

Rapport van de onafhankelijke onderzoekscommissie
Museum Het Valkhof en de Governance Code Cultuur

8 mei 2017

Inhoud

I Inleiding	3
I.1 Vooraf	3
I.2 Taakopdracht commissie	3
I.3 Werkwijze commissie.....	4
I.4 Governance Code Cultuur.....	4
I.5 Opzet rapport	4
II Samenvatting	6
III Startsituatie Museum Het Valkhof medio 2015	7
III.1 Financiële situatie.....	7
III.2 Bestuurscrisis, interim-directeur, reorganisatie	7
III.3 Verbouwing, herinrichting, Bankgiroloterij, achterstallig onderhoud.....	7
IV zomer 2015 – december 2016	9
IV.1 De aanstelling van een nieuwe directeur-bestuurder (zomer 2015)	9
IV.2 Nieuwe directeur-bestuurder van start (september-december 2015).....	10
IV.3 Een moeizame start van het nieuwe jaar (januari - april 2016)	12
IV.4 Verbeterpunten zonder acties (mei – augustus 2016)	15
IV.5 Keerpunt (september – december 2016)	16
V Conclusies in relatie tot de Governance Code Cultuur	22
V.1 Inleiding: de 9 principes van de Governance Code Cultuur.....	22
V.2 Directeur-bestuurder.....	23
V.3 Raad van toezicht	26
• Raad van toezicht als toezichthouder	26
• Raad van toezicht als werkgever	27
• Raad van toezicht als adviseur	27
• Rol voorzitter	28
V.4 Overige bevindingen	29
• Reglementen.....	29
• Statuten	29
• Samenstelling en werving leden raad van toezicht	29
V.5 Rol andere actoren.....	29
• Rol gemeente Nijmegen en provincie Gelderland.....	29
• Rol managementteam.....	30
• Rol ondernemingsraad.....	30

I INLEIDING

I.1 VOORAF

In januari 2017 heeft interim-directeur de heer Van Laarhoven van Museum Het Valkhof Cultuur+Ondernemen gevraagd de leiding te nemen in een onafhankelijk onderzoek naar de bestuurlijke processen (governance) naar aanleiding van een intern conflict dat was ontstaan. Cultuur+Ondernemen heeft deze opdracht aanvaard en heeft hiertoe een onafhankelijke commissie ingesteld, op 13 maart 2017 geïnstalleerd door Jo Houben, directeur-bestuurder van Cultuur+Ondernemen. De leden van de commissie zijn: Joop Daalmeijer (voorzitter), Jolande Sap en Willem van der Schoot.

Joop Daalmeijer werkte als journalist bij dagbladen en de publieke omroep en was o.a. directeur bij Veronica binnen het publieke bestel, netmanager bij NPO, hoofdredacteur bij Radio Nederland Wereldomroep, algemeen directeur bij de NTR en was van 2011 tot en met 2016 voorzitter van de Raad voor Cultuur.

Jolande Sap is econome, oud-politica en zet zich als zelfstandig adviseur en toezichthouder in voor verduurzaming van bedrijfsleven en samenleving. Zij is o.m. commissaris bij KPN en KPMG en onafhankelijk roulerend voorzitter van de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur.

Willem van der Schoot was onder meer directeur van Twijnstra Gudde, directeur-generaal ABN-AMRO, lid raad van bestuur bij Robeco, voorzitter bestuur van Boer & Croon en toezichthouder van culturele instellingen zoals Cultuur+ Ondernemen, het Singermuseum en Stichting Administratiekantoor Concertgebouw.

De commissie is bijgestaan door Martine Fransman van Cultuur+Ondernemen als secretaris.

I.2 TAAKOPDRACHT COMMISSIE

De opdrachtformulering d.d. 15 februari 2017 aan de commissie luidt: “om tegen de achtergrond van het gerezen conflict tussen de raad van toezicht en de op non-actief gestelde directeur-bestuurder de toepassing van de regels van *good governance* te onderzoeken. Hierover conclusies te trekken en waar mogelijk aanbevelingen te doen aan het museum ten behoeve van de toepassing van *good governance* in de toekomst.” De opdracht is verleend door de interim-directeur van Museum Het Valkhof, de heer Van Laarhoven. Alle actoren van het museum hebben ingestemd met de opdracht, te weten de raad van toezicht, de op non-actief gestelde directeur-bestuurder, het managementteam en de ondernemingsraad. Het rapport van de commissie is voor alle actoren beschikbaar en is openbaar.

De commissie heeft als uitgangspunt de Governance Code Cultuur gehanteerd. De periode waarop het onderzoek betrekking heeft is zomer 2015 tot nu, hoewel bij alle partijen het besef bestaat dat de problemen wortels hebben in besluiten uit de voorgaande jaren.

De commissie onderzoekt wat er in de onderzoeksperiode is gebeurd en of/hoe de regels van *good governance* zijn toegepast. De commissie is er niet op uit om individuele schuldigen aan te wijzen, maar om patronen en structuren bloot te leggen.

Naast het governance-onderzoek is een tweede onderzoek uitgezet door de interim-directeur-bestuurder Van Laarhoven van Museum Het Valkhof, na overleg met de gemeente Nijmegen en de provincie Gelderland. Bureau Berenschot heeft de opdracht gekregen om de huidige financiële en bedrijfsmatige situatie van het museum te analyseren en op basis daarvan een aantal scenario's voor de toekomst in kaart te brengen.

I.3 WERKWIJZE COMMISSIE

De commissie heeft een zeer omvangrijk dossier ontvangen. Alle actoren hebben stukken aangeleverd. Diverse keren is er extra informatie gevraagd en door betrokkenen zijn stukken nagestuurd. De commissie heeft geen enkele belemmering ervaren met betrekking tot het ter beschikking stellen van informatie.

De commissie heeft de documenten bestudeerd en hieruit de belangrijkste thema's en feitelijke gebeurtenissen gedestilleerd. Vervolgens is er gekeken hoe het handelen zich verhoudt tot de Governance Code Cultuur. Daarna zijn gesprekken gevoerd met de volgende betrokken partijen:

- wethouder van de gemeente Nijmegen, de heer B. Veldhuis;
- gedeputeerde van de provincie Gelderland, mevrouw J. Meijers;
- een delegatie van de raad van toezicht, bestaande uit de heer R.P.A. Migo (voorzitter), de heer J.A. Ruijs (vice-voorzitter), de heer G.J.M. Jacobs, de heer A.R. de Klerck en mevrouw J.W.M. Verberne (allen lid);
- de op non-actief gestelde directeur-bestuurder de heer A.J. Weijsters, op zijn verzoek in aanwezigheid van advocaat mr. Van Win;
- een delegatie van de ondernemingsraad, bestaande uit de heer B. Anthonisse (projectleider facilitaire zaken), mevrouw Y. Driever (junior-conservator) en mevrouw M. Koekkoek-Weesie (medewerker marketing en communicatie);
- een delegatie van het managementteam, bestaande uit mevrouw B. Kruijsen (hoofd collectie en presentatie) en de heer J. Verweij (hoofd facilitaire zaken);
- de huidige interim-directeur de heer J. van Laarhoven;
- het interim-hoofd bedrijfsvoering (inmiddels vertrokken) mevrouw M. van Meel.

De gesprekspartners zijn zeer openhartig geweest tegen de commissie. De commissie dankt hen hiervoor.

I.4 GOVERNANCE CODE CULTUUR

Beoordelingskader van de commissie is de Governance Code Cultuur, een instrument voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector. De code omvat het gehele besturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording.

De commissie doet geen onderzoek naar het arbeidsconflict, maar relateert de gebeurtenissen aan de Governance Code Cultuur.

I.5 OPZET RAPPORT

Het rapport bestaat uit verschillende onderdelen.

Het rapport begint met een samenvatting in hoofdstuk II. In hoofdstuk III wordt stil gestaan bij de startsituatie medio 2015. Speciale aandacht is er voor de financiële situatie, de bestuurscrisis, de reorganisatie en alle zaken die spelen rondom de verbouwing en herinrichting van het museum.

In hoofdstuk IV worden de gebeurtenissen tussen de zomer van 2015 en december 2016 op een rij gezet. De commissie onderscheidt verschillende tijdsperiodes waarin wordt aangegeven welke gebeurtenissen er plaatsvinden en welke constatering de commissie doet in relatie tot bestuur en toezicht.

In hoofdstuk V worden conclusies getrokken ten aanzien van de directeur-bestuurder en de raad van toezicht. Bij die laatste worden de verschillende rollen die de raad van toezicht heeft besproken, te weten: toezichthouder, werkgever en adviseur. Aan de rol van de voorzitter van de raad van toezicht wordt apart aandacht besteed in dit hoofdstuk.

Verder wordt kort ingegaan op de reglementen van Museum Het Valkhof, de statuten en de werving en samenstelling van de leden van de raad van toezicht. Vervolgens worden de rol van de gemeente en provincie en die van het managementteam en de ondernemingsraad beschreven.

II SAMENVATTING

Museum Het Valkhof is een kleine organisatie die in de besturing sterk leunt op de expertise van haar professionals en niet beschikt over een robuuste financieel-administratieve organisatie, die de besturing ondersteunt. De organisatie heeft in de periode 2013/2014 fors moeten bezuinigen. Er is veel geld gestoken in de voorbereiding van een grote verbouwing, zonder dat daar een sluitende *businesscase* en dekkingsplan aan ten grondslag liggen. Deze verbouwing is uiteindelijk niet doorgegaan. Dit levert een kwetsbare uitgangssituatie op voor de nieuwe directeur-bestuurder die in september 2015 start.

De nieuwe directeur-bestuurder gaat voortvarend aan de slag, brengt nieuw elan in het team en maakt indruk met een vernieuwende artistieke aanpak. Hij slaagt er echter niet in om de administratieve organisatie op peil te brengen en krijgt de verslechterende financiële situatie niet onder controle. Hij laat ook, zeker vanuit financiële optiek, weinig realistische verbouwingsplannen maken. Dat leidt vanaf de zomer van 2016 tot een vertrouwensbreuk met de raad van toezicht. De directeur-bestuurder zoekt daarbij niet de toenadering tot zijn raad, maar gaat juist het conflict aan. Hij laat zich, in het conflict met de raad van toezicht, bijstaan door een externe advocaat die eerder voor het museum had opgetreden bij arbeidsconflicten. Hij schermt cruciale informatie over de inhoud van de subsidiegesprekken met de gemeente Nijmegen af voor de raad van toezicht en mobiliseert het personeel en het managementteam om met hem stelling te nemen tegen de raad. De commissie constateert dat de directeur-bestuurder vele kwaliteiten heeft, maar op het vlak van governance tekort is geschoten.

De raad van toezicht is medeverantwoordelijk voor de kwetsbare uitgangssituatie van het museum in de zomer van 2015. De raad heeft weliswaar kritische vragen gesteld aan de toenmalige directeur-bestuurder, maar geen concrete verbeteracties gevraagd voor de verbouwingsplannen en de financieel-administratieve organisatie. De raad van toezicht heeft in eerste instantie waardering voor het elan van de nieuwe directeur-bestuurder en zijn artistieke koers, maar al snel worden door de raad kritische kanttekeningen geplaatst bij de informatievoorziening en de sturing vanuit de directeur-bestuurder, met name waar het gaat om de financiën, de administratieve organisatie en de verbouwing. De raad van toezicht verzet zich overigens niet tegen het entameren van deel-verbouwingsplannen, terwijl er geen masterplan beschikbaar is en ook geen reëel dekkingsplan. Als de situatie vanaf de zomer van 2016, na de vaste aanstelling van de directeur-bestuurder, escaleert, gaat de raad van toezicht het gesprek met de directeur-bestuurder aan en besluit hem uiteindelijk te schorsen.

De commissie constateert dat de raad van toezicht tekort geschoten is door te lang een situatie te accepteren waarin de informatievoorziening met betrekking tot de financiële gang van zaken niet op orde was en een aantal plannen die aan de raad van toezicht waren voorgelegd geen adequate/realistische onderbouwing hadden.

De commissie constateert dat vanuit het oogpunt van good governance de raad van toezicht adequaat heeft gehandeld door zijn verantwoordelijkheid te nemen als toezichthouder (werkgever) en de directeur-bestuurder, die in zijn ogen niet goed functioneert en handelt, op non-actief te stellen.

De twee belangrijkste subsidiegevers, de gemeente Nijmegen en de provincie Gelderland, hebben groot belang bij een goede besturing van het museum. Beide subsidiegevers hebben er in het verleden voor gekozen om alleen met de directeur-bestuurder te communiceren en geen relatie met de raad van toezicht te onderhouden. De commissie is van mening dat het voor *good governance* essentieel is dat die relatie tussen subsidiegevers en raad van toezicht in de toekomst wel tot stand komt.

III STARTSITUATIE MUSEUM HET VALKHOF MEDIO 2015

Het Museum Het Valkhof heeft voorafgaand aan de werving van de nieuwe directeur-bestuurder medio 2015 een moeilijke periode gehad. Er moest een bezuiniging van de gemeente en de provincie worden verwerkt, met als gevolg een reorganisatie en een bestuurscrisis. Alle gesprekspartners hebben bevestigd aan de commissie dat het museum roerige en lastige jaren achter de rug had.

De commissie geeft op drie hoofdpunten de stand van zaken weer van medio 2015.

III.1 FINANCIËLE SITUATIE

De financiële situatie was moeizaam na de bezuiniging. Citaat uit het jaarverslag 2014: “De positie van het museum staat onder druk.”¹ Die situatie dwingt het museum tot een reorganisatie. Wat verder opvalt, is dat de accountant in de managementletter over het jaar 2014 op dit punt geen aanleiding ziet tot opmerkingen. In het voorjaar van 2015 bij de viermaandsrapportage, die in de junivergadering besproken wordt, is er de verwachting van een tekort van € 147.000,-² voor de begroting van 2015.

De commissie constateert dat er vanuit financieel optiek medio 2015 geen sprake was van een crisissituatie, maar dat het financieel perspectief gewijzigd en minder florissant was. Dat was bij de raad van toezicht bekend.

III.2 BESTUURSCRISIS, INTERIM-DIRECTEUR, REORGANISATIE

De directeur-bestuurder mevrouw Brouwers verliest als gevolg van haar reorganisatieplan draagvlak in de organisatie. Dat leidt er toe dat de directeur-bestuurder zich eind 2014 ziek meldt. De raad van toezicht ziet zich genoodzaakt om in te grijpen. Met het oog op de urgentie om zowel de reorganisatie als de planvorming op de korte en middellange termijn te waarborgen, heeft de raad van toezicht besloten om een interim-directeur aan te stellen voor de eerste maanden van 2015. Medio december werd deze interim-directeur gevonden in de persoon van de heer Van Laarhoven.

In het jaarverslag 2015 staat dat de bezuinigingen en de daaropvolgende reorganisatie in 2015 veel impact hebben gehad op de organisatie en het personeel.³

De commissie constateert dat bij alle betrokkenen bekend was dat de bestuurscrisis en de reorganisatie zijn sporen achtergelaten had in de gehele organisatie.

III.3 VERBOUWING, HERINRICHTING, BANKGIROLOTERIJ, ACHTERSTALLIG ONDERHOUD

Het gebouw van Museum Het Valkhof is aan vernieuwing en herinrichting toe en kampt met achterstallig onderhoud, is de opvatting van alle actoren.

Vanaf 2009 is er sprake van plannen voor ruimtelijke uitbreiding en betere horecavoorzieningen voor het museum. Er wordt een aanvraag gedaan bij de Bankgiroloterij (BGL)⁴ voor een grootschalige herinrichting. Door de BGL wordt een subsidie toegekend. In het bestemmingsfonds BGL ten behoeve van herinrichting/verbouwing zit op 8 mei 2014 een bedrag van circa € 763.000,-⁵

¹ Jaarverslag Museum Het Valkhof 2014, pag. 5

² Verslag raad van toezicht 16 juni 2015, pag. 4

³ Jaarverslag Museum Het Valkhof 2015, pag. 5

⁴ Aanvraag Museum Het Valkhof bij Bankgiroloterij, 2009 en toekenning op 3 maart 2009

⁵ Uit overzicht uitgaven ten laste van bestemmingsfonds BGL 2009-2014

Vanaf 2013 is er sprake van herinrichtings- en verbouwingsplannen voor circa € 8.500.000,-. Er zijn in dat kader voorbereidingskosten gemaakt. Op dat moment is er geen sprake van een dekkingsplan voor een verbouwing van het museum.

In 2014 krijgen de directeur-bestuurder en de raad van toezicht het advies van bureau Successor BV dat, als er al ruimte is voor een verbouwing, er slechts ruimte is voor een beperkte verbouwing met een investering van 2 tot 3 miljoen euro. Het bureau adviseert een *businesscase* te maken alvorens nadere stappen te zetten.⁶ Ook schrijft Successor BV het onbegrijpelijk te vinden dat er al aan bestekken wordt gewerkt terwijl het dekkingsplan nog niet rond is.

In januari 2015⁷ geeft interim-directeur de heer Van Laarhoven aan dat de verbouwing hem grote zorgen baart. In maart 2015 wordt besloten door de raad van toezicht de grote verbouwing uit te stellen tot 2017. Er worden verschillende mogelijkheden genoemd voor het verwerken van de voorbereidingskosten die hiermee samenhangen.⁸

De raad van toezicht geeft goedkeuring aan het aanbesteden van de verbouwing van de patio, de ontwikkeling van de leeszaal tot verhuurbare ruimte, de verbouwing van de Karel de Grote Zaal tot winkel, de herontwikkeling van de kantoren en het uitvoeren van het project beveiliging.⁹ Deze nieuwe plannen worden niet onderbouwd met een *businesscase* en/of dekkingsplan.

Gedurende een half jaar, tot aan de komst van de nieuwe directeur, heeft interim-directeur de heer Van Laarhoven zoveel mogelijk het museumprogramma en de trajecten m.b.t. de verbouwing en herinrichting voortgezet, maar de feitelijke nieuwe besluitvorming ervan overgedragen aan de nieuwe directeur.¹⁰

De commissie constateert dat er geen integraal verbouwings- en herinrichtingsplan ligt. Er ligt geen sluitende businesscase en dekkingsplan ten grondslag aan de verbouwingsplannen. Het advies van het bureau Successor BV is ook geen aanleiding geweest voor de raad van toezicht om de ambities voor de verbouwingsplannen bij te stellen. Ondanks tal van plannen en hoge voorbereidingskosten, zijn er tot op heden nauwelijks concrete deelverbouwingen gerealiseerd.

⁶ Brief Successor BV d.d. 28 september 2014 aan directeur-bestuurder mevrouw Brouwer met afschrift aan de raad van toezicht

⁷ Verslag raad van toezicht d.d. 14 januari 2015

⁸ Verslag raad van toezicht d.d. 24 maart 2015

⁹ Verslag raad van toezicht van 16 juni 2015, pag. 2 en 3

¹⁰ Jaarverslag 2015 Museum Het Valkhof, pag. 5

IV ZOMER 2015 – DECEMBER 2016

IV.1 DE AANSTELLING VAN EEN NIEUWE DIRECTEUR-BESTUURDER (ZOMER 2015)

Voor de functie van directeur-bestuurder wordt iemand gezocht met een breed profiel: boegbeeld, netwerker, inspirator en motivator, iemand met visie, iemand met inhoudelijke kwaliteit, iemand die cultuur en commercie weet te combineren, iemand met oog voor marketing en communicatie. Belangrijke aspecten worden in het profiel onderstreept: communicatie, leidinggevende capaciteiten en ondernemerschap.

Zowel aan de directeur-bestuurder als aan de raad van toezicht heeft de commissie gevraagd of zij bij de aanstelling voldoende gesproken hebben over de stand van zaken bij het museum op het gebied van beleid en strategie, financiën en personeel. Beide partijen gaven aan daar uitgebreid met elkaar over gesproken te hebben.

In het gesprek dat de commissie met de directeur-bestuurder had, gaf hij echter aan dat hem later pas duidelijk werd hoe groot de problemen echt waren. Hij gaf in het gesprek aan dat hij een 'gewonde' organisatie aantrof, waar geen goede financiële dossiers waren, het managementteam verdeeld was, er acht ton afgeschreven zou moeten worden t.b.v. de verbouwing en er een verstoorde relatie was met de Bankgiroloterij.

De commissie heeft aan zowel de raad van toezicht als aan de directeur-bestuurder gevraagd of deze laatste een opdracht heeft meegekregen met betrekking tot eventuele verbouwingen. Dat bleek niet het geval.

De commissie heeft zowel schriftelijk als in de gesprekken informatie gekregen over het verloop van de sollicitatieprocedure. Bij ten minste de voorzitter van de raad van toezicht was een voorkeur voor een specifieke kandidaat, niet zijnde de heer Weijsters. Desgevraagd heeft de raad van toezicht aangegeven dat de benoemingscommissie een unaniem besluit heeft genomen - na overleg en natrekken referenties - en daarmee gekozen heeft voor de kandidaat die bij de personeelsvertegenwoordiging op de eerste plaats stond: de heer Weijsters.

De commissie heeft geïnformeerd of achteraf gezien het opgestelde profiel voor de directeur-bestuurder passend bleek voor wat het museum nodig had. Of dat er eerst nog een crisismanager of manager-saneerder voor een beperkte periode aangetrokken had moeten worden om orde op zaken te stellen.

Desgevraagd heeft de raad van toezicht aangegeven dat er al een interim-directeur was geweest. Bovendien was de reorganisatie afgerond en was het museum toe aan rust en nieuwe beleidsstappen. Een van de belangrijk geachte taken voor de nieuwe directeur-bestuurder was om nieuw elan te brengen in het museum en bij het personeel.

De commissie constateert dat de directeur-bestuurder en raad van toezicht naar eigen zeggen voldoende de stand van zaken van het museum besproken hebben in de sollicitatiegesprekken.

De commissie constateert dat de directeur-bestuurder pas later duidelijk werd hoe groot de problemen van het museum echt waren.

De commissie constateert dat er bij de start van de aanstelling geen opdracht is gegeven voor de verbouwing en het ontwerpen van een business- en/of dekkingsplan daarvoor.

IV.2 NIEUWE DIRECTEUR-BESTUURDER VAN START (SEPTEMBER-DECEMBER 2015)

- Overdrachtdossier

Bij de start van de directeur-bestuurder de heer Weijsters heeft de interim-directeur-bestuurder de heer Van Laarhoven een uitgebreid overdrachtdossier gemaakt. Hierin zijn alle belangrijke issues die speelden beschreven. De interim-directeur Van Laarhoven en de nieuwe directeur-bestuurder de heer Weijsters hebben het overdrachtdossier besproken in een sessie in augustus 2015.¹¹ Nergens blijkt uit dat de directeur-bestuurder het overdrachtdossier heeft besproken met de raad van toezicht.

De commissie constateert dat, hoewel de financiën ook onderdeel zijn van het overdrachtdossier, de urgentie hiervan niet in het bijzonder naar voren komt. Het is slechts een van de vele belangrijke en goed gedocumenteerde onderwerpen. Echter, door de aparte sessie van de interim-directeur met de nieuwe directeur-bestuurder constateert de commissie dat de nieuwe directeur-bestuurder op de hoogte was van de weinig florissante financiële positie van het museum.

- Tentoonstelling ‘De Gladiatoren’

In de vergadering van 15 september 2015 van de raad van toezicht wordt de begroting van de tentoonstelling ‘De Gladiatoren’ besproken. In 2014 heeft de raad van toezicht goedkeuring gegeven aan een sluitende begroting. De expositie ‘De Gladiatoren’ is in deze begroting opgenomen. Bij het gesprek over deze tentoonstelling blijkt echter dat er ondanks de sluitende begroting een fors tekort zal worden gedraaid. Er wordt opgemerkt dat het museum zich wel vaker rijk heeft gerekend en dat er ook geen risicoanalyse is opgesteld. In de novembervergadering worden een memo en herziene begroting van de tentoonstelling ‘De Gladiatoren’ besproken. De raad van toezicht is niet akkoord met de door de directeur-bestuurder voorgestelde toeslag op de toegangskarten voor de tentoonstelling.¹² Deze toeslag is bedoeld om de inkomsten te verhogen. De tentoonstelling ‘De Gladiatoren’ blijft verlieslatend. Op beperking van de kosten wordt door de directeur-bestuurder en de raad van toezicht niet gestuurd. Uit het gesprek dat de commissie had met interim-directeur de heer Van Laarhoven is gebleken dat hij had voorgesteld om de inkomsten te verhogen door extra aandacht te besteden aan de ‘product-marktcombinatie’ en een communicatiestrategie. De commissie heeft een notitie¹³ aangetroffen over het aantrekken van meer bezoekers middels additionele communicatie-inspanningen. Er is geen financiële vertaling bij hoeveel inkomsten dat zou moeten opleveren. Deze tentoonstelling laat bij de jaarrekening van 2016 substantieel hogere tekorten zien dan oorspronkelijk waren geraamd.¹⁴

De commissie constateert dat ten aanzien van ‘De Gladiatoren’ door de voormalige directeur-bestuurder mevrouw Brouwers en het toenmalige hoofd bedrijfsvoering de heer De Vogel in 2014 onjuiste financiële prognoses zijn gemaakt en dat tijdens de tentoonstelling niet is gestuurd op kostenbeperking c.q. extra inkomsten toen sprake was van tegenvallende inkomsten.

De commissie constateert dat de tentoonstelling ‘De Gladiatoren’ besproken wordt en dat directeur-bestuurder met een nieuwe notitie zou komen, maar nergens blijkt dat deze moet leiden tot vermindering van het ingeschatte verlies. Wel komt hij met een voorstel de inkomsten te vergroten, de raad van toezicht keurt dit voorstel af. Er wordt opnieuw geen risicoanalyse gemaakt. De raad van toezicht had de directeur-bestuurder hierop moeten aanspreken.

¹¹ Uit gesprek van de commissie met de heer Van Laarhoven

¹² Verslag raad van toezicht d.d. 24 november 2015

¹³ Memo de heer Weijsters als bijlage bij notulen vergadering raad van toezicht d.d. 13 september 2016

¹⁴ Mondelinge informatie de heer Laarhoven tijdens gesprek met commissie

- Managementinformatie

De raad van toezicht houdt in september 2015 een zelfevaluatie. Uit het verslag: “Er zal meer druk op de ketel gezet moeten worden vanuit de raad van toezicht om de juiste informatie te krijgen vanuit de directie.”

De commissie constateert dat het kennelijk de afgelopen periode moeilijk is geweest voor de raad van toezicht om de juiste (operationele en financiële) managementinformatie te krijgen.

- Deelverbouwingen

In de vergadering van de raad van toezicht van 24 november 2015 wordt nogmaals uitstel van de grote verbouwing tot 2017 bevestigd. De deelverbouwingen (kantoorruimte, winkel en museumcafé) moeten volgens de directeur-bestuurder doorgaan. Dit wordt in de vergadering besloten. Er is dienaangaande geen *business-* en/of dekkingsplan beschikbaar.

De commissie constateert dat de directeur-bestuurder en de raad van toezicht de deelverbouwingen en de gewenste grote verbouwing wel met elkaar bespreken en dat een besluit tot start van een deelproject wordt genomen, maar er geen business- en/of dekkingsplan aanwezig is. Er is door de raad van toezicht ook niet naar gevraagd.

- Planningsgesprek

Op 8 december vindt het zogenoemde planningsgesprek¹⁵ plaats van de raad van toezicht met de directeur-bestuurder om afspraken te maken over de plannen voor het komende jaar. De hele raad van toezicht heeft vertrouwen in de directeur-bestuurder. Er zullen SMART¹⁶-afspraken worden gemaakt om in april/mei een beslissing te kunnen nemen over mogelijk vervolg op het arbeidscontract na één jaar. Besproken verbeterpunten voor het functioneren van de directeur-bestuurder zijn: onderlinge communicatie, marketing & communicatie, herinrichting vaste collectie & tijdelijke exposities en subsidies. Een zeer beknopte planning ten behoeve van de herinrichting wordt afgesproken.

De commissie heeft geen SMART-afspraken in het verslag kunnen terugvinden.

- Startnotitie directeur-bestuurder

Op 18 december 2015 vindt een extra vergadering van de raad van toezicht plaats om de startnotitie ‘Een bijzondere geschiedenis, als wichelroede voor onze toekomst’ van de directeur-bestuurder te bespreken. Deze startnotitie is enerzijds een uitgebreide inhoudelijke scan van de positie en missie van het museum. Naar aanleiding van de gedachtewisseling wordt een opsomming opgenomen over de kansen voor het museum. Er worden geen besluiten genomen of prioriteiten gesteld. Anderzijds wordt in de startnotitie ingegaan op de aanbevelingen die zijn gedaan door de interim-directeur-bestuurder de heer Van Laarhoven. Het betreft hier bestuurlijke en organisatorische onderwerpen, zoals de relatie van de raad van toezicht met het personeel, de positie van de ondernemingsraad en de personele bezetting. De directeur-bestuurder de heer Weijsters reageert in deze startnotitie alleen op aanbevelingen van de interim-directeur-bestuurder de heer Van Laarhoven.

Op twee plekken wordt impliciet ingegaan op de financiële situatie:

1. Allereerst wordt melding gemaakt dat er in oktober 2015 een bericht is ontvangen van de Bankgiroloterij, waarin wordt gesteld dat de Bankgiroloterij het beneficiëntschap van € 200.000,- niet automatisch zal verlengen vanaf het jaar 2016.
2. Daarnaast wordt over de financiële problemen gesproken. Citaat: “Zoals eerder en in de laatste raad van toezichtvergadering is gesteld, is de algehele (grote) verbouwing door Jan van

¹⁵ Verslag planningsgesprek d.d. 8 december 2015 van de raad van toezicht, heer Migo en de heer Ruis met directeur-bestuurder

¹⁶ SMART is afkorting van Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden

Laarhoven uitgesteld tot 2017. Dit heeft hij in samenspraak met mij [de heer Weijsters] gedaan. Ook ik vind de inschatting van de voordelen te onzeker in relatie tot de te nemen financiële risico's. Zeker in een periode van forse bezuinigingen die sterke invloed hebben gehad op de personele bezetting van de organisatie, lijkt mij het nemen van dergelijke financiële risico's onverantwoord. In 2016 en/of 2017 zullen wij ook nog mogelijke tegenvallers m.b.t. dekking van en/of inkomsten uit De Gladiatoren-tentoonstelling moeten opvangen. Daarnaast hebben wij onze liquide middelen hard nodig om onze doelstellingen m.b.t. bezoekersaantallen, voor 2015 en de komende jaren, te kunnen realiseren. Dat dit geen kleinigheid is moge duidelijk zijn."¹⁷ Deze tekst uit de startnotitie wordt letterlijk overgenomen in het verslag van de raad van toezicht op 18 december 2015.

De commissie constateert dat in de startnotitie van de directeur-bestuurder de algehele financiële situatie alleen indirect aan de orde wordt gesteld. Er wordt geen financiële analyse gemaakt van het museum. Er zijn geen cijfers beschikbaar. De raad van toezicht vraagt daar ook niet naar als de notitie wordt besproken.

De commissie constateert bovendien dat de opmerking over de financiële situatie "dat dit geen kleinigheid is moge duidelijk zijn" voor zowel de directeur-bestuurder als de raad van toezicht geen aanleiding is geweest voor het ondernemen van acties of een definitieve herbezinning op de verbouwingsplannen.

IV.3 EEN MOEIZAME START VAN HET NIEUWE JAAR (JANUARI - APRIL 2016)

- De grote verbouwing gaat niet door

In de januarivergadering ligt een memo voor van de directeur-bestuurder "Grote verbouwing versus deelverbouwingen". Hierin wordt gesteld dat de grote verbouwing niet doorgaat, omdat de "grote verbouwing een mission impossible is."¹⁸ De verbouwing wordt teruggebracht tot deelverbouwingen. Ook worden in die notitie financiële consequenties hiervan genoemd (kosten die reeds gemaakt zijn). De raad van toezicht meldt dat zij deze expliciete beslissing, het niet doorgaan van de grote verbouwing, niet eerder hebben vernomen.¹⁹

In de bovengenoemde memo van de directeur-bestuurder wordt aangegeven dat in verband met afspraken met de Bankgiroloterij concrete stappen gezet moeten worden met de vormgever voor herinrichting van de vaste collectie. "Pas hierna kunnen de bouw- en de financiële consequenties hiervan in kaart worden gebracht. De grote verbouwing in zijn totaliteit gaat niet door. Deze is teruggebracht tot een aantal deelverbouwingen".

Het is de commissie onduidelijk waarom deze financiële consequenties op dat moment nog niet gegeven konden worden.

In diezelfde vergadering wordt een offerte van Exhibition Architects Kossmann.dejong besproken. De raad van toezicht geeft toestemming voor een investering herinrichting van € 225.000,-.

De commissie constateert enerzijds dat de grote verbouwing niet doorgaat -dat wordt via een memo gecommuniceerd- en teruggebracht wordt tot deelverbouwingen, terwijl in diezelfde vergadering wel een investering gedaan wordt voor een basisconcept van de herinrichting. Het verbaast de commissie dat er niet integraal gekeken wordt naar wat het museum nu nodig heeft aan verbouwingen/

¹⁷ Startnotitie Weijster november 2015: "Een bijzondere geschiedenis, als wichelroede voor onze toekomst", pag. 18

¹⁸ Memo de heer Weijsters januari 2016, bijlage 1601.05 bij vergadering raad van toezicht d.d. 26 januari 2016

¹⁹ Verslag vergadering raad van toezicht d.d. 26 januari 2016

herinrichting en er ad hoc besluiten worden genomen. Er ligt geen businesscase en/of dekkingsplan voor op basis waarvan de beslissingen worden genomen.

- Spanning op de lijn

In januari start het interim-hoofd bedrijfsvoering mevrouw Van Meel. In de raad van toezicht-vergadering van januari 2016 wordt haar gevraagd naar haar eerste indruk van het museum. “Zij vertelt onder andere dat bepaalde budgetten en begrotingen om nadere specificatie vragen”²⁰

De commissie constateert dat een voorzichtig signaal van het interim-hoofd bedrijfsvoering wordt gegeven over de administratieve organisatie. Uit het verslag blijkt niet dat er nadere toelichting wordt gegeven en/of nadere toelichting wordt gevraagd door de raad van toezicht.

Begin 2016 vraagt de directeur-bestuurder aan de ondernemingsraad om de communicatie over hem naar de raad van toezicht positief te houden. De ondernemingsraad stemt toe om hem de mogelijkheid te geven zijn beleid te kunnen ontwikkelen.²¹ Desgevraagd heeft de ondernemingsraad de commissie toegelicht dat de directeur-bestuurder heeft gezegd dat zijn relatie met de raad van toezicht soms schuurt.

De commissie constateert dat de directeur-bestuurder expliciet om steun vraagt bij de ondernemingsraad. De commissie heeft niet geconstateerd dat de directeur-bestuurder met de (voorzitter van de) raad van toezicht in gesprek is gegaan.

- Risico komt in beeld

In april worden in de raad van toezicht de jaarrekening 2015 en managementletter besproken in aanwezigheid van de accountant en het interim-hoofd bedrijfsvoering. Als bestuurlijk aandachtspunt wordt door de accountant risicomanagement meegegeven. Citaat: “Aandacht blijven besteden aan risicomanagement als onderdeel van de bedrijfsvoering inclusief financiële verslaglegging”. De accountant geeft aan dat de richtlijn niet verplicht is voor het museum, maar dat als gevolg van de gewijzigde richtlijn het verstandig is in het vervolg de volgende vijf element te beschrijven in de risicoparagraaf:

- de risicobereidheid met betrekking tot significante risico's en onzekerheden;
- de getroffen risicobeperkende maatregelen;
- een beschrijving van de verwachte impact op het resultaat en/of de financiële positie indien de risico's of onzekerheden zich verwezenlijken. De richtlijn geeft de aanbeveling deze impact te kwantificeren d.m.v. een gevoeligheidsanalyse;
- risico's en onzekerheden met een belangrijke impact in het afgelopen jaar en de gevolgen daarvan;
- verbeteringen in het systeem van risicomanagement die zijn of worden aangebracht.

De commissie constateert dat het risicomanagement van het museum niet op orde is. De commissie heeft nergens terug kunnen vinden dat er gestart is met het in kaart brengen van risico's en het treffen van de noodzakelijke beheersmaatregelen.

De accountant meldt ook dat de korte termijn liquiditeitspositie verbeterd is, maar “rekening houdend met de invloed van gelabeld geld” deze zich op de lange termijn negatief zal ontwikkelen.

²⁰ Verslag raad van toezicht d.d. 26 januari 2016

²¹ Uit chronologisch overzicht d.d. 17 maart 2017 van de ondernemingsraad inzake de schorsing directeur-bestuurder

In de jaarrekening 2015 wordt een afschrijving op de voorbereidingskosten van de verbouwingen - die niet doorgegaan zijn- van € 689.000,- genomen.²²

De commissie constateert dat er geen acties worden ondernomen om de problemen rond de lange termijn liquiditeit op te lossen.

Het interim-hoofd bedrijfsvoering²³ wordt in het verslag van de raad van toezicht geciteerd: “Mevrouw Van Meel geeft aan dat onder andere het opstellen van de jaarrekening 2015 een moeilijk proces was omdat veel gegevens alleen in het hoofd van de heer De Vogel (voormalig hoofd bedrijfsvoering) zitten. Deze wijze van werken bemoeilijkt het proces van bedrijfsvoering van Museum Het Valkhof.” Om de algehele en specifieke bedrijfsvoering meer structuur te geven worden acties en aanpassingen voorgesteld door mevrouw Van Meel en de directeur-bestuurder. Dit betreft o.a. een maandelijks liquiditeitsoverzicht, aanpassingen voor een beter georganiseerde financiële administratie en het invoeren van projectbegrotingen met instrumenten om meer grip te krijgen op zowel de kosten- als inkomstenkant. Hier worden wel maatregelen voorgesteld door de directeur-bestuurder, maar die zijn -voor zover de commissie kan zien- niet ten uitvoer gebracht.

De commissie constateert dat de administratieve organisatie niet op orde is en dat geen maatregelen worden doorgevoerd om dit te verbeteren. Gezien de financiële situatie van het museum had verwacht mogen worden dat een dergelijke constatering tot grote bezorgdheid bij de directeur-bestuurder en raad van toezicht zou leiden. Dit is niet af te leiden uit het verslag van de raad van toezicht. Overigens verbaast het de commissie dat van de zijde van de accountant in zijn bevindingen met betrekking tot de jaarrekeningen 2014 en 2015 niet aangegeven is dat de administratieve organisatie een hoog risico is voor de beheersbaarheid van de organisatie en dat er geen aanbevelingen ter zake opgenomen zijn. Hetzelfde geldt voor de verbouwingsplannen waar risico's aan verbonden zijn, die de continuïteit van Museum Het Valkhof in gevaar zouden kunnen brengen.

In de vergadering van de raad van toezicht van 19 april 2016 wordt door de directeur-bestuurder om goedkeuring gevraagd voor een aantal deelverbouwingen waar reeds in juni 2015 toe was besloten. Het wordt nu opnieuw voorgelegd, omdat een deel van de verbouwing in 2015 was goedgekeurd voor een bedrag van € 337.500,- en nu blijkt dat na uitgewerkte ontwerpen en offertes dit onderdeel uitkomt op een bedrag van € 474.000,-. De raad van toezicht geeft geen goedkeuring voor deze deelverbouwingen, omdat de kosten hoger zijn dan in 2015 geraamd door zijn voorganger.

De commissie constateert dat er geen consistent beleid en besluitvorming is wat betreft de deelverbouwingen. Dat is in lijn met de eerdere constatering van de commissie dat er geen businesscase/dekkingsplan voor de deelverbouwingen lag op basis waarvan de beslissingen konden worden genomen.

Op een extra vergadering van de raad van toezicht van 26 april 2016 wordt het conceptbeleidsplan 2017-2020 dat de directeur-bestuurder heeft gemaakt besproken.

De commissie constateert dat het beleidsplan geen financiële vertaling en/of paragraaf heeft.

In diezelfde vergadering wordt een memo besproken van de directeur-bestuurder over de liquiditeitspositie in relatie tot het Fonds kunstaankopen. Twee besluiten liggen voor. Het besluit om

²² Alle citaten, opmerkingen en bedragen in paragraaf 'Risico komt in beeld' uit verslag raad van toezicht van 19 april 2016

²³ In april 2016 heeft mevrouw Van Meel een rapport van bevindingen opgesteld waarin zij aangeeft dat er geen verplichtingenadministratie is en het administratieve systeem niet op orde is.

€ 400.000,- uit het Fonds kunstaankopen te bestemmen voor herinrichting en/of deelverbouwingen en het besluit om de jaarlijkse dotatie in het fonds terug te brengen met € 100.000,- tot € 85.000,-. Beide besluiten worden genomen.

De commissie constateert dat vooruitlopend op een dekkingsplan voor de herinrichting/deelverbouwingen op voorstel van de directeur-bestuurder al middelen worden gezocht binnen de begroting om de deelverbouwingen te financieren en dat deze middelen gezocht worden middels het vrij laten vallen van voorzieningen die voor andere doeleinden bestemd zijn.

IV. 4 VERBETERPUNTEN ZONDER ACTIES (MEI – AUGUSTUS 2016)

- Vaste aanstelling

In het voortgangsgesprek ten behoeve van de vaste aanstelling van de heer Weijsters op 26 mei 2016²⁴ worden zowel positieve ontwikkelingen als een paar verbeterpunten genoemd. De raad van toezicht was positief over de goede relatie die de directeur-bestuurder inmiddels met de medewerkers had opgebouwd en het nieuwe elan in het museum.

Verder stelt de raad van toezicht dat de informatievoorziening van de directeur-bestuurder richting raad van toezicht onvoldoende is. Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor het financieel beheer en het aanleveren van betrouwbaar cijfermateriaal aan de raad van toezicht. Er mag expertise van buiten worden ingeschakeld. Tenslotte wordt aandacht gevraagd voor het structureel inbedden van marketing.

De directeur-bestuurder is verbaasd dat de raad van toezicht zich niet altijd goed geïnformeerd voelt. Er wordt afgesproken dat hij samen met de voorzitter van de raad van toezicht komt met een voorstel voor optimalisatie van de communicatie met de raad van toezicht en andere geledingen in het museum.

De commissie constateert dat de verschillen van inzicht over de informatievoorziening en financieel beheer tussen directeur-bestuurder en raad van toezicht niet in detail worden besproken; dat wel verbeterpunten door de raad van toezicht worden vastgelegd, maar dat geen plan met ijkpunten wordt gemaakt om deze situatie te verbeteren.

In de definitieve aanstellingsbrief van 14 juni 2016 wordt door de raad van toezicht uitgesproken dat de directeur-bestuurder de heer Weijsters de juiste persoon is om de komende jaren leiding te geven. Daarnaast worden de verbeterpunten vastgelegd.

De commissie constateert dat, alhoewel er sprake was van een aantal noodzakelijke verbeterpunten, er kennelijk voldoende vertrouwen is om de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd om te zetten in een overeenkomst voor onbepaalde tijd.

De commissie constateert tegelijk ook dat de directeur-bestuurder vervolgens geen gebruik maakt van de aanbeveling voor het inhuren van externe expertise ten behoeve van financieel beheer en managementinformatie en dat de raad van toezicht ten aanzien van de verbeterpunten geen SMART-afspraken maakt met de directeur-bestuurder waarin expliciet gemaakt wordt wanneer en op welke wijze deze verbeterpunten gerealiseerd moeten zijn.

In de junivergadering van de raad van toezicht worden de viermaandscijfers besproken. Er is tot en met april een negatief saldo van € 228.385,-. Op de activiteitenkosten is een overschrijding bij de

²⁴ Verslag voortgangsgesprek van 26 mei 2016 van voorzitter en vicevoorzitter raad van toezicht met de heer Weijsters

tentoonstelling rond de 100ste Vierdaagse van Nijmegen; bij de tentoonstelling 'De Gladiatoren' was reeds eerder een negatief resultaat vastgesteld.²⁵

De commissie constateert dat er noch door de directeur-bestuurder noch door de raad van toezicht acties worden ondernomen om de tekorten te verkleinen.

IV.5 KEERPUNT (SEPTEMBER – DECEMBER 2016)

- Een vergadering met vele gevolgen

Alle betrokkenen, de raad van toezicht en de directeur-bestuurder, geven zowel mondeling in de gesprekken met de commissie als schriftelijk aan, dat de vergadering van 13 september 2016 een keerpunt is in de verhoudingen tussen raad van toezicht en de directeur-bestuurder. De voorzitter van de raad van toezicht heeft op 15 september 2016 gebeld naar de directeur-bestuurder, deze niet te pakken gekregen en daarom zijn aandachtspunten wat betreft de financiering van de verbouwing per mail gestuurd²⁶. Hierop reageert de directeur-bestuurder op 18 september per mail. Hij voegt zijn gevoelens over de vergadering toe. Citaat: "Het moet mij toch van het hart dat ik delen van de vergadering als onaangenaam heb ervaren, weinig stimulerend, niet constructief en zelfs soms demotiverend (...) Ik kan en wil een dergelijke negatieve houding niet als vertegenwoordiger van dit mooie museum accepteren. (...) Ik zou het ontzettend jammer vinden als het oude negatieve beeld van de medewerkers over o.a. de raad van toezicht, hierdoor weer nieuw leven in wordt geblazen. Ik praat graag met jou verder om deze negatieve spiraal om te buigen in positieve energie, die het museum nodig heeft bij al haar mooie projecten en uitdagingen die momenteel voor ons liggen".²⁷

*De commissie constateert dat ondanks het voorstel van de voorzitter om elkaar snel te spreken en de polemiek niet verder door te zetten, het nog tot 12 oktober zal duren voordat het gesprek plaats vindt om een en ander uit te spreken.*²⁸

De commissie stelt vast dat de verhoudingen tussen raad van toezicht en directeur-bestuurder in korte tijd verslechteren. De commissie constateert dat -nu er lastige kwesties op tafel liggen- er eerder sprake is van verwijdering dan van elkaar opzoeken om snel tot oplossingen te komen.

In de septembervergadering wordt door de directeur-bestuurder een notitie uitgereikt over de voortgang herinrichting en deelverbouwing. Het zijn eerste schetsen en een schetsbegroting. "De heer Weijsters vertelt over de deelverbouwing 2B, die hij graag tezamen met de herinrichting wil plannen, met als doel een meer 'glorieuze' en totale heropening."²⁹ Het plan in delen opsplitsen kan volgens de heer Weijsters niet, omdat dan het momentum wordt verloren. De schetsbegroting noemt een bedrag van in totaal 5,9 miljoen voor de verbouwing en herinrichting in 2017, waarvan 1,1 miljoen is gedekt door de Bankgiroloterij en 4,8 miljoen nog gedekt moet worden uit fondsenwerving en externe financiering. De notitie bevat wederom geen concrete dekkingsvoorstellen of een *businesscase*³⁰. De raad van toezicht vraagt zich af of de gepresenteerde deelverbouwing (model 2B) wel te bekostigen is, ook omdat de zevenmaandscijfers van het museum aangeven dat er een groot verlies gemaakt gaat worden.

De directeur-bestuurder geeft aan dat hij nog geen besluit heeft genomen over model 2B of een kleinere variant, maar dat hij met deze schetsen de raad van toezicht mee wilde nemen in zijn gedachtegang over het museum(gebouw) in de nabije toekomst. De raad van toezicht geeft aan dat zij

²⁵ Verslag raad van toezicht d.d. 16 april 2016, pag. 3

²⁶ Email d.d. 15 september voorzitter van de raad van toezicht de heer Migo aan de directeur-bestuurder

²⁷ Email d.d. 18 september directeur-bestuurder aan de voorzitter van de raad van toezicht

²⁸ De commissie verwijst naar "Kom morgen, 20 september om 9 uur" uit de email d.d. 19 september voorzitter van de raad van toezicht de heer Migo aan de directeur-bestuurder

²⁹ Verslag raad van toezicht d.d. 13 september

³⁰ Begroting deelverbouwing model 2.0B Bijlage 1604.06

in het vervolg een dergelijk stuk niet ter vergadering wil ontvangen. De raad van toezicht vraagt een notitie voor een extra vergadering (26 september 2016) te maken en dan met financiële onderbouwing van de verbouwing en een meerjarenbegroting voor de jaren 2017-2020.

De commissie constateert dat de directeur-bestuurder ter tafel een plan uitreikt voor de verbouwing en herinrichting met een twijfelachtig dekkingsplan met een zeer beperkte realiteitswaarde.

De extra vergadering van 26 september 2016 gaat niet door omdat de gevraagde stukken nog niet klaar zijn.

In de septembervergadering wordt ook mondeling het memo 'Marketing & Museum Het Valkhof' toegelicht. Later wordt het overzicht dat de directeur-bestuurder gegeven heeft van de verschillende activiteiten in een memo verwerkt en aan de raad van toezicht gestuurd³¹

De commissie constateert dat er een uitgebreid overzicht van de marketingactiviteiten wordt gestuurd. In het memo is echter niets terug te vinden van de verwachte uitgaven van de marketingactiviteiten en de verwachte inkomsten in relatie tot het aantal verwachte bezoekers.

- Escalatie

Op 21 september 2016 vindt er bestuurlijk overleg plaats tussen de gemeente Nijmegen (wethouder en ambtenaren) en Museum Het Valkhof (directeur-bestuurder de heer Weijsters en interim-hoofd bedrijfsvoering mevrouw Van Meel). In dit overleg spreekt de gemeente "haar bezorgdheid uit over de in haar ogen onzekere financiële positie van Museum Het Valkhof als het gaat over personele zaken, bedrijfsvoering en financiën in 2015"³². Ook wordt het budgetcontract 2017-2020 besproken. Citaat uit hetzelfde verslag: "Mevrouw Bergman³³ zou het budgetcontract voor één jaar en niet voor vier jaar af willen sluiten, omdat ze vindt dat er nog veel (financiële) onzekerheden zijn bij Museum Het Valkhof".

De commissie heeft niet kunnen vaststellen dat de directeur-bestuurder deze informatie heeft gedeeld met de raad van toezicht. De raad van toezicht geeft desgevraagd aan de commissie aan dat hij niet is geïnformeerd over het voornemen van de gemeente om voorlopig maar één jaar te subsidiëren.

Op 12 oktober 2016 vindt het gesprek plaats tussen de raad van toezicht (de heer Migo en de heer Jacobs), de directeur-bestuurder de heer Weijsters en het interim-hoofd bedrijfsvoering mevrouw Van Meel over wat is voorgevallen tijdens de raad van toezichtvergadering van 12 september. De commissie kan niet precies achterhalen hoe een en ander verlopen is in dit gesprek, omdat er van die bijeenkomst verschillende interpretaties zijn. Feit is dat het gesprek uitloopt op escalatie en niet leidt tot een oplossing. Naar aanleiding van het gesprek worden op 13 oktober mails over en weer gestuurd tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder. De voorzitter kondigt aan dat hij een notitie van bevindingen zal opstellen.

De commissie constateert dat de bespreking op 12 oktober, bedoeld om problemen op te lossen, louter leidt tot verdere escalatie.

Crisisberaad 25 oktober 2016

Op 25 oktober 2016 heeft de raad van toezicht voorafgaand aan de raad van toezichtvergadering een door hen zelf genoemd 'crisisberaad' om de notitie van bevindingen van de voorzitter onderling te

³¹ Memo september 2016 van directeur-bestuurder aan raad van toezicht inzake Marketing & Museum Het Valkhof

³² Verslag bestuurlijk overleg gemeente Nijmegen-Museum Het Valkhof d.d. 21 september 2016

³³ Mevrouw Bergman is hoofd afdeling cultuur van de gemeente Nijmegen

bespreken, zonder aanwezigheid van de directeur-bestuurder. Uitkomst van die bespreking is dat de raad van toezicht twee sporen wil volgen: enerzijds acties uitzetten om weer controle te krijgen op de financiële processen en anderzijds aandacht geven aan de strubbelingen tussen sommige leden van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder.³⁴ Op 28 oktober 2016 nodigt de raad van toezicht de directeur-bestuurder uit voor een gesprek op 7 november. Daartoe zijn acht bespreekpunten geformuleerd waaronder:

- het financieel “in control zijn”;
- het inzetten van veel expertise van buiten zonder dat er inhoudelijk en financieel een samenhangende visie aan ten grondslag ligt;
- het te weinig oppakken van voorstellen om de communicatie en informatie tussen raad van toezicht en organisatie te verbeteren.³⁵

Vergadering raad van toezicht 25 oktober 2016

Bij de ingekomen stukken van de vergadering heeft de directeur-bestuurder de heer Weijsters het verslag van het gesprek met de gemeente Nijmegen niet geagendeerd, noch wordt er door hem een mondelinge opmerking gemaakt over het voornemen van de gemeente Nijmegen om een eenjarige subsidiëring te geven.

De vergadering staat in het teken van de conceptbegroting 2017, de meerjarenbegroting 2017-2020 en de voortgang herinrichting en deelverbouwing.

Bij de start van de behandeling van de concept-meerjarenbegroting en conceptbegroting 2017 geeft de directeur-bestuurder het volgende aan: “Voordat de heer Weijsters de inhoudelijke meerjareninvesteringsbegroting wil behandelen, informeert hij de leden van de raad van toezicht over het feit dat de organisatie van Museum Het Valkhof nog niet voldoende is ingericht om alle administratieve en financiële processen adequaat te laten verlopen.”³⁶

De commissie constateert dat de administratieve processen en het functioneren van de organisatie nog steeds niet op orde zijn, maar dit kennelijk geen belemmering is voor de directeur-bestuurder om grootschalige verbouwingsplannen verder vorm te geven.

De commissie constateert dat de raad van toezicht niet wordt geïnformeerd over het voornemen van de gemeente Nijmegen om voorlopig een éénjarige subsidiëring te geven.

Uit het verslag van de raad van toezicht van 25 oktober 2016 blijkt dat er veel onenigheid tussen de directeur-bestuurder en raad van toezicht is.

De directeur-bestuurder geeft aan dat de eerste gepresenteerde verbouwingsplannen uit september 2016 zijn doorgerekend en te duur blijken. Hij kiest nu voor een kleinschalige bouwkundige aanpassing. Uit de discussie blijkt dat de herinrichting geen € 1.500.000,- maar € 3.000.000,- gaat kosten. Er ontstaat een discussie tussen de directeur-bestuurder en de raad van toezicht over de dekking van de verbouwing. Er komt voor het eerst een bedrag van € 766.000,- op tafel dat gefinancierd moet worden uit vreemd vermogen. Onder het kopje ‘Voortgang herinrichting en deelverbouwingen’ komt de vraag op tafel hoeveel er tot op heden is uitgegeven. De bedragen zijn niet transparant terug te vinden. Mevrouw Van Meel zal hiervan een overzicht maken. Ook is de raad van toezicht van mening dat er veel aannames zijn over de te verwachte inkomsten zonder deugdelijke onderbouwing. Er wordt gesproken over een fondsenwerver die extern geld moet aantrekken. De raad van toezicht is ontevreden dat de directeur-bestuurder - tegen haar eerdere advies in - toch in zee is gegaan met het fondsenwervingsbureau waar de raad van toezicht grote twijfels bij had.

Over de besteding van en afspraken over de gelden van de Bankgiroloterij is verschil van mening.

³⁴ Uit Conclusie van antwoord advocaten Van den Wildenberg en Van Halder, pag. 23 opgesteld t.b.v. kortgeding 7 feb 2017

³⁵ Uit email d.d. 28 oktober 2016 van de voorzitter van de raad van toezicht aan de heer Weijsters

³⁶ Verslag raad van toezicht d.d. 25 oktober 2016, pag. 1

Er is een groot aantal vragen over de begroting 2017 en de meerjarenbegroting. Er komt dan ook geen goedkeuring voor de meerjarenbegroting 2017-2020. Er zal door de directeur-bestuurder uitstel worden gevraagd aan de gemeente Nijmegen en de provincie Gelderland voor het indienen van de meerjarenbegroting.

De commissie constateert dat er op alle besproken onderwerpen onenigheid is tussen de directeur-bestuurder en de raad van toezicht. De commissie constateert dat de directeur-bestuurder wederom een ad hoc-plan voorlegt voor een herinrichting/verbouwing zonder realistische financiële onderbouwing.

Op 7 november 2016 vindt het gesprek plaats over de bevindingen van de voorzitter (bevestigd door de raad van toezicht) die in de mail van 28 oktober 2016 aan de directeur-bestuurder zijn verstuurd. Het gesprek is tussen de raad van toezicht en de directeur-bestuurder de heer Weijsters, vergezeld door mr. Van Win. Mr. Van Win heeft in eerdere stadia het museum geadviseerd over arbeidsrechtelijke vragen. Het is een pittig gesprek. Er wordt een verslag van gemaakt, waarbij de raad van toezicht en de directeur-bestuurder het niet eens worden over de inhoud. Separaat worden in de tekst de wijzigingsvoorstellen van de directeur-bestuurder opgenomen. Over de conclusies is men het eens:

- er valt verbetering te halen uit de communicatie tussen raad van toezicht en directeur-bestuurder met betrekking tot verwachtingspatronen over en weer;
- de directeur-bestuurder zal komen met een plan van aanpak met betrekking tot de bedrijfsvoering;
- met betrekking tot de financiële situatie wordt een externe deskundige gezocht.³⁷

Als externe financieel deskundige wordt de heer Van Rozendaal (manager bedrijfsvoering van het Noordbrabants Museum) aangezocht.

De commissie constateert verder verstoorde verhoudingen. Er zijn verschillende interpretaties bij raad van toezicht en directeur-bestuurder over het 'in control' zijn van de financiën van het museum en over de omgangsvormen met elkaar. De conclusies zijn vaag en worden niet SMART geformuleerd. De commissie verwondert zich dat de directeur-bestuurder zich laat vergezellen door mr. Van Win, omdat hij eerder het museum geadviseerd heeft over o.a. arbeidsrechtelijke vragen.

Voorafgaand aan de raad van toezicht vergadering van 30 november 2016 is er nog een mailwisseling tussen de financiële man van de raad van toezicht, de heer Jacobs, en de directeur-bestuurder. Het betreft in ieder geval de informatieverstrekking over de beoogde verhoging van de hypotheek naar € 1.800.000,-. De heer Jacobs vindt dat de raad van toezicht cruciale informatie is onthouden.³⁸

Op de vergadering van de raad van toezicht van 30 november 2016 is de externe deskundige de heer Van Rozendaal aanwezig. Hij heeft een notitie geschreven over het investeringsvoorstel voor de verbouwing en herinrichting van € 3.300.000,- in de meerjarenbegroting 2017-2020. De heer Van Rozendaal schrijft dat de directie en raad van toezicht met een groot dilemma worden geconfronteerd. Om de € 1.100.000,- van de Bankgiroloterij te behouden, zal het museum moeten investeren. Maar de voorgestelde investering van € 3.300.000,- zal tot een langjarige verhoging van de exploitatiekosten en een druk op de liquiditeit leiden die door het museum nauwelijks te dragen is. Citaat: "Onder deze omstandigheden loopt het museum, na afronding van het voorgestelde project, een zeer serieus risico om zelfs bij een kleine tegenvaller al snel in een structurele verliessituatie terecht te komen. Het grootste gevaar op dit moment is echter de liquiditeit. Het feit dat het museum nu feitelijk leningen moet afsluiten om onderhoud te kunnen betalen is een teken aan de wand.

³⁷ Verslag gesprek raad van toezicht en directeur-bestuurder (met de heer Van Win) d.d. 7 november 2016, pag. 3

³⁸ Email de heer Jacobs aan de heer Weijsters d.d. 25 november 2016

Verder loopt het museum ook een serieus risico om op sommige momenten vanwege een tekort aan liquide middelen de 'rekening' niet meer te kunnen betalen."³⁹

De heer Van Rozendaal geeft verschillende opties voor het oplossen van deze problematiek. De raad van toezicht vraagt aan de heer Weijsters om scenario's te ontwikkelen voor uitstel van de herinrichting en een plan van aanpak te maken voor de planning en financiële onderbouwing van de herinrichting.

De commissie constateert dat ondanks de grote vraagtekens die gezet worden bij het realisme van de plannen (ontbreken van een businesscase en/of dekkingsplan, geen voorlopig ontwerp en definitief ontwerp, onrealistische tijdsplanning) de raad van toezicht niet het besluit neemt om de verbouwing uit te stellen, maar aan de directeur-bestuurder vraagt een dekkingsplan te maken.

De vergadering van de raad van toezicht van 30 november 2016 sluit af met opmerkingen van de raad van toezicht over een interview in de Gelderlander van 24 november 2016 waarin de directeur-bestuurder aangeeft dat Museum Het Valkhof vanaf begin maart 2017 een half jaar dicht zal gaan voor de verbouwing. De raad van toezicht is verrast en spreekt de directeur-bestuurder hierop aan, omdat de inhoud van het interview niet conform de besluiten van de raad van toezicht is.⁴⁰

De commissie constateert dat de directeur-bestuurder de media op de hoogte brengt van een belangrijke ontwikkeling – sluiting van het museum – zonder dat de verbouwing is goedgekeurd door de raad van toezicht.

- Communicatie op dood spoor

Op 30 november 2016 stuurt de gemeente Nijmegen een brief aan de heer Weijsters waarin zorgen worden uitgesproken over twee onderwerpen: het budgetcontract en de meerjarenbegroting 2017-2020, en de gevraagde garantstelling ten behoeve van de verbouwing. "Ik schrijf u deze brief omdat ik me zorgen maak over de trage voortgang van beide processen en de in mijn ogen onvoldoende informatieverstrekking aan de gemeente Nijmegen"⁴¹ Ook wordt er in de brief melding gemaakt dat de gemeentelijke garantie van € 1.400.000,- die in de conceptbegroting door Museum Het Valkhof genoemd wordt de gemeente verrast, omdat in het overleg van 1 november nog sprake was van € 400.000,-. Citaat uit de brief: "de plotselinge aanpassing naar een veel hoger bedrag heeft ons verrast. Het is, zoals reeds gezegd, geenszins zeker dat we deze garantie gaan verstrekken, waardoor de begroting niet sluitend is." Er wordt aangekondigd dat er spoedig overleg zal zijn. Dit overleg vindt plaats op 8 december 2016. In dit overleg herhaalt mevrouw Bergman, hoofd afdeling cultuur, haar grote zorgen: "Ook worden noodzakelijke documenten t.b.v. het opstellen van een budgetcontract 2017 e.v. (zoals meerjarenbegroting) niet aangeleverd ondanks het feit dat het onderwerp al sinds maart 2016 op de agenda stond. M.b.t. de verbouwingsplannen is er geen plan van aanpak bij de gemeente bekend, geen valide begroting en geen alternatieve plannen, mocht het gewenste scenario niet realistisch blijken"⁴². Op basis van de huidige gegevens zegt mevrouw Bergman te weinig vertrouwen te hebben om een budgetcontract af te sluiten en ook niet om de procedure te starten om een eventuele garantstelling te verkrijgen.

Op 9 december 2016 vraagt de voorzitter van de raad van toezicht per mail hoe de bijeenkomst met de gemeente Nijmegen is verlopen. Op 11 december 2016 herhaalt hij per email zijn verzoek, omdat hij nog geen terugkoppeling heeft gekregen. Op 12 december 2016 antwoordt de heer Weijsters per email. Citaat: "Het gesprek met de gemeente, in aanwezigheid van de financiële afdeling, verliep

³⁹ Memo Van Rozendaal 'Investeringsvoorstel meerjarenbegroting 2017-2020, d.d. november 2016

⁴⁰ Verslag raad van toezicht 30 november 2016, pag. 3. Hier wordt overigens een verkeerde datum genoemd van het artikel in de Gelderlander

⁴¹ Brief gemeente Nijmegen van B. Bergman d.d. 30 november 2016 aan de heer Weijsters

⁴² Verslag overleg gemeente Nijmegen d.d. 8 december 2016 met de heer Weijsters en mevrouw Van Meel

constructief en plezierig. Wij hebben dan ook op advies van de gemeente de begroting met een verlies van € 176.000,- inmiddels ingediend. De gemeente ondersteunde ons standpunt een reële begroting in te dienen, ook als die een verlies weergeeft. Wij gaan met elkaar in gesprek, om gezamenlijk de herinrichting tot een succes te maken. Hierbij spoorde de gemeente ons aan om onze ambities niet te veel geweld aan te doen.”

De commissie constateert dat de directeur-bestuurder de heer Weijsters, de voorzitter van de raad van toezicht onjuist en onvolledig informeert. Hij maakt geen melding van de eerdere brieven van de gemeente van 21 september 2016 en 30 november 2016. Uit niets is gebleken dat hij eerder de raad van toezicht wel over het standpunt van de gemeente, namelijk geen zekerheid om een garantie te geven voor € 1.400.000,- en het voornemen van de gemeente om over te gaan van een meerjarig budgetcontract (2017-2020) naar éénjarige financiering, heeft geïnformeerd.

De verhoudingen zijn verstoord. Na afloop van de raad van toezichtvergadering van 30 november 2016 heeft de raad van toezicht intern overleg gehad, zonder aanwezigheid van de directeur-bestuurder. In dit overleg is aan de orde geweest in hoeverre het nog verantwoord was de directeur aan het roer van het museum te laten staan.⁴³

Op 13 december 2016 zeggen de directeur-bestuurder en het managementteam het vertrouwen op in twee leden van de raad van toezicht.⁴⁴

Op 14 december 2016 heeft bestuurlijk overleg plaats met de gemeente Nijmegen waarin de directeur-bestuurder aangeeft dat hij het vertrouwen in twee leden van de raad van toezicht heeft opgezegd.⁴⁵

Op 15 december 2016 heeft de gemeente Nijmegen overleg met de raad van toezicht. In dit overleg wordt het de raad van toezicht duidelijk dat er vooralsnog geen budgetcontract met ingang van 2017 zal worden afgesloten met Museum Het Valkhof, maar er een maandelijkse bevoorschotting zal plaatsvinden.⁴⁶

Op diezelfde datum, 15 december, verschijnt er een artikel in de Gelderlander waarin de directeur-bestuurder een verbouwing van € 3.500.000,- aankondigt en aangeeft dat het museum begin maart 2017 een half jaar dicht gaat.⁴⁷

Maandag 19 december 2016 komt de raad van toezicht bijeen om de ontstane situatie te bespreken en te bepalen welke maatregelen genomen moeten worden.⁴⁸

Op 23 december vindt een hoorzitting plaats van de raad van toezicht met directeur-bestuurder in aanwezigheid van advocaten van beide kanten. Vervolgens schorst de raad van toezicht diezelfde dag, 23 december 2016, de directeur-bestuurder.

De commissie constateert dat vanuit het oogpunt van goed governance de raad van toezicht adequaat heeft gehandeld door zijn verantwoordelijkheid te nemen als toezichthouder (werkgever) en de directeur-bestuurder, die in zijn ogen niet goed functioneert en handelt, op non-actief te stellen.

⁴³ Uit 'Conclusie van antwoord' advocaten Van den Wildenberg en Van Halder, pag. 21 opgesteld t.b.v. kortgeding 7 feb 2017

⁴⁴ Brief mr. Win aan de voorzitter raad van toezicht van 13 december 2016

⁴⁵ Verslag bestuurlijk overleg Museum het Valkhof-gemeente Nijmegen van 14 december 2016, pag. 2

⁴⁶ Verslag raad van toezicht net gemeente Nijmegen d.d. 15 december 2016, pag.1

⁴⁷ Artikel De Gelderlander van 15 december 2016

⁴⁸ Uit 'Conclusie van antwoord' advocaten Van den Wildenberg en Van Halder, pag. 23 opgesteld t.b.v. kortgeding 7 feb 2017

V CONCLUSIES IN RELATIE TOT DE GOVERNANCE CODE CULTUUR

V.1 INLEIDING: DE 9 PRINCIPES VAN DE GOVERNANCE CODE CULTUUR

De commissie heeft de situatie bij Museum Het Valkhof gerelateerd aan de negen principes en de praktijkaanbevelingen van de Governance Code Cultuur. Nadrukkelijk is gekeken naar de rol, de taken, de verantwoordelijkheden en de werkwijze van de directeur-bestuurder en van de raad van toezicht. Uit het voorwoord van de code: “De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Daarmee laten de verantwoordelijke directeur-bestuurders en toezichthouders aan de buitenwereld zien wat de gangbare standaarden zijn voor goed bestuur in de cultuursector. De code komt niet in de plaats van de eigen verantwoordelijkheid en kritische reflectie binnen organisaties.” Veel zaken kunnen goed geregeld worden, maar vaak gaat het ook om de code als kompas, als leidraad. Hoe een culturele instelling met de code omgaat en welk gedrag men vertoont is daarmee net zo belangrijk.

In het volgende deel relateren we het proces van de achterliggende periode aan de Governance Code Cultuur en zoomen we in op het handelen van bestuur en toezicht.

Principe 1

Het bestuur⁴⁹ is verantwoordelijk voor het in acht nemen van de Governance Code Cultuur.

Principe 2

Het bestuur kiest het besturingsmodel van de organisatie bewust.

Principe 3

Het bestuur is verantwoordelijk voor de organisatie. Het bestuur is in- en extern duidelijk over de taken, bevoegdheden en werkwijze.

Principe 4

De raad van toezicht stelt rechtspositie en bezoldiging van het bestuur zorgvuldig vast en is hierover zo open mogelijk.

Principe 5

De raad van toezicht legt zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijze vast en handelt daarnaar.

Principe 6

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling: hij waarborgt deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

Principe 7

De raad van toezicht geeft tevoren aan welke inzet van de leden wordt verwacht en welke eventuele vergoeding daar tegenover staat.

Principe 8

Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De raad van toezicht ziet hier op toe.

Principe 9

Het bestuur is verantwoordelijk voor financieel beleid en risicobeheer door sluitende interne procedures en externe controle.



⁴⁹ Het bestuur is in het raad-van-toezichtmodel de directeur-bestuurder.

De commissie heeft in het onderzoek geconcludeerd dat Museum Het Valkhof op onderdelen niet voldoet aan de principes 3, 5 en 9 van de Governance Code Cultuur. De bevindingen daaromtrent worden in onderstaande paragrafen nader toegelicht.

De commissie realiseert zich terdege dat het achteraf gemakkelijker is te zien en te onderkennen waar acties hadden moeten worden ondernomen of men anders had kunnen en moeten handelen. Achteraf is het ook makkelijker om patronen te herkennen.

V.2 DIRECTEUR-BESTUURDER⁵⁰

Op het moment van werving van de directeur-bestuurder, in de zomer van 2015, heeft het museum een lastige periode achter de rug. De financiële situatie is zorgelijk, maar niet dramatisch. De kosten die gemaakt zijn voor de geannuleerde grote verbouwing zijn fors, deze zijn afgeschreven, wat ten koste is gegaan van het eigen vermogen. De reorganisatie is achter de rug. Tijd dus om vooruit te kijken.

Met de nieuwe directeur-bestuurder is een aantal zaken aantoonbaar versterkt. De organisatie wordt nieuw leven ingeblazen. Er ontstaat schwing in het museum en de sociale sfeer verbetert. Ook wordt het museum opengegooid en komen er weer kunstenaars - ook uit Nijmegen - over de vloer. Personeel en raad van toezicht zijn enthousiast over de inhoudelijke plannen.

De commissie constateert dat een aantal zaken in haar ogen structureel niet op orde waren, waardoor de situatie zou kunnen ontsporen:

- *de administratieve organisatie is niet op orde;*
- *het systeem van risicobeheersing en controle is niet aanwezig;*
- *er is kennelijk geen discipline om voornemens voor forse investeringen/uitgaven (zoals herinrichting/deelverbouwingen) te onderbouwen met een realistisch businessplan c.q. dekkingsplan;*
- *de informatievoorziening naar de raad van toezicht is niet op orde;*
- *de raad van toezicht heeft geen overleg met de belangrijkste stakeholders omdat de contacten liggen op het niveau van de directeur-bestuurder. Daardoor is de raad van toezicht onvoldoende in staat te herkennen hoe de situatie gezien wordt vanuit de stakeholders.*

Ook constateert de commissie dat de directeur-bestuurder en de raad van toezicht met enige regelmaat bovenstaande omissies signaleren, maar beiden werken niet naar een definitieve en afdoende oplossing. In september 2016 worden de urgentie van de financiële situatie en de noodzaak om in te grijpen duidelijk voor de raad van toezicht.

Hieronder gaan we in op de situatie rondom de rol, werkwijze en het handelen van de directeur-bestuurder, aan de hand van de principes uit de Governance Code Cultuur.

Principe 3 van de code gaat over de afspraken over de taken en werkwijze van het bestuur. Principe 3 luidt:

“Het bestuur is verantwoordelijk voor de organisatie. Het bestuur is in- en extern duidelijk over de taken, bevoegdheden en werkwijze.”

De directeur-bestuurder is dus verantwoordelijk voor het hele reilen en zeilen van de organisatie. Welke zaken de directeur-bestuurder moet voorleggen aan de raad van toezicht is vastgelegd in het bestuursreglement van Museum Het Valkhof.

Bij principe 3 horen 16 praktijkaanbevelingen. Een aantal is van toepassing.

⁵⁰ In de Governance Code Cultuur wordt bij het raad van toezichtmodel met het bestuur de directeur-bestuurder bedoeld.

Praktijkaanbeveling 3.3

De organisatie kent een op de instelling toegesneden systeem voor risicobeheersing en controle. Het jaarverslag bericht over de toepassing hiervan.

De commissie constateert dat bij Museum Het Valkhof het systeem voor risicobeheersing en controle niet op orde is. De directeur-bestuurder is hiervoor verantwoordelijk. De directeur-bestuurder laat op meerdere momenten aan de raad van toezicht weten dat na het vertrek van het hoofd bedrijfsvoering het lastig is alle gegevens en afspraken op tafel te krijgen. Het interim hoofd bedrijfsvoering heeft grote moeite om de cijfers te vinden voor de jaarrekening. Zij schrijft een Rapport van bevindingen Bedrijfsvoering in april 2016. Hierin staat onder andere dat er geen verplichtingenadministratie is en het administratieve systeem niet op orde is. De raad van toezicht geeft bij het voortgangsgesprek met de directeur-bestuurder in mei 2016 aan dat expertise van buiten mag worden ingeschakeld. Hij maakt hier geen gebruik van tot november 2016.

De commissie concludeert dat de directeur-bestuurder niet acteert en de problemen niet oplost en dat de raad van toezicht geen SMART-afspraken met hem hierover maakt.

Praktijkaanbeveling 3.4

Het bestuur is verantwoordelijk voor het onderkennen en beheersen van risico's.

De commissie constateert dat aan het onderkennen en beheersen van risico's onvoldoende aandacht is besteed door de directeur-bestuurder. Er zijn dienaangaande wel signalen. Keer op keer geven de viermaandscijfers tekorten aan, en projecten leiden tot tekorten. Bekend is dat er een financieel tekort zal ontstaan bij de tentoonstelling 'De Gladiatoren'. Deze tentoonstelling is overigens reeds aangekocht voor de aanstelling van de directeur-bestuurder de heer Weijsters, maar dat ontslaat de nieuwe directeur-bestuurder niet van de verantwoordelijkheid om de tekorten zo klein mogelijk te laten worden. De commissie heeft geen plan kunnen vinden om de kosten te drukken -en ook geen opdracht van de raad van toezicht om zo'n plan op te stellen- of de inkomsten te verhogen voor deze tentoonstelling. De directeur-bestuurder heeft wel een voorstel gedaan om de toegangsprijs te verhogen, maar de raad van toezicht wijst dit af. Ook worden er andere uitgaven gedaan die wellicht niet de eerste prioriteit hebben.

Bij de verbouwingsplannen komt het niet onderkennen en beheersen van risico's het pregnantst naar voren. Eerst wordt de grote verbouwing afgeblazen vanwege te grote risico's. Vervolgens worden steeds nieuwe voorstellen gedaan zonder een overkoepelend master- en dekkingsplan. De commissie heeft geen kostenbewustzijn bij de directeur-bestuurder aangetroffen: nieuwe adviseurs, nieuwe ontwerpers worden zonder beleid of onderbouwing aangesteld.

De commissie concludeert dat de directeur-bestuurder onvoldoende de risico's onderkent en onvoldoende maatregelen genomen heeft om de risico's te onderkennen en onder controle te krijgen.

Praktijkaanbeveling 3.8

Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede omgang met het medezeggenschapsorgaan en de stakeholders.

De commissie constateert dat de omgang van directeur-bestuurder de heer Weijsters met de ondernemingsraad goed is. Begin 2016 vraagt de directeur-bestuurder de ondernemingsraad zelfs om steun door de communicatie over hem naar de raad van toezicht positief te houden.

De commissie concludeert dat de directeur-bestuurder hier iets oneigenlijks vraagt van de ondernemingsraad en dat hij zijn rol als verbinder tussen de organisatie en raad van toezicht op dit punt niet goed vervult.

Praktijkaanbeveling 3.13

Het bestuur geeft alle informatie die nodig is voor het goed kunnen functioneren van de raad van toezicht. Het bestuur doet dit gevraagd, ongevraagd en tijdig. ('Geen verrassingen' is een belangrijk principe voor de onderlinge relatie.)

De commissie constateert dat de directeur-bestuurder de raad van toezicht niet op de hoogte stelt van het voornemen van de gemeente Nijmegen (d.d. 21 september 2016) om van vierjarige naar éénjarige financiering te gaan. Dit is essentiële strategische en financiële informatie van een van de belangrijkste stakeholders van het museum. De raad van toezicht hoort hierover geïnformeerd te worden om daarop te kunnen acteren. De directeur-bestuurder stelt hen opnieuw niet op de hoogte van de brief van 30 november 2016 van de gemeente Nijmegen, waarbij het voornemen voor (voorlopig) éénjarige subsidiëring bevestigd wordt en aangegeven wordt dat een garantstelling voor een lening onwaarschijnlijk is.

Na het overleg van de directeur-bestuurder met de gemeente Nijmegen van 8 december 2016 informeert hij de raad van toezicht niet. Na aandringen van de voorzitter van de raad van toezicht om hem te informeren geeft de directeur-bestuurder onjuiste informatie.

De commissie concludeert dat de directeur-bestuurder de raad van toezicht te laat, onvolledig en op zijn minst eenmaal onjuist informeert.

De commissie constateert dat de informatievoorziening naar de raad van toezicht niet op orde is. Deze verbetert niet nadat daar afspraken over zijn gemaakt in het voortgangsgesprek van mei 2016. Sterker nog, de directeur-bestuurder verrast de raad van toezicht meerdere keren zoals in september 2016 met een memo, dat ter vergadering werd uitgedeeld, over de grote verbouwing.

De commissie concludeert dat de directeur-bestuurder niet in staat is geweest om adequate (management) informatie ter beschikking te hebben en ter beschikking te stellen aan de raad van toezicht.

Praktijkaanbeveling 3.14

Het bestuur legt belangrijke beslissingen en strategische documenten ter goedkeuring aan de raad van toezicht voor.

De commissie concludeert dat de directeur-bestuurder de belangrijke beslissingen en strategische documenten voorlegt aan de raad van toezicht, echter niet altijd, vaak niet volledig en verschillende keren pas ter vergadering. Voorbeelden daarvan zijn het conceptbeleidsplan van april 2016 waarin geen financiële vertaling of financiële paragraaf te vinden is. Meer pregnant is het structureel ontbreken van business- en/of dekkingsplannen bij voorgenomen verbouwingsplannen.

Principe 9 gaat over hoe een organisatie zich verzekert van financieel toezicht, verslaglegging en controle op financieel gebied en luidt: "Het bestuur is verantwoordelijk voor financieel beleid en risicobeheer door sluitende interne procedures en externe controle."

Praktijkaanbeveling 9.4

Jaarverslag, jaarrekening en andere financiële rapportages vragen zorgvuldige interne procedures. Het bestuur zorgt voor het opstellen en handhaven van de regels. In het raad-van-toezichtmodel ziet de raad van toezicht toe op het naleven hiervan.

De commissie concludeert dat er geen zorgvuldige interne procedures waren en hierdoor het financieel beleid en het risicobeheer niet goed beheersbaar waren. Dit is weliswaar een erfenis uit het verleden, van een actief beleid om hier op korte termijn een noodzakelijk verbetering in aan te brengen is onvoldoende sprake. De primaire verantwoordelijkheid ligt hiervoor bij de directeur-bestuurder.

V.3 RAAD VAN TOEZICHT

Principe 5 van de code luidt: “De raad van toezicht legt zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijze vast en handelt daarnaar.” In de twaalf praktijkaanbevelingen wordt dat nader omschreven. De raad van toezicht heeft drie rollen: als toezichthouder, als werkgever en als adviseur. Hieronder geeft de commissie per rol haar bevindingen weer.

- RAAD VAN TOEZICHT ALS TOEZICHTHOUDER

Praktijkaanbeveling 5.11

De raad van toezicht kent een vast aantal onderwerpen die in ieder geval tot het toezicht behoren, zoals: realisatie van doelstellingen, strategie, risicobeheer en financieel beleid. Risicobeheer wordt omschreven in de code als het bewust omgaan met risico's, onder meer in de strategie, op financieel gebied, in het eigen vastgoed, in de projecten. Door deze risico's zoveel mogelijk te onderkennen, te analyseren en er maatregelen voor te treffen kunnen deze risico's worden opgevangen.

De commissie concludeert dat de raad van toezicht op diverse onderdelen van het toezicht niet gehandeld heeft conform de code.

Hierbij spitst de commissie zich toe op het risicobeheer en financieel beleid. Desgevraagd heeft de raad van toezicht aangegeven dat zij tot september 2016 vond dat er financieel niet zoveel aan de hand was. Er lagen twee jaarverslagen uit 2014 en 2015 waar de accountant goedkeuring aan had gegeven en in de managementletters waren geen bijzonderheden geconstateerd.

Ook werd hij, volgens eigen zeggen, naar behoren “bediend” in de tijden dat het hoofd bedrijfsvoering nog aan het werk was (tot januari 2016).

De commissie concludeert dat er veel vragen door de raad van toezicht worden gesteld -en veelal ook de goede vragen-, maar als antwoorden en documenten uitblijven worden er door de raad van toezicht geen adequate acties richting directeur-bestuurder ondernomen.

Dit komt naar voren bij diverse onderwerpen zoals:

- *wanneer de raad van toezicht een beleidsplan accepteert zonder financiële onderbouwing⁵¹;*
- *de administratieve organisatie die niet op orde blijkt, zoals door het interim-hoofd bedrijfsvoering wordt aangegeven. Er werd met een kassysteem gewerkt en managementinformatie ontbreekt (zoals een verplichtingenoverzicht en een gedegen risicoanalyse). Er wordt in mei 2016 hulp aangeboden, maar er volgt geen check door de raad van toezicht of deze ook wordt ingeroepen. De afspraak van de raad van toezicht met de directeur-bestuurder wordt ook niet SMART gemaakt, bijvoorbeeld in het verslag van het planningsgesprek met de directeur-bestuurder en op het gebied van voortgangscontrole en tijdstip van oplevering;*
- *de informatievoorziening door de directeur-bestuurder aan de raad van toezicht laat veel te wensen over. Hier worden vaak opmerkingen over gemaakt, maar er worden hierover geen duidelijke afspraken gemaakt door de raad van toezicht met de directeur-bestuurder;*
- *veel verbouwings- en herinrichtingsplannen zijn zonder een reële businesscase en/of dekkingsplan aangeboden aan de raad van toezicht. Deelverbouwingen worden echter goedgekeurd, waarbij het onduidelijk is hoe die in een totaalplan zouden passen. Er is bij alle beslissingen over grote en deelverbouwingen geen einddoel/masterplan beschikbaar waarop de raad van toezicht een beslissing kan nemen. Het lijkt sterk op een ad hoc beleid;*
- *er is € 800.000,- uitgegeven aan voorbereidingskosten van een mogelijke verbouwing, waar geen realistisch plan aan ten grondslag ligt. Eerdere beslissingen m.b.t. voorgenomen verbouwingen worden teruggedraaid zonder te overzien wat de consequenties zijn met betrekking tot het in gebruik zijnde gebouw. Zo ontstaat er veel achterstallig onderhoud;*

⁵¹ Vergadering raad van toezicht van 26 april 2016

- *ad hoc uitgaven worden gedaan, waarvan niet duidelijk is of de raad van toezicht hiervan kennis heeft en of de raad van toezicht afgedwongen heeft dat hij daar kennis van zou moeten hebben;*
- *er wordt, bij ontdekking van een aantal financiële tegenvallers door de raad van toezicht niet gekeken naar een aanpassing van het bestuursreglement, waardoor de raad van toezicht meer grip kan krijgen op het uitgavenpatroon van de directeur-bestuurder;*
- *er zijn verschillende tekorten op tentoonstellingen. De raad van toezicht dwingt de directeur-bestuurder niet tot het nemen van maatregelen om de tekorten te beperken, c.q. te voorkomen.*

De raad van toezicht ziet dat zaken niet goed gaan, maar onderneemt geen actie. Hij geeft wel regelmatig signalen. De raad van toezicht probeert in de informele sfeer wel bij te sturen, maar geeft geen duidelijke opdrachten aan de directeur-bestuurder om problemen op te lossen. Hij stelt geen ultimata. Wel wordt besloten de verbouwing iedere vergadering van de raad van toezicht te agenderen, maar onvoldoende wordt afgesproken wat daar dan ter vergadering moet liggen, zoals een businessplan en/of dekkingsplan. Deels ligt de oorzaak daarvan bij de directeur-bestuurder (die de raad onvoldoende informatie verschaft). Pas in september 2016 wordt de raad van toezicht zich hiervan bewust en onderneemt hij actie.

- RAAD VAN TOEZICHT ALS WERKGEVER

Praktijkaanbeveling 5.10

De raad van toezicht beslist over benoeming, beoordeling, bezoldiging, schorsing en ontslag van het bestuur. Bij het vervullen van (artistieke) bestuursfuncties laat de raad zich extern adviseren.

De commissie constateert dat de raad van toezicht zich houdt aan de cyclus van plannings- en voortgangsgesprekken met de directeur-bestuurder. In juni 2016 wordt op basis hiervan overgegaan van een contract voor bepaalde tijd naar een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met de directeur-bestuurder. Het bevreemdt de commissie echter dat er in/rondom de vaste aanstelling diverse belangrijke verbeterpunten betreffende het werk van de directeur-bestuurder worden genoemd, die echter niet SMART en daardoor niet handhaafbaar worden afgesproken. De commissie constateert dat, alhoewel er sprake was van een aantal noodzakelijke verbeterpunten, er kennelijk voldoende vertrouwen is om de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd om te zetten in een overeenkomst voor onbepaalde tijd.

De commissie concludeert dat vanuit het oogpunt van good governance de raad van toezicht adequaat heeft gehandeld door zijn verantwoordelijkheid te nemen als toezichthouder (werkgever) en de directeur-bestuurder, die in zijn ogen niet goed functioneert en handelt, op non-actief te stellen.

- RAAD VAN TOEZICHT ALS ADVISEUR

Praktijkaanbeveling 5.8 en 5.10

De raad van toezicht houdt actief op stimulerende en kritische wijze toezicht.

De raad van toezicht adviseert het bestuur en doet dit op actieve wijze, zowel anticiperend als reflecterend op beslissingen van het bestuur.

De raad van toezicht biedt hulp aan op onderdelen zodra in mei 2016 duidelijk is dat de administratieve organisatie niet op orde is. Datzelfde gebeurt in november 2016. Maar over het algemeen is het gedrag als afwachtend te kwalificeren. De raad van toezicht had op meer onderdelen hulp aan kunnen bieden. Als de hulp niet geaccepteerd wordt (de directeur-bestuurder neemt bijvoorbeeld geen actie in mei

2016 om een expert op financieel /administratief gebied in te huren) had van de raad van toezicht ter zake een meer proactieve houding verwacht mogen worden. Hij legt het aanbod van hulp niet vast in termijnen waarop verbetering vastgesteld zou moeten worden.

De commissie concludeert dat de raad van toezicht in haar rol als adviseur van de directeur-bestuurder te kort is geschoten.

- ROL VOORZITTER

Praktijkaanbeveling 7.5

De voorzitter van de raad van toezicht bereidt de agenda voor, leidt de vergaderingen, zorgt voor de juiste informatievoorziening en voor zorgvuldige besluitvorming en ziet toe op het goed functioneren van de raad van toezicht.

De raad van toezicht geeft herhaaldelijk aan dat hij niet tevreden is over de informatievoorziening door de directeur-bestuurder en over de verslagen/notulen van de raad van toezicht. Deze klacht bestaat overigens al voordat de nieuwe directeur-bestuurder aantreedt, maar het verbetert niet na zijn komst. De commissie constateert dat in de notulen/verslagen van de raad van toezicht duidelijk geformuleerde besluiten en een heldere actielijst met realisatiedata ontbreken. De directeur-bestuurder is hiervoor verantwoordelijk.

De commissie concludeert dat het de voorzitter van de raad van toezicht niet gelukt is om in overleg met de directeur-bestuurder structurele verbeteringen aan te brengen in de informatievoorziening ten behoeve van een zorgvuldige besluitvorming door de raad van toezicht.

Praktijkaanbeveling 7.6

De voorzitter:

- is namens de raad van toezicht het voornaamste aanspreekpunt voor bestuur/directie;
- initieert de evaluatie van het functioneren van raad van toezicht en bestuur/directie;
- ziet er op toe dat de contacten tussen raad van toezicht en bestuur/directie naar behoren verlopen;
- speelt in geval van calamiteiten een actieve rol in het informeren van de stakeholders.

De commissie concludeert dat de voorzitter zijn rol ten dele goed heeft vervuld. Hij was onder meer het aanspreekpunt voor de directeur-bestuurder en initieerde de evaluaties van de raad van toezicht. Wat betreft het actief informeren van de stakeholders is de commissie van mening dat de voorzitter veel eerder (in 2015) met de gemeente en de provincie in contact had moeten treden over o.a. het afschrijven van de circa € 800.000,- toen de verbouwing niet doorging en ook over de begroting van 2017 die niet sluitend was.

V.4 OVERIGE BEVINDINGEN

- REGLEMENTEN

De commissie heeft het bestuursreglement van stichting Museum Het Valkhof d.d. 2 januari 2014 bekeken. Deze is aan modernisering toe. Veel zaken worden te gedetailleerd geregeld. Dit kan versimpeld worden en beter worden vastgelegd. Het bestuursreglement en het reglement van de raad van toezicht moeten met elkaar in overeenstemming worden gebracht.

- STATUTEN

In de statuten is vastgelegd dat de raad van toezicht uit ten minste zeven en ten hoogste negen leden bestaat.

De commissie adviseert de statuten in overeenstemming te brengen met de werkelijkheid. De raad van toezicht van Museum Het Valkhof bestaat al langere tijd uit zes leden. De commissie ziet dit niet als een probleem voor de besluitvorming. Een raad van toezicht van vijf leden is passend voor de omvang van een organisatie als Museum Het Valkhof.

- SAMENSTELLING EN WERVING LEDEN RAAD VAN TOEZICHT

Bij de samenstelling en werving van leden voor de raad van toezicht zijn profielen opgesteld en open procedures gevolgd.

De commissie beveelt aan om een dergelijke open procedure te blijven volgen en meer aandacht te besteden aan de diversiteit van de raad van toezicht. Vanuit meerdere geledingen in het museum is gewezen op een te eenzijdige samenstelling van de raad van toezicht.

V.5 ROL ANDERE ACTOREN

- ROL GEMEENTE NIJMEGEN EN PROVINCIE GELDERLAND

De gemeente Nijmegen en de provincie Gelderland zijn de twee belangrijkste stakeholders en subsidiënten van Museum Het Valkhof.

Voor beide overheden geldt dat het overleg niet plaatsvindt op het niveau van de raad van toezicht. Dit bevreemdt de commissie. Museum Het Valkhof is een van de grote culturele instellingen in Nijmegen en derhalve een beeldbepalend onderdeel van het culturele leven in Nijmegen. Ook voor de provincie Gelderland, die haar wettelijke opdracht in het kader van de archeologie binnen de Erfgoedwet bij het museum heeft neergelegd, is Museum Het Valkhof essentieel. Gemeente en provincie stellen aanzienlijke subsidiebedragen ter beschikking aan het museum. In verschillende steden voeren wethouders (veelal samen met de hoofden cultuur) in zulke gevallen minimaal een maal per jaar een voortgangsgesprek met de voorzitter of de gehele raad van toezicht van de gesubsidieerde instelling. In het kader van modern en *good governance* acht de commissie het van cruciaal belang dat er overleg is tussen raad van toezicht en de belangrijkste subsidiënten op bestuurlijk niveau. Doordat dat overleg bij de gemeente niet plaatsvindt veronachtzaamt de gemeente zijn eigen rol en ontnemt hij de raad van toezicht de mogelijkheid om zijn rol goed te vervullen. De provincie legt de verantwoordelijkheid om in overleg te treden met de gedeputeerde bij de raad van toezicht. De raad van toezicht zoekt dat contact niet en kan daardoor zijn toezichthoudende rol niet goed vervullen.

Als er grote zaken aan de orde zijn bij het museum, zoals een verbouwing van meerdere miljoenen en/of het bedrag van bijna € 800.000,- dat werd afgeschreven in 2015 toen de verbouwing niet doorging, behoort er overleg over te zijn met het bestuur en de raad van toezicht. De commissie is van mening dat een raad van toezicht zijn rol niet goed kan vervullen als hij niet rechtstreeks overleg over belangrijke strategische en financiële zaken kan hebben met de politiek eindverantwoordelijke bij gemeente en provincie.

De commissie beveelt aan in de toekomst minimaal eenmaal per jaar overleg te plannen tussen de raad van toezicht en de wethouder van de gemeente Nijmegen respectievelijk de gedeputeerde van de provincie Gelderland.

- ROL MANAGEMENTTEAM

Het managementteam zegt gezamenlijk met de directeur-bestuurder het vertrouwen op in twee leden van de raad van toezicht. Dit gebeurt in de brief van 13 december 2016 van mr. Van Win.

In het gesprek van de commissie met een delegatie van het managementteam wordt uitgebreid toegelicht waarom het managementteam deze stap heeft gezet. Zij geven aan dat de sfeer was verbeterd in het museum, er weer interessante initiatieven werden genomen en dat er daardoor groot vertrouwen was in de directeur-bestuurder. Ook geeft het managementteam aan dat zij een langdurig wantrouwen gevoeld hebben naar de raad van toezicht. Ervaringen uit het verleden speelden hierbij een rol.

De commissie is van mening dat het managementteam, voordat zij een zo belangrijke stap zet als het opzeggen van het vertrouwen in twee leden van de raad van toezicht, eerst een eigen gesprek met de raad van toezicht had moeten voeren om een en ander te toetsen en niet alleen op de visie/informatie van de directeur-bestuurder had moeten reageren. In het kader van hoor en wederhoor had dit gesprek eerst moeten plaatsvinden.

De commissie waardeert het dat de leden van het managementteam -reflecterend en terugkijkend op de gebeurtenissen, en met de kennis die zij nu hebben over de financiële situatie van het museum-aangeven dat zij wellicht te snel zijn geweest met hun actie.

- ROL ONDERNEMINGSRAAD

De ondernemingsraad heeft op 23 december 2016 het vertrouwen in de raad van toezicht opgezegd. Hij heeft dit gedaan omdat hij niet geïnformeerd werd over het voorgenomen besluit van de raad van toezicht de directeur-bestuurder te schorsen en deze inmiddels geschorst bleek. Die informatieplicht heeft de raad van toezicht richting ondernemingsraad overigens niet. De ondernemingsraad heeft geprobeerd met de raad van toezicht te praten, maar volgens eigen zeggen werd dat afgehouden door de raad van toezicht.

Over het opzeggen van het vertrouwen van de ondernemingsraad in de raad van toezicht heeft de commissie geen oordeel. Zij kan wel zeggen dat de ondernemingsraad door de raad van toezicht met betrekking tot de schorsing van de directeur-bestuurder, ook al is dat geen wettelijke verplichting, gelijktijdig geïnformeerd had moeten worden, om daardoor de lijn tussen toezichthouder en medezeggenschap in een moeilijke en onzekere situatie open te houden.

CULTUUR+ONDERNEMEN

Kerkstraat 204, 1017 GV Amsterdam

Telefoon 020-5305948

www.cultuur-ondernemen.nl

www.governancecodecultuur.nl