



Museum Oud Amelisweerd ex post

Oorzaak en aanleiding van het einde, met de blik op de toekomst

BLUEYARD

2-11-2018

Inhoudsopgave

1. Inleiding: Oud Amelisweerd	3
2. Oprichting van het museum.....	6
2.1. Investing in het landhuis	7
2.2. Verantwoordelijkheid voor exploitatie	8
2.3. Het Ondernemings- en huisvestingsplan	9
2.4. Conclusies	10
3. De exploitatie.....	12
3.1. Kunstmuseum van mens en natuur	12
3.2. Groot publieksbereik, maar niet groot genoeg	12
3.3. Kleine organisatie, grote verantwoordelijkheid	13
3.4. Omzet en zakelijke partners, maar niet genoeg	14
3.5. Financiële vlucht naar voren	14
3.6. Op zoek naar vaste grond onder de voeten	15
3.7. Het derde project: Armando in China	16
3.8. Conclusies	17
4. Het einde	18
4.1. De rek lijkt eruit	18
4.2. Vastlopende organisatie	19
4.3. Verschil in zienswijze	19
4.4. Het faillissement	20
4.5. Conclusies	20
5. Vervolg.....	22
5.1. Uitgangspunt	22
5.2. Voorwaarden openstelling	23
5.3. Voorwaarden voor duurzame exploitatie	24
6. Verantwoording.....	25

1. Inleiding: Oud Amelisweerd

De naam Amelisweerd heeft landelijke bekendheid, maar de onschatbare waarde van het landhuis is slechts bij weinigen bekend. De combinatie van het landhuis en het bijbehorende antieke Chinese behang wordt door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed tot de top van Nederland gerekend. Naast Huis ten Bosch is er geen enkele andere 18^{de} eeuwse buitenplaats in Nederland waar deze integrale interieurwaarden op een ook maar enigszins vergelijkbare wijze te vinden zijn en ervaren kunnen worden. Een zeer waardevolle en kostbare parel die de stad rijk is.

Het landgoed Oud Amelisweerd heeft een geschiedenis die teruggaat tot de 13^e eeuw. Het werd in 1951 door de toenmalige eigenaar verkocht aan de gemeente Utrecht. Het landhuis werd tot 1989 particulier bewoond, daarna kwam het in beheer van het Centraal Museum. Het museum programmeerde er projecten en tentoonstellingen, maar had onvoldoende middelen voor structurele exploitatie. Nadat het een tijd leeg had gestaan, werden er vanaf 2010 plannen gesmeed voor een nieuwe functie. In 2014 opende Museum Oud Amelisweerd.

In augustus van dit jaar ging het museum failliet. De gemeente Utrecht vroeg aan Blueyard een analyse te doen naar de vraag wat heeft geleid tot het einde en hoe dit voorkomen had kunnen worden. En naar de vraag wat de gemeente en een eventuele nieuwe organisatie die invulling zou geven aan het landhuis, moet doen om een degelijke situatie in de toekomst te voorkomen, en wat daarvoor nodig is. Wij hebben een korte analyse van de situatie gedaan op basis van beschikbare documenten en een gespreksronde langs de belangrijkste betrokken partijen.

Samengevat zijn de belangrijkste antwoorden, de volgende:

- De randvoorwaarden voor beheer en openstelling van het landhuis zijn fors. Beperkingen vanwege de kwetsbaarheid van de monumentale waarde ten aanzien van het gebruik, beperkingen ten aanzien van bouwkundige aanpassingen of uitbreidingen, beperkingen ten aanzien van exploitatie vanwege bestemmingsplan, omwonenden of afspraken met derden, zoals horeca-exploitant de Veldkeuken.
- De investering in de renovatie van het landhuis en de inrichting van het museum is succesvol uitgevoerd. De gemeente Utrecht kreeg een partner die substantieel bijdroeg aan de kosten voor de renovatie en een exploitant die de exploitatiekosten en -risico's van het landhuis voor zijn rekening nam.
- De exploitatie volgens het ondernemingsplan bleek niet haalbaar. Hiervoor is van verschillende kanten gewaarschuwd, maar omdat het andere problemen oploste en verschillende belangen diende, is het toch doorgezet.

- Binnen de beperkingen en randvoorwaarden slaagde MOA erin om succesvolle tentoonstellingen en activiteiten te organiseren waarmee het een niet gering publiek bereikte. Maar de exploitatie was gebaseerd op grotere prognoses in aantallen. En ook als MOA de maximaal haalbare aantallen bereikt had, zou dit onvoldoende zijn geweest om de exploitatie daarmee dekkend te krijgen.
- Een kostbaar en problematiserend faillissement werd de laatste uitweg. Maar MOA koos die weg nog voordat voldoende alternatieve scenario's uitgewerkt waren, waaronder een gecontroleerde escalatie richting de stakeholders op basis van belangen, zoals overgang naar de terugvaloptie of een variant hierop.
- Het bezit van het Rijksmonument Oud Amelisweerd is per definitie een kostenpost. Zowel in beheer als in exploitatie. Ook openstelling van het landhuis kost meer dan het oplevert. En daarbij geldt in de regel: hoe meer openstelling, hoe meer kosten.

De hoofdrolspelers

Gemeente Utrecht

- De gemeente Utrecht is eigenaar van het pand, ondergebracht in de vastgoedportefeuille van de dienst Stadsontwikkeling (SO, later UVO). Het pand had te kampen met achterstallig onderhoud en de gemeente als eigenaar had de plicht om het pand, sinds 2007 een Rijksmonument, te onderhouden.
- Het pand stond leeg, althans er was geen exploitatie, noch huurinkomsten. De gemeente had geheel in lijn met de monumentale waarde van het Rijksmonument en het daarin aanwezige behang, de wens op dit open te stellen voor publiek. “Openstelling vergt een eenmalige investering”
- Voor de gemeente zou openstelling een bijdrage leveren aan de toenmalige ambities van de Vrede van Utrecht en Culturele Hoofdstad 2018, en passend in de Toekomstvisie 2010 – 2030 Landgoederen Amelisweerd en Rhijnauwen.

Gemeente Amersfoort

- De gemeente Amersfoort had in 1996 een collectie werken van Armando aangekocht. Volgens afspraak met de Armando Stichting werd het werk van Armando tentoongesteld in Amersfoort, wat door de gemeente financieel mogelijk werd gemaakt. Sinds 1998 gebeurde dat in het Armando Museum in de Elleboogkerk.
- Toen in oktober 2007 de Elleboogkerk in Amersfoort door brand verwoest werd, verloor de gemeente zowel het daarin gevestigde Armando Museum, als een deel van de kunstwerken.

Amersfoort in C

- De stichting Amersfoort in C, waar het Armando Museum onderdeel van uitmaakte, exposeerde na de brand de werken op verschillende locaties in Amersfoort.
- Tegelijk had Amersfoort in C van de gemeente Amersfoort een forse bezuinigingsopgave gekregen, waaronder het terugbrengen van de activiteiten van de vier musea. Door de verplaatsing van het Armando Museum naar het landgoed verviel de verplichting het Armando Museum in stand te houden of te heropenen in de Elleboogkerk.

Provincie Utrecht

- De provincie zag meerwaarde in de publiekstoegankelijkheid van het landhuis waarmee het een ‘culturele poort-functie’ krijgt voor het gebied Amelisweerd-Rhijnauwen-Vechten. Samen met de Nieuwe Hollandse Waterlinie en de Romeinse Limes als toekomstige UNESCO-werelderfgoederen, behoort Amelisweerd cultuurhistorisch tot de meest waardevolle gebieden van de provincie.

Gemeente Bunnik

- Het landhuis is gelegen op het grondgebied van de gemeente Bunnik. Het beleid was gericht op het behoud van recreatiemogelijkheden van het landgoed.

De Veldkeuken

- Het koetshuis naast het landhuis is sinds 1999 in gebruik door De Veldkeuken. De vestiging van het restaurant was sinds een aantal jaren gedoogd, daarmee langzamerhand een vaste positie opbouwend. Overigens fungeerde het binnen het geldende bestemmingsplan van de gemeente Bunnik.

2. Oprichting van het museum

In 2010 is het balletje gaan rollen. Vanwege de noodzakelijke renovatie en een wens tot openstelling, was de gemeente Utrecht onder begeleiding van de Rijksdienst Cultureel Erfgoed gestart met de aanpak van het landhuis. Tegelijkertijd ging de gemeente op zoek naar exploitatiemogelijkheden. In dat jaar gaf zij aan de algemeen directeur van het Centraal Museum – toen nog een gemeentelijke dienst – de bestuursopdracht om de bestemming van landhuis Oud Amelisweerd te verkennen. Deze was gebaseerd op een eerste verkenning vanuit Amersfoort in C en het Centraal Museum, die uitwees dat het Armando Museum mogelijk de passende bestemming voor landhuis Oud Amelisweerd kon zijn.¹

De *museale synergie* leek een perfecte combinatie: een museum op zoek naar een passende locatie, een locatie op zoek naar een passende invulling. In december van dat jaar ondertekenen Amersfoort in C, de gemeenten Utrecht en Amersfoort, de provincie en de Armando Stichting een intentieverklaring om het plan, ondersteund met een bijdrage van de Provincie, verder uit te werken.

Ook de andere betrokken partijen zagen de voordelen van het plan in. De gemeente Amersfoort was gebonden aan afspraken met de Armando Stichting, om de collectie tentoon te stellen, een afspraak die op dat moment niet met een eigen museum gerealiseerd werd. De stichting was bereid om de voorwaarde - de Armando-collectie te presenteren in Amersfoort - aan te passen naar Amelisweerd. De provincie was bereid om financieel bij te dragen aan het plan en de uitvoering.

¹ Haalbaarheidsonderzoek De Wegh der Weegen, november 2010

De provincie droeg bij aan de realisatie van de verkenning en het ondernemings- en huisvestingsplan. Een bijdrage aan de renovatie van het landhuis zou op voorwaarde zijn dat het werd opengesteld voor publiek. De gemeente Bunnik stelde zich meewerkend op waar het nodig was het bestemmingsplan aan te passen aan de gewenste situatie.

Met zoveel partijen die zich achter het plan schaarden ontstond gaandeweg een droomscenario, of anders gezegd een win-win situatie. Het plan kwam met een brede betrokkenheid van belanghebbenden tot stand. Het vormde de basis voor het investeringsbesluit om het landhuis te renoveren en gebruiksklaar te maken.

2.1. Investering in het landhuis

Na het haalbaarheidsonderzoek en het tekenen van een intentieverklaring werd een Ondernemings- en huisvestingsplan opgesteld. Hierbij trokken Amersfoort in C, de gemeente Utrecht en het Armando Museum samen op. In de begeleidingscommissie zat daarnaast de Provincie Utrecht, de Armando Stichting en de Gemeente Amersfoort. Met de investering was een budget van € 4 miljoen gemoeid. De dekking bestond uit de volgende bijdragen:

- € 1,65 miljoen door Gemeente Utrecht;
- € 1,6 miljoen van Amersfoort in C;
- € 0,75 miljoen vanuit fondsen, waaronder € 300.000 uit het Parelfonds.

Met dit plan vond de gemeente Utrecht investeringspartners voor de renovatie van het landhuis. Een renovatie die toch moest gebeuren, maar die met de extra financiële impuls meer resultaat oplevert: een gebruiksklaar landhuis. Aan de gemeenteraad merkt de wethouder van de gemeente Utrecht op:

Oud-Amelisweerd, dat twintig jaar zo goed als dicht is geweest, met een huuropbrengst van nul, weer kunnen openen en dat wij, als de raad instemt met dit krediet, de middelen hebben om dit pand op te knappen en een functie te geven. Wij hebben een partij gevonden – waar vind je die tegenwoordig nog – die voor een belangrijk deel haar eigen geld meeneemt. ²

De bijdrage van Amersfoort in C bestond uit de toezeggingen van fondsen, waaronder € 1 miljoen van de BankGiro Loterij, die bestemd was voor de herbouw van het Armando Museum en de uitkering van de brandverzekering.

² Notulen raadsvergadering juni 2012

2.2. Verantwoordelijkheid voor exploitatie

In het Ondernemingsplan wordt de toekomstige exploitatie van het nieuwe museum beschreven, dat naar eigen zeggen zou functioneren als:

*een culturele onderneming die in belangrijke mate haar eigen broek op houdt, voor een groot deel selfsupporting kan zijn omdat een goed doordacht verdienmodel is ontwikkeld.*³

Het dekkingsplan werd sluitend gemaakt met een toegezegde bijdrage van de gemeente Amersfoort, die verbonden was aan het beheer en behoud van de Armando collectie; een 'bruidsschat' van € 1 miljoen over een periode van tien jaar uit te keren als prestatiesubsidie.

De gemeente Utrecht stelt een sluitende exploitatiebegroting als voorwaarde voor de openstelling. Het werd tevens duidelijk dat er geen financiële verantwoordelijkheid voor de exploitatie bij de gemeente kwam te liggen. In de toelichtende brief bij het ondernemingsplan, schrijft de gemeente Utrecht:

*Stichting Amersfoort in C is verantwoordelijk voor de exploitatie van het Museum Oud Amelisweerd. Na de oprichting van een nieuwe stichting is stichting Museum Oud Amelisweerd hoofdverantwoordelijke voor de exploitatie. De gemeente Utrecht als eigenaar van het vastgoed wordt in financiële en beheersmatige zin niet verantwoordelijk voor de exploitatie, de Armando-collectie en de nieuwe museumstichting.*⁴

Mocht de exploitatie niet succesvol zijn, zag de gemeente Utrecht een terugval optie in de openstelling van het landhuis als een *sitemuseum* of *open monument*. Analoog aan de situatie van het Rietveld Schroderhuis. "...waarvan de openstelling en het beheer in handen was van het Centraal Museum en waarbij een minimale openstelling wordt gerealiseerd, met het Koetshuis als publiekscentrum en inkomstenbron voor de openstelling. Het betreft een op maat gesneden publieksservice." Daarbij werd opgemerkt dat deze optie niet kostendekkend zou zijn en dat ook in dat scenario door iemand de huur aan de gemeente zou moeten worden opgebracht.

De gemeente Utrecht gaf – begrijpelijkerwijs – de voorkeur aan de exploitatie door MOA, met als voorwaarde dat er geen subsidie beschikbaar zou worden gesteld.

³ Ondernemings- en huisvestingsplan, § 9.1 meerjarenbegroting

⁴ brief van college aan raadscommissie 2011-11-13

2.3. Het Ondernemings- en huisvestingsplan

Waar het investeringsplan een sluitende begroting en realisatie kende, ging het mis in het ondernemingsplan. De eerste versie werd al als te optimistisch beoordeeld, dus op verzoek van de gemeente Utrecht kwam Berenschot met een *second opinion*. Berenschot was kritisch op de haalbaarheid van de exploitatie. De opstellers van het plan hebben de kritiekpunten naar eigen zeggen ‘redelijkerwijs’ in een nieuwe versie meegenomen. Dat hield in dat enkele opmerkingen overgenomen zijn, maar in het merendeel deels doorgevoerd of verworpen zijn. De gemeente Utrecht stuurt het plan naar de gemeenteraad, en neemt in de begeleidende brief de belangrijkste kritiekpunten nadrukkelijk over.

De belangrijkste kritiekpunten van Berenschot, de gemeente Utrecht en uit onze eigen analyse van het ondernemingsplan zijn samengevat.

- De financieringsmix is eenzijdig. De afhankelijkheid van sponsors, mecenaat en private bijdragen is met € 200.000 (ca. 30%) hoog en daarmee een risico. Inkomsten zijn niet alleen onzeker, het vergt ook veel inzet en kosten om deze te verwerven. Tegenvallers zullen direct gevoeld worden.
- De prognose van 40.000 bezoekers per jaar (per 2016) wordt als onrealistisch gezien. Het Armando Museum in de Elleboogkerk trok ca. 12.000 bezoekers. MOA zou bij een openstelling van 300 dagen en 7 uur per dag, continu gemiddeld 20 bezoekers per uur krijgen. Zonder rekening te houden met maximering van 75 bezoekers per uur, vanwege de condities in het gebouw. Toch gaat het plan uit van entreegelden van € 201.000 tot € 278.000. De scenariostudie van Holland Consulting Group komt later uit op maximale capaciteit van 29.970 bezoekers en € 200.000 aan entreegelden.
- De afhankelijkheid van publieksbestedingen is 60%, bestaande uit 40% entreegelden en 20% winkel- en horecaomzet. De € 60.000 winkelomzet is op basis van de prognose à 80.000 winkelbezoekers. De € 60.000 omzet aan horeca en verhuur, komt vanuit de exploitatie van het koetshuis. Welke na oplevering van het plan uit de exploitatie van MOA is gehaald omdat deze al gegund was aan De Veldkeuken.
- Er is geen rekening gehouden met een weerstandsvermogen of een risico-inventarisatie vanwege het ontbreken van een weerstandsvermogen. Dat is gezien het relatief hoge niveau van vaste kosten en onzekere inkomsten een belangrijke omissie in het plan.

Het ondernemingsplan is in de uitgangspunten structureel te optimistisch. We noemen enkele voorbeelden:

- De beperkingen voor het gebruik van het landhuis worden in het plan wel genoemd, maar er worden onvoldoende consequenties aan verbonden. Er wordt wel benoemd dat er rekening gehouden moet worden met seizoensprogrammering, maar de gevolgen ervan blijven buiten beeld.
- Het uitgangspunt dat De Veldkeuken zijn exploitatierecht op de horeca zou overdragen aan de stichting is ongegrond. De Veldkeuken werd weliswaar gedoogd, maar exploiteerde het koetshuis sinds 1999. Daarmee is het aannemelijk dat het een rechtspositie opbouwde. Bovendien was er geen

incentive voor De Veldkeuken om mee te gaan in de plannen. Dat De Veldkeuken uiteindelijk met een motie in de gemeenteraad uit de exploitatie van het museum werd gehouden, was wellicht verrassend maar kan niet een onverwacht risico voor de exploitatie zijn geweest.

Ook de gemeenteraad heeft er weinig vertrouwen in. Opgemerkt werd dat het plan niet overtuigend leidde naar een langjarige sluitende exploitatie en de bezoekersaantallen en de inkomsten te optimistisch waren ingeschat. De raad hield de plannenmakers aan hun belofte en legde vast geen subsidie te verstrekken voor exploitatietekorten. En stemt onder die voorwaarden in met de kredietverstrekking ten behoeve van de renovatie.

Ondanks dat het (gezamenlijk opgestelde) plan uiterst kwetsbaar was, neemt Amersfoort in C – als afzender van het plan en door de gemeente Utrecht aangewezen als verantwoordelijke – het risico om het avontuur aan te gaan. Met de oprichting van Stichting Museum Oud Amelisweerd bracht zij dit risico onder in een aparte rechtspersoon. Daarmee lag de verantwoordelijkheid voor de exploitatie bij het stichtingsbestuur van MOA, samen met de directie.

2.4. Conclusies

- De investering in de renovatie van het landhuis en de inrichting van het museum is succesvol uitgevoerd. Dit kreeg voorrang boven de voorbereiding van de exploitatie. Amersfoort in C – de rechtsvoorganger van MOA – nam dit op zich. De gemeente Utrecht kreeg een partner die substantieel bijdroeg aan de kosten voor de renovatie en een exploitant die de exploitatiekosten van het landhuis voor zijn rekening nam. De gemeente Amersfoort kon de verantwoordelijkheid richting de Armando Stichting nakomen en realiseerde een bezuiniging op het cultuurbudget en de renovatie van de Elleboogkerk, wat niet als museum hoefde te worden herbouwd.
- De exploitatie volgens het Ondernemingsplan bleek niet haalbaar. Hiervoor is van verschillende kanten gewaarschuwd, maar omdat het plan een aantal andere problemen oploste en verschillende belangen diende, is het toch doorgezet. Deels door het momentum voor de investeringskansen voor het landhuis. Deels door de druk van bezuinigingen ten tijde van de laatste crisis. Het risico is vervolgens apart gezet in een nieuwe rechtspersoon: MOA.

De kaders

Openstelling en exploitatie van het rijksmonument Oud Amelisweerd is in zijn aard en in de huidige situatie gebonden aan eisen en beperkingen.

Beperkingen vanwege het gebouw

- de kwetsbaarheid van het behang vraagt strenge beheersing van het klimaat, wat betekent dat er beperkt verwarmd kan worden, ook in de winterperiode
- om dezelfde reden is het aantal bezoekers gemaximeerd op 75 per uur
- het aanbrenge van publieksfaciliteiten zoals toiletten, garderobes, kassa e.d. zijn vanwege de authenticiteit en kwetsbaarheid niet toegestaan
- om veiligheidsredenen moet er altijd toezicht en begeleiding van bezoekers zijn

Beperkingen in exploitatie

- horeca is vergund aan de Veldkeuken in het naastgelegen koetshuis, niet aan de exploitant van het landhuis
- het bestemmingsplan van de gemeente Bunnik is gericht op het begrenzing en spreiding en biedt weinig ruimte voor intensivering
- het bestemmingsplan van Bunnik schrijft een museale, educatieve functie voor
- vanwege de archeologische bestemming mag er niet buiten of in directe nabijheid van het gebouw gebouwd worden
- een exploitant moet rekening houden met inspraak van de zeer betrokken omwonenden langs de Rijksweg nabij het landhuis
- de gemeente Utrecht stelt bij de huidige openstellingssubsidie als eis aan een exploitant dat het landhuis minimaal 250 dagen per jaar toegankelijk moet zijn

3. De exploitatie

De stichting was opgericht, de renovatie was gaande, de voorbereidingen voor de inrichting werden voortgezet en op 21 maart 2014 werd het museum feestelijk geopend door prinses Beatrix. De organisatie stond voor twee belangrijke uitdagingen: het inhoudelijk positioneren van het nieuwe museum en het realiseren van een sluitende exploitatie.

3.1. Kunstmuseum van mens en natuur

Het aanbod was artistiek-inhoudelijk de moeite waard. Tweemaal per jaar werd een tentoonstelling georganiseerd, en daarbij werd gekozen om niet uitsluitend werk van de Armando te tonen, maar ook ander werk. De recensies waren lovend, de reacties van de bezoekers positief en als bevestiging won MOA in 2016 de internationale prijs voor cultureel erfgoed, Europa Nostra.

Museum Oud Amelisweerd is een huis van kunst in de natuur dat de relatie tussen de mens en zijn natuur in verleden, heden en toekomst onderzoekt.⁵

Ook werden allerlei activiteiten georganiseerd die aansloten bij de actualiteit, het seizoen of bij de specifieke agenda, variërend van lezingen, rondleidingen, voorstellingen en schoolbezoek.

3.2. Groot publieksbereik, maar niet groot genoeg

Van verschillende kanten wordt het beeld geschetst dat het museum geen grote publiekstrekker was. Dat willen we nuanceren. Als relatief kleine museumorganisatie met een specifiek aanbod, wist MOA een goed publieksbereik te realiseren. Gemiddeld genomen realiseerde MOA naar eigen zeggen ca. 27.500 bezoekers per jaar in de periode 2014 – 2017. Dat komt in de buurt van het later door Holland Consulting Group becijferde maximum van 29.970. Voor een museum dat niet in, maar naast een grote stad ligt, is dat een behoorlijk aantal. Het museum ontving een publiek dat paste bij de programmering en de beperkingen die landhuis en omgeving met zich meebrachten. In het publieksonderzoek ⁶ lezen we:

- Museum Oud Amelisweerd is aantrekkelijk vanwege de mooie omgeving, vriendelijk personeel, goede informatie tijdens het bezoek, de prettige sfeer, een aantrekkelijk gebouw en goede horeca.
- Het publiek is hoogopgeleid (68% HBO+), 62% heeft een museumkaart en 62% is vrouw.

⁵ Ter plekke, meerjarenbeleidsplan 2017-2020

⁶ geciteerd in Ter plekke, meerjarenbeleidsplan 2017-2020

- Het publiek van MOA is ouder dan een gemiddeld kunstmuseum: 21% is tussen 41-55 jaar, 45% 56-65 jaar en 32% is ouder dan 65 jaar.

Ten opzichte van de prognoses echter, waren de aantallen bezoekers structureel te laag. Onderstaand zijn de prognoses van het ondernemingsplan en het latere beleidsplan afgezet tegen de gerealiseerde aantallen.

	Oorspronkelijke prognose (Ondernemingsplan 2011)	Bijgestelde prognose (Beleidsplan 2017 – 2020)	Gerealiseerd
2014	30.000	22.500	32.000
2015		30.000	22.500
2016	40.000	30.000	27.500
2017		32.500	27.500
2018		35.000	
2019		37.500	
2020		40.000	

3.3. Kleine organisatie, grote verantwoordelijkheid

MOA bestond uit een vaste kern van 3 fte voor de basisfuncties. Voor de overige functies huurde MOA externen in, zodat de organisatie flexibel bleef. De inzet en betrokkenheid van staf en vele vrijwilligers was zeer groot. Het museum leunde in de dagelijkse operatie en publieksservice sterk op de vrijwilligers.

MOA hanteerde een bestuur en directiemodel volgens de code *cultural governance*. Er was een Bestuurs- en directiereglement met een rolverdeling. Op basis van het reglement lag er in de praktijk een grote verantwoordelijkheid bij de directie en handelde het bestuur eerder als toezichthouder. Tegen de achtergrond van een startend museum, de kwetsbare bedrijfsvoering, de druk op de organisatie en de voor de exploitatie kritische relaties met publieke en private financiers, werd de samenwerking tussen directie en bestuur cruciaal voor het slagen van MOA.

Op zakelijk en financieel gebied zijn de pijnpunten in de exploitatie regelmatig besproken. De samenwerking tussen bestuur en directie leidde gedurende de exploitatie echter niet tot oplossingen. Dat blijkt uit het feit dat de directie uiteindelijk te weinig steun ervoer, met name op financieel gebied. Anderzijds vertrouwde het bestuur erop dat de directie in control was, en koos er voor om toezicht te houden. Ondertussen was de druk op de organisatie groot om goede tentoonstellingen te maken en deze gefinancierd te krijgen. Een van de gevolgen hiervan is dat de directeur zelf tijdelijk uitviel door ziekte, de werkdruk als een reden voor haar ontslag aanvoer en bij het vertrek een stuwmeer aan niet opgenomen vrije dagen had. Het duidt erop dat zowel bij directie als bestuur de strijdvaardigheid voor ging, boven het aanpakken van de kernproblemen in de exploitatie.

3.4. Omzet en zakelijke partners, maar niet genoeg

De verwachte bijdragen van derden à € 200.000 uit het ondernemingsplan zijn nooit gehaald. Gemiddeld genomen kwamen deze uit op € 86.500 per jaar in de periode 2014 – 2017 (bijdragen derden + overige inkomsten), wat voor een museum van deze omvang een goede prestatie is. MOA-directie en -bestuur hebben geregeld activiteiten ondernomen om zakelijke partners en donateurs te binden, met rondleidingen, bedrijvenontvangsten en een kring van particuliere donateurs.

Ook wist MOA goede relaties op te bouwen met private fondsen. Het VSBfonds steunde het museum al meerdere jaren. Het K.F. Hein Fonds overwoog in 2018 meerjarige ondersteuning. Dit voornemen is niet gerealiseerd, bestuur en directie hadden hierop verschillende zienswijzen.

De Veldkeuken

De samenwerking met de Veldkeuken was niet meer dan functioneel. Een voorwaarde in de huurovereenkomst was dat MOA een samenwerking met de Veldkeuken aan ging. Niettemin is men er niet in geslaagd om deze vleugels te geven, samen te gaan 'ondernemen' zodanig dat beide partijen daar structureel voordelen bij zouden hebben. Wel hebben de partijen in de dagelijkse praktijk onderling goed samengewerkt.

3.5. Financiële vlucht naar voren

De financiële verslaglegging geeft een beeld van een continue vlucht naar voren om gaten dicht te lopen. Dat is begonnen bij de start met aanloopverliezen. Bij de start van het museum was er echter geen eigen vermogen om klappen op te vangen. Dat heeft het museum ook niet kunnen opbouwen.

MOA stapelde verlies op verlies. Sinds de start in 2014 is er elk jaar een verlies genoteerd. De verliezen werden wel elk jaar kleiner. 2017 werd afgesloten met een positief resultaat, vooral door de subsidie van de gemeente Utrecht. Het is logisch dat er aanloopverliezen worden gemaakt, het heeft er echter toe geleid dat het werkkapitaal continu onder druk stond.

Drie jaar na de start was er (per 1-1-2017) een negatief eigen vermogen opgebouwd van € 309.744. In 2017 wordt dat mede door een subsidie van de gemeente Utrecht teruggebracht tot een (per 31-12-2017) negatief vermogen van € 255.955.

Omdat MOA de huur voor het landhuis te hoog vond, zijn bestuur en directie het gesprek aangegaan met de UVO. Daaruit kwam naar voren dat de huur vooralsnog niet aangepast kon worden. Wel zou onderzocht worden of de UVO mogelijk nagelvaste roerende goederen over zou kunnen kopen. Dit zou de balans en liquiditeit positie van MOA kunnen verbeteren. Hier zou wel een hogere huur tegenover komen te staan.

3.6. Op zoek naar vaste grond onder de voeten

MOA was van start gegaan in de overtuiging dat het grotendeels zou draaien op eigen inkomsten en private financiering. Omdat de subsidie uit Amersfoort eindig was, moest binnen een aantal jaren hiervoor een alternatief komen.

Het Rijk: de Basis Infrastructuur

Vanaf het begin opteerde MOA voor een financiële bijdrage vanuit het Rijk. De aanvraag daarvoor werd in 2016 afgewezen. De Raad voor Cultuur vond dat MOA weliswaar goed aan de weg timmert, maar vindt de combinatie van het ensemble landhuis en behang met het werk van Armando gezocht is en onvoldoende uitgewerkt. “Het publieksbereik is te veel regionaal gericht en ook qua ondernemerschap heeft men nog een grote slag te slaan: liquiditeit, solvabiliteit en weerstandvermogen zijn laag, met een hoog financieel risico tot gevolg.” Met de constatering dat MOA een regionale en lokale rol heeft, hintte de Raad voor Cultuur erop dat er ook op de langere termijn geen plek is in het *landelijke* bestel.

De Gemeente Utrecht: meerjarige subsidie Cultuurnota

Ook richtte MOA zich op een structurele bijdrage van de gemeente Utrecht. De aanvraag daartoe werd door de adviescommissie positief beoordeeld: subsidiabel met prioriteit. De commissie adviseerde om jaarlijks € 75.000 toe te kennen, maar de gemeente nam het advies niet over, onder verwijzing naar de afspraken die bij de oprichting gemaakt waren. Wel vroeg de gemeenteraad om een onderzoek te laten doen hoe het landhuis realistisch en toekomstbestendig opengesteld kon worden. Op basis van het scenario-onderzoek dat door Holland Consulting Group werd uitgevoerd, is er door de raad alsnog € 100.000 ter beschikking gesteld. De bijdrage was gekoppeld aan de openstelling van het landhuis voor minstens 250 dagen per jaar en het maken van afspraken over collectiebeheer met de desbetreffende beheerder of huurder, niet per definitie MOA. Deze bijdrage is aan MOA ter beschikking gesteld als de huurder van het landhuis, niet als aanbieder van een culturele voorziening. Bij de uitkering in 2017 is de helft verrekend met een openstaande schuld bij de gemeente Utrecht voor de renovatie van het Koetshuis. Een restbedrag van ca. € 42.000 zou in vier opvolgende jaren verrekend worden. De subsidie werd vanaf 2018 structureel.

Bijdrage en lening van de provincie

De provincie droeg sinds 2016 jaarlijks € 50.000 bij voor de rol van MOA als culturele aanjager in de regio. Er was sinds 2015 een lening van de Provincie Utrecht van € 160.000 om het tekort op het vermogen te compenseren. Deze lening zou in 2020 en 2021 worden afgelost met het afgesproken onderpand: de laatste twee jaren uit de ‘bruidsschat’ van Amersfoort. Deze subsidie van Amersfoort van € 90.000 zou in dit scenario tot en met 2019 inzetbaar zijn voor de exploitatie. De gemeente Amersfoort had echter aangegeven niet in te stemmen met deze constructie, met als juridisch bezwaar dat dit niet in overeenstemming was met de subsidievoorwaarden. Er moest een oplossing komen omdat er anders € 160.000 zou moeten worden vrijgemaakt in de exploitatie.

Voor MOA was het al begin 2018 aannemelijk dat de provincie bereid was om mee te denken over oplossingen voor de financiële situatie. MOA had kunnen vragen of de provincie bereid was om de schuld kwijt te schelden. Waarom er niet voor is gekozen deze weg te bewandelen, is uit de gesprekken niet gebleken. Hiermee zou voorkomen worden dat er € 160.000 aan de exploitatie onttrokken moest worden. Bovendien zou het negatieve eigen vermogen van ruim € 255.000 met € 160.000 kunnen verbeteren.

Indien dit wel was gebeurd zou MOA in de periode 2018 – 2021 jaarlijks ca. € 230.000 aan subsidie krijgen:

- € 90.000 van de gemeente Amersfoort
- € 90.000 van de gemeente Utrecht (€ 100.000 - € 10.000 schuldvereffening)
- € 50.000 van de provincie Utrecht
- De balanspositie zou verbeteren van € -255.000 naar € -55.000

Door de structurele inkomsten zou de bedrijfsvoering, maar op basis van deze analyse kan niet geconcludeerd worden dat de exploitatie sluitend zou worden. MOA zou nog steeds voor tweederde deel afhankelijk zijn van eigen inkomsten en fondsenwerving.

3.7. Het derde project: Armando in China

Naast de twee tentoonstellingen per jaar organiseerde MOA in 2018 ook een tentoonstelling in China. MOA en de Armando Stichting waren hiervoor uitgenodigd door het Guangdong Museum in Guangzhou, dat in 2017 werken aan MOA had uitgeleend. Dit project was om meerdere redenen opmerkelijk:

- Het was de bedoeling van de directie dat na de tentoonstelling in het Guangdong Museum de collectie verder zou reizen door China. Er waren echter voordat het transport plaatsvond geen afspraken gemaakt met andere musea die tot een sluitende dekking van de kosten leidden. Slechts de kosten voor het transport naar China waren deels of geheel gedekt met subsidies.
- De opbrengst van opvolgende tentoonstellingen moesten de transportkosten naar Nederland dekken. Deze werkwijze is niet ongebruikelijk. Maar zonder afspraken vooraf was het een fors risico in een al kwetsbare situatie. Een organisatie die met pijn en moeite de bestaande operatie en exploitatie rond krijgt met twee tentoonstellingen per jaar, stapte niettemin in een risicovol derde project: in China
- De besluitvorming over de reis naar China vond plaats tegen de achtergrond van de beperkte samenwerking tussen bestuur en directie. Na het vertrek van de directeur voelde het bestuur zich overvallen door de consequenties van het China project voor MOA.

3.8. Conclusies

- Binnen de beperkingen en randvoorwaarden slaagde MOA erin om succesvolle tentoonstellingen en activiteiten te organiseren waarmee het een niet gering publiek bereikte. Maar de exploitatie was gebaseerd op grotere prognoses in aantallen. En ook als MOA de maximaal haalbare aantallen bereikt had, zou dit onvoldoende zijn geweest om de exploitatie daarmee dekkend te krijgen.
- MOA heeft veel pogingen gedaan om alternatieven te vinden om de exploitatie sluitend te krijgen. De structurele subsidie van de gemeente Utrecht heeft daaraan bijgedragen, maar was onvoldoende voor een gezonde exploitatie. Binnen de geldende randvoorwaarden was dit ook niet mogelijk geweest.
- Elke (culturele) onderneming heeft successen en tegenvallers, ook het MOA. Door de aanloopverliezen en de start zonder vermogen, werd MOA kwetsbaar. Het ontbrak echter ook aan een realistisch lange termijn beleid.
- Zakelijk en financieel maakte MOA steeds een vlucht naar voren. Men nam voorschot op verwachte inkomsten of bijdragen, maar wist die niet volledig te dekken uit exploitatie, waardoor de schulden gaandeweg opliepen. Deze werkwijze vergde veel van de organisatie en medewerkers en was op lange termijn onhoudbaar. Daarmee werd de organisatie uitgehold en kwam het financieel in steeds zwaarder weer en nam het ten opzichte van de lange termijn onverantwoorde risico's.
- De directie bleef volhardend of tegen beter weten in doorgaan met de uitvoering van plannen, of zag de ernst van de situatie niet in of slaagde er niet in om met het bestuur tot een gedeeld inzicht te komen. Alternatieve scenario's zijn onvoldoende uitgewerkt, ook de terugvaloptie niet. Bestuur en directie stonden op te veel afstand van elkaar.

4. Het einde

De kruik gaat zo lang te water tot ze barst. In augustus 2018 is door het bestuur van MOA faillissement aangevraagd omdat het zich geconfronteerd zag met onverwachte rekeningen en doorlopende kosten, zonder dekking.

Deze beslissing weerspiegelt het verschil in beleving tussen bestuur en directie. De directeur is van mening dat het faillissement niet nodig was geweest. Beide kampen brengen daarbij argumenten in. Hieronder beschrijven we de laatste stappen die de *aanleiding* vormde voor de aanvraag van het faillissement. De *oorzaak* van het falen van MOA ligt in een onrealistisch ondernemingsplan en een moeizame bedrijfsvoering met te veel beperkingen.

4.1. De rek lijkt eruit

Tegen de achtergrond van een alsmaar moeilijker draaiende organisatie en ondanks een iets verbeterd perspectief dankzij de subsidie van de gemeente Utrecht, lijkt de rek eruit.

- In 2017 had de directeur na een conflict over de bedrijfsvoering haar ontslag aangeboden, maar door het bestuur gevraagd om door te gaan. Er werd besloten tot een kostenbesparings-programma. Begin februari 2018 diende de directeur haar ontslag alsnog in. Afgesproken werd dat zij zou stoppen per 1 juni en vanwege verlofdagen uit dienst per 1 september, en om het tot nader order stil te houden.
- Bij de vergadering van maart zijn directieprofielen overhandigd aan het bestuur. Het bestuur gaf aan hiermee aan de slag te gaan.
- In april, kort na de opening van de tentoonstelling Flower Power werd het vertrek van de directeur bekend gemaakt, zowel intern als extern.
- Het bestuur startte een zoektocht naar een nieuwe directeur en richtte zich daarbij op een waarnemende rol voor een bestaande medewerker en op een jobrotation met een andere organisatie. Beide pogingen liepen op niets uit. Mede na overleg met een oud-bestuurslid werd besloten tijd te nemen voor een heroriëntatie.
- Na het afscheid van de directeur per 1 juni was het bestuur verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van MOA. De voorzitter nam de taken van de directie waar.
- Medio juni kondigde de voorzitter een uitgavestop aan vanwege een gebrek aan liquide middelen.
- In de periode mei-juni deed de voorzitter een ronde langs de stakeholders om inzichten en adviezen in te winnen, ten behoeve van de heroriëntatie. De ronde voerde ook langs ondernemers, private collectiebeheerders en de huidige financiers. Uit deze ronde zijn geen realistische plannen gekomen voor nieuwe investeringen.

- Kort daarna werd het bestuur geconfronteerd met een dreigende opzegging van de verzekeringen vanwege een betalingsachterstand (ca. € 6.200). Door het risico dat daarmee gelopen werd beschouwde het bestuur dit als ernstige nalatigheid. Ook ontving men de rekening voor de voor hen onbekend hoge transportkosten van de tentoonstelling in China.
- Begin juli liet het bestuur aan de gemeenten en de provincie weten dat het besloten had om de stekker eruit te trekken en te werken aan een beëindigingsscenario. De overheden namen dit besluit, aan het begin van de vakantieperiode, voor kennisgeving aan.
- Medio augustus vroeg het bestuur faillissement aan omdat het zich geconfronteerd zag met een hoog crediteurensaldo en weinig zicht op inkomsten. En omdat het bericht over de benarde situatie van MOA in de pers terecht was gekomen.

4.2. *Vastlopende organisatie*

In deze periode liepen een aantal activiteiten vast, waardoor de eigen inkomsten verder onder druk kwamen te staan en er risico's ontstonden in de kosten. Overigens kunnen wij niet beoordelen of deze activiteiten voldoende zijn voorbereid, tijdig zijn gestart of zijn bijgestuurd.

- De voorbereidingen voor de tentoonstelling in de tweede helft van 2018 kwamen stil te liggen, zowel de inhoudelijke voorbereiding als het realiseren van projectfinanciering. De tentoonstelling zou in het najaar openen, na een onderhoudsperiode van ca. acht weken.
- De tentoonstelling in het Guangdong Museum ging door. Zonder een duidelijk plan en afspraken voor terugkeer van de collectie of vervolg exposities in China.
- De tentoonstelling Flower Power bleek minder succesvol dan gehoopt. Mogelijk mede door de negatieve aandacht in de pers van het MOA of doordat het Centraal Museum een aantal kunstwerken niet uit kon lenen aan MOA vanwege de klimatologische omstandigheden.

4.3. *Vershil in zienswijze*

Zowel bestuur als directie waren zich ervan bewust dat de financiële situatie zorgelijk was, maar de beoordeling daarvan was geheel anders, wat maakte dat het bestuur andere conclusies trok. Voor de directeur was het een situatie waarin zij vaker verkeerde: vooruit vluchten, gaten dichten, crediteuren afhouden en zonder liquiditeit toch zakendoen. In de veronderstelling of in de hoop dat zich met onbetaalbaar waardevol cultureel aanbod, altijd kansen en oplossingen voordoen.

De benadering van het bestuur daarentegen kenmerkte zich door een zakelijke blik op de cijfers. Voor hen bleek dat er uit de tussentijds cijfers over 2018 in juni dat er onvoldoende dekking voor de kosten was, een hoog crediteurensaldo, onvoldoende zicht op inkomsten en dat er geen liquide middelen waren. Hun conclusie was dat een duurzame exploitatie niet meer mogelijk was en de continuïteit op termijn niet meer gewaarborgd.

Het verschil in inzicht illustreert dat het bestuur in enige mate op afstand was gebleven en vertrouwde op de informatie van de directie in de veronderstelling dat de problemen beheersbaar waren.

4.4. Het faillissement

Met het aanvragen van het faillissement is een situatie ontstaan die als noodzakelijk gezien werd, en als de meest veilige uitweg. Voor de belangrijkste strategische partners van het museum, zoals de publieke financiers, kwam het faillissement als een onaangename verrassing. Het maakte deze stakeholders schuldeisers in plaats van partners. Ook de terugvaloptie die bij de start steeds nadrukkelijk benoemd is, werd – in welke vorm dan ook – daarmee onmogelijk als overgangsscenario.

Het is opmerkelijk dat het bestuur in de ronde voor heroriëntatie niet met een overgangsscenario voor een terugval heeft kunnen komen. Met name vanwege de structurele openstellingssubsidie voor het landhuis en de signalen vanuit de provincie en het K.F. Hein Fonds. Het oppakken daarvan had kunnen leiden tot een discussie over het kwijtschelden van schulden, het verstevigen van de liquiditeitspositie en voor enkele jaren meer zekerheid van inkomsten. Desalniettemin waren 2018 en de jaren erna dan toch heel zwaar geworden.

Een dergelijk overgangsscenario had gebruikt kunnen worden om de zaak gecontroleerd te escaleren. Bijvoorbeeld door de acute betrokkenheid van de stakeholders te realiseren. Daarbij kon de terugvaloptie dienst doen als overgangsscenario en een optie voor faillissement als de harde uitweg voor alle betrokkenen.

De oorzaak van het stuklopen van MOA ligt dieper. In een ondernemingsplan dat ontoereikend was als fundament voor een gezonde bedrijfsvoering. In een stichting die tegen beter weten in, start met een museum omdat ze er in willen geloven. In een organisatie die zichzelf heeft uitgehold door continu vooruit te vluchten, en hoogstwaarschijnlijk eerder of later de handdoek in de ring had moeten gooien.

4.5. Conclusies

- Dat de bedrijfseconomische situatie penibel was, rechtvaardigt een zakelijke houding en ingrijpen van het bestuur. Op basis van de bedrijfsvoering van de afgelopen jaren had dat eerder gekund. Door op te treden na het vertrek van de directeur, kwam het bestuur echter ook terecht in de voor haar onvoldoende bekende gang van zaken in een uitgeholde organisatie, waar veel werk aan te verrichten was en waar het nodige aan schortte. In dat opzicht is de analyse van het bestuur juist dat de lopende exploitatie niet duurzaam was of voor continuïteit zou zorgen.

- Waarnemend voor de directie heeft het bestuur ervoor gekozen activiteiten stop te zetten, zonder een alternatieve aanpak aan te dragen. De werving en selectie van een nieuwe directeur is laat opgepakt. Het bestuur wist begin 2017 dat de directeur haar ontslag overwoog. Na het definitieve ontslag begin 2018 is er lang gewacht en zijn niet gelijktijdig en breed geworven.
- Het bestuur heeft verschillende investeringsscenario's verkend, maar deze waren onhaalbaar. Daarna restte voor het bestuur slechts het scenario van beëindiging. Met het inzetten van dit scenario heeft het bestuur niet gekozen voor een gecontroleerde escalatie naar de stakeholders op basis van hun belangen en signalen; een overgangsscenario naar de terugvaloptie of een variant hierop. Aangezien er geen schuldeisers waren die aangaven faillissement te willen aanvragen, was er nog ruimte om met hen in gesprek te gaan. Een voor de partners kostbaar en problematiserend faillissement zou in dan de laatste uitweg geweest zijn.

5. Vervolg

De rechtbank heeft op 14 augustus het faillissement over MOA uitgesproken en een curator aangesteld die het museum, mede in het belang van de bruikleengevers, per direct heeft gesloten. De gemeente Utrecht heeft de wens om het pand in enige vorm weer open te stellen voor het publiek.

Om herhaling van een dergelijk faillissement in de toekomst te voorkomen zijn de volgende vragen aan de orde:

- Wat moet de gemeente Utrecht en een eventuele volgende organisatie die invulling geeft aan het landhuis doen om een degelijke situatie in de toekomst te voorkomen?
- Wat is er nodig om tot een duurzame exploitatie van het landhuis te komen? Welke kwaliteiten moeten aangesproken of ontwikkeld worden, welke drempels moeten worden weggenomen?

5.1. Uitgangspunt

We adviseren de gemeente Utrecht om een visie te formuleren op wat zij wil met het openstellen van het landhuis als cultureel erfgoed. Wat is de mate van ontsluiting en toegankelijkheid die zij het publiek wil bieden?

We adviseren om in samenhang met de visie over de openstelling een visie op de exploitatie te formuleren. De veronderstelling dat zowel de openstelling als de exploitatie van het landhuis kostendekkend kunnen zijn, zoals bij aanvang geëist werd, is onjuist. Zeker met de huidige beperkingen en randvoorwaarden.

Het bezit van het Rijksmonument Oud Amelisweerd is per definitie een kostenpost. Zowel in beheer als in exploitatie. Ook openstelling van het landhuis kost meer dan het oplevert. En daarbij geldt in de regel: hoe meer openstelling, hoe meer kosten.

Meerdere commerciële partijen hebben aangegeven binnen de beperkingen geen interessante exploitatiemogelijkheden te zien.

5.2. Voorwaarden openstelling

Aan de openstelling van het landhuis is een aantal voorwaarden verbonden die van invloed zijn op de exploitatie.

1. Aantal dagen open

Het aantal dagen per jaar dat het landhuis toegankelijk moet zijn is zeer bepalend voor de invulling. De huidige eis – verbonden aan de subsidie voor het landhuis - is 250 dagen. Dat is veel, als je bedenkt dat het gebouwd is voor gebruik in de zomer en als je bedenkt dat het aantal wandelaars en bezoekers van het landgoed in de winter en op doordeweekse dagen aanmerkelijk geringer is. Het ligt voor de hand om te overwegen deze eis los te laten en te werken met een minimale openstelling. Het maximum aantal dagen kan dan afhankelijk zijn van de exploitatie.

2. Culturele invulling

De bestemming van het gebouw en de invulling van het aanbod is museaal, educatief. De gemeente Utrecht kan overwegen om een exploitant te selecteren die ander, attractiever of populairder aanbod biedt. Het bestemmingsplan van de gemeente Bunnik biedt daar ruimte voor, maar die is gering. Maar belangrijker: de eisen en beperkingen die het gebouw stellen, bieden weinig tot geen ruimte voor een andere invulling dan een culturele of maatschappelijke.

3. Ondersteunende horeca

De verdien capaciteit van het landhuis wordt beperkt door de aanwezigheid van de Veldkeuken. Gezien de positie van de Veldkeuken kan de gemeente Utrecht overwegen om samenwerking met hen als voorwaarde te stellen. Een nieuwe aanbesteding of een vaste afdracht van de horeca-omzet is zonder juridische procedures geen reële optie. Samenwerking met de Veldkeuken levert meerwaarde op als de horeca activiteiten, anders dan in de huidige situatie, samen met de exploitante uitgebreid kunnen worden.

4. Eisen aan het Rijksmonument

De beperkingen die het gebouw met zich meebrengen worden grotendeels gedictieerd door de RCE. De gemeente Utrecht kan overwegen om met RCE in overleg te treden of er naast of in de nabijheid van het landhuis mogelijkheden zijn om basisvoorzieningen zoals toilet, garderobe en eventueel horeca te faciliteren. Als dat haalbaar blijkt, is het echter niet te verwachten dat de benodigde investeringen uit de exploitatie te financieren zijn.

5.3. Voorwaarden voor duurzame exploitatie

Naast de randvoorwaarden van het landhuis en de mate waarin de gemeente daar invloed op heeft, zijn er andere zaken die voorwaardelijk zijn voor een duurzame exploitatie.

1. Wees betrokken

In alle gevallen geldt: het feit dat de gemeente Utrecht eigenaar van het landhuis is en daarmee verantwoordelijk voor dit Rijksmonument, betekent dat zij de vinger aan de pols moet houden, er dicht op moet zitten om ontsparingen tijdig voor te zijn.

2. Culturele exploitatie

Kies een exploitant die aansluit bij de visie die de gemeente Utrecht heeft op het landhuis. Als de gemeente de visie heeft dat toegankelijkheid en openstelling het primaire oogmerk zijn, dan ligt het voor de hand om niet te werken met een commerciële exploitant, maar eerder met een culturele organisatie. Stel vervolgens eisen aan de professionaliteit van de organisatie van exploitant.

3. Erfgoedbeheer en de exploitatie

Als de verantwoordelijkheid voor beheer van het gebouw bij de exploitant ligt, zal de gemeente Utrecht daar harde eisen aan moeten stellen en samen met de gemeente Bunnik dat beheer moeten controleren en handhaven. Omdat er kennis van zaken nodig is voor het beheer is het te overwegen om een toezichhoudend, adviserend of uitvoerend beheerder aan te wijzen.

4. Vrijwilligers

Vrijwilligers hebben een belangrijke rol in openstelling en exploitatie van het landhuis gespeeld. Deze inzet moet gewaardeerd en gekoesterd worden. Dit is een zeer belangrijke bijdrage aan iedere vorm van exploitatie. Het kan overigens alleen met instemming en in goed overleg met de exploitant.

5. Subsidie

Een culturele exploitatie krijgt subsidie omdat het voorziet in een maatschappelijke behoefte en van betekenis is voor de samenleving. Daarop zou een exploitant beoordeeld moeten worden. De subsidie zou daarbij afhankelijk moet zijn van de kwaliteit van het plan en de uitvoering daarvan. Het is aan te bevelen prestatie afspraken te maken met de toekomstige exploitant.

6. Verantwoording

Wij hebben een analyse gedaan op basis van gesprekken met de belangrijkste betrokkenen en beschikbare en relevante documenten die ons via hen ter beschikking gesteld zijn en/of uit openbare bronnen konden achterhalen. Dit is een overall view op de aanleiding en oorzaken van de beëindiging van MOA. Vanwege de korte tijd waarin wij moesten werken, hebben we met de meeste personen slechts één gesprek gevoerd, in enkele gevallen telefonisch, en onze deskresearch moeten beperken tot hoofdlijnen. Betrokkenen hebben de gelegenheid gehad de inhoud te controleren op feitelijke onjuistheden.

We hebben gesproken met onderstaande personen:

- Gemeente Utrecht: opdrachtgevers Hans van Soelen en Florens Booij
- MOA-bestuur: Ari Doeser (voorzitter) en Walter de Zeeuw (penningmeester)
- MOA: Yvonne Ploum (directeur van mei 2012 tot juni 2018)
- MOA-beheerders: Arjen Meurs & Hildo Kamstra
- MOA-vrijwilligers: Astrid van der Stijl en Diane Spelbos
- Curator CMS Derk Star: Daniël de Haan
- CijferMeesters: Martin Schuurman
- Holland Consulting Group: Gert-Jan van der Vossen
- De Veldkeuken: René van der Veer & Juliette Borggreve
- Centraal Museum: Marco Grob
- Gemeente Utrecht - UVO: Nathalie Wink en Rianne Monster
- Gemeente Utrecht - Ruimtelijke Ordening: Raymond Bijen
- Gemeente Bunnik: Rob van den Boer
- Gemeente Amersfoort: (op verzoek geanonimiseerd) adviseur cultuur en bestuursadviseur communicatie
- Amersfoort in C: Paul Baltus
- Provincie Utrecht: Geerte Wachter
- Stichting Samenwerkende Kasteelmusea Utrecht (SSK): Anetta de Jong

Dit onderzoek is uitgevoerd door:

- [Eerde Hovinga](#)
- [Jurriaan Rammeloo](#)

© oktober 2018

Blueyard is een adviesbureau voor kunst, cultuur, creatieve industrie en fondsen; een coöperatie van creatieve denkers, scherpe analytici en slimme doeners, werkend op het snijvlak van cultuur en zaken, van strategie en financiering.



Jacob van Campenlaan 381
1222 KL Hilversum, the Netherlands
info@blueyard.nl
www.blueyard.nl