

Projectplan 1990

PROJECT MAXIMALE ZELFSTANDIGHEID

Het verkennen van de grenzen van de rijksdienst

Boekmanstichting-Bibliotheek
Herengracht 415 - 1017 BP Amsterdam
Tel. 243739

Rijswijk, 25 oktober 1989

W
E L
Z I J N
V O L K S
G E Z O N D
H E I D E N
C U L T U U R

Projectplan 1990

INHOUDSOPGAVE	BLZ.
1. AANLEIDING	1
2. BELEIDSMATIGE CONTEXT	2
3. GRONDVORM	4
4. HET PROJECT MAXIMALE ZELFSTANDIGHEID	6
4.1. Inleiding	6
4.2. Het projectteam	6
4.3. De Hoofddirecteur Cultuurbeheer	7
4.4. De instellingen	7
4.5. De verhouding HCB-DBC-Projectteam-instellingen	9
5. MIDDELENFUNCTIES	10
5.1. Financiën	11
5.2. Personeel	16
5.3. Gebouwen	21
6. TIJDPLANNING	22
7. EVALUATIE	23
BIJLAGEN	
Bijlage 1: Besluitenlijst 21 juli 1989	24
Bijlage 2: Taken leden projectteam	27
Bijlage 3: Activiteitenplan laatste kwartaal 1989	29
Bijlage 4: Besluitvormers en gesprekspartners	32
Bijlage 5: Organogrammen	33
Bijlage 6: Advisering tot 1 januari 1990	35

Boekmanstichting-Bibliotheek
Herengracht 415 - 1017 BP Amsterdam
Tel. 243739

Boekmanstichting-Bibliotheek
Herengracht 415 - 1017 BP Amsterdam
Tel. 243739

1. AANLEIDING

Op 21 juli 1989 heeft de departementsleiding van het Ministerie van WVC ingestemd met het starten van een project dat als doel heeft het realiseren van maximale zelfstandigheid van vijf à zes museale instellingen binnen de grenzen van de overheidsorganisatie: het project Maximale Zelfstandigheid. Het verkennen van de mogelijkheden van verzelfstandiging binnen de rijksdienst zal tevens informatie opleveren voor het IBP-onderzoek dat parallel aan dit project loopt. De duur van het project is vastgesteld op twee jaar. *)

Het ligt in de bedoeling dat de relatie van de deelnemende instellingen met het departement per 1 januari 1990 een wezenlijk andere vorm krijgt. In het laatste kwartaal van 1989 zullen hiervoor voorbereidende werkzaamheden worden verricht. In die fase zullen ook afspraken en procedures worden vastgelegd voor de nieuwe verhouding tussen de instellingen die aan het project deelnemen en het departement.

Bij de uitwerking van dit project zijn de kernvragen:

- hoe kan de "Maximale Zelfstandigheid" worden ingevuld binnen de rijksdienst, en
- wat moet er veranderen in beleidsvorming en bedrijfsvoering van de betrokken instellingen?

Het project zal zodanig vorm worden gegeven dat de politieke verantwoordelijkheid van de minister onverkort gehandhaafd blijft.

Tenslotte nog een opmerking vooraf. Omdat het project 1 januari a.s. zal starten, is - zo zal de lezer duidelijk worden-gedurende het laatste kwartaal van 1989 een strakke regie uitgezet. Dit verhoudt zich in de geest niet volkomen met de idee van wat het project beoogt: een maximale zelfstandigheid van de individuele instelling. Aan deze paradoxale situatie lijkt nu niet te ontkomen. Als het besef maar aanwezig is.

*) In dit projectplan wordt voor activiteiten en planning soms een langere termijn dan twee jaar gehanteerd, omdat die termijnen (technisch) wenselijk of nodig zijn. Dat impliceert dat na de twee jaar die dit project duurt, zal moeten worden besloten of en, zo ja, in welke vorm de resultaten die met het project zijn bereikt een vervolg zullen krijgen in de structurele werkwijze van het departement.

2. BELEIDSMATIGE CONTEXT

Eén van de voornaamste algemene doelstellingen van het huidige rijksbeleid is het streven naar een meer terughoudende overheid. Het accent moet worden verlegd van een uitvoerende naar een meer voorwaarden scheppende rol. Ook op museaal gebied wordt deze tendens versterkt. Deze doelstelling heeft niet geleid en zal niet leiden tot minder verantwoordelijkheid van het Rijk, noch materieel, noch immaterieel. Daarover heeft de Minister in zijn toespraak op 15 december voor de directeuren van rijksmusea geen misverstand laten bestaan.

In de sector cultuur moet dit terugtreden niet beleidsmatig, maar bedrijfsmatig worden opgevat. Een en ander is gebaseerd op de ervaring dat:

- bedrijven en instellingen niet op afstand, maar ter plekke moeten worden geleid;
- verantwoordelijkheden gekoppeld dienen te zijn aan bevoegdheden; en dat
- elk organisatieniveau zijn toegevoegde waarde dient te bewijzen.

Voor een belangrijk deel is er al uitvoering aan gegeven, bijvoorbeeld wat het subsidiëren van de niet-rijksmusea betreft. De koppelsubsidies zijn afgeschaft en de medeverantwoordelijkheid van het Rijk voor de exploitatie van musea die geen nationale reikwijdte hebben is beëindigd. Het desbetreffende budget is overgedragen aan het Provinciefonds. De rijkssubsidies die thans nog worden verleend hebben een duidelijk, voorwaarden scheppend karakter. In de Museumnota 1985 c.a. is dit alles vastgelegd.

Naast het verlenen van subsidies is de laatste jaren in toenemende mate sprake van de inzet van andere instrumenten om het museale beleid vorm te geven. Op het gebied van wet- en regelgeving zijn een paar belangrijke stappen gezet: de Wet Behoud Cultuurbezit, de Indemniteitsregeling. Daarnaast wordt veel aandacht gegeven aan het op verschillende manieren bevorderen van het bruikleenverkeer. Ook hierbij staat het creëren van een omgeving waarin de musea kunnen floreren voorop.

De bemoeienis van het Ministerie van WVC met de museale wereld is kwantitatief sterk geconcentreerd op de 22 rijksmusea en museale instellingen, die met een totaal (i.e. alle lasten, incl. gebouwen en overhead departement) budget van ca. 175 miljoen gulden per jaar de hoofdmoot van de uitgaven op dit gebied voor hun rekening nemen. Deze musea zijn integraal onderdeel van de rijksoverheid. Dat heeft grote gevolgen voor hun plaats in de samenleving en voor de manier waarop ze worden gerund. Het impliceert ook dat ze veel aandacht van het centrale departement nodig hebben. Alleen al het

beheer heeft zo vele en zo verschillende lijnen tussen de diensten en de centrale overheid tot gevolg dat intensieve bemoeienis van die zijde daardoor onvermijdelijk is.

In het rapport "Zoeklicht op zelfstandigheid" wordt uitgebreid ingegaan op deze problematiek. In dat rapport wordt daaraan ook de conclusie verbonden dat het beleid de centrale plaats moet krijgen die het toekomt, ten koste van de huidige bemoeienissen met het beheer: "... verzelfstandiging van de rijksmusea (is) de aangewezen weg om de beoogde beleidsdoelen op doeltreffende en doelmatige wijze te bereiken."

Het Project Maximale Zelfstandigheid maakt onderdeel uit van het ontwikkelen van een instrumentarium voor het museumbelid in de jaren negentig. Twee elementen krijgen daarbij de aandacht. In de eerste plaats het voeren van museaal beleid op hoofdlijnen. In de tweede plaats het zodanig vorm geven aan de musea en aan hun relatie met de centrale overheid dat zij in staat zijn zelfstandig die hoofdlijnen te realiseren.

3. GRONDVORM

In dit hoofdstuk wordt het perspectief beschreven waarin de verzelfstandiging in het kader van dit project plaatsvindt.

Uitgangspunten voor het model van verzelfstandiging zijn:

- De overheid blijft eigenaar of, bij bruikleen-constructies als Van Gogh, formeel beheerder van het haar toevertrouwde cultuurbezit.
- Het departement formuleert museumbeleid op hoofdlijnen.
- De HCB "nieuwe stijl" sluit contracten voor een bepaalde termijn met verzelfstandigde instellingen, die het desbetreffende deel van het cultuurbezit feitelijk beheren, behouden, toegankelijk maken, enz. Financiering dus op basis van de output.
- De HCB "nieuwe stijl" werkt binnen de (politieke) beleidslijnen van de DGCZ.

In de contracten is in principe alles te regelen. Bij een serieuze verzelfstandiging behoort de wijze waarop vorm gegeven wordt aan beheer, behoud, dienstverlening enz. niet geregeld te worden. Het gaat om output van verzelfstandigde instellingen tegenover een contractuele prijs voor een bepaalde periode.

De output is (voor langere of korte perioden) te specificeren en te kwalificeren in termen van:

- fysieke staat
- toegankelijkheid voor publiek
- documentatie
- enz.

Ook aan beheer en registratie moeten professionele eisen gesteld worden.

Separate contracten kunnen gesloten worden voor onderzoek, aankopen ter uitbreiding van de rijkscollectie, uitwisseling, enz. De museale instellingen werken voortdurend op basis van projectgebonden contracten met zowel overheid als verzelfstandigde instellingen.

Een evenwicht moet gevonden worden tussen te eisen zekerheden en de noodzaak van handelingsvrijheid van de verzelfstandigde instellingen. Laatstgenoemde moeten ook vrijheid hebben voor contracten met anderen rond sponsoring, samenwerking, uitwisseling (in Europees verband bijvoorbeeld), enz.

De HCB stuurt en beïnvloedt op basis van beleidsrichtlijnen van de DGCZ door middel van geldstromen en contractuele voorwaarden. Belangrijke beleidswijzigingen kunnen zo nodig worden bewerkstelligd door voor een nieuwe contractperiode (bijvoorbeeld na 5 jaar) het contract met deze partner als zodanig ter discussie te stellen.

De definitieve vorm en plaats van de HCB "nieuwe stijl" zal onderwerp van nadere studie moeten zijn. Bij verzelfstandiging van de rijksmusea en museale instellingen zullen de kerntaken bestaan uit:

- vertalen van het beleid van het DGCZ in contracten met musea en instellingen, controle op naleving;
- inspectie behoud cultureel erfgoed;
- "cultuurbankier" voor het verkrijgen en verdelen van financiële middelen (van WVC en wellicht derden) ten behoeve van de rijksmusea.

Essentieel in het voorgestelde model zijn:

- relatief autonome eenheden;
- geen "tussenlaag" tussen de eenheden en de HCB;
- een principieel contractuele relatie met de overheid, c.q. de HCB.

Het Directoraat-Generaal Culturele Zaken zal het politieke cultuurbeleid voorbereiden en de realisatie daarvan via richtlijnen aan de HCB effectueren. Via eisen aan omvang en richting van geldstromen, contractduur, outputvormen en bijzondere subsidies brengt de HCB dit beleid tot uitvoering.

Op DGCZ-niveau krijgt het beleid vorm in richtlijnen en afspraken met de HCB. Op HCB-niveau zal een eigen uitvoeringsbeleid tot contracten en inspectie leiden. Op instellingsniveau tenslotte zal binnen de contractuele afspraken een eigen beleid en interne bedrijfsvoering plaatsvinden.

Een flinke omslag in het denken is - op elk niveau - noodzakelijk om dit perspectief te realiseren. Immers, niet alleen de vorm verandert, maar de hele wijze van werken. Het Project is te beschouwen als een uitvoering op kleine schaal van het hierboven geschetste perspectief. Het Projectteam zal hierbij, naast zijn beherende en toetsende rol, een initiërende en stimulerende rol spelen.

4. HET PROJECT MAXIMALE ZELFSTANDIGHEID

4.1. Inleiding

Het Project Maximale Zelfstandigheid beoogt, binnen de grenzen van de rijksdienst, een fundamenteel andere relatie tot stand te brengen tussen de departementale organisatie en de betrokken instellingen. Gestreefd wordt naar maximale zelfstandigheid bij de realisatie van het museale beleid en in de bedrijfsvoering, waardoor:

- het management van de instelling meer eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgt;
- de kwaliteit van de dienstverlening wordt verbeterd en nieuwe initiatieven worden ontwikkeld;
- de bedrijfsvoering verbeterd kan worden, onder meer door flexibiliteit tussen materiële en personele middelen;
- meer vrijheid wordt verkregen bij het genereren van externe geldstromen;
- contracten op basis van output gesloten kunnen worden tussen instelling en departement op basis van een te voren overeengekomen prijs.

De Directeur-Generaal Culturele Zaken (DGCZ) is opdrachtgever van dit project. De Hoofddirecteur Cultuurbeheer (HCB) is hoofdaannemer van het project en legt daarover verantwoording af aan de Directeur-Generaal Culturele Zaken.

De HCB stelt een projectteam in dat hem ondersteunt in de verdere opbouw en invulling van het project en dat hem adviseert betreffende zijn nieuwe relatie met de instellingen.

4.2. Het projectteam

Het Projectteam ondersteunt de Hoofddirecteur Cultuurbeheer bij het ontwikkelen van een andere relatie tussen het departement enerzijds en de museale instellingen anderzijds. In deze "andere relatie" wordt beoogd de museale instellingen binnen de rijksdienst maximale zelfstandigheid te geven.

Dit leidt tot de volgende hoofdtaken:

- Verrichten van voorbereidende werkzaamheden om het project per 1 januari 1990 te doen starten.
- Voorbereiden van overleg van HCB en DGCZ met departementsleiding, Centrale Directies en andere departementen.
- Adviseren van de HCB inzake een nieuwe methodiek van het verdelen van middelen over de deelnemende diensten.

- Ontwikkelen van outputcontracten waarin (de relaties tussen) prestaties en budgetten worden beschreven.
- Bestuderen van de inspectiefunctie.
- Doen ontwikkelen van een nieuwe wijze van verantwoording van de verzelfstandigde instellingen aan de HCB.
- Verzorgen van p.r. en voorlichting.
- Bewaken van het gehele project en deelprojecten.

Het projectteam valt onder de directe verantwoordelijkheid van de HCB. Ten aanzien van de deelnemende instellingen laat de HCB zich adviseren, zowel op het inhoudelijke beleidsvlak als op het terrein van de toedeling van middelen, door het projectteam.

Het projectteam is deels samengesteld uit (HCB-)medewerkers die full-time zijn vrijgemaakt voor dit project. Voorts uit 'contractanten' of 'leencapaciteiten' die part-time een bijdrage leveren aan dit project op grond van hun specifieke deskundigheid. Deze kunnen afkomstig zijn elders uit de Hoofddirectie (bijv. de instellingen), uit stafeenheden van het DGCZ, Centrale Directies, etc.

In bijlage 2 worden de deskundigheden die binnen het team aanwezig moeten zijn nader uitgewerkt.

4.3. De Hoofddirecteur Cultuurbeheer

De HCB is bevoegd departementaal en interdepartementaal overleg te voeren met betrekking tot het project, in het bijzonder om de voorwaarden te scheppen waaronder het project zo spoedig mogelijk gerealiseerd kan worden.

De HCB is verantwoordelijk voor het informeren van de departementale DC en de Bijzondere Commissie.

4.4. De instellingen

Van de instellingen die meedoen aan dit project wordt een grote inzet gevraagd.

Dit projectplan beperkt zich vooral tot de gewijzigde relatie tussen instelling en departement. Binnen de instelling zelf zullen ook veranderingen plaatsvinden. Het management zal zich hiervan terdege bewust moeten zijn.

Bij de selectie van de instellingen zijn de volgende criteria gehanteerd:

- De output moet definieerbaar zijn, zodat contracten op output-basis geformuleerd kunnen worden;
- Geen al te grote achterstanden in ontsluiting, registratie en conservering van de collectie;
- Geen grote financiële of personele knelpunten;
- De aanwezigheid van "earning capacity", de mogelijkheid om externe geldstromen aan te boren;
- De bereidheid en bekwaamheid van het management om mee te doen;
- Een redelijk ontwikkelde bestuurlijke informatievoorziening.

Tevens moet de groep een redelijke afspiegeling vormen van alle HCB-instellingen, zowel qua type als locatie.

Op basis van deze criteria zijn de volgende zes instellingen gekozen:

1. Opleiding Restauratoren, Amsterdam
2. Rijksmuseum Vincent van Gogh, Amsterdam
3. Rijksmuseum Twenthe, Enschede
4. Rijksdienst Beeldende Kunst, 's-Gravenhage
5. Rijksmuseum Boerhaave, Leiden
6. Rijksmuseum van Oudheden, Leiden

De toegenomen verantwoordelijkheden en bevoegdheden leiden tot een zekere taakuitbreiding bij de instellingen. Om deze te kunnen opvangen kan een uitbreiding van het personeel nodig zijn. De extra-capaciteit waaraan de instellingen behoefte blijken te hebben zal, na te zijn getoetst, door overdracht vanuit het centrale niveau worden gerealiseerd.

Het management van de instelling is en blijft verantwoordelijk voor interne aanpassingen en veranderingsprocessen.

Tijdelijke externe ondersteuning of versterking kan nodig zijn. Dit zal per instelling nader worden bekeken. Omdat er in korte tijd veel moet worden gedaan, is de regie van deze extra ondersteuning van de directeur gedurende het laatste kwartaal van 1989 gelegd bij Andersson, Elffers en Felix b.v. Binnen het kader van deze afspraken kan door de instellingen een beroep op BMO worden gedaan.

Teneinde ook de overige museale instellingen die niet aan het project deelnemen en de drie volledig door het Rijk gesubsidieerde niet-rijksmusea bij de ontwikkelingen te betrekken, worden rond de deelnemende instellingen satellietgroepen gevormd. Deze groepen zijn gemengd samengesteld en bestaan uit directeuren van deelnemende en niet-deelnemende instellingen. Zo zal regelmatig over en weer informatie worden uitgewisseld.

4.5. Verhouding HCB - DBC - Projectteam - Instellingen

In de formele relatie tussen de HCB en de directeuren van de deelnemende instellingen treedt geen wijziging op. Waar tot nog toe de Directie Beleidszaken Cultuurbeheer de HCB van advies diende over het beleid en de toedeling van middelen aan de instellingen, zal het projectteam dit nu doen ten aanzien van de deelnemende instellingen.

De formulering van het beleid op het museale terrein in het algemeen zal door DBC geschieden, voor wat betreft de zes instellingen in nauwe samenwerking met het projectteam.

De DBC zal haar ondersteunende werkzaamheden ten behoeve van de HCB met betrekking tot de deelnemende instellingen per 1 januari 1990 overdragen aan het projectteam.

5. MIDDELENFUNCTIES

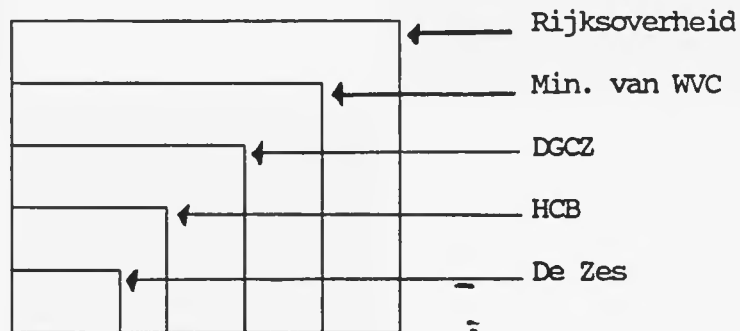
In het project worden aan het lagere lijnmanagement meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden gegeven, ten einde de flexibiliteit, slagvaardigheid en doelmatigheid van de individuele instellingen te vergroten.

Dit gebeurt binnen de sfeer van de rijksoverheid, zonder dat er wijzigingen nodig zijn in de wetgeving.

Om dit te realiseren wordt als principe gehanteerd dat noodzakelijke aanpassingen en wijzigingen op een zo laag mogelijk niveau worden aangebracht. Ook voor het opvangen van de effecten wordt dit principe gehanteerd.

Ter illustratie hiervan dient figuur 1.

Fig. 1.



In een interactief proces worden de optimale werkwijze voor de instelling en de bestaande regels samengebracht in een zo goed mogelijke én haalbare werkwijze. Dit wordt zoveel mogelijk binnen de Hoofddirectie Cultuurbeheer gerealiseerd. Als dat niet mogelijk is op DGCZ-, respectievelijk departementaal niveau.

Zo zullen bijvoorbeeld afwijkingen van begrotingen zoveel mogelijk binnen de instellingen zelf worden opgevangen. Goedgekeurde afwijkingen die het niveau van een instelling te boven gaan, zullen op hoger niveau worden opgevangen volgens het regime van de stringente budgetdiscipline. Dat wil zeggen eerst binnen de HCB, vervolgens binnen het DGCZ, vervolgens binnen het departement en uiteindelijk op de rijksbegroting. Betrokkenen - HCB, DGCZ, HCDFEZ en IRF - leggen zich vast op een inspanningsverplichting.

5.1. Financiën

5.1.1. Begroting

Uit het totaal van het voor 1990 voor alle HCB-instellingen beschikbare budget wordt een bedrag afgezonderd en ondergebracht in één integraal budget dat beschikbaar is voor de Zes.

Van het "schuiven" tussen deelbudgetten zal geen sprake meer zijn, omdat al die onderdelen in dit ene budget zijn samengebracht.

In dit budget zijn begrepen:

- het materiële budget;
- het aankoopbudget;
- het personele budget;
- alle andere budgetten die in guldens beschikbaar komen;
- de inkomsten (gesaldeerd met de uitgaven).

Wat betreft de ondersteuning in natura door Centrale Directies, etc. wordt voor 1 januari 1990 bezien of deze kan worden vervangen door budgetverschuiving of detachering van medewerkers bij de deelnemende instellingen.

De koppeling van prestatie en budget wordt optimaal gewaarborgd in het contract. Voor de basisfuncties van een instelling wordt een bepaald bedrag beschikbaar gesteld. Dit budget moet de instelling in staat stellen haar hoofdtaken uit te voeren. Voor de musea dus: verzamelen, beheren en tentoonstellen.

Daarenboven kunnen afspraken worden gemaakt over bijzondere activiteiten. Deze zullen door de HCB als het ware gekocht worden van de instellingen. De contractbedragen vormen tezamen het jaarbudget van de instelling.

Voor lange-termijn investeringen en besparingen (dat wil zeggen langer dan drie jaar) worden begrotingsafspraken gemaakt en vastgelegd in de meerjarenramingen.

Voor de opnemng van het Project Maximale Zelfstandigheid in de Rijksbegroting zou het integrale budget voor de zes musea als apart artikel(-onderdeel) moeten worden gepresenteerd. De vierde wijziging van de Comptabiliteitswet 1976 (CW) geeft echter in artikel 5 lid 1 en lid 5, een aantal beperkingen voor wat betreft de presentatie van een en ander in de begroting:

- personeel moet op een apart artikel worden geboekt;
- ontvangsten moeten op de ontvangstenbegroting worden geboekt.

Daarom wordt de volgende werkwijze gehanteerd. Het budget wordt als totaal in een subadministratie opgenomen. Deze projectad-

ministratie wordt vervolgens omgezet in een comptabele administratie. In overleg met CDFEZ wordt uitgewerkt hoe een en ander technisch in zijn werk gaat. De salarisbetalingen aan het personeel vinden via de tot nog toe gebruikelijke weg plaats.

(Voor de materiële uitgaven is dit overigens minder ingrijpend dan het lijkt. Ook nu wordt de museale administratie -Adviboek- al omgezet in een comptabele administratie).

Het project en het daaraan gekoppelde budget worden als een bijlage in de begroting van WVC opgenomen en daar kwantitatief en kwalitatief toegelicht.

De Hoofddirecteur Cultuurbeheer is als budgethouder verantwoordelijk voor de omzetting van de projectadministratie in een comptabele administratie. De Hoofddirecteur Cultuurbeheer is budgethouder. Het Projectteam beheert het budget. De instellingen blijven rekenplichtig.

De Departementale Accountantsdienst voert haar normale controle uit.

5.1.2. Budgetbeheer algemeen

Als grondslag voor het budget dienen de output, respectievelijk de prestaties, die de instelling in haar ondernemingsplan heeft opgenomen. Deze grondslag wordt vanaf het begin, dat wil zeggen het budget voor 1990, zoveel mogelijk gehanteerd.

Op voorstel van het Projectteam verstrekt de HCB het budget als jaarbudget in één keer aan de instellingen; betaalbaarstelling vindt plaats in de bij subsidieverstreking gebruikelijke termijnen.

Het budget voor het jaar t wordt uiterlijk op 30 september t-1 aan de instelling bekendgemaakt. (N.B. Voor het budgetjaar 1990 is deze termijn helaas niet haalbaar).

Het minimum-budget van een instelling wordt voor drie jaar gegarandeerd.

Een instelling kan:

- in enig jaar een lager of hoger bedrag begroten ten gunste van, respectievelijk ten laste van enig ander jaar. Het saldo over de drie jaren moet nihil zijn. Deze afwijkingen ex ante worden in de begroting opgenomen.
- in enig jaar het resterende deel van haar budget meenemen naar, respectievelijk het tekort op haar budget ten laste brengen van, het eerstvolgende budgetjaar. Dit leidt derhalve tot een verschil op kasbasis, dat ex post in de begroting wordt opgenomen.

5.1.3. Budgetbeheer personeel

Thans is de Directeur-Generaal Culturele Zaken krediethouder van het personeelsbudget. Voor het totaal van de deelnemende instellingen stelt hij, op voorstel van de Hoofddirecteur Cultuurbeheer, het personeelsbudget (deelkrediet) vast. De Hoofddirecteur Cultuurbeheer stelt voor elk van de deelnemende instellingen het personeelsbudget (deelkrediet) vast. De instelling beheert dit budget.

Salarissen c.a. worden betaald door de Personeelssector Culturele Zaken, die daarvoor het personeelsbudget van de instellingen belast.

Maandelijks worden de instellingen geïnformeerd over de actuele stand van zaken met betrekking tot hun personeelsbudget.

Over de precieze wijze van uitvoering worden tijdig (voor 1 januari 1990) nadere afspraken gemaakt.

5.1.4. Financiële administratie in de instellingen

Voor een adequate financiële hoofdadministratie lijkt vooralsnog het systeem ADVI-plan, waarover alle instellingen beschikken, voldoende. Voorzover dit systeem nog niet ten volle wordt benut kunnen instellingen daartoe alsnog besluiten. Andere systemen of werkwijzen (uitbesteding bijvoorbeeld) zijn eveneens mogelijk.

Aanvullende, extra-comptabele administraties (in Symphony, Dbase, etc.) zullen zo nodig worden ontwikkeld en de uitwisseling ervan zal worden bevorderd.

Voor de personeelsadministratie zal vooralsnog zo nauw mogelijk worden aangesloten bij de door CDPZ gebruikte systemen. Elke instelling zal echter op korte termijn over een eigen, zo mogelijk geautomatiseerde, personeelsad-

ministratie dienen te beschikken. Het programma PERIS kan daartoe voorlopig dienst doen.

Het ontwikkelen door de instellingen van een adequaat management informatie systeem, waarvan de beide eerdere genoemde administraties deel uitmaken, zal hoge prioriteit krijgen.

5.1.5. Planning en verantwoording

Het principe is dat het aantal beslismomenten minimaal moet zijn. In dit voorstel zijn het er twee per jaar.

Een ondernemingsplan per instelling voor jaar t is op 31 januari van het jaar t-1 beschikbaar. Het door het Projectteam geaggregeerde begrotingsvoorstel op 28 februari daar aan volgend.

Uiterlijk op 31 maart verschijnt een jaarverslag van de instellingen; uiterlijk op 30 april van het Projectteam.

Het jaarverslag bestaat uit:

- een inhoudelijk verslag (verantwoording van de realisatie van de planning en verschillenanalyse);
- een financieel verslag (idem n.a.v. balans en exploitatieoverzicht);
- een sociaal verslag.

Uiterlijk op 31 juli verschijnt een financieel halfjaarverslag van de instellingen en een geaggregeerd verslag van het Projectteam.

Alle andere verantwoordingen vervallen.

De departementale Accountantsdienst houdt haar verantwoordelijkheid als accountant van de instellingen en van het Projectteam.

5.1.6. Overige financieel-economische aspecten.

5.1.6.1. Prijsbeleid

Een van de instrumenten die bij verzelfstandiging sterk aan belang zullen winnen, is het prijsbeleid. In de eerste plaats gaat het dan om de entreprijzen.

Waar deze tot nog toe centraal worden vastgesteld, zullen de instellingen die in het project deelnemen zelf hun entreeprijzen vaststellen. Een voorwaarde daarbij is uiteraard dat het toepassen van het prijsinstrument strookt met de primaire doelstellingen van de instellingen en dat het bijdraagt aan een gezonde(re) financiële basis.

Voor de meeste instellingen kwantitatief van minder belang zijn de overige inkomsten: uit de verkoop van catalogi en andere artikelen, verhuur van ruimten, etc. Ook hier zullen de instellingen een eigen (prijs)beleid voeren.

Het zgn. "boeken in mindering van bezwaar", waardoor thans, buiten begrotingsverband, opbrengsten direct worden gesaldeerd met uitgaven zodat deze beide in de verantwoording niet of slechts gedeeltelijk zichtbaar zijn, past niet in de beoogde systematiek en dient te vervallen.

Het boeken van inkomsten (en uitgaven) via stichtingen en verenigingen van vrienden verhoudt zich slecht met de beoogde situatie. Hier spelen echter andere aspecten ook een rol. Het inzichtelijk maken van de (geconsolideerde) exploitatie van de instellingen krijgt hoge prioriteit.

5.1.6.2. Voorwaarden scheppend beleid

In een situatie van maximale zelfstandigheid zal het museale beleid op een kleiner aantal parameters kunnen worden gestuurd dan thans bij de rijksdiensten het geval is. Dat geldt binnen dit project, maar, omdat de "overheid op afstand" veel breder van toepassing is, evenzeer voor het gehele museale veld. Naast het direct beïnvloeden van de parameters is het voorwaarden scheppende beleid daarom van groot belang.

Het initiatief ligt uiteraard bij de DBC. Echter ook vanuit het Projectteam zullen initiatieven worden ontwikkeld voor dit voorwaarden scheppende beleid. Daarbij kan worden gedacht aan de problematiek rond de BTW, de verzekeringen, het bruikleenverkeer.

5.2. Personeel

5.2.1. Inleiding

Besloten is tot zo ver mogelijke decentralisatie van de P-functie (zie bijlage 1).

Het concept van de personele functie in dit project is - kort gezegd - als volgt. De HCB stelt voorafgaande aan het jaar de formatie en het personeelsbudget vast. Tijdens de uitvoering liggen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het personeelsbeleid bij de directeur van de instelling. Over het gevoerde beleid is hij verantwoording schuldig aan de HCB.

Na het jaar wordt de realisatie opgemaakt en verwerkt in de totaalcijfers van WVC; de formatieve invulling, de buitenformatieve en de uitputting van het personeelsbudget. Dit gebeurt op analoge wijze als in hoofdstuk 5. en 5.1. is beschreven.

Dit concept kan vanwege de tijddruk niet in één keer in zijn geheel worden gerealiseerd. Per 1 januari 1990 wordt een zo groot mogelijk deel ingevoerd; de resterende onderdelen in de loop van 1990.

Per 1 januari 1990 wordt de Personeelssector Culturele Zaken formeel binnen het DGCZ gebracht. Dat betekent dat zowel van het niveau van de SG (CDPZ) als van de DGCZ (PCZ) bevoegdheden en verantwoordelijkheden overgedragen zullen worden. Afspraken daarover worden gemaakt met de HCB: die behartigt de collectieve belangen van de zes op het departement. Op zijn beurt is de HCB voor de zes ook op personeelsgebied de enige aanspreekbare functionaris op het ministerie. PCZ en CDPZ vervullen adviesfuncties: zie hieronder.

Toezicht op de uitvoering van het personeelsbeleid door de directeuren vindt dus achteraf plaats: de Personeelssector Culturele Zaken volgt alleen wat uit de personeels- en salarisadministratie blijkt.

5.2.2. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de P-functie

De overdracht van bevoegdheden en verantwoordelijkheden zal plaatsvinden binnen gegeven kaders. Deze zijn:

- ARAR (Algemeen Rijksambtenarenreglement);
- AOB (Arbeidsovereenkomstenbesluit);
- BERA (Bezoldigingsbesluit Rijksambtenaren).

Andere regelingen binnen WVC, resp. tussen WVC en BiZa zullen nog nader worden gezien.

5.2.2.1. Instellingen

Het management van de instellingen draagt de volgende verantwoordelijkheden:

- een goed verloop van de personele begrotingscyclus;
- personeels- en managementontwikkeling;
- voeren van een personeelsadministratie.

De volgende bevoegdheden worden per 1 januari 1990 overgedragen:

1. binnen het toegekende totale budget voeren van het formatiebeleid en -beheer; i.e. gegeven de beleidsdoelstelling van de instelling het bepalen van de optimale formatie qua aantal, niveau en taakverdeling;
2. zelfstandig uitvoeren van alle onderdelen van personeels- en managementontwikkeling.

ad. 1:

Het formatiebeleid en -beheer behoren tot de bevoegdheid van het lijnmanagement. Voor 1 december 1989 wordt gezien hoe daaraan praktisch vorm kan worden gegeven. De personele factor wordt met de materiële factor in een geïntegreerde begrotingscyclus opgenomen.

Voor de instellingen betekent dit het opstellen van een personeelsbeleidsplan en een (meerjaren)personeelsbegroting. Tevens zal een sociaal jaarverslag worden opgenomen in het jaarverslag.

Het management van de instelling is bevoegd tot het invullen van de formatie. Ook van dit aspect wordt vóór 1 december a.s. aangegeven hoe het in de praktijk vorm krijgt. De stringente aantallenbewaking op instellingsniveau wordt opgeheven.

Naast de vaste medewerkers op de door de HCB toegewezen formatie kan het management uit het vrij besteedbare budget extra medewerkers aantrekken. Er kunnen contracten worden afgesloten met een maximale duur van drie jaar. Een splitsing in formatieve en buiten-formatieve plaatsen wordt gehanteerd om aansluiting te kunnen behouden met de huidige informatiesystemen en om afrekening mogelijk te maken.

Voor de inschaling van medewerkers gelden de gebruikelijke BBRA schalen, echter op basis van een functiewaardering door de instelling zelf. De vormgeving hiervan moet vóór 1

december a.s. gezien en vastgesteld. Slechts inschaling van de directeur behoeft instemming van de HCB.

Het personeelsbudget van de instelling is opgebouwd uit:

- primaire personeelskosten (salarissen en sociale lasten), incl. incidentele loonontwikkeling;
- opleidingen;
- arbeidsmarktknelpunten;
- uitzendkrachten;
- differentiatie in beloning;
- werving en selectie;
- vrije ruimte (verschil tussen beschikbaar respectievelijk benodigd budget).

ad. 2:

Het management van de instelling is verantwoordelijk voor de personeels- en managementontwikkeling. Aan deze verantwoordelijkheid zijn de bevoegdheden gekoppeld voor werving en selectie, opleiding, (potentieel)beoordeling, interne mobiliteit.

De bevoegdheden met betrekking tot sancties en ontslag blijven (vooralsnog) onveranderd voorbehouden aan de SG.

Dit betekent onder meer dat geen vacatures aan het departement voor vrijgave behoeven te worden voorgelegd. In hoeverre benoemingen aan HCB, DGCZ of SG moeten worden voorgelegd, wordt voor 1 december 1989 gezien.

(De bevoegdheden inzake het personeelsbeleid die aan de directeur worden overgedragen, zijn niet van toepassing op zijn eigen positie. Hiervoor blijft de HCB verantwoordelijk.)

Voor het uitvoeren van voornoemde taken is in de instellingen (extra) capaciteit nodig. Instellingen zouden de personeelswerkzaamheden kunnen inbouwen in een andere functie of een personeels-functionaris kunnen delen met een collega-instelling.

De betreffende functionaris vervangt feitelijk de personeelsconsulent, maar heeft een bredere functie-inhoud en een meer directe verantwoordelijkheid voor de P-functie binnen de instelling. De directeur draagt de verantwoordelijkheid.

5.2.2.2. Hoofddirecteur Cultuurbeheer

Besloten is tot overdracht van het totaal aan financiën (en formatie) voor de deelnemende instellingen aan de HCB. Deze stelt jaarlijks de formele formatie van de instellingen vast. De instellingen leggen over de besteding van het budget en

over hun formatie verantwoording af aan de HCB.

De HCB is verantwoordelijk en bevoegd voor de personele aangelegenheden betreffende de betrokken directeuren.

5.2.2.3. DGCZ(PCZ)

PCZ is niet meer aanspreekbaar op het personeelsbeleid bij de betrokken instellingen. Het karakter van PCZ verandert voor wat betreft de deelnemende instellingen in dat van een facilitair bedrijf. PCZ blijft uiteraard adviseur van de DGCZ/HCB.

PCZ biedt de volgende faciliteiten:

- (doen) invoeren van gegevens voor de personeels- en salarisadministratie; mutaties worden direct vanuit de instellingen aangeleverd;
- informatievoorziening vanuit het centrale apparaat;
- adviezen, bijvoorbeeld ten aanzien van formatie, functiewaardering, rechtspositie.

5.2.2.4. SG(CDPZ)

De SG blijft eindverantwoordelijk voor de inhoud van het bij WVC gevoerde personeelsbeleid, in het bijzonder voor de handhaving van de rechtspositie. Hij wordt daarbij geadviseerd door CDPZ.

Het bedrijfsmaatschappelijke werk blijft uit overwegingen van schaalgrootte op centraal niveau gehandhaafd.

De instellingen kunnen in voorkomende gevallen een beroep (laten) doen op de op centraal niveau bij de vakafdelingen aanwezige deskundigheid. De beslissingsbevoegdheid blijft in deze gevallen bij de instellingen.

5.2.3. Informatievoorziening

Een goede informatievoorziening is onmisbaar voor een succesvolle verzelfstandiging op P-gebied. Het centrale departementale personeels-informatie-systeem, INTERPERS, biedt het management van de instellingen onvoldoende informatie om adequaat te sturen. Het bij een enkele instelling reeds werkzame PERIS lijkt voor een groot deel aan deze informatiebehoefte te voldoen. Dit systeem, dat goed aansluit op INTERPERS, kan bij de deelnemende instellingen worden ingevoerd.

CDPZ en PCZ zijn verantwoordelijk voor het leveren van gegevens vanuit INTERPERS. Informatieoverzichten zullen periodiek, ten minste maandelijks, worden verstrekt.

5.2.4. Individuele rechtspositie

Zoals eerder gesteld zijn ARAR, BERA en AOB onverkort van toepassing. Daarnaast is er nog een aantal andere (departementale) regelingen die betrekking hebben op de rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van de betrokken ambtenaren. Ook deze blijven inhoudelijk onverkort van kracht. Bezien wordt of de procedures die daarop stoelen, verandering behoeven.

5.2.5. Medezeggenschap

Eén van de rechtspositionele aspecten voor de WVC-ambtenaren die betrokken zijn bij het Project Maximale Zelfstandigheid is medezeggenschap.

Het ARAR zegt over het overleg met de Bijzondere Commissie o.a. dat:

(art. 113) "over aangelegenheden van algemeen belang voor de bijzondere rechtstoestand dier ambtenaren en/of de bijzondere regels, volgens welke het personeelsbeleid zal worden gevoerd, niet wordt beslist dan nadat daarover overleg is gepleegd met een bijzondere commissie".

De Dienstcommissie heeft volgens artikel 127 zowel advies- als instemmingsrecht. Met uitzondering van individuele personeels- aangelegenheden. In principe kan alles in een ODC-vergadering aan de orde worden gesteld. Bij een aantal zaken, opgesomd in artikel 127d, is het hoofd van dienst verplicht deze aan de DC om advies voor te leggen. Over het instemmingsrecht van de DC zegt het ARAR het volgende:

(art. 127f) "Maatregelen, welke het hoofd van de dienst-eenheid bevoegd is te treffen en waarover de commissie (....) heeft geadviseerd, worden door het hoofd van de dienst-eenheid niet getroffen dan nadat hierover overeenstemming met de commissie is bereikt."

Bij een verregaande verzelfstandiging van de instellingen die aan het project deelnemen, zal het aantal zaken waarin de DC's van de instellingen instemmingsrecht hebben sterk toenemen. De directeur immers zal tot het treffen van veel meer maatregelen bevoegd worden. De positie van de DC's zal daardoor sterker worden.

De BC zal uitvoerig op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen van het project; desgewenst zal met de BC worden overlegd.

5.3. Gebouwen

In het overleg met de departementsleiding op 21 juli 1989 is besloten dat geen veranderingen zullen plaatsvinden in de gebouwenfunctie. Dat betekent in de praktijk dat de relatie RGD - CDAZ - HCB - instelling voorlopig blijft bestaan.

Toch is het juist deze functie die om herbezinning vraagt. Instellingen worden in de huidige regelgeving zeer belemmerd in mogelijkheden van verbouwing, uitbreiding etc. Prioriteitsstelling en besluitvorming geschieden teveel buiten de directeuren van de instellingen om en zouden kunnen worden verbeterd.

Eerst nadat de F- en P-functie verder zijn uitgewerkt, zal de functie gebouwen, in samenwerking met de Centrale Directie Algemene Zaken, nader worden bestudeerd. Begin 1990 zal de gedachtenvorming hierover worden gestimuleerd.

Ten aanzien van huisvestingskwesties van de instellingen die deelnemen aan het project zal de HCB zich voortaan door het Projectteam laten adviseren.

6. TIJDPLANNING

Het Project Maximale Zelfstandigheid zal formeel per 1 januari 1990 starten voor een duur van twee jaar.

In het laatste kwartaal van 1989 zullen voorbereidende werkzaamheden worden uitgevoerd.

De grenzen van de regelgeving zullen geleidelijk - maar snel - worden verkend. Maximale zelfstandigheid kan niet in één slag worden gerealiseerd en geformaliseerd. Daarom worden prioriteiten gesteld.

Eerst zal de aandacht geconcentreerd worden op de F- en de P-functie. Begin volgend jaar zal de gedachtenvorming over de gebouwenfunctie gestart worden. Dan zal ook de museale functie nader uitgewerkt worden.

In de tijd:

vanaf sept.		: - opbouw project
september	18	: - informeren hoofden van dienst
	26	: - informeren BC - uitwerken F- en P-functie
oktober	4	: - definitieve voordracht van deelnemende instellingen aan DGCZ
	19	: - vaststellen hoofdlijnen van het project door departementsleiding
oktober - december		: - informeren BC en DC's - verder uitwerken F- en P-functie - invullen projectteam - voorbereiding door instellingen - beslissen over het toerusten van instellingen

7. EVALUATIE

Het Project Maximale Zelfstandigheid zal worden beoordeeld naar de doelstellingen zoals die in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd.

Als onderdeel van het onderzoek heeft het als doel te bezien in hoeverre verzelfstandiging binnen de sfeer van de rijksoverheid kan worden gerealiseerd en wat het praktische resultaat is.

Als uitwerking van het onderzoek behelst het, dat met een (nog) beperkt aantal instellingen de eerste schreden worden gezet om deze instellingen als zelfstandige museale ondernemingen te laten functioneren.

Bij de evaluatie van het Project zal met deze tweeledige doelstelling rekening worden gehouden. Teneinde de mate van doelbereiking van het eerste doel te bezien en daarin verbetering aan te kunnen brengen, is een snelle en frequente evaluatie nodig.

Het bereiken van de tweede doelstelling is een traject van veel langere duur, waarbij ook voor het Project exogene elementen een rol spelen. Te denken is daarbij aan het IBP-onderzoek, aan politieke doeleinden van hogere orde, enz. Evaluatie van dit aspect zal dan ook een ander karakter moeten hebben.

Gezien de aard van het Project is het wenselijk dat ieder half jaar een evaluatie plaatsvindt. De HCB zal hiervoor de aanzet geven door zijn ervaringen en die van de instellingen schriftelijk onder de aandacht van de SG te brengen. Onder diens verantwoordelijkheid kan vervolgens, in overleg met de verschillende betrokkenen als CDFEZ, CDPZ en CDAZ, een evaluatieverslag worden opgesteld.

De eerste evaluatie zal, zodoende, in juli 1990 plaatsvinden.

Criteria ter evaluatie zullen voor 1 januari 1990 worden ontwikkeld door het projectteam in samenwerking met CDFEZ en CDPZ. Ze zullen door de SG worden vastgesteld.

Projectplan 1990

BIJLAGEN

BESLUITENLIJST OVERLEG SG EN PLV.SG MET HCB OVER VERVOLGAKTIES
VERZELFSTANDIGING RIJKSMUSEA DD. 21 JULI 1989.

Aanwezig: SG, plv.SG, HCB, HCDFEZ, plv.HCB en drs. Felix.

In nota DGCZ-U-4426 dd. 11 juli 1989 wordt een voorstel ontwikkeld voor de voortzetting van het traject in de vorm van twee projecten:

- voorzetting van ontvlechtigsonderzoek rijksmusea en ondersteunende instellingen;
- opbouw maximale zelfstandigheid van 5 à 6 museale instellingen binnen de grenzen van de overheidsorganisatie.

Hierover wordt als volgt besloten:

- A. Het eerder gestarte ontvlechtigsonderzoek wordt voortgezet in de vorm van een haalbaarheidsstudie naar externe/interne verzelfstandiging konform IBP-richtlijnen. Dit houdt in aanvulling en verfijning van gegevens die het in mei 1989 afgeronde vooronderzoek heeft opgeleverd.

Voortgang en resultaat worden bewaakt in periodiek overleg van DGCZ, HCB en externe adviseur met SG, plv. SG, waarbij HCDFEZ en HCDPZ worden betrokken.

Eindrapport gaat via SG naar Minister en wordt vervolgens, voorzien van IBP-advies, met standpunt Minister aan de Ministerraad voorgelegd.

Tijdschema: half september 1989 - half februari 1990.

- B.1. Voorbereidingen worden in gang gezet t.b.v. het project opbouw maximale zelfstandigheid van 5 à 6 rijksmusea binnen de grenzen van de overheidsorganisatie zonder nadere specifieke wetgeving. Uitgangspunten:

- a. Apart begrotingscircuit; totaal van financiën voor de 5 à 6 instellingen wordt integraal overgedragen aan de HCB inkl. mogelijkheid tot reserveren.

Verantwoording naar HCDFEZ wordt adequaat geregeld.

- b. Zo ver mogelijke decentralisatie van P-functie. Formatieflexibiliteit inkl. mogelijkheid om buiten bestaande formatieve bezetting over een bepaald vrij besteedbaar bedrag t.b.v. inzet extra medewerkers te beschikken.

Voor de inschatting van vaste medewerkers gelden de "normale" BBRA-schalen, echter op basis van "eigen" functiewaardering.

- c. Zodanige vormgeving van relatie tussen instellingen - HCB - DGCZ - Minister dat politieke verantwoordelijkheid zorgvuldig gewaarborgd blijft.

Ontwikkeling, uitvoering en bijstelling beleid en beheersregels geschieden onder verantwoordelijkheid van de HCB die hiertoe apart een (tijdelijk) projektteam binnen HCB vormt van 4 à 5 HCB-medewerkers (met adm. ondersteuning).

Hiervoor is geen reorganisatie nodig.

Verantwoording voor het projekt geschiedt binnen normale lijn van DGCZ.

De HCB treft intra- en interdepartementaal de nodige voorbereiding voor invulling en realisatie voorwaarden voor het projekt.

- B. 2. DGCZ dient in tweede helft september 1989, na overleg met centrale direkties, een uitgewerkt voorstel voor de invulling van het projekt bij de SG in. Dit geldt met name voor de departementale en interdepartementale P- en F-voorwaarden, de inrichting en personele invulling van de projektorganisatie en daarmee verbonden waarneming van (gedeelten van) functies van personen die van de projektorganisatie deel zullen uitmaken. Alsdan wordt over de start van het projekt formeel besloten.

DGCZ is opdrachtgever voor het projekt, HCB hoofduitvoerder.

Voorzien tijdschema: start projekt met 5 à 6 museale instellingen per 1 oktober 1989.

In maanden oktober, november en december 1989 worden de werkzaamheden gericht op realisatie van voorwaarden en procedures op dienst-, departementaal en interdepartementaal niveau.

Per 1 januari 1990 worden output-kontrakten met gekozen 5 à 6 museale instellingen afgesloten.

In juli 1990 vindt eerste tussentijdse evaluatie plaats.

3. De BC en Dienstcommissies bij de gekozen museale instellingen zullen over het projekt worden geïnformeerd.

Kanttekeningen bij punten B.1 en B.2:

- M.b.t. funktie gebouwen vinden in het projekt geen veranderingen plaats ten opzichte van huidige situatie.
- Selektie van 5 à 6 museale instellingen voor het projekt geschiedt in overleg met de andere musea. Deze andere museale instellingen worden nauw bij het projekt betrokken.
- Wat betreft de ad B.1.a. genoemde mogelijkheid van reserveren worden afspraken gemaakt met CDFEZ. Vanwege kasstelsel moeten direktoren hiertoe voorstellen indienen. Binnen de HCB kan een en ander worden geregeld, tenzij het kasbudget dat niet mogelijk maakt.
- Voorkomen moet worden dat in plaats van beheersmatige bemoeienis van het departement, die in het perspectief van dit projekt wordt afgestoten, er een te gedetailleerde beleidsmatige bemoeienis met de musea ontstaat.

Opzet is een integrale vertaling van de hoofdlijnen van dep.museaal beleid naar de musea, zonder dat het departement per museum het beleid gaat voorschrijven c.g. beïnvloeden.

Verkenning van mogelijkheden en kondities voor de beleidsvertaling naar de musea vormt onderdeel van het projekt.

- BIZA en Financiën worden over het projekt geïnformeerd. Op basis van de tot dusverre geformuleerde wensen van DGCZ is in formele zin geen toestemming nodig.
- Op voorwaarde dat de vorm waarin het projekt wordt gegoten zuiver is en geen precedent scheidt voor externe verzelfstandiging, hoeft geen politieke toestemming te worden verworven.

Uit informele polsing bij enkele fractievertegenwoordigers is gebleken dat er geen overwegende bezwaren tegen het projekt bestaan.

Rijswijk, 7 augustus 1989

BIJLAGE 2

TAKEN LEDEN PROJECTTEAM

Een projectleider

- verantwoordelijkheid voor de ondersteuning van de HCB t.a.v. het project;
- verantwoordelijkheid voor de uitvoering van opdrachten die door de HCB aan het team worden verstrekt, zowel voor kwaliteit als looptijd;
- zorgdragen voor coördinatie van werkzaamheden binnen het team;
- verdere invulling geven aan taak en functie van het team;
- treedt namens de HCB op in contacten met instellingen die deel uitmaken van het project;
- bij afwezigheid van de HCB treedt de projectleider op als voorzitter;
- neemt deel aan wekelijks overleg van HCB, pHCB en hDBC, voorzover het de musea betreft.

Financieel-economische deskundigheid (incl. ondersteuning)

- verantwoordelijk voor de formulering van de eisen aan de financiële administratie;
- verantwoordelijk voor de introductie en ondersteuning bij de invoering van een bedrijfseconomische administratie bij de instellingen;
- opstellen van geconsolideerde begroting en rekening, w.v. de instellingen en het Team zelf onderdeel uitmaken;
- afstemming verzorgen van financiële informatiebehoefte van het team enerzijds en het departement (w.o. HCDFEZ) anderzijds;
- ontwikkelen van een financieel economisch informatiesysteem
- beoordeling van de financiële rapporten van de zes.

Juridische deskundigheid

- bijdrage leveren vanuit een juridische deskundigheid bij het opstellen van contracten;
- advisering over in te schakelen expertise op het gebied van rechtspersonen;
- in juridisch opzicht bewaken van de (wettelijke) grenzen van de maximale zelfstandigheid;
- het oplossen van auteursrechtelijke en andere juridische vraagstukken die zich kunnen voordoen bij het ontwikkelen van de "earning capacity".

(vervolg bijlage 2.)

Museum deskundigheid

- ontwikkelen van een vorm en een procedure waarin de collecties beschreven worden;
- ontwikkelen van outputspecificaties van collecties;
- ontwikkelen van een systeem waarbij staat van collecties wordt vastgesteld en beschreven;
- ontwikkelen van toetsingscriteria wat betreft staat collectie;
- wijze van vertaling van de hoofdlijnen van beleid.

Beleidsmedewerker, algemeen

- zelfstandig onderzoek verrichten en adviezen opstellen met betrekking tot voorkomende vraagstukken (aanpassing instructies e.d.);
- opstellen gespreksnotities m.b.t. discussiebijeenkomsten van HCB, directeuren, e.a.;
- ondersteuning verlenen bij werkzaamheden van andere functionarissen van het team;
- maakt verslag van de wekelijkse vergadering van HCB en project medewerkers.

Chef de bureau, taken

- verantwoordelijk voor de secretariële en administratieve ondersteuning van het team;
- verantwoordelijk voor dossiervorming en archivering;
- verantwoordelijk voor ontwikkelen van administratieve procedures;
- verantwoordelijk voor aanstellingsbeleid van secretariële en administratieve medewerkers.

BIJLAGE 3.

Activiteitenplan m.b.t. Project Maximale Zelfstandigheid, vierde kwartaal 1990.

	Activiteit	door wie:	uitvoeren voor:
A.	Algemeen		
1.	Uitgewerkt voorstel gehele traject (IBP en Project) aan SG	PT/DGCZ	30 september
2.	Keuze van de Zes	DGCZ	4 oktober
3.	Overlegstructuur binnen DGCZ	DGCZ	30 september
4.	Overleg met BC voorbereiden	DGCZ	4 oktober
5.	Overleg met DC's voorbereiden en stroomlijnen	PT/HCB	4 oktober
6.	Huisvesting PT regelen	HCB	31 december
7.	Instellen satellietgroepen	HCB	1 december
8.	Overleg met IRF	PT/FEZ	1 december
9.	Onderhandelingen over prestaties, budgetten en opstellen contracten	HCB/PT/ Zes	25 december

vervolg bijlage 3.

B.	HCB		
1.	Fin. verhoudingen detailleren (bijlage 4 werkplan)	PT/FEZ	31 oktober
2.	Personele verhoudingen detailleren (zie H 5.2. werkplan)	PT/PCZ	31 oktober
3.	Ontwikkelen outputcontracten eerste fase	PT	15 november
4.	Faciliteiten PT	PT/HCB	1 december
5.	Budget en honoreren claims	PT/HCB	15 december

vervolg bijlage 3.

C.	Instellingen		
1.	Bijstellen en aanscherpen ondern.plannen	Zes	15 november
	- personeelsbudget	"	" "
	- integraal budget	"	" "
	- claims (zie ook hieronder)	"	" "
	- meerjarenramingen	"	" "
2.	Aangeven of en welke managementondersteuning nodig is; voorzieningen treffen	Zes/PT	15 november
3.	Doorlichten fin. administratie t.b.v. nieuwe werkwijze; voorzieningen treffen	Zes/BMO/PT	15 november
4.	Opstellen openingsbalans 1990	Zes	31 december
5.	Beschrijving collectie - in aantallen en status - t.b.v. contract (eerste verkenning)	Zes	1 december
6.	Tijdelijke managementondersteuning: vaststellen behoefte; in voorzien	Zes/AEF/ BMO	1 november

BIJLAGE 4.

BESLUITVORMERS EN GESPREKSPARTNERS INZAKE DIT PROJECT

Indrukwekkend is het aantal functionarissen en afdelingen dat betrokken moet worden bij de gedachtenontwikkeling en de besluitvorming over dit project. We noemen:

- de (plaatsvervangend) Secretaris-Generaal
 - en . de Centrale Directie Personeelszaken
 - . de Centrale Directie Financiële en Economische Zaken
 - . de centrale Directie Apparaatzorg
 - . de Accountantsdienst

- de Directeur-Generaal Culturele Zaken
 - en . het Bureau Managementontwikkeling en Ondersteuning
 - . de Stafdirectie Cultuurbeleid
 - . het Bureau Werkgelegenheids- en Investeringsproject Cultuur
 - . de Personeelssector Culturele Zaken
 - . het Bureau Voorlichting en Algemene Zaken

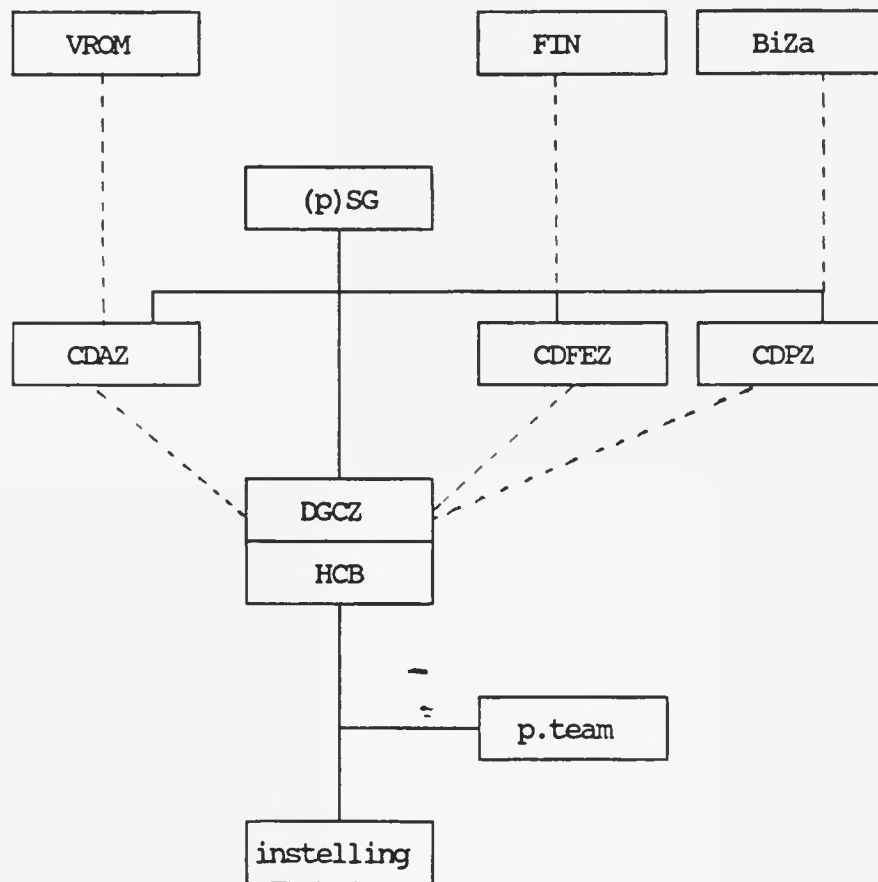
- de Hoofddirecteur Cultuurbeheer
 - en . de Directie Beleidszaken Cultuurbeheer
 - . de hoofden van dienst van alle instellingen ressorterend onder de HCB

- de BC

- de DC's van het departement en van de betrokken instellingen

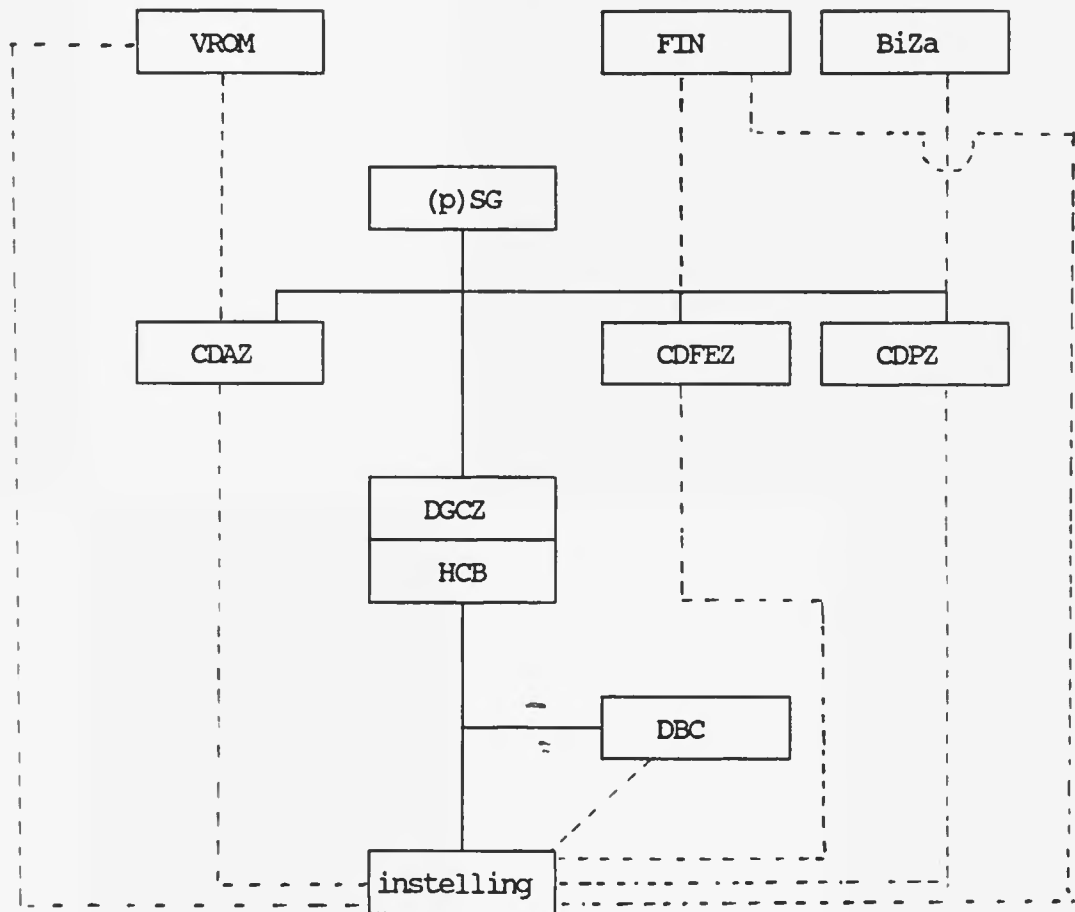
- . het Ministerie van Financiën (IRF en Domeinen)
- . het Ministerie van Binnenlandse Zaken
- . het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieuhygiëne (Rijksgebouwendienst)

SITUATIE DIE MET HET PROJECT WORDT BEOOGD.



————— hierarchische lijn
----- functionele lijn

THANS



————— hierarchische lijn
----- functionele lijn

BIJLAGE 6

ADVISERING EN ONDERSTEUNING

In de maanden oktober tot en met december zullen in de zes betrokken instellingen onder verantwoordelijkheid van de directeur het beschikbare ondernemingsplan verder uitgewerkt en in de organisatie de nodige voorzieningen getroffen moeten worden. In december dient de basisinformatie aanwezig te zijn om te komen tot:

- de eerste contracten op outputbasis tussen de HCB en de zes;
- afspraken over financieringsstromen, vergoedingen en outputbeoordeling;
- ontwikkelen wijze van verslaglegging van de zes voor de HCB;
- ontwikkelen instrumentarium en werkwijzen binnen de HCB (c.q. het projectteam) voor het onderhouden van de "nieuwe" relatie met de zes;
- interne aanpassingen bij zowel de zes als binnen het departement.

In de loop van 1990 kan verdere verfijning en uitwerking plaatsvinden. Dat neemt niet weg dat het een zware opgave zal zijn om een en ander te realiseren.

Bovenstaande zaken kunnen slechts in goed onderling verband tot stand worden gebracht. In het project, zoals in de voorliggende notitie geschreven, zijn hiervoor de nodige voorzieningen getroffen zoals projectteam, werkgroepen (satellieten) en HCB-directeurenoverleg.

Het is wenselijk om naast de reguliere lijnen in het project ook de nodige advisering en ondersteuning aan de zes en de HCB, c.q. het projectteam onder één regie te houden. Dit is temeer nodig vanwege de korte tijd waarin een en ander tot stand moet komen.

Voorgesteld wordt het bureau Andersson, Elffers, Felix b.v. (AEF) te Utrecht de opdracht te geven de genoemde nodige advisering en ondersteuning aan zowel de zes als de HCB c.q. het projectteam te verzorgen, waarbij functionarissen van EMO zullen worden ingeschakeld met de heer Felix als verantwoordelijke leider van het adviesteam.

De advisering aan de zes betreft:

- de ondernemingsplannen;
- de outputdefiniëring en financiële relatie met de HCB;
- de interne aanpassingen zoals in de financiële hoofdboekhouding en bedrijfsadministratie nodig is;
- alle andere zaken waaraan bij de directeuren van de zes behoefte bestaat in het kader van dit project.

De directeuren van de zes zullen afzonderlijk met AEF tot invulling van de afspraken kunnen overgaan. De verkregen informatie van en over de zes is - zoals in elke adviesrelatie betaamt - vertrouwelijk en zal alleen via of met instemming van de directeur aan de HCB c.q. het projectteam worden doorgegeven. Algemene procedures, vormgevingen, instrumenten enz. zijn uiteraard onderwerp van doorlopend overleg met zowel de zes als de HCB.

De advisering van de HCB c.q. het projectteam betreft:

- nieuwe werkwijzen en procedures zowel in relatie met de zes als binnen het departement en met andere departementen;
- financiële verantwoording en verslaglegging;
- contractbeheer;
- alle andere zaken waaraan bij de HCB c.q. het projectteam in het kader van het project behoefte bestaat.

Ook hierover zullen afzonderlijk afspraken gemaakt worden.

Van de zijde van AEF zullen beschikbaar zijn:

- drs. P. Felix, vennoot;
- drs. R. Nagtegaal RA, senior-adviseur;
- drs. S. Maassen, adviseur.

Van de zijde van BMO zullen beschikbaar zijn:

- drs. F. Schot;
- drs. C. Reichardt;
- drs. F. de Leeuw;
- drs. E. van Zuiden.

De heer Felix kan twee, de heer Nagtegaal vier museale instellingen adviseren met daarbij de inbreng van functionarissen van BMO en op afroep de heer Maassen voor kwantitatieve uitwerkingen en vraagstukken omtrent de bedrijfsadministratie.

Een en ander zal in goed collegiaal overleg tussen AEF en BMO worden voorbereid.

De heer Felix zal tevens de HCB c.q. het projectteam adviseren.

Per museum-instelling zijn gemiddeld vier à acht dagdelen per maand van AEF en zes à acht dagdelen van EMO beschikbaar. Voor een snelle start zullen korte gecombineerde werkconferenties noodzakelijk zijn.