: 80%	Registratie Kredietbank Nederland
Actieve samenwerking met scholen, jongerenwerkers en maatschappelijke organisaties die dicht bij de inwoners staan om de doelgroep te bereiken.	Aantal actieve samenwerkingspartners	2024	Jaarlijkse toename van partners	Registratie ISD BW en partners
Aansluiting schuldenknooppunt voor een snellere schuldafhandeling.	Status aansluiting	2024	Aansluiting gerealiseerd	Informeren binnen gemeente
Realisatie sociaal incassobeleid binnen de gemeente en ondertekening convenant lokale overheid.	Vaststelling sociaal incassobeleid en ondertekening convenant lokale overheid sociaal incasseren.	2024	Aansluiting gerealiseerd	Informeren binnen gemeente
Toegankelijke hulp ondernemers				
Een beter vindbare en toegankelijke ondersteuning voor ondernemers	Aantal ondernemers in traject	2024	Stijging van 5% in 2028	Registratie Kredietbank Nederland en ISD BW
	Klanttevredenheid ondernemers	Score 2024	Minimaal een 7	Klanttevredenheid sonderzoek Over Rood



Speerpunt 3: Samen verantwoordelijk

Niet alle acties binnen dit speerpunt lenen zich voor kwantitatieve meting. Waar dat wel mogelijk is, zijn indicatoren, nulmetingen en streefwaarden opgenomen. Overige acties worden kwalitatief gevolgd via voortgangsrapportages, evaluaties of overleg met samenwerkingspartners.

Actie	Indicator	Nulmeting	Streefwaarde	Monitoring / bron
Sterke regievoering				
ISD BW voert regie en werkt samen met partners aan tijdige signalering, duidelijke taakverdeling en goede doorverwijzing	-	-	Kwalitatieve voortgang: jaarlijkse evaluatie samenwerking	Verslag evaluatie ISD BW
Betere rapportages door koppeling systemen RIS, Suite en Allegro	Status systeemkoppeling	2024	Volledige koppeling in 2026	Registratie ISD BW
Informatie-uitwisseling met partners om kennis over aanpak en (voorliggende) voorzieningen te vergroten	Jaarlijkse communicatie – en kennisdelingsmomenten met partners	2024	Jaarlijkse minimaal één structureel overleg en één informatiemoment	Communicatieverslagen ISD BW
Onderzoeken of het afsluiten van convenanten met bewindvoerders van toegevoegde waarde is	Status onderzoek / besluitvorming	2024	Besluitvorming afgerond en evt. implementatie	Evaluatie ISD BW
Tussenevaluaties van het beleidsplan, om te bezien of we op koers liggen	Evaluatiemomenten uitgevoerd volgens planning	2026	Evaluatie uitgevoerd	Evaluatie ISD BW in samenwerking met gemeente
In 2028 een eindevaluatie op alle resultaten uit dit beleidsplan.	Evaluatiemoment uitgevoerd volgens planning	2026	Alle resultaten geëvalueerd	Eindevaluatie ISD BW in samenwerking met gemeente
Krachtig netwerk				
Alle betrokkenen kijken of er naast financiële hulp ook ondersteuning nodig is op andere leefgebieden.	Het % dossiers met een brede intake t.o.v. het totaal.	2024	Jaarlijkse stijging	Registratie ISD BW
Beperken wachttijd voor ondersteuning bij partners.	Wachttijd aanmelding – eerste contact	2024	Maximaal 4 weken	Partnerregistraties

Monitoring en uitvoering: Het uitvoeringsplan

Om de bovengenoemde acties realistisch en effectief te implementeren, worden op basis van dit beleidsplan uitvoeringsplannen (een voor schuldhulpverlening en een apart voor vroegsignalering) opgesteld, volgend op de vaststelling van dit beleidsplan.

De uitvoeringsplannen zullen in ieder geval de volgende elementen bevatten en borgen:

- Gefaseerde prioritering en tijdpad: Om de implementatie haalbaar en realistisch te maken, zal het uitvoeringsplan de speerpunten en acties prioriteren en over de jaren 2025 – 2029 in de tijd plaatsen. Dit zorgt voor een beheersbare uitrol van de nieuwe aanpak.
- Kengetallen en nulmeting: De beoogde effecten van het beleid worden meetbaar gemaakt. Hiervoor worden specifieke kengetallen vastgesteld, die betrekking hebben op de indicatoren die in de tweede kolom van bovenstaande tabellen zijn benoemd. Deze kengetallen worden gekoppeld aan het jaartal van de nulmeting, waardoor de effectiviteit van de interventies in de tijd kan worden gevolgd en inzichtelijk wordt of de gewenste resultaten worden behaald.
- Monitoren en bijsturen via registraties van uitvoeringspartners (zoals ISD BW, Schuldhulpmaatje, Humanitas), koppeling van systemen (RIS en Suite), managementrapportages van Kredietbank Nederland en het te ontwikkelen Dashboard armoede. Deze worden jaarlijks geëvalueerd, waardoor een cyclische werkwijze ontstaat voor het bijsturen en optimaliseren van de aanpak.

Conclusie

We volgen de voortgang met concrete cijfers, rapportages en evaluaties. Het college informeert de raad jaarlijks over de resultaten. Zo kunnen we tijdig bijsturen en blijven we samen werken aan een schuldenvrij Bergen op Zoom. Het behalen van onze doelen is mede afhankelijk van andere organisaties, beschikbare systemen, budget en landelijke wijzigingen binnen het sociaal domein. Ook beïnvloeden doelen elkaar, wat invloed kan hebben op de tijd die nodig is om ze te bereiken. We streven naar samenwerking, tijdige hulpverlening en een integrale aanpak van schulden op verschillende niveaus.

6. ONZE INTEGRALE AANPAK ARMOEDE EN SCHULDEN

Schulden en armoede zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Financiële problemen veroorzaken niet alleen stress, maar een structureel laag inkomen is ook de belangrijkste voedingsbodem voor het ontstaan van schulden. Daarom is ons schuldhulpverleningsbeleid ingebed in een bredere, integrale aanpak gericht op het verzachten van armoede en het vergroten van de financiële bestaanszekerheid.

Visie en centrale doelstelling

Visie

We streven naar een gemeente waarin iedereen mee kan doen en financiële zorgen geen langdurige belemmering vormen. Met een sterke focus op preventie, vroegsignalering en toegankelijke hulp werken we aan duurzame oplossingen. Dit beleid kiest voor een mensgerichte en integrale aanpak.

Centrale doelstelling

De centrale doelstelling is het verzachten van armoede en het proactief ondersteunen van inwoners richting financiële zelfstandigheid en maatschappelijke participatie.

Uitgangspunten

De aanpak van schulden en armoede is gebaseerd op het versterken van de samenhang tussen schuldhulpverlening en het lokale armoede- en minimabeleid:

- **Activerend en beschermend beleid (Participatiesprong):** De gemeente kiest voor een toekomstgericht perspectief dat stimuleert én beschermt. Dit betekent dat ons beleid inwoners stimuleert om mee te doen én een betere financiële positie te bereiken door participatie en werk. Kortom: het biedt een vangnet (bescherming) en tegelijkertijd een springplank naar meer zelfstandigheid en maatschappelijke deelname (stimulering).
- **Minimaregelingen en bescherming:** Voor het waarborgen van de bestaanszekerheid blijft de inzet op minimaregelingen cruciaal. Deze regelingen fungeren als een onmisbaar vangnet voor inwoners met een langdurig laag inkomen.
- **Activeren en perspectief bieden:** Het beleid wil niet alleen verzachten, maar ook perspectief bieden. Dit omvat investeren in sociale activering, persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke bijdrage, waardoor zelfredzaamheid wordt versterkt.
- **Integrale samenhang:** Door de aanpak van schulden en armoede zorgvuldig op elkaar af te stemmen, wordt de effectiviteit versterkt. Dit vergroot de kansen voor inwoners om weer grip te krijgen op hun financiële situatie en actief deel te nemen aan de samenleving

Minimaregelingen

De gemeente hanteert voor haar lokale minimaregelingen als definitie voor armoede een inkomen tot 120% van de geldende bijstandsnorm (inclusief vakantietoeslag). De ISD Brabantse Wal voert de minimaregelingen uit (zie bijlage 3). De belangrijkste regelingen zijn:

- **Collectieve Zorgverzekering Minima (VGZ):** Een zorgverzekering met uitgebreide dekking en collectiviteitskorting.
- **Bijzondere Bijstand:** Financiële steun voor noodzakelijke kosten van het bestaan die niet uit het inkomen of vermogen betaald kunnen worden.
- **Individuele Inkomenstoeslag:** Voor personen met een langdurig laag inkomen en zonder uitzicht op inkomensverbetering.
- **Regeling Sociaal-Culturele Bijdrage**: Ter bevordering van deelname aan de samenleving door personen van 18 jaar en ouder met een inkomen op of rond het sociaal minimum.
- **Studietoeslag:** Voor studenten met een medische beperking die geen inkomsten kunnen verwerven naast hun studie.
- **Bevordering Maatschappelijke Participatie Schoolgaande Kinderen (via Stichting Leergeld):** Ondersteuning voor kinderen tot 18 jaar uit gezinnen met een laag inkomen.

Aansluiting op het Programma Armoedeverzachting

Het *Programma Armoedeverzachting* is een tijdelijk programma (looptijd 2023 t/m 2026) dat aanvullend is op de reguliere minimaregelingen. De projecten uit dit programma dragen direct bij aan het verlichten van de financiële druk, wat essentieel is voor het slagen van een schuldregeling. Het programma kent een dynamische

aanpak en is ontworpen om mee te bewegen met nieuwe inzichten en de veranderende behoeften van inwoners, waardoor projecten kunnen wijzigen op basis van noodzaak en effectiviteit.

Binnen dit dynamische programma streven we ernaar om de meest succesvolle interventies – met name die welke armoedeverzachting en activering combineren – te borgen in de reguliere bedrijfsvoering, om zo de duurzame effectiviteit van ons beleid te verzekeren.

De projecten delen we in, in vier functionele subgroepen:

Subgroep projecten	Projectvoorbeelden	Kernfunctie
Basisbehoeften & directe verlichting (vnl. beschermend)	Aanpak Energiearmoede, Kledingbank, Menstruatiearmoede, Babystartpakketten	Projecten gericht op het direct opvangen van acute nood, het realiseren van besparing op vaste lasten en het garanderen van essentiële basisvoorzieningen.
Participatie & zelfredzaamheid (vnl. activerend)	Aanpak Energiearmoede, Kledingbank (leerplekken), Volwassenenfonds Sport & Cultuur, Community building.	Projecten die focussen op sociale activering, het vergroten van vaardigheden en de stap naar werk of maatschappelijke deelname, wat zelfredzaamheid versterkt.
Bijzondere doelgroepen (kinderen & jeugd)	Maatschappelijke Participatie Schoolgaande Kinderen, Kwikstart-app	Projecten gericht op het wegnemen van financiële belemmeringen voor specifieke, kwetsbare doelgroepen, met nadruk op het creëren van gelijke kansen.
Infrastructuur & sturing (programmabreed)	Doorbraakfonds, Fysieke Hulpgids, Armoede-Dashboard, Sociale Spreekuren	Projecten die zorgen voor sturingsinformatie, de vindbaarheid van hulp en het bieden van flexibele, complexe maatwerkoplossingen.

Door deze initiatieven te combineren met de drie speerpunten van de schuldhulpverlening (preventie, laagdrempeligheid en samenwerking), wordt een samenhangend beleid gevoerd dat financiële stabiliteit, maatschappelijke deelname én activering elkaar laat versterken, met als direct resultaat dat de inwoner minder stress ervaart en meer stabiliteit voelt in het dagelijks leven.

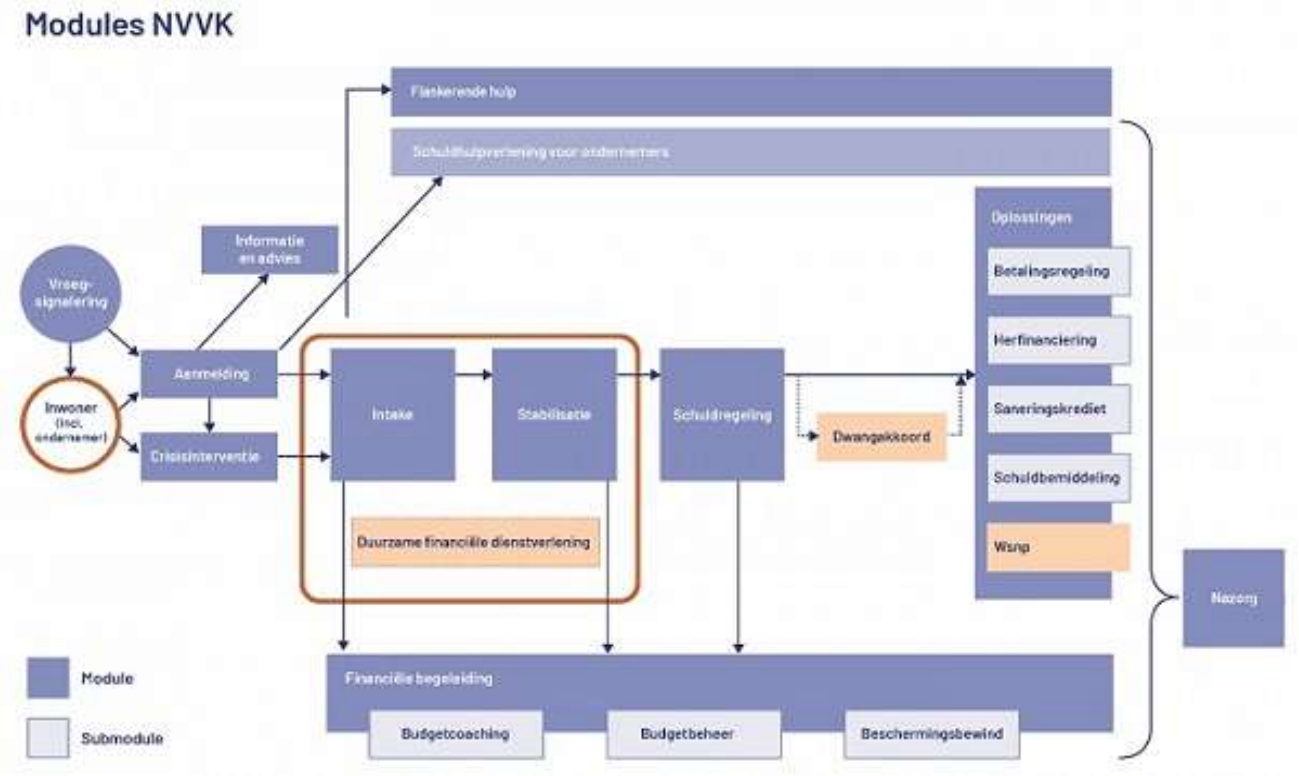
7. BIJLAGEN

Bijlage 1. Schema schuldhulpverlening

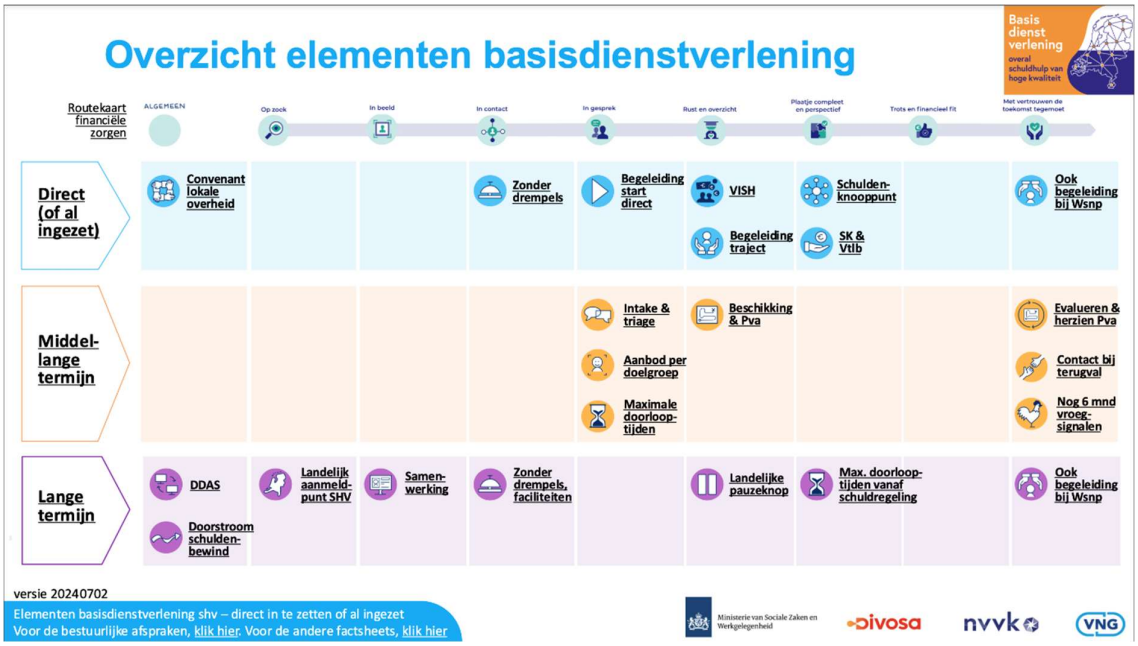
De fasen van de Wgs met daarbij de doorlooptijden is in het volgende schema beschreven.



Vervolgens worden de volgende modules van de NVVK ingezet op het regelen van de schulden. De Intake en Stabilisatiefase worden door de ISD Brabantse Wal uitgevoerd.



Bijlage 2: De elementen basisdienstverlening schuldhulpverlening



Klik hier voor de PDF om door te gaan naar alle elementen.

- In bovenstaande pdf vindt u een overzicht van alle elementen. Als u op een element klikt, komt u bij de factsheet waarin u meer informatie vindt van dat specifieke element.
- In de bovenste rij ziet u de mijlpalen van de routekaart Financiële Zorgen.
- De blauwe rij zijn de elementen die al ingezet zijn of begin 2025 worden geïmplementeerd.
- De oranje rij geeft de elementen weer waarvoor samenwerkingspartners nu handreikingen maken zodat we voor 2026 hiermee aan de slag kunt gaan. Deze zijn echter al wel in het beleidsplan opgenomen.
- De paarse, onderste rij geeft de elementen weer waar nu nog niets van is opgenomen in het beleidsplan schuldhulpverlening omdat ze nog onderzocht worden of in aanmaak zijn.
- Per element kunt u doorklikken naar de factsheets voor meer informatie over dat specifieke element.

Bijlage 3. Toelichting minimaregelingen

De gemeente hanteert voor haar lokale minimaregelingen als definitie voor armoede een inkomen tot 120% van de geldende bijstandsnorm (inclusief vakantietoeslag). De ISD Brabantse Wal voert de minimaregelingen uit.

Bevordering maatschappelijke participatie door schoolgaande kinderen.
Bevordering maatschappelijke participatie door schoolgaande kinderen. Uitvoering door Stichting Leergeld. Tot de doelgroep behoren de alleenstaande ouder of de gehuwden met een of meerdere kinderen die gedurende een periode van 6 maanden is/zijn aangewezen op een beschikbaar inkomen wat gemiddeld per maand niet uitkomt boven 120% van de geldende bijstandsnorm. Dit geldt voor kinderen tot 18 jaar.

Individuele inkomenstoeslag.
Personen van 21 jaar en ouder tot aan de pensioengerechtigde leeftijd met een langdurig laag inkomen, geen in aanmerking te nemen vermogen en gelet op zijn omstandigheden geen uitzicht op inkomensverbetering

Studietoeslag.
Tot de doelgroep van de studietoeslag behoort de persoon van 18 jaar en ouder die recht heeft op studiefinanciering (op grond van de Wet studiefinanciering 2000 of een tegemoetkoming op grond van hoofdstuk 4 van de Wet tegemoetkoming onderwijsbijdrage en schoolkosten (WTOS), geen in aanmerking te nemen vermogen heeft en ook door een structurele medische beperking tijdens de studie geen inkomsten kan verwerven. En geen recht hebben op een Wajong uitkering.

Regeling sociaal-culturele bijdrage voor de minima.
Het doel van de regeling is bevordering en ook vergroting van deelname aan de samenleving van personen van 18 jaar en ouder met een inkomen op of rond het sociaal minimum. De bijdrage kan worden toegekend aan een aanvrager die gedurende een periode van 6 maanden is aangewezen op een inkomen wat gemiddeld per maand niet uitkomt boven 120 % van de geldende bijstandsnorm.

Tegemoetkoming kosten kinderopvang Sociaal Medische Indicatie.
Van toepassing op ouders of verzorgers met een beperking waardoor kinderopvang noodzakelijk is of met een kind waarvoor opvang om sociale of medische redenen nodig is. Maximaal 8 dagdelen per week komen in aanmerking. Volledige vergoeding geldt alleen bij een inkomen tot 120% van de bijstandsnorm. De hoogte van de vergoeding is gebaseerd op de uurtarieven van kinderopvanginstellingen.

Collectieve zorgverzekering minima.
De gemeente heeft een contract met VGZ voor de collectieve zorgverzekering minima. Dit is een zorgverzekering met een uitgebreide dekking met een collectiviteitskorting.

Bijzondere bijstand.
Het gaat bij de verstrekking van bijzondere bijstand om bijstand die wordt verstrekt als bijzondere omstandigheden in het individuele geval leiden tot noodzakelijke kosten van het bestaan, waarin het inkomen niet voorziet, die niet worden gedekt door een voorliggende voorziening en die niet uit de draagkracht kunnen worden voldaan. Bijzondere bijstand wordt verleend met inachtneming van de draagkracht van de belanghebbende en zijn gezin. De draagkrachtruimte is het gedeelte van het inkomen, dat meer bedraagt dan de van toepassing zijnde bijstandsnorm, inclusief vakantiegeld. De draagkracht wordt gevormd door een percentage van de draagkrachtruimte vermeerderd met het gehele in aanmerking te nemen vermogen. Percentages zijn vastgelegd in de beleidsregels.
Denk hierbij bijvoorbeeld aan regelingen zoals doorbetaling van de vaste lasten i.v.m. aanhouden van een woning tijdens en tijdelijk verblijf in inrichting of ziekenhuis, inrichtingskosten, reiskosten in bepaalde gevallen, duurzame gebruiksgoederen of uitvaartkosten.

Onderwerp: Concept Beleidsplan SHV 2025 - 2029, RMD25-0009

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
GroenLinks-PvdA	1	Wanneer wordt het definitieve plan aangeboden aan de raad?	Het definitieve voorstel staat nu op de planning voor raadsvergadering 28-05-2026.
GroenLinks-PvdA	2.	U geeft aan dat het conceptplan is opgesteld in nauwe samenwerking met de ISD. Betekent dit ook dat het beleid straks in alle drie gemeenten hetzelfde is? Zo nee, op welke punten verschilt het?	De drie gemeenten hanteren hetzelfde beleid. Dit zorgt voor een gezamenlijke koers en efficiënte uitvoering. Wel verschillen de beleidsplannen op couleur locale. Deze verschillen uiten zich vnl. in de uitvoerende partners. Bergen op Zoom heeft bijvoorbeeld SchuldHulpMaatje, Humanitas en WijZijn als samenwerkingspartners, Steenbergen heeft WijZijn en de Vraagwijzer en Woensdrecht heeft BWI en WijZijn. Voor wat betreft vroegsignalering zijn er ook wat lokale verschillen. Bergen op Zoom werkt bijvoorbeeld met callcenter Certin en Steenbergen zet het Ernaartoe-team in.
GroenLinks-PvdA	3.	Inkomensondersteuning en minimaregelingen vallen nu buiten de scoop van het stuk. Moeten we dit niet integraal bekijken en 1 geheel van maken?	Hoewel schulden en armoede in de praktijk nauw met elkaar verweven zijn, worden inkomensondersteuning en minimaregelingen niet volledig geïntegreerd in het schuldhulpverleningsplan. Dit heeft voornamelijk te maken met de wettelijke kaders: schuldhulpverlening valt onder de Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening (Wgs). Inkomensondersteuning en minimaregelingen vallen onder de Participatiewet. Beide wetten kennen eigen verplichtingen, doelstellingen en besluitvormingsprocessen. Daarnaast zou een volledig integrale samenvoeging een aanzienlijk complexere uitvoering vergen. Schuldhulpverlening richt zich primair op het voorkomen en oplossen van schulden, terwijl het minimabeleid gericht is op het bieden van inkomensondersteuning en het verzachten van armoede. Deze wettelijke scheiding betekent echter niet dat er geen samenhang is. Integendeel: 1. **Beleidsmatige koppeling:** het beleidsplan benadrukt de noodzakelijke koppeling tussen schuldhulpverlening en armoedebeleid.

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			2. **Praktische afstemming:** in de uitvoering zorgen we voor een integrale benadering: - Bij de intake wordt altijd een brede inventarisatie gemaakt van alle leefgebieden, inclusief het inkomen. - Dit waarborgt dat inwoners niet ‘tussen wal en schip vallen’ en dat alle relevante ondersteuning in beeld komt. 3. **Toelichting:** In hoofdstuk 6 van het beleidsplan wordt toegelicht op welke wijze ons schuldhulpverleningsbeleid is ingebed in een bredere, integrale aanpak gericht op het verzachten van armoede en het vergroten van de financiële bestaanszekerheid. Op deze manier wordt, ondanks de gescheiden wetgeving, toch een integrale en gecoördineerde aanpak in de uitvoering gewaarborgd.
GroenLinks-PvdA	4.	Waaruit blijkt dat vooral jongeren, zelfstandige ondernemers en laaggeletterden extra ondersteuning nodig hebben? Wij denken ook aan de grote groep ouderen waar 1 partner overlijd of naar het verzorgingstehuis moet. Hebben we zicht op cijfers/data?	Bij het opstellen van dit beleidsplan is bewust gekozen om geen harde afbakening van risicogroepen te maken. Dit principe is leidend, omdat financiële problemen iedereen kunnen treffen, ongeacht leeftijd, gezinssituatie of beroep (denk aan jongeren, ouderen, gezinnen, werkenden en ondernemers). Het beleid is dan ook breed toegankelijk voor alle inwoners. Tegelijkertijd is het cruciaal om enkele groepen te benoemen waar in de praktijk extra risico’s of specifieke signalen zichtbaar zijn. De aandacht voor deze groepen is gebaseerd op: • Ervaringen uit de vorige beleidsperiode. • Signalen van schuldhulpverleners en samenwerkingspartners. • Landelijke trends (via onder meer de NVVK en SZW). Deze analyse heeft geleid tot de volgende groepen met verhoogd risico: • Jongeren: Zij lopen risico door de populariteit van "koop nu, betaal later"-diensten en online gokken. BKR stelt op basis van uitspraken van schuldhulpverleners dat bijna alle jongeren die worden ondersteund door schuldhulpverlening, kampen met schulden via achteraf betaalplatforms. W.b. online gokken blijkt uit

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			cijfers van WNL/Trimbos-instituut dat ca. 1 op de 15 scholieren (oftewel 6,7%) online gokt voor geld, ondanks het wettelijke verbod voor minderjarigen. 17% van de 18- t/m 24-jarigen gokt weleens online (dit is een relatieve oververtegenwoordiging in de gokmarkt). • Ondernemers: De hulpvraag vanuit deze groep is significant gegroeid: van 4 trajecten in 2022 naar 10 in 2024, en nu al 16 aanvragen/trajecten voor 2025. Daarnaast zijn er bij Over Rood[1] voor dit jaar ook al 24 aanmeldingen geweest van (ex) ondernemers. • Laaggeletterden: Zij ervaren vaak problemen met het begrijpen van complexe regelingen en het omgaan met de toegenomen digitalisering. Volgens het Dashboard Basisvaardigheden en CBS heeft 12% c.q. 6.200 inwoners van Bergen op Zoom in de leeftijd van 16-75 jaar beperkte basisvaardigheden (moeite met lezen, schrijven en/of rekenen). • Ouderen (verborgen armoede): Verborgen armoede komt veel voor bij ouderen met een laag (aanvullend) pensioen of na ingrijpende levensveranderingen, zoals het overlijden van een partner. Volgens het CBS is in 2025 23,1% van inwoners van Bergen op Zoom 65+. Dit is hoger dan het landelijk gemiddelde van 20,8% van de bevolking. Door bovenstaande groepen specifiek te benoemen, kunnen preventieve maatregelen en outreachend werk effectiever worden ingezet, zonder de universele toegankelijkheid van de hulp te beperken. NB. Vanuit ons Programma Armoedeverzachting, wordt een Armoededashboard ontwikkeld dat inzicht biedt in data over armoede en schulden in Bergen op Zoom, zodat de gemeente beter

[1] Over Rood begeleidt en ondersteunt ondernemers wanneer sprake is van onvoldoende inkomsten bij betalingsachterstanden, schulden, administratieve achterstanden, belasting(aangifte)achterstanden en bedrijfsbeëindiging om financiële redenen.

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			datagedreven beslissingen kan nemen en het beleid meer op basis van cijfers gestuurd kan worden.
GroenLinks-PvdA	5.	Hoe gaan we met welke info (speerpunt 2 = laagdrempelige toegang) de doelgroep laaggeletterden bereiken? Die komen in ieder geval niet in de bibliotheek.	We zetten actief in op vroegsignalering d.m.v. een versterkte samenwerking met sleutelfiguren en netwerkpartners om inwoners met financiële zorgen tijdig te bereiken. **1. Samenwerking met sleutelfiguren** We zoeken de samenwerking intensief op met sleutelfiguren die een belangrijke positie innemen in het dagelijks leven van inwoners, waaronder huisartsen, scholen en werkgevers **2. Belangrijke netwerkpartners en vindplaatsen** Daarnaast spelen bestaande netwerkpartners een cruciale rol in het bieden van laagdrempelige ondersteuning en hulp op maat: • Belangrijke partners zijn onder meer SchuldHulpMaatje, Humanitas en WijZijn. • We verbreden de vindplaatsen van inwoners. Niet alleen bibliotheken, maar ook sportverenigingen en wijkcentra worden voorzien van duidelijke informatie en materialen. **3. Communicatie en toegankelijkheid** Om te verzekeren dat alle doelgroepen de informatie begrijpen, wordt de communicatie aangepast en geoptimaliseerd: • De communicatie wordt vormgegeven in eenvoudige en begrijpelijke taal (B1-niveau). • De informatie wordt ondersteund door visuele elementen om de toegankelijkheid voor laaggeletterden te maximaliseren. Op deze manier borgen we een brede en effectieve outreach in de gemeenschap.
GroenLinks-PvdA	6.	Waarom staat er niks in het plan over dakloosheid?	Dakloosheid valt onder het beleidskader Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen en wordt daarom niet direct ondergebracht bij schuldhulpverlening. In de gemeente Bergen op Zoom is dit regionaal vastgelegd binnen de kaders van de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) en de afspraken met de opvanglocaties. Hoewel dit beleid gescheiden is, is er in de praktijk wel een sterke aansluiting via de brede intake: wanneer inwoners zich melden voor

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			financiële hulp en er blijkt ook woonproblematiek (of dreigende dakloosheid) te spelen, wordt dit direct meegenomen in de brede analyse. Vervolgens wordt de inwoner direct doorverwezen naar de juiste voorziening of specialistische hulp. Dit waarborgt dat de inwoner zowel geholpen wordt met schulden als met stabiele huisvesting.

Onderwerp: beleidsplan schuldhulpverlening D66

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
D66	1	Wat is de meerwaarde van callcenter Certin tov aanpak Steenbergen Woensdrecht? Is er wel een eropaf team in Bergen op Zoom of hoe is opvolging dan geregeld?	De inzet van callcenter Certin levert een aanzienlijke meerwaarde op door een hogere bereikbaarheid en effectiviteit bij het vroegtijdig signaleren van betalingsachterstanden. • Aanzienlijke toename in het bereik: Uit de pilot in 2023 blijkt dat het bereik van inwoners met betalingsachterstanden steeg van 13,65% naar 40% door de inzet van Certin. Dit is meer dan een verdubbeling ten opzichte van de eerdere aanpak waarbij uitsluitend brieven, e-mails en interne belpogingen werden gedaan. • Intensieve en professionele aanpak: Certin belt een inwoner maximaal 7 keer op verschillende momenten van de dag (maandag t/m zaterdag, 09:00 – 20:00 uur), gebruikmakend van een zichtbaar lokaal nummer (0164-). Dit is een professionele belservice die een veel hogere bereikbaarheid realiseert dan interne gemeentelijke capaciteit kan bieden. • Onafhankelijkheid van gemeentelijke capaciteit: Het voordeel is dat Certin een professionele belservice biedt, waardoor inwoners sneller worden bereikt en het proces minder afhankelijk is van de gemeentelijke capaciteit. Er is geen specifiek 'eropaf team' in Bergen op Zoom, maar de opvolging is geregeld via het team vroegsignalering. Het team vroegsignalering specifiek voor Bergen op Zoom (3 medewerkers: 1 medewerker van 0,8 fte vanuit gemeente bergen op zoom en 2 medewerkers vanuit Wijzijn ook voor 0,8 fte) verzorgt de persoonlijke opvolging en hulpverlening: • Huisbezoeken en zorgwekkende signalen: Dit team legt zelf huisbezoeken af en neemt direct contact op bij zorgwekkende signalen, zoals huurachterstand, dreigende afsluiting van nutsvoorzieningen, of achterstanden van meer dan € 3.000,-. Ook legt het team huisbezoeken af als telefonisch contact via Certin niet lukt, bij herhaalde signalen (recidive) en wanneer er opnieuw een signaal binnenkomt na eerder contact. Dit is vergelijkbaar met de 'eropaf' aanpak in andere gemeenten, maar dan vooral gericht op de hoogste risico's.

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
			• Persoonlijke gesprekken: Zij plannen een persoonlijk gesprek in met inwoners die via het contact met Certin of via de reguliere brieven/e-mails zijn bereikt. • Hulpverlening: Bij een hulpvraag zorgt het team voor een plan van aanpak en – indien nodig – de doorgeleiding naar schuldhulpverlening of andere samenwerkingspartners.
	2	Is de nulmeting 2024 ergens te vinden?	De nulmetingen zijn niet allemaal openbaar, maar wel beschikbaar in interne bronnen en registraties van uitvoeringspartners (ISD, Kredietbank, samenwerkingspartners).
	3	Wat is de definitie van “laagdrempelig” ? is dat goed vindbaar (actie schuldenaar) of is dat (actie dienstverlening?)	De term "laagdrempelig" verwijst in het beleidsplan primair naar actie vanuit de dienstverlening om obstakels voor de schuldenaar te minimaliseren. Het doel is dat hulp snel, eenvoudig en zonder bureaucratische obstakels beschikbaar is. Het concept "laagdrempelig" richt zich dus niet uitsluitend op de eigen zoekactie van de schuldenaar, maar vooral op het verlagen van de drempel door de gemeente en haar partners. Dit wordt als volgt concreet gemaakt: ***Actie dienstverlening (de drempel verlagen):*** • Zichtbaarheid: Het zorgen voor duidelijke informatie, campagnes en posters op plekken waar inwoners vaak komen. • Bereikbaarheid: Het actief samenwerken met organisaties die dicht bij de inwoner staan, zoals lokale maatschappelijke organisaties en verenigingen (bijv. bibliotheken en sportverenigingen). • Eenvoudige communicatie: Het gebruik van begrijpelijke taal en het vermijden van ingewikkelde procedures en formulieren. ***Actie schuldenaar (goed vindbaar):*** • Hoewel de focus ligt op de dienstverlening, zorgt de bovengenoemde zichtbaarheid er wel voor dat de inwoner die hulp nodig heeft of zoekt, deze ook gemakkelijk kan vinden. Kortom: "Laagdrempelig" betekent dat de gemeentelijke aanpak zo is ingericht dat de inspanning die de inwoner moet leveren om hulp te ontvangen, zo klein mogelijk is.

Vragensteller	Nr.	Vraag	Antwoord
	4	Hoe wordt de inzet van sportverenigingen en bibliotheken gezien in het kader van “laagdrempelige toegang”? Is dat in het kader van kosten lidmaatschap of het niet betalen van contributie?	De inzet van sportverenigingen en bibliotheken in het kader van 'laagdrempelige toegang' heeft niet te maken met het vergoeden van lidmaatschaps- of contributiekosten, maar draait om zichtbaarheid en vroegtijdige signalering. Deze organisaties worden gezien als essentiële vindplaatsen omdat ze: • Taboedoorbrekend werken: Dit zijn neutrale, bekende plekken waar mensen uit zichzelf komen. Door hier informatie aan te bieden, wordt de drempel om over geldzorgen te praten verlaagd. • Informatiepunt zijn: De plekken fungeren als locaties waar inwoners in een vertrouwde omgeving informatie beschikbaar vinden over hulp bij geldproblemen. Dit kan variëren van het ophangen van een duidelijke poster tot het neerleggen van een folder. • Vroegtijdige signalering: De plekken spelen een rol in de signalering, bijvoorbeeld door een brief mee te geven of discreet contact op te nemen wanneer de contributie niet betaald wordt. De vereniging wordt hierdoor een vroege schakel om de inwoner naar de juiste gemeentelijke hulp of partner te leiden. De gemeente ondersteunt dit proces door het verstrekken van materialen en duidelijke instructies, zodat de verenigingen en bibliotheken effectief kunnen bijdragen aan het sneller doorleiden van inwoners naar hulp.
	5		

Vragen voor de commissie mens, maatschappij en vrije tijd op 9 december 2025.

1. Laagdrempelige plekken zoals bibliotheek, sportvereniging. Ik mis de huisartsen.

Huisartsen vallen zeker onder de laagdrempelige vindplaatsen en zijn een cruciale partner in de vroegsignalering.
Het beleidsplan is breed van opzet en benoemt dat er wordt samengewerkt met organisaties die dicht bij de inwoners staan. Dit zijn de zogenoemde vindplaatsen.

- Belangrijke partners: Naast de genoemde bibliotheken en sportverenigingen, worden ook huisartsen, scholen en wijkteams expliciet gezien als belangrijke partners. Dit sluit aan bij het doel om het taboe te doorbreken en inwoners die met financiële problemen kampen sneller naar de juiste hulp te leiden.
- Functie: Huisartsen zijn een uitstekende vindplaats omdat zij door hun medische rol een hoge mate van vertrouwen genieten en vaak de eerste professional zijn die (indirect) signalen van financiële stress opvangen (bijvoorbeeld bij uitgestelde zorg of psychische klachten).

Kortom, hoewel bibliotheken en sportverenigingen vaak als voorbeelden worden genoemd, maken huisartsen zeker deel uit van het netwerk van laagdrempelige organisaties.

2. Vroegsignalering: u zet een call center in. In Steenbergen en Roosendaal wordt een huisbezoek afgelegd. Vindt u niet dat een telefoontje te weinig effect heet. Waarom kiest u toch voor deze optie?

Onze keuze voor de inzet van het callcenter Certin is gebaseerd op de bereikbaarheid en gebleken effectiviteit in de eerste fase van de vroegsignalering.

Hybride aanpak: Callcenter en gerichte huisbezoeken
De gemeente kiest voor een hybride aanpak in de vroegsignalering. Het callcenter Certin zorgt voor maximale brede bereikbaarheid, waarna het team vroegsignalering de intensieve en persoonlijke opvolging (inclusief huisbezoek bij de hoogste risico's) verzorgt.

Waarom de keuze voor het Callcenter?
De focus ligt op het maximaliseren van het eerste contactmoment en het efficiënt bereiken van een grote groep inwoners. Een telefoontje is hierbij de eerste, brede stap.

- Aanzienlijke toename in bereik: Uit de pilot in 2023 blijkt dat het bereik van inwoners met betalingsachterstanden steeg van 13,65% naar 40% door de inzet van Certin. Dit is meer dan een verdubbeling ten opzichte van de eerdere aanpak waarbij uitsluitend brieven, e-mails en interne belpogingen werden gedaan.
- Intensieve en professionele aanpak: Certin belt een inwoner maximaal 7 keer op verschillende momenten van de dag (maandag t/m zaterdag, 09:00 – 20:00 uur),

gebruikmakend van een zichtbaar lokaal nummer (0164-). Dit is een professionele belservice die een veel hogere bereikbaarheid realiseert dan interne gemeentelijke capaciteit kan bieden.
- Onafhankelijkheid van gemeentelijke capaciteit: Het voordeel is dat Certin een professionele belservice biedt, waardoor inwoners sneller worden bereikt en het proces minder afhankelijk is van de gemeentelijke capaciteit.

De aanvullende rol van het Team Vroegsignalering
Het telefoontje is niet de enige actie. De opvolging, inclusief het huisbezoek, is geregeld via het Team Vroegsignalering specifiek voor Bergen op Zoom (3 medewerkers: 1 medewerker van 0,8 fte vanuit gemeente bergen op zoom en 2 medewerkers vanuit Wijzijn ook voor 0,8 fte):
- Gerichte huisbezoeken: Dit team legt zelf huisbezoeken af en neemt direct contact op bij de meest zorgwekkende signalen, zoals huurachterstand, dreigende afsluiting van nutsvoorzieningen, of achterstanden van meer dan € 3.000,-. Ook legt het team huisbezoeken af als telefonisch contact via Certin niet lukt, bij herhaalde signalen (recidive) en wanneer er opnieuw een signaal binnenkomt na eerder contact. Dit is vergelijkbaar met de 'eropaf' aanpak in andere gemeenten, maar dan vooral gericht op de hoogste risico's.
- Persoonlijke gesprekken: Het team plant een persoonlijk gesprek in met inwoners die via het contact met Certin of via de reguliere brieven/e-mails zijn bereikt.
- Hulpverlening: Bij een hulpvraag zorgt het team voor een plan van aanpak en – indien nodig – de doorgeleiding naar schuldhulpverlening of andere samenwerkingspartners.

3. Tot op heden heeft de preventie bij scholen weinig opgeleverd. Hoe gaat u hier toch nog verder op inzetten?

Het beleidsplan erkent dat de preventie bij scholen tot op heden een beperkt resultaat heeft opgeleverd. Daarom wordt er nu steviger en gerichter ingezet. Door een combinatie van actieve educatie op scholen en de versterking van het vangnet rondom jongeren, verwacht de gemeente dat de preventie op termijn meer effect zal sorteren.

Focus op gastlessen en workshops
De inzet richt zich nu op concrete en praktische acties om jongeren en hun omgeving financieel weerbaar te maken:
- Gastlessen op middelbare scholen: Er is actief gestart met gastlessen. Zo staan er al lessen gepland op 't Rijks en zijn er 3 workshops geweest op praktijkschool Kwadrant.
- Structurele uitrol: Op korte termijn staat een afspraak gepland met de beleidsadviseur onderwijs om deze preventieve lessen en workshops verder en structureel uit te rollen naar alle middelbare scholen in de regio.

- Workshops voor jong en oud: Workshops met thema's als "Slim omgaan met geld" zijn al gegeven (zowel voor inwoners als voor professionals) en worden herhaald. Deze workshops vinden plaats op laagdrempelige locaties, zoals het huis van de wijk.
- Nazorgworkshops: Er is ook aandacht voor nazorgworkshops om de geleerde lessen te verankeren. Deze bieden deelnemers de mogelijkheid om vragen te stellen en onduidelijkheden te bespreken.

Betrekken van professionals
Cruciaal voor het slagen van preventie is het verbeteren van de signaleringskracht rondom de jongere:

- Versterking van signaleringsketen: Professionals van samenwerkingspartners (WijZijn, SDW en Stadlander) zijn actief betrokken bij de workshops. Dit heeft als doel hen beter te trainen in het tijdig opmerken en oppikken van financiële signalen bij jongeren en hun ouders, en hen de weg naar hulp te wijzen.

4. Wanneer en door wie worden budgetlessen en workshops ingezet?

De budgetlessen en workshops worden ingezet door Kredietbank Nederland als onderdeel van hun SROI-verplichting (Social Return on Investment). Dit zorgt ervoor dat gespecialiseerde kennis wordt ingezet voor preventie zonder directe extra kosten voor de gemeente.

Planning en uitvoering
Er is al een actieve start gemaakt met deze preventieve activiteiten:

- Wie: Kredietbank Nederland verzorgt de inhoud en uitvoering van de lessen en workshops.
- Wanneer (huidige status): Er is reeds een start gemaakt met het geven van deze workshops en gastlessen, waaronder:
  - Er zijn al 3 workshops gegeven op de praktijkschool Kwadrant.
  - Er staan gastlessen gepland op 't Rijks.
  - Workshops met thema's als "Slim omgaan met geld" zijn al gegeven (zowel voor inwoners als voor professionals) en worden herhaald. Deze workshops vinden plaats op laagdrempelige locaties, zoals het huis van de wijk.
  - Er is ook aandacht voor nazorgworkshops om de geleerde lessen te verankeren. Deze bieden deelnemers de mogelijkheid om vragen te stellen en onduidelijkheden te bespreken.

Doel en voortzetting
Zoals eerder aangegeven, richt de gemeente zich nu op het structureel uitrollen van dit aanbod. De lessen en workshops zijn een belangrijk onderdeel van de strategie om inwoners, met name jongeren, financieel weerbaarder te maken.

5. Zijn er wachtlijsten bij WijZijn?

Er is op dit moment sprake van een wachtlijst, er wordt aan gewerkt om de wachttijd te verkorten. Het beleidsplan stelt de duidelijke norm dat de wachttijden bij dienstverlening moeten worden beperkt tot maximaal 4 weken.

Aantal inwoners met schuldenproblematiek op de wachtlijst (sinds begin oktober)
Inwoners die zich melden met schuldenproblematiek komen bij het Algemeen Maatschappelijk Werk (AMW). Sinds begin oktober staan 37 inwoners op de wachtlijst. Om de wachttijd te verminderen heeft WijZijn besloten om AMW-aanmeldingen ook bij de Cliëntondersteuning in te plannen.

Geschatte wachttijd
Hoewel de exacte wachttijd moeilijk te bepalen is, wordt deze ingeschat op ongeveer 8 weken, gezien de wachtlijst sinds begin oktober loopt.

6. De intakes worden uitgevoerd door de ISD. In Roosendaal doen de schuldhulpverleners dat. Zij kennen de sociale kaart goed, hebben brede kennis en kunde en hebben hele korte lijnen met de maatschappelijk werkers. Heeft u overwogen om de schuldhulpverleners in te zetten?

Hoewel de uitvoering van de intakes onder de ISD valt, wordt dit gedaan door gespecialiseerde schuldhulpverleners. Deze opzet is vergelijkbaar met de aanpak in Roosendaal, waarbij de kwaliteit, expertise en korte lijnen van de intake gewaarborgd zijn. De ISD voert de intakes uit met twee gespecialiseerde schuldhulpverleners die een sterke basis garanderen:

- Brede kennis en kunde: Deze schuldhulpverleners beschikken over uitgebreide kennis van financiële problematiek, wet- en regelgeving, en hebben een gedegen kennis van de sociale kaart van de regio.
- Korte lijnen en nauwe samenwerking: Zij werken nauw samen met cruciale externe partijen, waaronder:
    - Bewindvoerders.
    - Maatschappelijke organisaties zoals WijZijn, Humanitas, Schuldhulpmaatje en Kredietbank Nederland.

Kortom, de specialisatie binnen de ISD zorgt ervoor dat de voordelen van een intake door een schuldhulpverlener behouden blijven.

7. Een keer per jaar een rapportage. Dit vinden wij te weinig.

Een jaarlijkse evaluatie is niet het enige moment waarop de voortgang wordt gemonitord. Hoewel de formele, externe rapportage aan bijvoorbeeld de gemeenteraad vaak jaarlijks plaatsvindt, gebeurt de interne monitoring van de vroegsignalering en schuldhulpdienstverlening veel frequenter:

- Frequente voortgangsrapportages: Voortgangsrapportages over de resultaten, knelpunten en trends worden maandelijks en/of per kwartaal intern gedeeld.
- Tijdig bijsturen: De ISD gebruikt deze interne, frequente rapportages om snel inzicht te krijgen. Hierdoor kan er tijdig worden bijgestuurd als ongewenste trends of knelpunten in de uitvoering zichtbaar worden.

Conclusie: Hoewel de publieke verantwoording veelal jaarlijks is, zorgt de interne monitoring op maandelijkse of kwartaalbasis ervoor dat er proactief en frequent op de uitvoering wordt gestuurd.

8. Hoe gaat u de jeugd benaderen nu scholen niet aansluiten? Kinderen hebben veel te lijden van armoede. In gezinnen zie je dan stress, alcoholproblematieken en soms zelfs huiselijk geweld.

In de vorige beleidsperiode is hier onvoldoende aandacht aan besteed. De gemeente pakt dit nu aan met een meervoudige strategie die zowel preventie als versterking van het vangnet omvat. Een combinatie van directe educatie, versterkte signalering door jeugdprofessionals, en laagdrempelige vindplaatsen moet ervoor zorgen dat de jeugd en hun gezinnen effectiever bereikt en geholpen worden.

1. Educatie en preventie op scholen (actief uitrollen)

In tegenstelling tot de eerdere beperkte resultaten, wordt er nu actief ingezet op het onderwijs:

- Concrete start: Er is al een start gemaakt met gastlessen op middelbare scholen, waaronder 't Rijks en praktijkschool Kwadrant.
- Structurele uitbreiding: Dit aanbod wordt uitgebreid naar andere scholen in overleg met de beleidsadviseur onderwijs om een structurele aanwezigheid te garanderen.
- Workshops: Workshops zoals “Slim omgaan met geld” worden georganiseerd en herhaald voor inwoners, buurtverbinders en professionals, wat bijdraagt aan een grotere financiële weerbaarheid.

2. Versterking van het professionele vangnet

De gemeente gaat de samenwerking met professionals rondom de jeugd intensiveren om signalen sneller en beter op te vangen:

- Samenwerking jeugdbeleid: Er zal nauwe samenwerking komen met de beleidsadviseur jeugd om schuldhulpverlening bekender te maken bij jeugdprofessionals. Dit zorgt ervoor dat zij gerichte informatie krijgen over de hulpmogelijkheden én beter getraind worden in het snel oppikken van signalen van financiële nood.
- Inzet SROI: Er wordt onderzocht of er vanuit de SROI-verplichting gastlessen specifiek gericht op jeugd verzorgd kunnen worden in samenwerking met jeugdprofessionals.

3. Laagdrempelige vindplaatsen

Jongeren en hun ouders worden ook bereikt via laagdrempelige plekken om het taboe te doorbreken:

- Informatie over hulp bij geldproblemen komt beschikbaar via bekende locaties zoals sportverenigingen, bibliotheken en huisartsen.

9. Hoe verloopt de samenwerking met Stichting Leergeld? Hoe staat het met hun budget? Graag een overzicht waar het geld aan wordt besteed en aan welke doelgroepen.

Stichting Leergeld Brabantse Wal voert de Maatschappelijke Participatie Schoolgaande Kinderen (MPSK)-regeling uit namens de gemeenten Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht.

Doelgroep en doelstelling
De MPSK-regeling is specifiek gericht op schoolgaande kinderen uit gezinnen met een inkomen tot 120% van het sociaal minimum. Het hoofddoel is deze kinderen in staat te stellen volledig deel te nemen aan onderwijs, sport en cultuur, en daarmee sociale uitsluiting tegen te gaan.

Besteding en budget (MPSK-regeling)
Het budget dat via Stichting Leergeld wordt ingezet, wordt jaarlijks verantwoord door de stichting. De middelen worden besteed aan concrete voorzieningen ten behoeve van de doelgroep.

Categorie	Besteding	Doelgroep
Onderwijs	O.a. fietsen voor schoolgaande kinderen, schoolspullen, laptops/digitale leermiddelen.	Schoolgaande kinderen uit gezinnen met laag inkomen
Participatie	O.a. bijdragen voor sport, cultuur en zwemlessen.	Schoolgaande kinderen uit gezinnen met laag inkomen

Toekomstige samenwerking en transitie
De samenwerking tussen ISD Brabantse Wal en Stichting Leergeld bevindt zich in een transitieperiode. De ISD werkt aan een nieuwe werkwijze voor het aanbieden van de maatschappelijke regelingen, met als doel het aanbod toekomstbestendig te maken en de toegankelijkheid te vergroten.
De ISD Brabantse Wal zal in de toekomst regelingen, zoals de MPSK-regeling en de sociale culturele bijdrage, direct aan de inwoner aanbieden via een aangepast kanaal. Dit heeft tot gevolg dat de uitvoerende rol van Stichting Leergeld voor de MPSK-regeling en de daaraan gekoppelde subsidierelatie op termijn zullen worden beëindigd. Echter, de landelijke Leergeldformule blijft onverminderd van kracht: Intermediairs blijven actief in het voeren van keukentafelgesprekken en het ondersteunen van gezinnen.

De ontwikkeling van de nieuwe werkwijze en de uitvoeringsafspraken zijn nog in voorbereiding. De gemeenteraad zal op een later moment, wanneer een goed functionerend concept gereed is, nader geïnformeerd worden.

CDA, Hilde Martens