Ambitieonderzoek Museum Klok & Peel

Eindrapportage
07-04-2020

Managementsamenvatting

De gemeenteraad van Asten heeft gevraagd om een ambitieonderzoek dat inzicht moet verschaffen in mogelijke toekomstscenario's voor Museum Klok & Peel en daarbij behorende financiële consequenties, ook ten aanzien van het subsidieniveau. Directe aanleiding is het voornemen tot een bezuiniging op het structureel subsidieniveau aan het museum. In afwachting van de uitkomsten van het ambitieonderzoek heeft de raad de voorgenomen bezuiniging opgeschort. Het ambitieonderzoek is inmiddels uitgevoerd door een projectgroep bestaande uit een vertegenwoordiging van de gemeente, Museum Klok & Peel, een extern museumdeskundige en een onafhankelijk voorzitter. De belangrijkste bevindingen van dit onderzoek zetten we in deze managementsamenvatting op een rij.

Kerngegevens Museum Klok & Peel

Typering	Hoofdactiviteit: toont, beheert en bewaart collectie Klok en collectie Peel. Presenteert de geschiedenis en functie van klokken, uurwerken en beiaarden en de geschiedenis van de natuur en cultuurhistorie van de Peel.
	Voert actief beleid om het museum stevig in de samenleving en de markt te verankeren; partner op cultureel, maatschappelijk en toeristisch gebied.
Collecties	Collectie Klok: ca. 6.000 objecten. Internationale collectie. Waarde: € 2,4 miljoen
	Collectie Peel: ca. 30.000 objecten. Regionale collectie. Waarde: € 0,6 miljoen.
Museale aanbod	12 vaste presentaties; o.a. Klank van de lage landen en De Peel aan Zee.
	Grote jaarlijkse wisseltentoonstelling (recent: Death Valley De Peel, Klokken voor Amerika) met actieve randprogrammering van lezingen, workshops enz.
	Uitgebreid educatieprogramma BO, deels ook VO.
	Maatschappelijke activiteiten zoals de Pompoendagen, concerten.
Expertisefuncties	In samenwerking met Regionaal Historisch Centrum Eindhoven (RHCe) en Staatsbosbeheer is in het museum een Erfgoedpunt Peelhistorie ingericht met naslagwerken, AV-materiaal, lezingen. Ambitie: uitgroeien tot Peelacademie.
	Kenniscentrum Campanologie: bibliotheek, archief, wetenschappelijk onderzoek. Ambitie: uitgroeien tot internationaal kenniscentrum, mogelijk ook vaste adviesfunctie voor Rijksdienst Cultureel Erfgoed.
Publieksbereik	Ca. 45.000 bezoekers per jaar.
	Waarvan ca. 2500 leerlingen.
Organisatie	Algemeen bestuur (10 leden) onderverdeeld in: Dagelijks Bestuur (4 leden) en operationeel Uitvoerend Bestuur (6 leden).
	4 betaalde medewerkers (2,2 fte).
	200 vrijwilligers.
	15 (parttime) medewerkers gesubsidieerde arbeid (Senzer).
Huisvesting	Gemeentelijk eigendom.
	Hoofdgebouw 2.251 m2 netto vloeroppervlak / 2.500 m2 bruto vloeroppervlak. Totaal inclusief bijgebouwen (oranjerie, depot): 3.028 m2 bvo. Tuin: ca. 7.000 m2.
	Staat van onderhoud: goed, m.u.v. depot (renovatie nodig).
	Toonbeeld van duurzaamheid; nul op de meter.
Financiële gegevens 2018[1]	Subsidie gemeente: € 233.580,- + huisvestingsbijdrage € 30.000,-
	Operationele eigen inkomsten (entree, horeca, winkel, verhuur): € 390.600,-
	Fondswerving/sponsoring: € 202.309,-
	Verhouding subsidie : eigen inkomsten = 31% : 69%

[1] Gekozen is voor cijfers 2018 omdat de benchmark van de museumsector nog geen cijfers 2019 biedt.

Beoordeling prestatieniveau

Museum Klok & Peel scoort positief op alle waarden die de Museumvereniging aan musea onderkent: collectiewaarde, educatieve waarde, kenniswaarde, belevingswaarde, verbindende waarde en economische waarde. Niet voor niets heeft Museum Klok & Peel in 2014 de landelijke prijs voor beste museum gekregen (Bankgiroloterij). Ook weet het museum goed in te spelen op gemeentelijk beleid (Toekomstagenda 2030, sociaal beleid en beleid vrijetijdseconomie) en het provinciaal beleid (museumbeleid, vrijetijdseconomie).

Elke vergelijking met andere musea pakt voor Museum Klok & Peek positief uit, zo blijkt uit de benchmarks die we hebben gemaakt. Het museum weet met verhoudingsgewijs weinig subsidie een forse museumaccommodatie open te houden en daar aantrekkelijke presentaties in te organiseren voor een groot publiek, zowel in de vorm van vaste tentoonstellingen als wisseltentoonstellingen. Daarnaast weet het museum de collecties en verhalen van zowel 'Klok' als 'Peel' met onderzoeken, publicaties en conferenties als kenniscentrum verder te verdiepen, te behouden en te ontsluiten. In vergelijking met veel andere musea zien we dat Museum Klok & Peel zich actief inzet om zich te verbinden met de lokale samenleving. Van maatschappelijke waarde is ook de inzet van de medewerkers van Senzer. Daarnaast is het museum aantrekkelijk als toeristische hotspot voor de regio. Het museum doet dat alles met een kleine staf, een groot aantal vrijwilligers en medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt. De collectie is voor een substantieel deel van nationaal belang en wordt adequaat beheerd. Vooral de collectie 'Klok' is van nationale, zelfs internationale betekenis. De verhouding eigen inkomsten versus structureel subsidie is in vergelijking met andere musea buitengewoon gunstig.

Benchmark musea met vergelijkbaar (gemeentelijk) subsidie (cijfers 2018)

	Museum Klok & Peel Asten	**Museum de Cruquius** Haarlemmermeer	**Museum de Voorde**[2] Zoetermeer	**Museum Veenendaal** Veenendaal	**Museum Religieuze Kunst** Ilden	**Museum Pakhuis E**rmelo	**MuZEEum** Vlissingen	Gemiddeld
Collectie (aantal)	35.000	6.000	5.600	16.000	10.000	6.509	17.000	10.185
Aantal bezoekers	45.238	38.371	5.137	5.525	12.330	12.341	33.896	17.933
Aantal medewerkers	4	7	8	2	5	4	7	6
Aantal vrijwilligers	200	250	36	76	65	34	76	90
Huisvesting in m2	2.200	1.800	119	368	925	-	1.281	899
Totaal inkomsten	826.49	658.000	651.000	303.000	412.000	282.000	529.000	473.000
Eigen inkomsten Entreegelden (%)	39,08	21,2	0,15	1,67	0,97	3,76	18,59	8
Eigen inkomsten Museumkaart (%)	4,55	5,32	0,22	1,41	3,38	2,83	10,35	4
Eigen inkomsten Sponsoring (%)	24,48	2,28	0	4,95	0	2,91	0	2
Structureel subsidie	264.000	306.000	252.000	225.000	267.000	211.000	220.000	247.000

[2] Museum de Voorde is een doorontwikkeling van het Oude Stadsmuseum Zoetermeer; 2018 was het transitiejaar waarin de gemeente eenmalig € 290.000,- aan transitiebudget beschikbaar heeft gesteld.

We hebben ook een benchmark uitgevoerd naar musea met een vergelijkbaar bezoekersaantal. Die laat zien dat Museum Klok & Peel zich kan meten met musea die over substantieel meer subsidie beschikken en een veel grotere personeelsformatie kennen, zoals bijvoorbeeld het Nationaal Glasmuseum in Leerdam (€ 660.000,- subsidie).

De keerzijde van het succes is dat Museum Klok & Peel in haar exploitatie uitermate kwetsbaar is. Het hoge prestatieniveau is in de praktijk mogelijk gebleken door de enorme inzet van vrijwilligers, ook op sleutelposities in de organisatie. Waar andere, in omvang vergelijkbare musea het zich kunnen permitteren om directievoering en staftaken op het gebied van o.a. bedrijfsvoering, collectiebeheer, marketingcommunicatie en educatie te beleggen bij betaalde medewerkers, vangt Museum Klok & Peel dit op met vrijwilligers. Het Dagelijks Bestuur en het Uitvoerend Bestuur van Museum Klok & Peel vervullen taken die op de schaal van dit museum eigenlijk door professionals moeten worden uitgevoerd.

Museum Klok & Peel heeft als zodanig de formatieproblematiek wel erkend en o.a. met het concept Toerisme Poort geprobeerd structureel budget van de regio en de provincie beschikbaar te krijgen, waarmee de organisatie zou kunnen worden versterkt. Helaas tevergeefs; de provincie ziet het niet als taak structureel te subsidiëren. Inmiddels heeft het museum te kampen met vacatures in het bestuur waarvoor geen nieuwe mensen gevonden kunnen worden. Hierdoor blijven sleutelposities onvervuld en is thans sprake van een acuut managementprobleem.

De benchmark met musea met een vergelijkbaar subsidie toont aan dat deze musea over gemiddeld 6 professionele medewerkers beschikken; bij musea in de benchmark 'vergelijkbaar bezoekersaantal' ligt het aantal betaalde krachten op gemiddeld 23. Museum Klok & Peel doet het met slechts 4 medewerkers in loondienst (verdeeld over 2,2 fte). Museum Klok & Peel mist eigenlijk betaalde krachten voor de volgende functies:

- Directeur
- Administrateur
- Medewerker bedrijfsvoering / ICT
- Medewerker marketingcommunicatie / sales
- Educatiemedewerker
- Collectiebeheerder/-registrator

In totaal 6 functies; 2 a 3 fte. Gelet op het type functie en op basis van de museum CAO is hiermee een structurele kostenpost gemoeid van bij benadering € 200.000,- waar de begroting van het museum niet in voorziet. Omdat het museum al zwaar leunt op eigen inkomsten uit entreegelden, winkel, horeca, verhuur, sponsoring en fondswerving, is het niet realistisch de formatie-/exploitatieproblematiek op te lossen door te rekenen met nog meer eigen inkomsten. Ook is het niet reëel er van uit te gaan dat de gemeente structureel meer kan subsidiëren. We hebben ook een benchmark uitgevoerd naar de hoogte van het gemeentelijk subsidie voor het museum. Daaruit blijkt dat de subsidie die de gemeente Asten aan het museum verleent verhoudingsgewijs al hoog is; van referentiegemeenten met een vergelijkbaar inwonertal, geeft alleen Harlingen iets meer uit aan museumbeleid.

Naast genoemde formatie-/exploitatieproblematiek zien wij nog een tweede groot vraagstuk, namelijk de huisvesting. In vergelijking tot andere musea beschikt Museum Klok & Peel over een fors museumcomplex. De benchmark laat zien dat andere musea met eenzelfde subsidie gemiddeld over een museum van ca. 900 m2 beschikken, waar Museum

Klok & Peel 2.200 m2 beschikbaar heeft, nog exclusief bijgebouwen. De benchmark 'vergelijkbare bezoekersaantallen' laat zien dat daar het gemiddelde van de musea ligt op 1.500 m2. Bij de buitenruimte ligt de verhouding nog schever; Museum Klok & Peel beschikt over verreweg de grootste buitenruimte van alle musea in beide benchmarks.

Op basis van de benchmarks kunnen we stellen dat Museum Klok & Peel in vergelijking met de andere musea voor de opgave staat om met een veel kleinere professionele organisatie een veel groter museumcomplex te exploiteren.

Scenario's

Tegen de achtergrond van bovenstaande bevindingen hebben we conform de bestuursopdracht voor dit ambitieonderzoek drie scenario's geschetst:
- Scenario 1: Lager ambitieniveau;
- Scenario 2: Gelijkblijvend prestatieniveau;
- Scenario 3: Verdere groei.

Scenario 1: lager ambitieniveau
- Bezuiniging van 10% op gemeentelijk subsidie. Ook geen prijsindexering. Is de druppel die de emmer van een onderliggend formatie-/exploitatieprobleem (structureel ca. € 200.000,-) doet overlopen.
- Alleen oplosbaar met ingrijpende bijstelling ambitieniveau. In plaats van een museum met bovenregionale, landelijk uitstraling zal moeten worden afgeschaald tot een kleinschalig streekmuseum met substantieel minder maatschappelijke en economische betekenis.
- Afschalen betekent aan de kosten- en activiteitenkant halveren:
  - Deel gebouw/tuin afstoten; halvering huisvestingslasten;
  - Collectie van 36.000 objecten naar ca. 18.000 objecten;
  - Vaste presentaties: van 12 naar 6;
  - Alleen kleine wisseltentoonstelling; geen grote;
  - Educatieprogramma inperken;
  - Halvering budget marketingcommunicatie.;
  - Alleen de personeelskosten blijven ongeveer zoals nu (is feitelijk al een half budget).
- Ook aan de batenkant halvering:
  - Bezoekersaantal van ca. 45.000 naar ca. 22.500;
  - Eigen inkomsten van ca. € 400.000,- naar ca. € 200.000,-;
  - Inkomsten fondswerving van ca. € 200.000,- naar € 100.000,-.

Scenario 2: Gelijkblijvend prestatieniveau
- Zoektocht naar aanvullende structurele inkomstenbron van ca. € 200.000,- om formatie-/exploitatieprobleem duurzaam op te lossen.
- Provincie zal mogelijk wel incidenteel willen bijspringen, maar niet structureel. Oplossing zoeken op landelijk niveau in gezamenlijk lobbytraject van museum, gemeente en provincie:
  - Subsidie van het rijk zal zeer lastig worden en niet eerder dan 2025 mogelijk zijn (volgende kunstenplan). Toch op inzetten en problematiek aanhangig maken.
  - Parallel inzetten op structurele ondersteuning Bankgiroloterij, al vanaf 2022.
- Verder doorzetten samenwerking met museum-/erfgoedinstellingen op landelijk niveau. Structureel samenwerkingsverband zoeken met min of meer verwante musea

zoals Museum Speelklok in Utrecht en vandaaruit met bij voorkeur het Rijksmuseum. Het Rijksmuseum is voorstander van dit soort samenwerkingsverbanden.
- Huisvesting: bezien hoe het museum compacter geaccommodeerd kan worden, waardoor ruimte ontstaat voor medegebruik van andere functies. Mogelijk verpachten van de oranjerie met grond.
- In dit scenario blijft het subsidie gelijk. Ook uitstraling, museaal aanbod, collectie, bezoekersaantallen en eigen inkomsten blijven op een vergelijkbaar niveau.

Scenario 3: Verdere groei
- Alleen denkbaar met een game-changer.
- Game-changer: herpositionering Museum Klok & Peel naar het centrum, nabij c.q. in relatie tot de Koninklijke Eijsbouts Klokkengieterij.
- Onderdeel van Centrumplanontwikkeling; benutten leegstand / herbestemmen. Bijvoorbeeld: Paterssklooster naast de klokkengieterij.
- Boost voor het centrum en aantrekkelijk scenario voor de middenstand.
- Combinatie museum-klokkengieterij optimaal benutten. Guided tours door fabriek; biedt verrijking voor het publiek. Hogere bezoekersaantallen haalbaar; 50.000 of meer.
- Herhuisvesting vraagt miljoeneninvestering. Te dekken uit opbrengst vrijkomend terrein museum (ca. 10.000 m2; exclusief parkeerterrein); locatie biedt ruimte voor woningbouw (bestemmingsplanwijziging nodig). Aanvullende bijdrage provincie (regio-enveloppe?) en landelijke fondsen.
- Multifunctioneel ruimtegebruik tussen museum en Gemeenschapshuis (o.a. gezamenlijke horeca, auditorium annex theaterzaal) is financieel interessant, maar mogelijk niet meer haalbaar.
- Lobby richting provincie en rijk, Bankgiroloterij voor structurele oplossing formatie-/exploitatieproblematiek zoals in scenario 2, evenals samenwerkingsverband met andere musea op landelijk niveau.

Transitieperiode

Elk van de scenario's vraagt om een transitieperiode. Voor elk van de scenario's geldt ook dat de transitieperiode enkele jaren in beslag zal nemen en dat het betreffende scenario eerst concreet wordt uitgewerkt in een transitieplan, voorzien van een voorstel voor een transitie-organisatie, wat daarvan de kosten zijn en hoe dat gedekt kan worden.

Ondertussen is Museum Klok & Peel in een situatie terecht gekomen dat het management zo goed als weggevallen is. Dat betekent dat op zeer korte termijn behoefte is aan een interim-/verandermanager die enerzijds leiding kan geven aan het museum en anderzijds het gekozen scenario uitwerkt in een concreet transitieplan. Het is wenselijk daarvoor tijd te nemen tot het einde van dit jaar. Finale besluitvorming over het uitgewerkte plan kan dan genomen worden begin 2021. Per saldo is dan behoefte aan een interim-/verander-manager voor de duur van vooralsnog 1 jaar. De kosten hiervan bedragen ca. € 100.000,-. Hiervoor zal een beroep moeten worden gedaan op de gemeente en mogelijk ook op de provincie. Het profiel van de interim-/verandermanager is afhankelijk van het te kiezen scenario.

Afrondend merken we op dat voor elk van de scenario's de veranderopgave groot is en alleen uitvoerbaar wanneer alle direct betrokken partijen zich committeren aan de gekozen oplossingsrichting.

Inhoudsopgave

1. Inleiding p. 8
2. Uitgangssituatie p. 9
   2.1. Typering museum
   2.2. Collecties
   2.3. Museale aanbod
   2.4. Expertisefuncties
   2.5. Publieksbereik
   2.6. Organisatie
   2.7. Huisvesting
   2.8. Financiële gegevens
3. Beoordeling prestaties p. 21
   3.1. Museum Klok & Peel in het museale landschap
   3.2. Museum Klok & Peel in relatie tot gemeentelijk beleid
   3.3. Museum Klok & Peel in relatie tot provinciaal beleid
   3.4. Benchmarks met andere musea
   3.5. Vergelijking subsidieniveau met andere gemeenten
   3.6. Overall beeld
4. Scenario's p. 36
   4.1. Scenario lager ambitieniveau
   4.2. Scenario gelijkblijvend prestatieniveau
   4.3. Scenario verdere groei

Bijlagen:

- Bijlage 1: Collecties 'Klok'
- Bijlage 2: Collecties 'Peel'
- Bijlage 3: Benchmark met vergelijkbare musea (o.b.v. subsidie)
- Bijlage 4: Benchmark met vergelijkbare musea (o.b.v. bezoekersaantal)

1. Inleiding

De gemeenteraad van Asten heeft op 4 februari jl. een bestuursopdracht vastgesteld om een ambitieonderzoek met betrekking tot Museum Klok & Peel uit te laten voeren. Dit ambitieonderzoek moet de raad inzicht verschaffen in mogelijke toekomstscenario's en daarbij behorende financiële consequenties, ook ten aanzien van het subsidieniveau. Directe aanleiding is het voornemen tot een bezuiniging op het structureel subsidieniveau aan het museum. In afwachting van de uitkomsten van het ambitieonderzoek heeft de raad de voorgenomen bezuiniging opgeschort.

Om uitvoering te geven aan de bestuursopdracht is een projectgroep ingesteld. Deze projectgroep is als volgt samengesteld:

- dhr. Ad de Kroon (extern projectleider);
- dhr. Fokko Keun (vertegenwoordiger Museum Klok & Peel);
- dhr. Wil Verberkt (gemeentesecretaris);
- dhr. Marco van Vulpen (extern museumdeskundige).

De projectgroep is 6 februari jl. aan de slag gegaan en heeft eind maart onderhavige rapportage opgeleverd. Conform de bestuursopdracht bestaat deze rapportage uit drie delen:

- Een informatief deel, waarin de belangrijkste kerngegevens van Museum Klok & Peel op een rij zijn gezet (hoofdstuk 2 Uitgangssituatie).
- Een beoordelend deel, waarin de projectgroep de prestaties van het museum langs de lat heeft gelegd van respectievelijk landelijke museumnormen, gemeentelijk beleid en provinciaal beleid en ook Museum Klok & Peel met benchmarks heeft vergeleken met andere musea (hoofdstuk 3 Beoordeling prestaties).
- Een deel met mogelijke toekomstscenario's (hoofdstuk 4 Scenario's), waarbij de volgende scenario's en daarbij behorende (financiële) consequenties in beeld zijn gebracht:
  - Een scenario dat uitgaat van een lager ambitieniveau;
  - Een scenario dat uitgaat van continueren van het huidige prestatieniveau;
  - Een scenario dat voorziet in verdere groei.

2. Uitgangssituatie

2.1. Typering museum

Museumprofiel
De Stichting Nationaal Klok & Peel Museum Asten toont, beheert en bewaart de collectie Klok en de collectie Peel in Museum Klok & Peel. Museum Klok & Peel heeft als missie: *Een breed publiek op een onderhoudende, eigentijdse en inspirerende wijze inzichten en belevingen aanbieden, in de geschiedenis en functie van klokken, uurwerken en beiaarden alsook in de geschiedenis van de natuur en cultuurhistorie van de Peel.*

Zowel de collectie Klok als de collectie Peel geven het museum een bijzondere plaats binnen het Brabantse en het Nederlandse erfgoed. De beiaard- en klokkencollectie is zelfs van mondiale betekenis en de grootste in zijn soort. Het museum acht het van belang de collecties kwalitatief uit te bouwen en te ontsluiten voor publieksbezoek, educatie en onderzoek.

Het museum voert actief beleid om zich stevig in de samenleving en de markt te verankeren als partner op cultureel, maatschappelijk en toeristisch gebied. Daarbij wordt samenwerking aangegaan met andere museale en culturele instellingen, het onderwijs en met organisaties buiten de culturele sector. Op deze wijze beoogt Museum Klok & Peel een gastvrije ontmoetingsplaats te zijn voor bezoekers, de plaatselijke bevolking en partners.

Het museum fungeert ook als toeristisch/recreatief knooppunt voor de regio. Het plein aan de voorzijde is in 2012 heringericht en voorzien van een informatiecentrum voor de Peelregio en logistieke voorzieningen voor bezoekers en toeristen. Bij het entreegebied zijn extra parkeerplaatsen aangelegd. In de Ostaderstraat zijn veiligheidsmaatregelen (inbraak, bandalarm) gerealiseerd. In aanvulling op de reeds bestaande routes langs het museum is in 2012 in samenspraak met het museum een nieuwe fietsroute gecreëerd, die langs nog twee andere toeristische trekpleisters in het Peelgebied voert, zowel aan de Brabantse als Limburgse kant van de Peel.

Ontstaansgeschiedenis
In 1969 werd in Asten het Nationaal Beiaardmuseum opgericht. In het museum werden de bellen, luidklokken, beiaarden, torenuurwerken en speelwerken getoond die door medeoprichter André Lehr (1929 – 2007) zijn verzameld. In het bijzonder de beiaardcollectie is uitgegroeid tot een collectie van internationale betekenis.

Het museum werd in 1975 gehuisvest in een door de gemeente beschikbaar gesteld gebouw op de huidige museumlocatie. In hetzelfde gebouw was sinds 1973 ook het Natuurhistorisch Museum De Peel gevestigd. Dit museum toonde de natuurhistorische collectie, opgebouwd door Jan Vriends (1901 – 1992).

De exploitatie van de twee musea werd in 1991 ondergebracht in een gezamenlijke exploitatiestichting. Beide musea en de exploitatiestichting zijn per 1 januari 2007 gefuseerd in een nieuwe museumstichting. Deze ging de naam Stichting Nationaal Beiaard- en Natuurmuseum Asten voeren.

In de periode van 2007 tot heden is een veelomvattend vernieuwingsproces in gang gezet. Het bestaande museumgebouw is volledig gerenoveerd en uitgebreid met 800 m^2. Er is aanzienlijk meer expositieruimte bijgekomen, evenals een nieuwe entree en filmzaal met educatieruimte, een erfgoedpunt, een nieuw museumcafé met buitenterras en nieuwe kantoren waarin voor 15 werkplekken plaats is. De voorzieningen voor bezoekers en medewerkers zijn aangepast aan de huidige eisen voor toegankelijkheid en veiligheid. Het museumcomplex is geschikt gemaakt voor multifunctioneel gebruik door het museum of derden.

Na de verbouwing is de vaste opstelling van de collecties ingrijpend vernieuwd. Ook de buitenruimte van het museum is geheel opnieuw ingericht. De tuin is heringericht en aangevuld met een tuinplein en een Oranjerie die voor tal van activiteiten kan worden gebruikt. Het Museumplein aan de voorzijde is heringericht.

Na de voltooiing van de nieuwbouw, nieuwe publiekspresentaties en de herinrichting van het buitengebied is het vernieuwde museum op 24 april 2012 officieel door koningin Beatrix geopend. Bij die gelegenheid is ook de nieuwe naam geïntroduceerd: Stichting Nationaal Museum Klok & Peel Asten, verder te noemen Museum Klok & Peel.

In de vernieuwde setting heeft Museum Klok & Peel behoorlijk aan de weg getimmerd met aantrekkelijke vaste presentaties, een uiteenlopend programma aan wisseltentoonstellingen, educatieve programma's, onderzoek, publicaties en activiteiten voor inwoners uit de regio. Ook is een nieuwe marketingcommunicatie-strategie opgezet om Museum Klok & Peel als toeristisch knooppunt in de markt te zetten.

Bekroningen
Museum Klok & Peel is in 2014 uitgeroepen tot het beste museum (museumprijs van de Bankgiroloterij i.s.m. de Museumvereniging). Ook is Museum Klok & Peel in de jaarlijkse ANWB-ranking voor aantrekkelijke publieksbestemmingen de afgelopen 6 jaar 4 keer met goud aangemerkt en 2 keer met zilver. Door de Museumvereniging heeft het museum al verschillende keren het keurmerk 'Kidsproof' gekregen. En Trip Advisor heeft Museum Klok & Peel het Certificate of Excellence verleend. Tenslotte is het museum enkele keren locatie geweest voor de TV uitzending Kunst en Kitsch.

Beleid
Museum Klok & Peel werkt met meerjarige strategische beleidsplannen. Het vigerende beleidsplan is *Duurzaam op weg naar 2020*. Centrale doelstelling van dit beleidsplan is Museum Klok & Peel te laten uitgroeien tot een bovenregionaal museum met landelijke uitstraling, met een goed museaal toekomstperspectief en een sterke positie in de lokale gemeenschap, de Peelregio en op landelijk niveau. Speerpunten van dit beleidsplan zijn:

- Museum Klok & Peel scherp profileren op de landelijke kaart (onderscheidend profiel; campagnes gericht op breed publiek in heel Nederland).
- Minimaal 50.000 bezoekers in 2020 in Museum Klok & Peel (scherpe pr marketing; aandacht voor herhalingsbezoek; seizoensspreiding).
- De museale kwaliteiten duurzaam uitbouwen met hoge prioriteit voor educatie (hogere kwaliteit collecties middels gericht verzamelbeleid; onderzoek, kennisoverdracht en educatie m.b.t. de collecties en verhalen; digitale ontsluiting).
- Museum Klok & Peel uitbouwen als Toerisme Poort De Peel (meer toeristen en bezoekers naar Asten/De Peel; museum grootste publiekstrekker van Asten).

- Museum Klok & Peel uitbouwen als Participatie Poort (sociaal-maatschappelijke positie van het museum versterken; samenwerking Senzer).
- Organisatie professionaliseren en verduurzamen (uitbreiding van de vaste bezetting; investeren in vrijwilligersbeleid; samen met de gemeente op zoek naar structurele financiering vanuit regio, provincie, rijk).

Het beleidsplan *Duurzaam op weg naar 2020* is destijds ook door de gemeenteraad van Asten onderschreven.

2.2. Collectie

Collectieplan
Het collectieplan is afgestemd op de bestaande museumstructuur, te weten één stichting waarin de twee collecties zijn opgenomen. Het collectieplan geeft inzicht in de samenstelling en de betekenis van de twee collecties. Het geeft bovendien structuur en duidelijkheid bij het door de museumstichting te voeren collectiebeleid en -beheer. Met het collectieplan voldoet Museum Klok & Peel aan de eisen die worden gesteld om opgenomen te worden in het landelijke Museumregister. En dat is weer nodig om lid te zijn van de landelijke Museumvereniging. En lid zijn van de Museumvereniging is een voorwaarde om de landelijke Museumkaart te kunnen voeren, hetgeen uit oogpunt van publiciteit en marketing weer van groot belang is.

De totale collectie (Klok en Peel samen) beslaat ca. 35.800 objecten, waarbij de natuurhistorische collectie (Peel) verreweg de grootste is (ca. 33.000 objecten).
Alle objecten zijn geregistreerd volgens museale standaarden. Een deel van de collectie is nog handmatig geregistreerd in inventarisboeken en/of in Excel-bestanden. Het museum is bezig de collectie te digitaliseren en onder te brengen in een geautomatiseerd registratiesysteem: Perfect View. Het ligt in de bedoeling de collectie in de komende jaren verdergaand te digitaliseren.

Een kleine 60% van de collectie is te zien in het museum, als onderdeel van vaste presentaties of wisseltentoonstellingen. Ca. 40% van de collectie wordt bewaard in het depot. Het depot maakt deel uit van de museumaccommodatie en is (gedeeltelijk) voorzien van brandbeveiliging en inbraakbeveiliging.

De collectie is verzekerd tegen diefstal en (brand-)schade. De (verzekerde) waarde van de totale collectie bedraagt afgerond € 3 miljoen.

Collectie Klok
De collectie Klok bestaat uit klokken, beiaarden, astronomische kunstuurwerken, toren-uurwerken en bellen. In totaal zo'n 2.800 objecten. Van de totale collectie is 75% in eigendom van de collectie stichting en 25 % in bruikleen op basis van een partijen getekende overeenkomst. De totale waarde bedraagt € 2,4 miljoen.

De collectie Klok is de grootste klokkencollectie ter wereld. Het verzamelgebied voor de collectie Klok bestrijkt de wereldwijde cultuur-, techniek- en muziekhistorie van luidklokken, beiaarden, torenuurwerken, bellen en speelwerken. Dit betekent dat in principe de gehele campanologische wereld (campanologie: leer en kennis van beiaard- en luidklokken) als uitgangspunt wordt gebruikt voor het verzamelbeleid.

Klokken zijn universeel en van alle tijden. Ze kunnen worden geluid, gebeierd en bespeeld. Er zijn grote verschillen in vorm en klank en zij hebben wereldwijd diverse functies. In de gelovige wereld verbinden klokken het menselijke met het goddelijke, de aarde met de hemel. Ze maken mensen attent op het verstrijken van de tijd, ze weren het kwade en verkondigen het goede. Door hun signaalfunctie, zoals bij brand, storm en het aankondigen van vreugde en verdriet, kunnen klokken worden gezien als voorlopers van moderne communicatie. En uiteraard als oorsprong van het hedendaagse carillon.

De collectie Klok bevat verschillende deelcollecties, waaronder:
- Luidklokken met toebehoren en beiaarden uit de Lage Landen (kerncollectie);
- Astronomische uurwerken, torenuurwerken en speelwerken (kerncollectie);
- Archeologische klokjes uit het Midden-Oosten tot begin jaartelling;
- Archeologische klokjes tot aan het begin van de middeleeuwen;
- Bijzondere kleine collecties, waaronder de bijenkorf- en punthoedvormige klokken (gotische tijd), de Romeinse klokjes en bellen, bellenraden en Aziatische klokken.
- Bijzondere klokken van topgieters.

De doelstelling van het museum is deze verzamelingen in een ruimere context te plaatsen door ook klokken en bellen uit andere culturen te laten zien. De klokken uit Azië, in het bijzonder uit China, zijn eveneens als kerncollectie te beschouwen. Voor het museum zijn eveneens de grote astronomische kunstuurwerken in de tijdhal van hoge attractieve waarde als combinatie van uurwerk, tijd, klokkenspel, figurenautomaat en astronomische aanduiding. De kerncollectie van de collectie Klok kan worden beschouwd als belangwekkend erfgoed in Nederland, van nationale betekenis en zelfs van internationale allure. Daarnaast heeft de collectie ook een hoge educatieve waarde.

In bijlage 1 worden de deelcollecties van de collectie Klok beschreven met vermelding van de cultuurhistorische waarde, de registratiegraad, conditie en bewaaromstandigheden. Voor wat betreft de cultuurhistorische waarde is door experts elk object gewaardeerd op basis van de landelijke standaard: A) Nationaal belang (‘Collectie Nederland’); B) belangrijke collectie vanuit het thema/profiel van het museum; C) beperkt belangrijk en D) niet belangrijk. Een substantieel deel van de collectie is aangemerkt als van nationale betekenis (categorie A) en als belangrijk (categorie B).

Collectie Peel
De collectie Peel bestaat uit een natuurhistorische collectie over de flora en fauna van de Peel, een aantal insectenverzamelingen en een paleontologische collectie. In totaal zo’n 33.000 objecten. Van de totale collectie is ca. 85% in eigendom van de collectie stichting en 15 % in bruikleen op basis van een partijen getekende overeenkomst. De totale waarde bedraagt ruim € 0,6 miljoen.

Het verzamelgebied bestrijkt in principe de natuurhistorie, paleontologie en flora en fauna van Zuidoost Brabant en Midden-Limburg. Het profiel van de collectie Peel is in de loop der jaren aangescherpt doordat de aandacht in de collectievorming, de presentatie en de natuurstudie, geleidelijk meer specifiek op het Peelgebied werd gericht, meestal gezien tegen een bredere achtergrond (de Nederlandse situatie). Dientengevolge zijn binnen de diverse deelcollecties, naast items van soorten uit het Peelgebied, ook ruimer voorkomende soorten vertegenwoordigd. Het unieke van deze verzamelingen is echter

gelegen in het feit dat met name de Peel als uitgangspunt is gebruikt bij het opbouwen van de collectie. Met de Peel wordt het hele gebied bedoeld, de omvang van de oorspronkelijke moerasgebieden met daarom heen de akkers, weilanden en dorpen.

De natuurhistorische collectie bevat thans diverse deelcollecties met verzamelingen van dier- en plantensoorten die vrijwel allemaal in de Peel voorkomen of voorgekomen zijn. De collectie wordt mede in de cultuurhistorische context van de Peel gepresenteerd. Het verband tussen de natuur- en de cultuurhistorie van de Peel verhoogt de herkenbaarheid en attractieve waarde van het collectieprofiel van het museum. Op het gebied van de cultuurhistorie beschikt het museum over een kleine deelcollectie.

De verzamelingen insecten (en andere geleedpotigen) en de paleontologische collectie worden tot de kerncollectie gerekend. Het betreft deelcollecties die een bijzondere en hoge natuurhistorische waarde hebben, grotendeels onvervangbaar zijn en voor het museum gezichtsbepalend zijn. Deze deelcollecties vertegenwoordigen ook een hoge wetenschappelijke waarde. Zowel de insectenverzamelingen als de paleontologische verzameling worden gebruikt als referentieverzamelingen, de insectenverzamelingen op nationaal niveau, de landelijk befaamde paleontologische verzameling zelfs op internationaal niveau.

Aan de hand van de beschikbare collecties kan Museum Klok & Peel in haar presentaties een interessant en verantwoord beeld geven van de veranderingen die plaatsvonden ver voordat de Peel een hoogveengebied was, tot de meest recente veranderingen. De vaste tentoonstelling *Peel aan Zee,* geopend in 2018, is hiervan een goed voorbeeld.

In bijlage 2 worden de onderdelen van de collectie Peel beschreven met vermelding van de natuur- en cultuurhistorische waarde, de registratiegraad, de conditie en de bewaaromstandigheden. Ook van de collectie Peel is een substantieel deel aangemerkt in de categorie A (nationale betekenis) en B (belangrijke collectie vanuit thema museum).

2.3. Museale aanbod

Vaste presentaties.
Museum Klok & Peel kent 12 vaste presentaties; 7 over Klok en 5 over Peel. De vaste Klok-presentaties zijn:
1. Klokken van de wereld een wereld van klokken.
2. De oorsprong van de Klok.
3. Het luiden van de Klok.
4. Klokken gieten.
5. Asten klinkt in de Notre Dame/ Klinken als een klok.
6. De tijd getemd.
7. Klank van de lage landen.

De vaste Peel-presentaties zijn:
1. De Peel een mysterie.
2. De zichtbare en onzichtbare natuur.
3. De Peel aan Zee.
4. Van Peelmoeras tot nationaal park.
5. De bewoonde Peel. Het leven van de Vleermuizen.

Wisseltentoonstellingen
Naast de vaste presentaties organiseert Museum Klok & Peel ook wisseltentoonstellingen, minimaal 1 grote per jaar. De grote wisseltentoonstellingen in de afgelopen 5 jaar:

- 2015: *De wereld van Jef Rottiers*. Bekende Belgische beiaardier, onderwijzer, docent, kunstschilder, componist en auteur. De dertigste verjaardag van zijn overlijden en een minutieus geschilderde replica van de Tuin der Lusten vormden de aanleiding.
- 2016: *Ja, natuurlijk!* Mediakunstmanifestatie over het fenomeen 'licht' vooral gericht op jongeren. Interactief project.
- 2017*: Klokkenroof.* De Duitse bezetter gebruikte op grote schaal en systematisch de bronzenluidklokken als grondstof voor de wapenindustrie. Expositie over de klokkenroof tijdens de oorlog; 6.700 klokken uit kerken in de jaren 1942/1943.
- 2018: *Meisjes van toen/ Jeugd van Tegenwoordig.* De tweede wereldoorlog gezien door kinderogen. De expositie gemaakt door en voor kinderen.
- 2019: *Death Valley De Peel.* De Peel is in september 2019 75 jaar geleden bevrijd. De ontelbaar veel verhalen, foto's en filmmateriaal zijn opgehaald en in een indrukwekkende overzichtstentoonstelling weergegeven. Met bijzondere publicatie.
- 2020: *Klokken voor Amerika.* De voorbereidingen voor deze expositie zijn in volle gang. De expositie valt samen met een renovatie van de 49 klokken uit Arlington die inmiddels bij de koninklijke klokkengieterij Eijsbouts zijn aangekomen.

Educatieprogramma's
Museum Klok & Peel kent een uitgebreid educatieprogramma voor de jeugd. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in educatie voor het onderwijs en educatie voor bezoekers, die al dan niet in groepsverband komen.

Het educatieve aanbod voor het onderwijs wordt grotendeels door het educatieve team van het museum ontwikkeld (de 2 conservatoren en 5 vrijwilligers). Een aantal programma´s is in samenwerking met Erfgoed Brabant of met een erfgoededucatie-specialist samengesteld. Voor alle jaargroepen van het primair onderwijs zijn er passende programma´s voorhanden. Zowel voor het thema Klok als voor het thema Peel. Voor het voortgezet onderwijs worden technasium-opdrachten uitgezet en in overleg ook programma´s op maat aangeboden. Verder biedt Museum Klok & Peel maatschappelijke stages aan de leerlingen van het VO.

Het aanbod betreft:

- Groep 1 en 2: programma *Overgisteren*
- Groep 3 en 4: *Tuurke in de Peel* of *Tuurke in Klokkenland*
- Groep 5/6/7/8: *Speurtocht Klok of Peel; Hoor de Klokken luiden; Op zoek naar meisjes van toen* en *Klokkenrovers*
- Voor alle leerjaren BO en VO zijn er rondleidingen.
- Voor het VMBO is er een speurtocht met doe-opdrachten.
- Maatwerkprojecten educatie, bijvoorbeeld i.h.k.v. *Death Valley De Peel.*

Met deze programma's worden ca. 2.424 leerlingen bereikt. Cijfers 2019:

Totaal aantal leerlingen	2.424
Waarvan BO	2.124
Waarvan VO	300

Aantal groepen	111
Waarvan uit Asten	23
Aantal scholen	43
Waarvan uit Asten	8

Randprogrammering
Rondom de wisseltentoonstellingen wordt een actieve randprogrammering verzorgd met lezingen, boekpresentaties en workshops. Daarnaast organiseert Museum Klok & Peel publieksactiviteiten die niet direct met de collectie en/of de tentoonstellingen te maken hebben, waaronder:

- Een jaarlijkse lezingenreeks Cultuurgeschiedenis van de Peel die gezamenlijk door Stg. Behoud Kasteelerfgoed Asten en de heemkundekringen Asten/Someren en Deurne en wordt georganiseerd.
- Concerten in de Orangerie; zo'n 6 tot 10 per jaar voor in totaal 700 bezoekers.
- De jaarlijkse Pompoendagen met meer dan 10.000 bezoekers in 9 dagen tijd.
- De Oosterse Dagen (800 bezoekers).
- De Museumweek (600 bezoekers).
- Alle Klokken luiden (800 bezoekers).
- Verschillende kinderactiviteiten (3-4 per jaar met 1500 bezoekers).

Museum Klok & Peel verhuurt ook ruimten aan maatschappelijke organisaties, zowel incidenteel als structureel. Vaste gebruikers zijn: Groei en Bloei, RHC, Heemkundekring De Vonder, Heemkundekring HN Ouwerling, Handbellenkoor Asten, Senzer en de Klot. In dit verband is verder te noemen dat ook het werken in o.a. de kruidentuin in een behoefte voorziet.

2.4. Expertisefunctie

Peelacademie
In samenwerking met het Regionaal Historisch Centrum Eindhoven (RHCe) en Staatsbosbeheer (beheerder van Nationaal Landschap De Peel) is in het museum een erfgoedpunt voor Peelhistorie ingericht. Met het erfgoedpunt wordt voorzien in een ontmoetingsplek waar bezoekers kennis kunnen maken met de gedeelde ontstaansgeschiedenis van natuur en cultuur van De Peel. Het publiek kan er naslagwerken raadplegen en verhalen over De Peel van vroeger uitwisselen en vastleggen. In feite maakt het erfgoedpunt het mogelijk in combinatie met de in het museum aanwezige collecties de culturele biografie van De Peel te tonen.

Museum Klok & Peel heeft de ambitie om de expertisefunctie over natuur en cultuur van De Peel door te ontwikkelen in een centrum voor Peelstudies, onder de naam Peelacademie. De Peelacademie moet voor zowel een breed publiek als specialistische onderzoekers een bron van kennis zijn over de cultuurhistorie, de natuurhistorie en natuur en landschap van De Peel.

Kenniscentrum Campanologie
Naast een beiaard- en klokkencollectie van internationale allure beschikt het museum over een campanologische bibliotheek en archief die in hun genre de rijkste zijn ter wereld. Bibliotheek en archief vormen in feite een documentaire grondslag voor de in het museum aanwezige collectie. Bibliotheek en archief zijn eveneens van grote waarde voor

wetenschappelijk onderzoek, doeleinden van studie en andere vormen van kennisontwikkeling en –overdracht op het terrein van de campanologie.

Museum Klok & Peel heeft de ambitie om deze kennisfunctie uit te laten groeien tot een internationaal expertisecentrum voor zowel de klokkencultuur als de technische kant van de campanologie. Daartoe is in 2017 de Singing Bronze Foundation, van start gegaan. Deze nieuwe stichting heeft een sterk ondersteunende rol voor het museum, zowel met betrekking grootschalige projecten als (wetenschappelijke) kennisontwikkeling.

Eén van de grote projecten is de realisatie van het project The Netherlands Carillon (Arlington, USA). Dit is een project dat bestaat uit een volledige renovatie van het Nederlandse oorlogsmonument nabij de nationale begraafplaats Arlington in Washington DC in de Verenigde Staten. Daar wordt momenteel de beiaardtoren geheel gerenoveerd. Onder regie van de Nederlandse ambassade worden fondsen in de VS geworven voor het vernieuwen van het carillon. Deze beide projecten worden uitgevoerd door de National Park Service (NPS) in Washington. Singing Bronze Foundation heeft een belangrijke adviserende rol in het project en in de vernieuwing van het carillon, een schenking uit 1952 van het Nederlandse volk aan de Verenigde Staten vanwege de Amerikaanse hulp bij de bevrijding en het Marshallplan. De klokken komen naar Asten om door de Koninklijke Eijsbouts te worden gestemd. Ook zal in Museum Klok & Peel medio 2020 een grote tentoonstelling over The Netherlands Carillon worden georganiseerd, met prof. Luc Rombouts als curator.

Vanuit de Singing Bronze Foundation zijn ook contacten met de Rijksdienst Cultureel Erfgoed (RCE) om te bezien of Museum Klok & Peel de landelijke advies- en expertisefunctie kan vervullen op het gebied van klokken en beiaarden, zoals die nu nog door de RCE wordt uitgevoerd.

2.5. Publieksbereik

In de periode vanaf de fusie (2007) tot aan de vernieuwbouw (2012) lagen de bezoekersaantallen op gemiddeld 37.000 per jaar. In de periode vanaf de nieuwbouw tot heden schommelen de bezoekersaantallen rond de 45.000 per jaar.

Een substantieel deel van de bezoekers betreft toeristen/bezoekers. Hoeveel is niet bekend; Museum Klok & Peel houdt niet systematisch bij waar de museumbezoekers vandaan komen (met uitzondering van de bereikte leerlingen via scholen).

2.6. Organisatie

Rechtsvorm en bestuur
De Stichting Nationaal Beiaardmuseum en Natuurmuseum Asten is verantwoordelijk voor de exploitatie van Museum Klok & Peel. De oude stichtingen van voor de samenvoeging (Stichting Nationaal Beiaardmuseum en Stichting Natuurmuseum Asten) bestaan nog steeds als collectiestichtingen. Deze stichtingen hebben hun collecties in langdurige bruikleen gegeven aan Museum Klok & Peel.

Museum Klok & Peel kent een Algemeen Bestuur, een Dagelijks bestuur en Uitvoerend Bestuur. Taken en bevoegdheden tussen deze bestuursgeledingen zijn vastgelegd in een

bestuursreglement. Het Algemeen Bestuur stelt de strategie en het beleid vast en draagt de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van het museum op zowel zakelijk als artistiek gebied. Binnen het bestuur is een taakverdeling afgesproken. Uit haar midden formeert het Algemeen Bestuur een Dagelijks Bestuur dat feitelijk de directie over het museumbedrijf voert. Verantwoording wordt afgelegd binnen het Algemeen Bestuur en via het jaarverslag. Het Algemeen Bestuur bestaat uit 10 leden. Daarvan vormen er 4 leden het Dagelijks Bestuur en geven leiding aan het museum. Dit zijn de voorzitter, secretaris, penningmeester en het bestuurslid met museaal beleid in de portefeuille.

Daarnaast is sprake van een Uitvoerend Bestuur dat bestaat uit 6 leden:
- Bestuurder Museale zaken en projecten.
- Bestuurder Evenementen en activiteiten.
- Bestuurder Operationele en Facilitaire zaken.
- Bestuurder Verkoop en Communicatie.
- Bestuurder Relatiebeheer Sponsoring en Vrienden.
- Bestuurder ICT en werkprocessen.

De leden van het Dagelijks Bestuur en de leden van het Uitvoerend Bestuur vervullen in essentie staf- en directietaken die in andere, vergelijkbare organisaties door betaalde krachten worden uitgevoerd.

De bestuursleden vervullen hun functie onbezoldigd (zowel Algemeen Bestuur als Dagelijks Bestuur). Het bestuur volgt de Governance Code Cultuur.

Van de 10 bestuursfuncties zijn er momenteel 6 vacant. Ook de voorzitter en de penningmeester hebben hun vertrek aangekondigd. Voor de voorzitter is dat 1 juli 2020.

Professionele kernorganisatie
Museum Klok & Peel kent een kleine professionele kernorganisatie van in totaal 2,2 fte, bestaande uit:
- Een operationeel manager.
- 2 parttime conservatoren:
  - 1 conservator Klok (verantwoordelijk voor permanente en tijdelijke exposities, bewaren, beheren en toegankelijk maken en uitbreiden van collectie(beleid) Klok, rondleiders aansturen, beheer van bibliotheek en depot;
  - 1 conservator Peel (idem zoals boven, maar dan voor collectie Peel en daarnaast verantwoordelijk voor het educatie.
- Een parttime secretaresse bestuurlijke ondersteuning en -communicatie.

Deze medewerkers besteden ook vaak vrije tijd aan het museum.

Vrijwilligers
Museum Klok & Peel werkt met een groot aantal vrijwilligers: ca. 200. Deze zijn voor het voortbestaan van het museum van cruciaal belang. Ook voorziet het museum hiermee in een belangrijke ontmoetingsfunctie. In de praktijk worden twee soorten vrijwilligers onderscheiden:
- De vrijwilliger die zich minimaal één dagdeel en soms meerdere dagdelen inzet voor vaste taken, waaronder bestuur, de werkplaats, administratie, ICT, telemarketing, financiën, receptie, museumcafé, tuin, rondleidingen, educatiebegeleiding, relatiebeheer, winkel.

- De projectleider die met de projectmatige of evenementenvrijwilligers helpt bij een project of een evenement, zoals de Pompoendagen.

Sommige vrijwilligers vervullen meerdere functies. Afspraken over uit te voeren taken, rechten en plichten worden in een vrijwilligersovereenkomst vastgelegd.

Gesubsidieerde arbeid
Er zijn dagelijks ca. 15 medewerkers (parttime) via de Senzer Groep (sociale werkvoorziening) werkzaam in museum café en backoffice en in onderhoudsfuncties binnen en buiten. De bekostiging is voorzien in de huidige subsidie. De toekomst van deze groep is door wettelijke maatregelen onzeker. Mede hierdoor is geen aanwas te verwachten en ook medewerkers met leidinggevende kwaliteiten zijn niet meer beschikbaar

Partnerships en samenwerkingsverbanden
Museum Klok & Peel kent verschillende samenwerkingsverbanden met uiteenlopende partijen, waaronder de VVV, verblijfsaccommodaties, Onis, Lev, BB Nijssen, Plein5, Wllibordhaeghe (Fletcher), Nobis, Westend, Nederheide, de ANWB, Kruidvat, Rabobank Ticketplus, KBO, Museumkaart, Korein, Lidl, Eindhovens Dagblad, Zonnebloem en Busidee.

Het museum ontvangt jaarlijkse bijdragen van tientallen sponsoren. Dit kunnen vaste sponsoren zijn, maar ook projectsponsoren. Daarnaast telt het museum ruim 600 vrienden verdeeld over platinum-, goud- en zilvervrienden.

2.7. Huisvesting

Gebouw
De oppervlakte van het hoofdgebouw van het museum bedraagt netto 2.251 m2 (= 2.500 bruto), exclusief de oranjerie en aangebouwde ruimten van ca 285 m2, de schob 58 m2 en de buitenexpositie (Notre Dame) van 185 m2. Dus totaal 3.028 m2 gebouw.

Museum Klok & Peel heeft de beschikking over een museumtuin van ca. 7.000 m2. Hoewel dit als zodanig geen museale kerntaak is, past de tuin wel bij het museale profiel en het bieden van een gastvrije, inspirerende ontmoetings- en pleisterplaats voor een breed publiek. De tuinen zijn met in De Peel voorkomende flora ingericht, bedoeld om het publiek kennis te laten maken met praktische natuurbescherming en natuurbeleving. In deze zin ondersteunt de tuin de in het museum tentoongestelde collectie Peel. Naast een kruidentuin biedt het museum ook een klankentuin. De tuinen spelen voorts een belangrijke rol bij educatie en evenementen.

Staat van onderhoud
Het onderhoud van het gebouw is in goede staat. Voor het onderhoud van de installaties e.d. zijn onderhoudscontracten afgesloten. Het klein onderhoud wordt zoveel mogelijk door de vrijwilligers gedaan. Indien noodzakelijk worden externen ingeschakeld. Een probleem is de vloer in de entree en grote ruimte. Deze voldoet niet een de kwaliteitseisen die voor deze vloer gelden. Naar een oplossing hiervoor wordt gezocht. Er is een start gemaakt met energiemaatregelen. In het museum is alle verlichting vervangen door led. Een grote zorg is het depot. Deze voormalige stal voldoet niet aan de minimaal te stellen eisen van isolatie en vochtwering.

Eigendomssituatie
Het museumcomplex is eigendom van de gemeente Asten. Met de gemeente is een langdurige overeenkomst voor huur en onderhoud aangegaan. Dank zij de recente renovatie en uitbreiding van het museum beschikt het thans over een museumgebouw dat ten behoeve van de collectie- en publieksfunctie beantwoordt aan de eisen van de huidige tijd. Het biedt een veilige en comfortabele werkplek voor de medewerkers. De gebouwen zijn op een polis van de gemeente verzekerd.

Gebouwbeheer
Het totale museumcomplex is fysiek optimaal toegankelijk voor bezoekers, inclusief mensen met een handicap. Het museumgebouw is voorzien van tal van voorzieningen voor duurzaamheid en energiebesparing. Het is optimaal geïsoleerd en heeft groene sedum-daken, spaar- en ledverlichting, een bodemwaterproject en een installatie voor warmte-/koudeopslag. Op het dak van het museum en het dak van het depotgebouw zijn zonnecollectoren geplaatst. De collectoren produceren de helft van de bruto stroomcapaciteit van het museumcomplex. Het ligt in het voornemen uiteindelijk het eigen stroomverbruik geheel zelf te produceren.

Museum Klok & Peel valt volgens de risicoklasse-indeling van het Nationaal Centrum voor Preventie (NCP) in de hoogste klasse. Dit vereist, zeker voor specifieke delen van de collecties, beveiliging op basis van maatwerk. Dit geldt in het bijzonder voor brand- en inbraakbeveiliging en de klimaatbeheersing van de collecties. Op basis van de knelpunten en aanbevelingen van een risicoanalyse is een plan van aanpak voor de veiligheidszorg opgesteld. Dit plan wordt jaarlijks geactualiseerd. Met de verbouwing en herinrichting van het museumgebouw in 2011 is een groot aantal veiligheidsmaatregelen uitgevoerd. Door extra isolatie van de buitenschil van het museumgebouw en de toepassing van ledverlichting in de vitrines is een verdere verbetering van klimaatbeheersing van de collecties mogelijk gemaakt.

Het museumgebouw verkeert in een goede staat van onderhoud. Dat geldt niet voor het depotgebouw met werkruimten en overige facilitaire voorzieningen, gelegen aan de overzijde van het museum aan de Ostaderstraat. Dit gebouw is aan renovatie toe. Het verbeteren van de bouwkundige staat is nodig om opslag en bewaaromstandigheden van de collecties op het vereiste niveau te brengen, inbraakbeveiliging te verbeteren en het ruimtegebruik efficiënter te kunnen organiseren. Ook zijn maatregelen nodig in het kader van nul op de meter. Er ligt een renovatieplan dat o.a. bestaat uit het isoleren en bekleden van de gevels, het aanbrengen van isolatieglas, het maken van extra geklimatiseerde ruimtes, het verbeteren van de vluchtwegen en het vernieuwen van de technische installaties voor verwarming en elektriciteit. Tevens worden aparte ruimtes voor de opslag van materialen voor expositie en evenementen ingericht. Nog niet duidelijk is in welke mate de gemeente financiële middelen beschikbaar stelt c.q. in hoeverre het museum zelf in dekking kan worden voorzien uit de begrotingsruimte voor onderhoud en investeringen.

Nul op de meter
Op het gebied van duurzaamheid heeft museum Klok & Peel ingrijpende maatregelen genomen. Het museum heeft de ambitie om nog dit jaar geheel gasloos te zijn en het stroomgebruik volledig zelf te produceren. Het museum wil zich ook als groenste museum van ons land op de kaart zetten. Naast energiebesparende en energieopwekkende maatregelen biedt Museum Klok & Peel duo laadpaal voor elektrische auto's en

oplaadpunten voor elektrische fietsen en mobiele telefoons. Verder is bij het fietsservice punt een zogenoemd Heklucht geplaatst. In dit robuuste hekwerk zit een fietspomp verwerkt. Het museum heeft de ambitie om op het terrein een Duurzaamheidspaviljoen te vestigen waarin bezoekers worden geïnformeerd over duurzaamheid en hoe deze in het museum is toegepast. Al met al wil het museum een inspirerend voorbeeld zijn voor andere musea en instellingen op het gebied van duurzaamheid.

2.8. Financiële gegevens

Begroting 2019

Lasten		Baten	
Personeelskosten	275.800	Exploitatiesubsidie	239.417
Operationele kosten		Operationele inkomsten	
Huisvestingkosten	114.000	Eigen inkomsten	402.900
Algemene kosten	137.300	Bijdrage huisvesting	30.000
Activiteiten	112.000	Rente baten	-
Afschrijvingen	31.717		
Rente	1.500		
Projecten en tentoonstelling	200.000	Projecten Sponsoring	200.000
Totale lasten	**872.317**	**Totale baten**	**872.317**

De subsidie van de gemeente wordt dus gebruikt als gedeeltelijke dekking van de vaste lasten; ongeveer de helft. De andere helft van de vaste lasten haalt het museum binnen uit eigen inkomsten. Alle variabele lasten voor activiteiten, projecten, tentoonstellingen worden volledig uit eigen inkomsten bekostigd.

Het museum heeft met de gemeente afgesproken dat het groot onderhoud aan het gebouw door het museum wordt uitgevoerd. De gemeentelijk bijdrage voor groot onderhoud (eigenaarsdeel) bedraagt € 27.500,- en is opgenomen in de balans.

Verhouding subsidie : eigen inkomsten
Het totaal aan ontvangsten in 2018 bedroeg volgens de jaarrekening € 826.487,-. Een deel hiervan betreft de exploitatiesubsidie van de gemeente Asten a € 233.578,-. Dit is 28,3% van de totale inkomsten. De operationele inkomsten (entreegelden, horeca, winkel verhuur) in 2018 bedroegen € 390.600,-. Dit is 47,3% van de totale inkomsten. Aan projectsubsidies en sponsorinkomsten is in 2018 € 202.309,- opgehaald; dit is 24,4% van de totale inkomsten. Daarmee komt de verhouding subsidie : eigen inkomsten op afgerond 28% : 72%. Wanneer de huisvestingsbijdrage van de gemeente wordt meegerekend dan komt de verhouding op 31% : 69%. Hoe zich dat verhoudt tot andere musea wordt duidelijk in de benchmark in het volgende hoofdstuk.

Vermogenspositie
Het eigen vermogen bedraagt volgens de jaarrekening 2018 € 70.216,-. Daarnaast is er een post bestemmingsreserve per 31 december 2018 van € 140.015,-. bestaande uit vooruit ontvangen projectsubsidies, gereserveerde sponsorgelden en ontvangen sponsorgelden uitsluitend bestemd voor projecten buiten de exploitatie van het museum.

3. Beoordeling prestaties

3.1. Museum Klok & Peel in het museale landschap

Waardebepaling musea
De landelijke Museumvereniging heeft de laatste jaren veel onderzoek gedaan naar het belang van musea en daarover gepubliceerd. Kort samengevat kent de Museumvereniging de onderstaande functies en daarmee samenhangende waarden aan musea toe.

Functie	Waarden
Musea genereren kennis en context	*Collectiewaarde :* 'Schatkamers van objecten en verhalen'
	Educatieve waarde: 'Leeromgeving voor iedereen'
	Kenniswaarde:': Onderzoek en experiment'
Musea bieden emotie en inspiratie	*Belevingswaarde:* 'Ruimte om te genieten, ervaren en beleven'
Musea verrijken de samenleving	*Verbindende waarde*: 'Ontmoetingsplaats, platform en identiteitsversterkend'
	Economische waarde: 'Economische kracht, vestigingsklimaat en trekpleister'

Beoordeling Museum Klok & Peel en de museale waarden

- Collectiewaarde. Museum Klok & Peel heeft een grote collectie van ca. 36.000 objecten, enerzijds een internationale, 's werelds meest omvangrijke klokkencollectie en anderzijds een grote collectie natuurhistorie over de flora en fauna van De Peel. De collectie wordt museaal geregistreerd conform de standaard van het museumregister. De collectiewaarde is groot gemeten naar de landelijke normen; veel Categorie A (nationaal belang) en categorie B (thematisch belangrijk).
- Educatieve waarde. Museum Klok & Peel kent educatieprogramma's voor BO en VO. Jaarlijks komen ruim 2000 leerlingen naar het museum. Veel ouders en opa's en oma's bezoeken met hun (klein)kinderen het museum De educatieve waarde is groot.
- Kenniswaarde. Museum Klok & Peel ontwikkelt zich behalve als museum ook als kenniscentrum. Zowel voor wat betreft de natuurhistorie en de cultuurhistorie van De Peel, als ten aanzien van de campanologie (klokkenkunde). Op beide domeinen neemt het museum initiatieven die bijdragen aan het ontsluiten van kennis over het domein en de verspreiding onder een breed publiek. Voorbeelden hiervan zijn: de ontwikkeling van de Peelacademie en de Singing Bronze Foundation. Bij deze ontwikkelingen worden regelmatig wetenschappers berokken wat o.a. leidt tot publicaties en de basis legt voor tentoonstellingen en ander publieksactiviteiten. De kenniswaarde van Museum Klok & Peel is hoog.
- Belevingswaarde. Museum Klok & Peel biedt een gevarieerd en professioneel programma voor het publiek met vaste presentaties, wisseltentoonstellingen, educatie, lezingen en workshops. Ook biedt het museum een museum café en museumwinkel. De presentaties en de ontvangst worden door het publiek goed gewaardeerd (NB: Infodocument klanttevredenheid). In 2015 heeft museum de nationale Museumprijs gewonnen. De belevingswaarde van het museum is hoog.

- Verbindende waarde. Het museum biedt onderdak aan een aantal maatschappelijke organisaties. In het museum zijn 200 vrijwilligers werkzaam. Via Senzer biedt het museum werkgelegenheid aan 15 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het museum organiseert ook maatschappelijk activiteiten voor de eigen inwoners zoals de jaarlijkse Pompoendagen. Op actuele thema's zoals de herdenking van WO II met het programma Death Valley De Peel worden tal van historische verenigingen, deskundigen, maatschappelijke organisaties en betrokken inwoners verbonden in gezamenlijke projecten. De verbindende waarde van het museum is hoog.
- Economische waarde. Museum Klok & Peel versterkt het imago van de gemeente Asten op twee karakteristieken: als genius loci van de beiaard- en luidklokken en de ligging midden in de prachtige Peel. Het museum trekt ca. 45.000 bezoekers per jaar die goed zijn voor zo'n € 344.000,- (2018) aan opbrengsten uit entree en museumwinkel/-café. Het museum biedt arrangementen met hotels in de regio. Het museum is een knooppunt voor toeristische fiets- en wandel in de regio. De economische waarde is lastig uit te drukken. In harde euro's aan inkomsten van bezoekers en/of aan werkgelegenheid is de waarde beperkt. Qua imago voor de gemeente Asten en als aanleiding voor een bezoek is de economische waarde (potentieel) wel hoog te noemen. Kritische kanttekeningen:
  - Het concept Toerisme Poort is mede door Museum Klok & Peel ontwikkeld, in een poging de provincie te verleiden (semi-)structureel bij te laten dragen in de exploitatie hiervan. Hoewel het museum feitelijk als Toerismepoort functioneert heeft de provincie tot op heden geen structurele middelen hiervoor beschikbaar willen stellen.
  - Bezoekers aan het museum besteden ook geld in de lokale economie. Onderzoek wijst uit dat toeristen die een museum bezoeken ook zo'n € 50,- per dag besteden aan o.a. eten, drinken, winkelen en vervoer. De ligging van Museum Klok & Peel buiten het centrum van Asten maakt dat bezoekers niet of beperkt bij de lokale middenstand komen.

  Verder: door het museum worden nagenoeg alle leveringen en diensten geplaatst bij de plaatselijke middenstand en bedrijfsleven.

Ontwikkelingen in de museumsector
De museumsector doet het goed. Al jaren stijgen de bezoekersaantallen; in de laatste tien jaar zijn die meer dan verdubbeld. De stijging komt vooral op het conto van de grote musea in de Randstad en enkele, vaak provinciaal gesubsidieerde musea buiten de Randstad, zoals Museum De Fundatie (Zwolle), het Noordbrabants Museum (Den Bosch) en het Drents Museum (Assen). Kleinere en middelgrote musea hebben het lastiger.

Over de positie van de kleinere en middelgrote musea in de regio zijn de laatste jaren verschillende publicaties en rapporten verschenen, onder andere van de Museumvereniging en de Raad voor Cultuur. Deze studies zijn vrij eensluidend over wat er nodig is om (ook) van kleine en middelgrote musea aantrekkelijke en duurzame voorzieningen te maken, met een breed draagvlak in de (lokale) samenleving. De opgave voor kleine en middelgrote musea in de regio luidt kort samengevat als volgt:

A. Maak onderscheidend profiel	B. Treed naar buiten en verbind!	C. Vergroot de slagkracht van je organisatie
➢ Breng focus aan in het verhaal van jouw museum ➢ Speel met je presentatie in op de wensen van het publiek ➢ Denk ook buiten de muren van het museum ➢ Verbind het verleden met het heden en de toekomst	➢ Marketingcommunicatie minimaal 10% begroting ➢ Bied een platform voor inwoners ➢ Wat kun jij betekenen voor andere maatschappelijke organisaties? ➢ Analyseer wie je stakeholders zijn en ga daarmee relatie aan	➢ Zoek de samenwerking met verwante musea in de regio ➢ Werk samen met commerciële aanbieders met dezelfde doelgroep ➢ Organiseer professionele ondersteuning ➢ Veel vrijwilligers; zij handen aan het werk en ook ambassadeurs

Beoordeling Museum Klok & Peel in het licht van ontwikkelingen museumsector

- Gesteld kan worden dat Museum Klok & Peel buitengewoon actief, daadkrachtig en effectief is op de opgaven waar kleinere en middelgrote musea voor staan waar het gaat om de focus op een onderscheidend museumprofiel (A) en het naar buiten treden en verbinden (B).
- Het beeld is minder eenduidig bij de opgave om de slagkracht van de organisatie te vergroten (C). Weliswaar is het museum ook op dit front actief, maar nog niet op alle onderdelen even effectief. Het aantal vrijwilligers is ongekend hoog. Ook de samenwerking met Senzer is substantieel. Maar op het punt van meer professionele ondersteuning is er structureel een tekort. Het concept Toerisme Poort / Iconen van Brabant had hier in moeten voorzien, maar daar is geen draagvlak voor gebleken in de regio en bij de provincie. Wel weet het museum met incidentele initiatieven en fondswerving professionele ondersteuning op projectbasis te verwerven, maar dit voorziet niet in de behoefte aan meer structurele ondersteuning door professionals. Ook het punt van samenwerking met verwante musea in de regio geldt dat dit wel op projectbasis gebeurt, zoals bij *Death Valley De Peel*, maar niet structureel. Ook hier had het concept Toerisme Poort in moeten voorzien, maar dat is dus niet van de grond gekomen.

3.2. Museum Klok & Peel in relatie tot gemeentelijk beleid

Toekomstagenda Asten 2030
De *Toekomstagenda Asten 2030* is in 2017 in dialoog met de inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties opgesteld. De toekomstagenda gaat uit van 4 majeure opgaven:

1. Transformatie buitengebied.
2. Vitale kernen.
3. Centrumontwikkeling.
4. Klimaatbestendig en energieneutraal Asten (duurzaamheid).

De opgave ‘Transformatie buitengebied’ draait vooral om een omvorming van de agrarische sector, maar ook om het benutten van de recreatieve en toeristische potentie van De Peel. Daartoe wordt ingezet op het positioneren van Asten als Poort van de Peel en het stimuleren van kleinschalige initiatieven op het gebied van toerisme en recreatie.

De opgave ‘Vitale kernen’ richt zich op passende en betaalbare woonvormen, adequate voorzieningen, saamhorigheid en een evenwichtige samenstelling van de bevolking. ‘Beleven en genieten’ is het motto, onder meer door cultuurbezoek. Deze ambitie geldt voor elk van de kernen (Asten, Ommel en Heusden), waarbij de eigen identiteit van de kernen gekoesterd kan worden. Dat kan door het initiatief bij inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties te leggen, o.a. middels coöperatieve initiatieven voor zorg en welzijn. Ook beoogt de opgave ‘Vitale kernen’ te komen tot gastvrije kernen, waar iets te beleven valt voor bezoekers en toeristen.

Bij de opgave Centrumontwikkeling is de ambitie te komen tot aantrekkelijke dorpscentra, met ontmoeting en beleving als kernbegrippen. Ontmoetingsplekken voor de eigen inwoners met ruimte voor flexwerken. Beleving vooral voor de toeristen, waarbij cultuurhistorie een belangrijk element vormt. Voor het centrum van Asten wordt ingezet op behoud van een aantrekkelijk winkelbestand en op horeca en cultuur, mogelijk in de vorm van een trekpleister voor ambachten, cultuur en educatieve doeleinden .

Met de opgave ‘Klimaatbestendig en energieneutraal Asten’ moet gekomen worden tot minder verstening en meer groen, een betere wateropvang, minder hittestress en een grotere biodiversiteit in flora en fauna. Ook volgt de gemeente de provinciale trend om zo snel als mogelijk energieneutraal te zijn.

Voor elk van de 4 majeure opgaven gaat de *Toekomstagenda Asten 2030* uit van een aanpak van onderop, waarbij de inhoud leidend is en de organisatie volgend. Geen vaste structuren, maar flexibiliteit en projectmatig werken. Initiatieven vanuit de samenleving worden ondersteund, mits passend bij de kernkwaliteiten van Asten. Samenwerking met partners lokaal en regionaal is cruciaal. O.a. in Innovatiehuis De Peel en Brainport.

<u>Hoe verhoudt Museum Klok & Peel zich tot de Toekomstagenda?</u>

- Museum Klok & Peel past goed in de opgave ‘Transformatie buitengebied’, onderdeel benutten potenties recreatie en toerisme. Met zo’n 45.000 bezoekers biedt Asten met het museum een stevige toeristische trekker.
- Ook past het museum goed in de opgave ‘Vitale kernen’. Het museum is een maatschappelijke voorziening die activiteiten en ontmoeting biedt voor de inwoners, o.a. met de Pompoendagen, door ruimten aan te bieden voor verenigingen en door 200 vrijwilligers aan zich te binden.
- Bij de opgave ‘Centrumontwikkeling’ is een hoofdrol weggelegd voor het centrum van Asten. Het museum profileert zich als plek voor ontmoeting, cultuurbeleving en cultuurhistorie, geheel in de geest van de Toekomstagenda, alleen niet in het centrum …
- De opgave ‘Klimaatbestendig en energieneutraal Asten’. Het museum is het ‘groenste museum van Nederland’ en is dus uithangbord voor deze majeure opgave.

Coalitieakkoord 2018-2020
In het Coalitieakkoord *Samen op weg naar een duurzaam vitaal Asten!* zijn de ambities van het gemeentelijk beleid voor de periode 2018-2020 vastgelegd. Het is een akkoord op hoofdlijnen dat in samenspraak met inwoners en partners verder moet worden opgepakt en uitgewerkt.

Om daadwerkelijk tot een duurzame en vitale gemeente te komen noemt het Coalitieakkoord als belangrijkste ambities:

- Als gemeente en haar kernen, aantrekkelijk om te wonen, te werken en te recreëren, voor inwoners en bezoekers, met evenwichtige aandacht voor inwoners, bedrijf en natuur;
- Duurzaam en vitaal als mens, in goede leefomstandigheden wat de basis biedt voor positieve gezondheid.

Het Coalitieakkoord geeft aan de 4 majeure maatschappelijke opgaven zoals die in de *Toekomstagenda Asten 2030* zijn benoemd te willen volgen. Werken aan deze maatschappelijke opgaven wil de gemeente op een andere manier doen met meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor inwoners en maatschappelijke partners. Dat vraagt van de gemeente dat om een meer ondersteunende en faciliterende rol om initiatieven uit de samenleving mogelijk te maken. Ook zoekt de gemeente naar meer samenwerking met maatschappelijke partners, lokaal en in de regio.

Museum Klok & Peel valt onder het (begrotings-)programma Sociaal Domein. Voor dit programma noemt het Coalitieakkoord o.a. de volgende speerpunten:

- Vitale kernen: beleid richten op de (lokale) woon- en recreatiebehoefte. Opgave 'Vitale Kernen' uit *Toekomstagenda Asten 2030* vertalen in programma en concrete projecten.
- Vrijwilligerswerk stimuleren, vooral wanneer dat van toegevoegde waarde is, bijvoorbeeld doordat professionele zorg kan worden ondervangen.
- Ouderen: meer sociale contacten stimuleren, waardoor zij langer op zichzelf kunnen blijven wonen.
- Jongeren: betaalbare deelname aan vrijetijdsvoorzieningen mogelijk maken.
- Participatie: o.a. specifieke aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

<u>Hoe verhoudt Museum Klok & Peel zich tot het Coalitieakkoord?</u>

- Het museum draagt bij aan het speerpunt vitale kernen, in casu de kern Asten. Onderscheidende voorziening voor inwoners en bezoekers.
- Het museum draagt bij aan Centrumontwikkeling. Imago Asten 'Klinkt als een Klok; economische factor als toeristische trekker.
- Het museum draagt bij aan de ambities Sociaal Domein: enorm groot vrijwilligersbestand; zinvolle dagbesteding voor ouderen; onderdak voor verenigingen; lokale activiteiten zoals de Pompoendagen; werkgelegenheid voor mensen met afstand tot arbeidsmarkt; educatie voor jongeren. In het bijzonder wat betreft de inzet van de medewerkers van Senzer kan worden onderstreept dat de maatschappelijke waarde hiervan hoog is. Het betreft medewerkers met een handicap, die binnen het museum met de nodige begeleiding hun draai hebben gevonden.

We constateren dat Museum Klok & Peel als voorziening goed lijkt te passen in de ambities van het Coalitieakkoord.

Lastig punt is dat de gemeente aangeeft zich te willen richten op de (lokale) woon- en recreatiebehoefte, terwijl Museum Klok & Peel daarnaast ook een bovenlokale, zelfs bovenregionale aantrekkingskracht heeft op toeristen / bezoekers van buitenaf. Je zou kunnen zeggen dat het Coalitieakkoord op dit punt de vraag oproept hoe je enerzijds wilt focussen op de lokale woon- en recreatiebehoefte en je anderzijds aantrekkelijk wilt zijn voor bezoekers/toeristen, want die komen niet vanzelf.

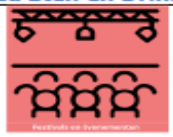
Vrijetijdseconomie
De gemeente Asten ontwikkelt zelf geen beleidskaders voor specifieke beleidsterreinen. De gemeente heeft er voor gekozen om een algemeen gemeentebreed beleid te formuleren, in casu de *Toekomstagenda Asten 2030* en voor wat betreft specifieke beleidsterreinen deel te nemen aan regionale beleidsontwikkeling met daarbij behorende uitvoeringsprogramma's, zoals de Economische Agenda de Peel (2016) en de Ruimtelijke Agenda De Peel (2017). Voor deze regionale beleidsontwikkeling en het opstellen van uitvoeringsagenda's is in 2017 Innovatiehuis De Peel opgericht.

Innovatiehuis de Peel is een netwerkorganisatie waarin ondernemers, overheden en (kennis)instellingen samenwerken aan innovatie in De Peel: 'Samenwerken op Innovatie door Innovatie op Samenwerking'. Het netwerk is geïnitieerd door VNO-NCW Brabant Zeeland, de gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Helmond, Laarbeek en Someren en Waterschap Aa en Maas. Het Innovatiehuis de Peel is strategisch partner van de Metropoolregio Brainport (Brainport Development). De focus van het Innovatiehuis de Peel ligt op zes speerpuntsectoren: Slimme Maakindustrie, Agro-food, Automotive, Agro, Zorg en Vrijetijdseconomie.

Voor Museum Klok & Peel is vooral de speerpuntsector Vrijetijdseconomie van belang. In de Economische Agenda De Peel (2016) wordt ingezet op het verder ontwikkelen van de toeristische en recreatieve kwaliteiten van De Peel. Hierdoor moeten meer bezoekers vanuit De Peel, maar ook van ver daarbuiten worden getrokken. Dat moet gebeuren middels regionale samenwerking waardoor de slagkracht kan worden vergroot en ook schaalvoordelen kunnen worden behaald. In de Uitvoeringsagenda Vrijetijdseconomie (2016) worden o.a. als actiepunten genoemd:
- Versterken fiets- en wandelstructuren;
- Verder oppoetsen van de museale parels/trekpleisters Vincentre (Nuenen), Museum Klok & Peel en het Boerenbondsmuseum (Gemert).
- Samenbrengen voorheen gemeentelijke marketingstrategieën onder één Peel-paraplu.

Recent (november 2019) heeft het Innovatiehuis De Peel het beleid voor de Vrijetijdseconomie geactualiseerd met het document *Perspectief Vrijetijdseconomie De Peel 2030*. Centraal in deze perspectiefnota staat een aanpak waarbij zowel qua vrijetijdsaanbod als marketingstrategieën gewerkt gaat worden langs een aantal themalijnen (zie onder). Hierdoor wordt het mogelijk geacht het aantal banen in de vrijetijdsector van De Peel verder te laten groeien (nu 5.500) en kan ook beter aansluiting worden gezocht bij o.a. Visit Brabant en marketing van de Brainportregio.

Onderstaand een schematisch overzicht van de aanbevelingen van het *Perspectief Vrijetijdseconomie De Peel 2030*. Dit document zal nog langs de zes gemeenteraden gaan.

Themalijn	Kenmerken
 De Weidse Natuur	Nationaal Park, natuurparken, groen, stilte, rust, vergezichten, hotspot voor vogelaars, turfwinning, groen, wandelen, fietsen, activiteiten, horeca, bijzonder vergaderen
 Het Boerenleven	Food, verkoop van streekproducten, overnachten bij de boer, horeca, activiteiten, vergaderen bij de boer
 Kastelen en Musea	Kasteelmusea, kasteelruïnes, heerlijkheden, monumenten, tuinen, landgoederen, parken, groen, horeca, activiteiten, bijzonder vergaderen
 Goed Eten en Drinken	Culinair, horeca, gezellig eten en drinken, activiteiten, terrassen, evenementen, vergaderen
 Bruisende Evenementen	Beeldbepalende en kleinschalige festivals in landelijk gebied, in de kernen en in de stad, vrijwilligers, horeca

Museum Klok & Peel in het licht van de Vrijetijdseconomie

- Museum Klok & Peel wordt genoemd als een van de op te poetsen parels. In de praktijk heeft dit nog niet tot substantiële acties of verbeteringen geleid waar het museum van heeft kunnen profiteren.
- De profilering van het museum als start- en knooppunt van wandel- en fietstochten sluit goed aan op het beleid van de vrijetijdseconomie.
- Het geactualiseerde beleid *Perspectief Vrijetijdseconomie De Peel 2030* biedt voor Museum Klok & Peel kansen op de themalijnen De Weidse Natuur, Kastelen en musea en Bruisende Evenementen.

3.3. Museum Klok & Peel in relatie tot provinciaal beleid

Vrijetijdseconomie

Ook de Provincie Noord-Brabant zet in op de vrijetijdseconomie. In 2013 is het Beleidskader en de Uitvoeringsagenda Vrijetijdseconomie 2013-2020 vastgesteld. De ambitie hierbij is om Noord-Brabant te ontwikkelen tot meest innovatieve en gastvrije provincie van West-Europa. Belangrijk hoofddoel hierbij is te komen tot meer bestedingen, een hogere toegevoegde waarde en een banengroei in de Vrijetijdssector. Een ander hoofddoel is om een bijdrage te leveren aan de doelen van andere beleidsvelden waarvoor de vrijetijdseconomie (VTE) een etalage kan zijn en die omgekeerd noodzakelijk zijn voor de realisering van de doelen van de VTE. Deze beleidsvelden zoals cultuur, erfgoed, natuur, sport en agrofood ontwikkelen door deze bijdrage vanuit de VTE nieuwe concepten en diensten (middels cross-overs) die voor meerdere doelgroepen interessant zijn. Centraal in de aanpak is het werken met thema's. Doorlopende speerpuntthema's zijn: Van Gogh, Design en Attractions & Events. Grote jaarthema's zijn geweest Van Goghjaar (2015),

Jeroen Boschjaar (2016), Van Mondriaan tot Dutch Design (2017), We are food (2018), Cross Roads (2019) en Zuiderwaterlinie (2020). Regionale samenwerking wordt gestimuleerd, waarbij de B5-steden knooppunten vormen.

Visit Brabant is de provinciale uitvoeringsorganisatie o.h.g.v. de vrijetijdseconomie. Met Visit Brabant investeert de provincie structureel in het op de kaart zetten van Noord-Brabant. Met programma's en grootschalige marketingactiviteiten richt Visit Brabant zich op (eu)regionale, de nationale markt en het internationaal toerisme. Daarnaast worden fiets- en wandelroutes in de markt gezet, thematisch van opzet en op het snijvlak van natuur en landschap, gecombineerd met arrangementen.

Museum Klok & Peel en de provinciale vrijetijdseconomie

- Voor Museum Klok & Peel biedt het provinciaal beleid beperkt aanknopingspunten. Als thema- en streekmuseum zijn er alleen incidenteel aanknopingspunten op specifieke thema's. In de afgelopen jaren heeft het thema Cross-Roads/Brabant Remembers (Viering 75 bevrijding) mogelijkheden geboden voor Museum Klok & Peel. En het museum heeft dit met beide handen aangegrepen met een groot en veelzijdig programma *Death Valley De Peel*. Met meer dan 150 activiteiten (tentoonstellingen, lezingen, publicaties, herdenkingsconcerten, oral history, routes) worden in 2019 en 2020 de oorlogsslachtoffers uit De Peel herdacht en 75 jaar vrijheid gevierd. Museum Klok & Peel is hiervan de grote motor. De positieve ervaring met deze samenwerking in De Peel smaakt naar meer, maar *Death Valley De Peel* is gefinancierd uit eenmalige projectsubsidies.
- Als start- en knooppunt van fiets- en wandelroutes heeft Museum Klok & Peel baat bij de inspanningen van Visit Brabant. Niet door middel van financiële en/of personele ondersteuning, maar door toeloop van toeristen.

Museumbeleid

De provincie Noord-Brabant kent geen specifiek museumbeleid. Wel is bekend dat de provincie juist ook in de museumsector belang hecht aan regionale samenwerking tussen musea. Ook zet de provincie in op de collectieve digitale toegankelijkheid van het erfgoed in Brabant door middel van het platform Brabants Erfgoed. Hierin worden collecties van musea, archieven en heemkundekringen ontsloten en verbonden met verhalen.

Voor wat betreft de regionale samenwerking in de Noord-Brabantse museumsector zijn twee provinciale initiatieven van belang:

- Naar aanleiding van de oproep van de Raad voor Cultuur (*In wankel evenwicht* (2018), waarin de raad het belang van kleine en middelgrote musea in de regio onderstreept en aandacht vraagt voor de vaak lastige financiële positie van deze musea heeft provinciale staten een motie aangenomen om een fonds beschikbaar te stellen ter ondersteuning van projecten voor de kleine en middelgrote musea. Dit fonds heeft inmiddels een jaar gefunctioneerd en wordt nu geëvalueerd. Museum Klok & Peel heeft (nog) geen gebruik gemaakt van de regeling, mede omdat de regeling niet voorziet in de structurele financieringsbehoefte die het museum heeft.
- Het cultuurbeleid van het rijk zet o.a. in op culturele regioprofielen, waarin het rijk, met de provincie en gemeente budgetten wil bundelen. Noord-Brabant heeft in dit verband ingezet op regionale cultuurprofielen in het B5-netwerk. Specifiek voor de niet-rijksmusea heeft de minister aangegeven per provincie 1 museum van bovenlokaal

belang meerjarig te willen ondersteunen (jaarlijks € 250.000,-). Niet geheel verrassend heeft de provincie Noord-Brabant ervoor gekozen een museumnetwerk naar voren te schuiven: Noordbrabants Museum met de stedelijke musea van de B5-steden. Dat is spijtig voor Museum Klok & Peel, omdat dit een museum is van bovenlokaal belang.

Museum Klok & Peel en het provinciaal museumbeleid

- Museum Klok & Peel heeft samen met o.a. Museum De Markiezenhof (Bergen op Zoom) en Biesbosch Museumeiland ingezet op het concept Toerisme Poort/Iconen van Brabant. Een Toerisme Poort is bedoeld om een regionaal samenwerkingsverband van musea en erfgoedinstellingen van de grond te krijgen om werk te maken van o.a. gezamenlijke promotie en marketing van het museale aanbod in de regio, gezamenlijke educatieprogramma's en samenwerking in collectiebeheer. Voor zo'n samenwerkingsverband is een trekker nodig waar enige formatie en organisatiebudget zou kunnen worden ondergebracht. Museum Klok & Peel was gedacht als trekker van de samenwerking in De Peel. Ondanks jarenlange lobby heeft de provincie uiteindelijk besloten het concept Toerisme Poort niet te willen ondersteunen. De provincie zet in op regionale samenwerking via (de musea van) het B5 netwerk. Wel kunnen musea in de regio een beroep doen op de regeling voor kleinere musea. Dit biedt voor Museum Klok & Peel evenwel geen structurele oplossing.
- Regionale samenwerking in B5-verband betekent voor Museum Klok & Peel dat gekeken moet worden naar Eindhoven. Vanuit Museum Eindhoven is het initiatief genomen voor een haalbaarheidsonderzoek naar samenwerking tussen de musea in de Brainportregio. Museum Klok & Peel heeft zich hier bij gevoegd. Het haalbaarheidsonderzoek is zeer recent opgestart; nog onduidelijk is in hoeverre dit profijtelijk kan zijn voor Museum Klok & Peel.

3.4. Benchmark vergelijking Museum Klok & Peel met andere musea

Vooraf
Om de prestaties van Museum Klok & Peel op waarde te kunnen schatten vergelijken we het museum in deze benchmark met soortgelijke musea elders in het land. Op deze wijze kunnen we inzicht verschaffen in de punten waarop Museum Klok & Peel gemiddeld scoort, of juist hierboven of eronder.

Sinds 2005 verzamelt de Stichting Museana – opgericht door de Museumvereniging - gegevens van de deelnemers van het online benchmarksysteem Museana. Jaarlijks vullen de leden van de Museumvereniging een vragenlijst in om het benchmarksysteem up to date te houden. Alle antwoorden worden verwerkt tot een groot databestand. Museana vormt een goede bron voor onderlinge vergelijking van musea op vastgestelde prestatiefactoren. De meest recente gegevens in Museana zijn die over 2018. Daarom gebruiken we de cijfers over dat jaar.

We weten uit ervaring dat de juistheid van de gegevens in Museana niet is geborgd. Het hangt van het museum af hoe nauwkeurig zijn gegevens in het systeem worden ingevoerd. Uit ervaring weten we ook dat niet elk museum evenveel kwaliteit en kwantiteit inzet bij het invoeren van gegevens. Dit hoeft als zodanig geen groot probleem te zijn, omdat we immers vergelijken met meer musea.

We hebben twee benchmarks gemaakt:
- Een benchmark waarin we Museum Klok & Peel hebben vergeleken met zes andere musea, geselecteerd op basis van (vergelijkbaar) structureel subsidie.
- Een benchmark waarin we Museum Klok & Peel hebben vergeleken met zes anders musea, geselecteerd op basis van (vergelijkbaar) bezoekersaantal.

Bij de keuze voor musea hebben we daarnaast gezocht naar een combinatie van streekmuseum en themamuseum (Museum Klok & Peel is namelijk zowel streekmuseum ('Peel') als themamuseum ('Klok'). Ook hebben we musea gekozen met een enigszins vergelijkbare, landelijke ligging (niet zijnde randstedelijk).

We hebben Museum Klok & Peel vergeleken op de volgende criteria:
- Bezoekersaantallen
- Structureel subsidie
- Eigen inkomsten
- Verhouding eigen inkomsten/structureel subsidie
- Aantal betaalde medewerkers
- Aantal vrijwilligers
- Aantal m2 huisvesting
- Collectie (aantal objecten)

Vergelijking met musea met eenzelfde structureel subsidie
Naast bovenstaande uitgebreide vergelijking hebben we nog een tweede selectie gemaakt om specifiek inzicht te krijgen in prestaties van musea die een vergelijkbaar structureel (gemeentelijk) subsidie ontvangen. De volgende zes musea (met een vergelijkbaar subsidie) zijn geselecteerd:
- Museum de Cruquius (Haarlemmermeer)
- Museum de Voorde (Zoetermeer)
- Museum Veenendaal
- Museum voor Religieuze Kunst (Uden)
- Museum Pakhuis Ermelo
- MuZEEum (Vlissingen)

Voor het cijfermatige overzicht van deze benchmark verwijzen we naar bijlage 3. Onze belangrijkste bevindingen van deze benchmark geven we onderstaand.

- Museum Klok & Peel bereikt verreweg de meeste **bezoekers**: 45.000. Het gemiddelde aantal bezoekers van de groep musea is afgerond 18.000. Ook het aantal betalende bezoekers (al dan niet gereduceerd tarief) ligt bij Museum Klok & Peel het hoogst.
- De **subsidie** die de overheid verleent per bezoeker ligt bij Museum Klok & Peel verreweg het laagst: respectievelijk € 6,- per bezoeker tegenover € 40,- per bezoeker gemiddeld. Ook het aandeel gemeentelijk subsidie (structureel) van de totale inkomsten ligt bij Museum Klok & Peel verreweg het laagst.
- Bij Museum Klok & Peel komt een relatief groot deel van de **eigen inkomsten** uit entreegelden of uit sponsoring. Het percentage inkomsten uit entreegelden ligt bij Museum Klok & Peel op 39% en is verreweg het hoogste percentage. Het gemiddelde

ligt op 8%. Ook met het percentage inkomsten uit sponsoring/fondswerving is Museum Klok & Peel koploper: afgerond 25% tegenover 2% gemiddeld ….

- De **verhouding subsidie : eigen inkomsten** ligt bij Museum Klok & Peel op 31% : 69%, terwijl dit in deze referentiegroep gemiddeld 57% : 43% bedraagt.
- Het **aantal betaalde werknemers** ligt bij Museum Klok & Peel op 4 (2,2 fte). Dat is van de vergeleken musea het laagst; het gemiddelde van de vergeleken musea ligt op 6 betaalde medewerkers.
- Het **aantal vrijwilligers** (200) ligt bij Museum Klok & Peel verhoudingsgewijs hoog; alleen Museum Cruquius heeft meer vrijwilligers. Het gemiddelde in de referentiegroep ligt op 90.
- De **oppervlakte van het museumgebouw** is bij Klok & Peel verreweg het grootst en bedraagt. 2.200 m2 tegenover 899 m2 gemiddeld.
- Het **aantal objecten in de collectie** van Museum Klok & Peel is veruit het grootst; ca. 35.000 objecten versus ca. 10.000 gemiddeld.

Vergelijking met musea van eenzelfde omvang op basis van bezoekersaantallen
We hebben de volgende zes musea geselecteerd op basis van (vergelijkbare) bezoekersaantallen:

- Westfries Museum (Hoorn)
- De Bastei (Nijmegen)
- Biesbosch Museumeiland (Werkendam)
- Textielmuseum (Tilburg)
- Bakkerijmuseum De Oude Bakkerij (Medemblik)
- Glasmuseum (Leerdam)

Voor het cijfermatige overzicht van deze benchmark verwijzen we naar bijlage 4. Wat direct opvalt is dat Museum Klok & Peel op basis van vergelijkbare bezoekersaantallen in een andere groep musea komt te staan; grotere en meer bekende musea. Onze belangrijkste bevindingen per indicator geven we onderstaand.

- Museum Klok & Peel trekt procentueel gezien meer betalende **bezoekers,** al dan niet tegen een gereduceerd tarief. Het aandeel bezoeken met een museumkaart ligt bij Museum Klok & Peel wat lager dan bij de referentiemusea; hier valt mogelijk nog winst te behalen.
- De **subsidie** die wordt gegeven aan Museum Klok & Peel uitgedrukt per bezoeker ligt aanzienlijk lager dan bij de referentiemusea gemiddeld; respectievelijk € 6,- per bezoeker bij Museum Klok & Peel versus € 19,- gemiddeld. Met name het Textielmuseum Tilburg ontvangt per bezoeker: € 64,-; dit museum krijgt dus veel meer subsidie (bijna € 4,5 miljoen), met weinig meer bezoekers dan Museum Klok & Peel.
- De **eigen inkomsten** van Museum Klok & Peel liggen procentueel veel hoger dan bij de referentiemusea. De publieksinkomsten (entreegelden) bedragen bij Museum Klok & Peel 44% van de totale inkomsten waar het gemiddelde op 24%. Sponsorinkomsten (inclusief projectsubsidies) bedragen bij Museum Klok & Peel 25% van de totale inkomsten versus slechts 2% gemiddeld.
- De **verhouding subsidie : eigen inkomsten** is bij Museum Klok & Peel verreweg het gunstigst: 31% : 69%, ten opzichte van 44% : 56% gemiddeld.
- Het **aantal betaalde medewerkers** (loonlijst) is bij Museum Klok & Peel opvallend laag. Dit zijn er 4 (2,2 fte) ten opzichte van 23 gemiddeld bij de andere musea. Gemeten naar het aantal bezoekers staat bij Museum Klok & Peel 1 medewerker tot ruim 11.000

bezoekers; gemiddeld is verhouding 1 staat tot (nog geen) 4.000. De personeelslasten nemen bij Museum Klok & Peel dan ook een minder groot deel in van de totale uitgaven dan bij de vergelijkbare musea (resp. 31% t.o.v. 51% gemiddeld).

- Het **aantal vrijwilligers** dat Museum Klok & Peel aan zich weet te binden is opvallend groot: 200 tegenover 82 gemiddeld. Het aantal is het hoogste van alle referentiemusea. Hetzelfde geldt voor het aantal stagiaires: dit zijn er 50 i.p.v. 2 gemiddeld bij de referentiemusea.
- Het aantal **objecten in de collectie** bij Museum Klok & Peel in deze groep musea ligt op een bovengemiddeld niveau. Alleen het aantal objecten bij de Bastei is hoger.
- Het **oppervlakte van het museumgebouw** van Museum Klok & Peel ligt ook in deze groep substantieel hoger: 2.200 m2 tegenover nog geen 1.500 m2 gemiddeld. Alleen het Textielmuseum in Tilburg beschikt over meer m2 museumgebouw (3.388m2). Het totale oppervlakte van Museum Klok & Peel (binnen + buiten) is enorm veel groter dan de referentiemusea gemiddeld: respectievelijk 9.800 m2 totaal versus nog geen 4.000 m2 gemiddeld. Het verschil komt vooral door de ruimte buiten (tuin): 6.800m2.

Conclusies benchmarks
De uitkomsten van beide benchmarks komen in belangrijke mate overeen en laten een gunstig beeld zien voor Museum Klok & Peel. Als belangrijkste conclusies noteren wij:

- Van alle vergeleken musea ontvangt Museum Klok & Peel verreweg het minste structureel subsidie per bezoeker.
- Van alle vergeleken musea genereert Museum Klok & Peel verreweg het hoogste percentage eigen inkomsten.
- Bijgevolg scoort Museum Klok & Peel het beste van alle vergeleken musea in de verhouding subsidie : eigen inkomsten (31% : 69%).
- Ten opzichte van de vergeleken musea heeft Museum Klok & Peel een fors grotere accommodatie te programmeren, beheren en onderhouden. Qua omvang gebouw heeft Museum Klok & Peel ongeveer het dubbele aan m2 dan het gemiddelde van de andere musea. Qua buitenruimte is Museum Klok & Peel zelfs verreweg de grootste.
- Van alle vergeleken musea heeft Museum Klok & Peel de op een na kleinste professionele werkorganisatie met 4 betaalde medewerkers (2,2 fte) ten opzichte van gemiddeld 6 betaalde krachten bij de musea met een vergelijkbaar subsidie en gemiddeld 23 betaalde krachten bij musea met een vergelijkbaar bezoekersaantal. Uitgedrukt in aantal bezoekers per betaalde medewerker presteert Museum Klok & Peel het beste van alle musea.
- Het aantal vrijwilligers bij Museum Klok & Peel is zeer hoog.

3.5. Vergelijking subsidieniveau met andere gemeenten

Vooraf
Het CBS heeft in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen een onderzoek verricht naar de detaillering van cultuurlasten van gemeenten en provincies. Hierdoor is het mogelijk gemeenten te kunnen vergelijken, in dit geval op hun uitgaven aan musea. Basis hiervoor vormt de jaarrekening 2017. CBS onderzoekt dit niet ieder jaar; 2017 is de laatste keer geweest.

Om de gemeente Asten voor wat betreft uitgaven aan musea te kunnen vergelijken hebben we gekeken naar gemeenten met een vergelijkbaar aantal inwoners en naar de ligging: landelijke gemeenten (buiten de Randstad) en verspreid over het land. Niet door alle gemeenten zijn de uitgaven aan musea vastgelegd. Alleen de gemeenten die deze gegevens wel hebben aangeleverd konden worden meegenomen in de vergelijking.

We hebben de volgende vijf gemeenten geselecteerd:
- Staphorst
- Heumen
- Gennep
- Vlagtwedde
- Harlingen

We hebben vervolgens het vraagstuk ook andersom bekeken: met welke gemeenten kan Asten zich meten op basis van het museumbudget?

Vergelijking met soortgelijke gemeenten (inwonertal, landelijke ligging

Gemeente	Aantal inwoners	Uitgaven aan musea	Procentueel (van totale cultuursub-sidie)	Euro aan musea per inwoner
Asten	*16.710*	*328.000*	*44%*	*€ 19,63*
Staphorst	16.979	50.000	8%	€ 2,94
Heumen	16.433	38.000	9%	€ 2,31
Gennep	17.063	32.000	4%	€ 1,88
Vlagtwedde	15.908	210.000	19%	€ 13,20
Harlingen	15.860	383.000	28%	€ 24,15
Gemiddeld (ongewogen)	**16.492**	***173.500***	***19%***	**€ 10,52**

Tabel 1: Inzicht in museumbudget 2017 voor Asten en vijf vergelijkbare gemeenten

Wat opvalt is dat de uitgaven van gemeente Asten aan musea in 2017 hoog zijn, zowel absoluut als relatief. Maar liefst 44% van het totale budget aan cultuursubsidie is besteed aan deze kostenpost. Ter vergelijking: Asten valt binnen grootteklasse 6 van het CBS (gemeenten met 10.000 tot 20.000 inwoners). Gemiddeld geven deze gemeenten slechts 14% van hun totale cultuurbegroting uit aan musea. Het percentage ligt in de vergeleken gemeenten dan ook lager dan in Asten (hoewel hier onderling wel behoorlijke verschillen zichtbaar zijn).

Het absolute bedrag per inwoner dat naar de bekostiging van musea gaat ligt alleen in Harlingen (€ 24,15) nog hoger. In Asten wordt meer dan 10 keer zoveel aan musea uitgegeven dan in de gemeente met de laagste uitgaven hieraan; in Gennep wordt er slechts € 1,88 per inwoner besteed.

Verder is van belang op te merken dat we uit de gegevens van het CBS niet kunnen opmaken welk deel structureel subsidie betreft en welk deel incidenteel subsidie. Voor de gemeente Asten weten we dat wel: het structureel subsidie in 2017 bestond uit € 229.561,- exploitatiesubsidie + € 30.000,- huisvestingsubsidie = € 259.561,- totaal. Dit betekent dat het in de CBS-data opgenomen bedrag (€ 328.000,-) ook een fors bedrag aan incidenteel subsidie bevat. Dat klopt, want zo ging er in 2017 o.a. € 39.000,- als incidenteel subsidie naar de inrichting van de vaste presentatie *Peel aan Zee*. We kunnen niet nagaan hoeveel

incidenteel subsidie in de cijfers van de referentiegemeenten zit. Maar ook al zou dat nul zijn en laten we de incidentele subsidie 2017 van de gemeente Asten buiten beschouwing, dan nog blijft Asten hoog op nr. 2 van de ranking staan.

Vergelijking op basis van vergelijkbaar subsidiebudget musea
Onderstaande figuur laat zien dat Asten zich qua subsidie aan musea kan meten met grotere gemeenten/steden. De bestedingen aan musea maken in deze steden echter een minder groot onderdeel uit van de totale cultuurbegroting en er wordt teruggerekend naar euro's per inwoner ook minder uitgegeven. Conclusie: de uitgaven van Asten aan musea zijn fors voor een gemeente van deze omvang. Bovendien betreft het een bovengemiddeld aandeel in de totale cultuurbegroting t.o.v. andere (vergelijkbare) gemeenten.

Gemeente	Aantal inwoners	Uitgaven aan musea	Procentueel (van totale subsidie)	Euro per inwoner
Middelburg (Z.)	48.019	333.000	5%	€ 6,93
Elburg	23.026	329.000	22%	€ 14,29
Asten	*16.714*	*328.000*	*44%*	*€ 19,62*
Katwijk	64.532	327.000	9%	€ 5,07
Purmerend	79.928	325.000	4%	€ 4,07

Tabel 2: Gemeenten met een vergelijkbaar museumbudget

Conclusies vergelijking gemeentelijk budget voor musea
- De gemeente Asten geeft als kleine gemeente ten opzichte van vergelijkbare gemeenten een hoog bedrag uit aan musea (in casu Museum Klok & Peel).
- Van het in de CBS-data opgenomen bedrag (€ 328.000,-) is € 287.500,- structureel; de rest betreft incidenteel subsidie.

3.6. Overall beeld

Museum Klok & Peel doet het qua prestaties in alle opzichten goed, zo niet uitstekend. Elke vergelijking met andere musea pakt voor Museum Klok & Peek positief uit. Het museum weet met verhoudingsgewijs weinig subsidie een forse museumaccommodatie open te houden en daar aantrekkelijke presentaties in te organiseren voor een groot publiek, zowel in de vorm van vaste presentaties als wisseltentoonstellingen. Daarnaast weet het museum de collecties en verhalen van zowel 'Klok' als 'Peel' met onderzoeken, publicaties en conferenties als kenniscentrum verder te verdiepen, te behouden en te ontsluiten. Bovendien weet het museum zich zowel te verbinden met de lokale samenleving als aantrekkelijk te zijn als toeristische hotspot. Het museum doet dat alles met een kleine staf, een groot aantal vrijwilligers en medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt. De collectie is voor een substantieel deel van nationaal belang en wordt adequaat beheerd.

Museum Klok & Peel scoort positief op alle waarden die de Museumvereniging aan musea onderkent: collectiewaarde, educatieve waarde, kenniswaarde, belevingswaarde, verbindende waarde en economische waarde. Niet voor niets heeft Museum Klok & Peel in 2014 de landelijke prijs voor beste museum gekregen. Ook weet het museum goed in te spelen op gemeentelijk beleid (Toekomstagenda 2030, sociaal beleid en beleid vrijetijdseconomie) en provinciaal beleid (museumbeleid, vrije tijdseconomie).

De keerzijde van het succes is dat het museum in haar exploitatie uitermate kwetsbaar is. Het hoge prestatieniveau is in de praktijk mogelijk gebleken door de enorme inzet van vrijwilligers, ook op sleutelposities in de organisatie. Waar andere, in omvang vergelijkbare musea het zich kunnen permitteren om directievoering en staftaken op het gebied van o.a. bedrijfsvoering, collectiebeheer en marketingcommunicatie te beleggen bij betaalde medewerkers, vangt Museum Klok & Peel dit op met vrijwilligers. Het Dagelijks Bestuur en het Uitvoerend Bestuur van Museum Klok & Peel vervullen taken die op de schaal van dit museum eigenlijk door professionals moeten worden uitgevoerd. Dat is op termijn geen houdbare constructie. Museum Klok & Peel heeft dit probleem wel onderkend en heeft geprobeerd met het concept Toerisme Poort structureel budget van de regio en de provincie beschikbaar te krijgen waarmee de organisatie zou kunnen worden versterkt. Maar dit is ondanks verwoede pogingen niet mogelijk gebleken. Inmiddels heeft het museum te kampen met vacatures in het (dagelijks) bestuur waarvoor geen nieuwe mensen kunnen worden gevonden, waardoor thans sprake is van een acuut probleem.

Vanuit de benchmarks met andere musea kan het formatieprobleem op aard en omvang nader worden geduid. De benchmark met musea met een vergelijkbaar subsidie toont aan dat deze musea over gemiddeld 6 professionele krachten beschikken; bij Museum Klok & Peel is dat 4 (2,2 fte). De benchmark met musea met een vergelijkbaar bezoekersaantal geeft een nog schever beeld te zien: die musea hebben gemiddeld 23 betaalde krachten. Museum Klok & Peel mist eigenlijk betaalde krachten voor de volgende functies:

- Directeur
- Administrateur
- Medewerker bedrijfsvoering / ICT
- Medewerker marketingcommunicatie / sales
- Educatiemedewerker
- Collectiebeheerder/-registrator

In totaal 6 functies, ca. 2 a 3 fte. Gelet op het type functie en op basis van de museum CAO heb je het dan over een structurele kostenpost van bij benadering € 200.000,- waar de begroting van het museum niet in voorziet. Omdat het museum al zwaar leunt op eigen inkomsten uit entreegelden, winkel, horeca, sponsoring en fondswerving, is het niet realistisch de exploitatieproblematiek op te lossen door te rekenen met nog meer eigen inkomsten. Ook is het niet reëel er van uit te gaan dat de gemeente structureel meer kan subsidiëren. De gemeente geeft verhoudingsgewijs al een hoge bijdrage aan het museum.

Naast genoemd formatie-/exploitatieprobleem zien wij nog een tweede groot vraagstuk, namelijk de huisvesting. Op zich is de huisvesting en het onderhoud op orde. Sterker zelfs, de museumaccommodatie is een toonbeeld van duurzaamheid. Niettemin valt op dat in vergelijking tot andere musea Museum Klok & Peel een zeer groot museumcomplex in de lucht moet houden. De benchmark met musea met een vergelijkbaar subsidie laat zien die gemiddeld over een binnenruimte van 900 m2 beschikken, waar Museum Klok & Peel 2.200 m2 beschikbaar heeft, nog exclusief bijgebouwen. Bij de buitenruimte is de verhouding nog schever. De benchmark wijst uit dat Museum Klok & Peel voor de opgave staat om met een veel kleinere professionele organisatie een veel groter museumcomplex te exploiteren. Bedacht moet worden dat elke m2 gebouw en buitenruimte niet alleen onderhouden en beheerd moet worden, maar ook geprogrammeerd en geëxploiteerd.

Zowel de (te) krappe formatie als de (te) grote huisvesting zijn belangrijke factoren voor het nadenken over de scenario's.

4. Scenario's

4.1. Scenario lager ambitieniveau

Inleiding
Directe aanleiding voor dit scenario is het voornemen van de gemeente om te bezuinigen. Niet alleen 10% van het subsidie, maar ook het schrappen van de jaarlijkse prijsindexering, hetgeen per saldo een tweede bezuinigingscomponent is. Gelet op de onderliggende exploitatieproblematiek (combinatie van (te) krappe personeelsformatie en een (te) grote accommodatie), is dit scenario alleen denkbaar met een algehele reset van het museum. Die reset betekent in essentie dat het ambitieniveau wordt afgestemd op wat redelijkerwijs (gemiddeld) verwacht mag worden van een museum met een structureel exploitatiesubsidie van afgerond € 200.000,-. Dit scenario betekent in alle opzichten: afschalen.

Typering museum
Waar Museum Klok & Peel nu een museum is met een bovenregionale, zelfs nationale uitstraling, zal het resultaat van dit scenario zijn een substantieel kleinschaliger museum met minder uitstraling en aantrekkingskracht. In het bijzonder de ambities ten aanzien van het dragende element Klok zullen moeten worden bijgesteld. Museum Klok & Peel wordt in dit scenario het streekmuseum van de Peelregio.

Effect op de collecties
De omvangrijke collectie, zowel die van Klok als die van Peel, zal niet op het huidige niveau te handhaven zijn. Aan museale eisen aan ten aanzien van collectiebeheer (klimatisering, veiligheid, bruikleenverkeer, onderhoud aan collectie, collectieregistratie, online toegankelijkheid) kan nu nog met pijn en moeite worden voldaan. In het onderhavige scenario zal dat niet meer op het huidige niveau mogelijk zijn. In dit scenario past dan ook het terugbrengen van de omvang van de collectie tot beheersbare proporties. Dan gaat het om het uitplaatsen van een substantieel deel van de collectie met ongeveer de helft.

De collectie Klok is van mondiale betekenis. Gezocht zal moeten worden naar een partij die wel in staat is de collectie professioneel te beheren. Voor wat betreft de collectie Peel zal bezien moeten worden of overheveling naar bijvoorbeeld een natuurhistorisch museum mogelijk is. In Asten blijft dan over een kerncollectie Klok en een kerncollectie Peel. Uitplaatsen van collectie kan in de vorm van overdracht van eigendom, maar ook in de vorm van langdurige bruikleen. Aan het ontzamelen/uitplaatsen van collectie zijn eenmalige kosten verbonden.

Effect op het museale aanbod
In dit scenario zal het museale aanbod verschralen. Museum Klok & Peel kent thans een gevarieerd aanbod van vaste presentaties en verschillende tentoonstellingen per jaar, waaronder minimaal 1 grote manifestatie. Ook kent het museum een omvangrijke randprogrammering met lezingen, symposia en meer. Alles gefinancierd uit fondswerving en sponsoring. In dit scenario zullen inkomsten uit fondswerving en sponsoring substantieel lager komen te liggen, bij gebrek aan organisatorische slagkracht en minder ambitieuze projecten. Hierdoor zal de vaste presentatie door de jaren heen aan kwaliteit inboeten, omdat er geen of minder budget is voor upgrading en vervanging. Ook is er geen of minder geld voor grootschalige tentoonstellingen of manifestaties met nationale en

internationale uitstraling. In dit scenario wordt Museum Klok & Peel een streekmuseum met een beperkt programma.

Effect op de expertisefuncties
In dit scenario zal het initiatief van de Peelacademie, met onderzoek en kennisuitwisseling over de natuur en de cultuurhistorie van de Peel stil komen te liggen. Vanzelfsprekend kan het museum in dit scenario nog wel lezingen organiseren, maar niet meer in de vorm van een samenhangend programma van een Peelacademie.

Het kenniscentrum Campanologie zoals dat er nu is en verder in ontwikkeling is, zal in dit scenario worden afgebouwd. Waar nu nog wetenschappers aan het museum verbonden zijn en er onderzoeksprogramma's worden opgezet, zal daar in de toekomst met dit scenario geen sprake meer van zijn.

Effect op het publieksbereik
In dit scenario zullen de bezoekersaantallen dalen. Hoeveel is lastig te zeggen. Wanneer we kijken naar de benchmark met musea die een vergelijkbaar structureel subsidie ontvangen, dan zou het publieksbereik halveren tot ca. 22.500. Vooral toeristen en museumliefhebbers (museumkaart) zullen minder komen. Daarmee daalt de economische waarde van het museum en ook de economische betekenis voor Asten.

Verder zal in dit scenario ook het aantal leerlingen dalen, omdat er minder interessante educatieprogramma's zijn en ook de basis van het museum steeds minder aantrekkelijk wordt.

Effect op organisatie
In dit scenario blijft de professionele kernorganisatie op het huidige, beperkte niveau. Het grote verschil zal er in gelegen zijn dat het huidige werkbestuur (goed voor ca. 2 a 3 fte op directie- en stafniveau) uitvoerende taken zoveel mogelijk beperkt en waar mogelijk overdraagt aan de (kleine) professionele kernorganisatie .

Ook mag verwacht worden dat het museum minder aantrekkelijk zal zijn voor vrijwilligers. Wanneer we ook hiervoor de benchmark van musea met een vergelijkbaar subsidieniveau nemen, dan daalt het aantal vrijwilligers tot ca. 100. Een halvering ten opzichte van nu. Daarmee daalt ook de maatschappelijke waarde van het museum.

We kunnen nog niet overzien welk effect dit scenario op de inzet van de medewerkers van Senzer heeft. Mocht dit bezuinigingsscenario er toe leiden dat de werkplekken van Senzer komen te vervallen, dan is dit niet alleen een gemis uit oogpunt van maatschappelijk belang, maar ook zal dit financiële gevolgen hebben voor Senzer, omdat dan alternatieve werkplekken moeten worden gezocht, met waarschijnlijk hogere vervoerskosten als gevolg en in ieder geval meer begeleidingskosten in een overgangsperiode. En hogere kosten voor Senzer zullen waarschijnlijk uiteindelijk voor rekening van de gemeente komen.
Ja, want het elders plaatsen van mensen van Senzer leidt hoogstwaarschijnlijk tot hogere kosten voor Senzer. Denk hierbij aan vervoerskosten, maar ook begeleidingskosten. Hoe hoog deze kosten zullen zijn, is in deze fase niet aan te geven. Is van diverse factoren afhankelijk.

In dit scenario past het aanhalen van samenwerking met andere kleinere en middelgrote musea in de regio. Bijvoorbeeld met Museum De Wieger, Kasteel Gemert en het Boerenbond Museum. Mogelijk ook met musea in de regio Eindhoven. Hier zal niet een groot exploitatievoordeel mee te halen zijn, maar er kan wel worden samengewerkt op het gebied van marketingcommunicatie en mogelijk zelfs in het delen van een conservator of een collectiebeheerder.

Effect op huisvesting
Met substantieel lagere inkomsten uit entreegelden en fondswerving/sponsoring en gelijkblijvende personeelskosten, zal er aan de kostenkant fors gesneden moeten worden en dat zal vooral moeten gebeuren in de huisvesting. Vanuit de constatering dat het museum verhoudingsgewijs over een grote museumaccommodatie beschikt met veel grond, is het in dit scenario noodzakelijk dat een deel van het museumcomplex wordt afgestoten. Museum Klok & Peel beschikt in de vergelijking met andere musea van een eenzelfde subsidieniveau over een huisvesting die meer dan dubbel zo groot is.

In dit scenario zal bezien moeten worden hoe het museumcomplex, zowel binnen als buiten bij benadering gehalveerd kan worden. Halvering van de accommodatie zal bij benadering ook leiden tot een halvering van de huisvestingslasten (huur, onderhoud, gebruikerslasten).

Effect op exploitatie
- Eigen inkomsten zullen bij benadering worden gehalveerd.
- Alle kosten (ook huisvesting), met uitzondering van personeelskosten worden eveneens gehalveerd.
- Subsidie loopt terug van afgerond € 240.000,- naar € 215.000,-.
- Geen indexering.
- Personeelskosten zoveel mogelijk op huidig niveau, mogelijk iets lager om bezuiniging op te vangen.

Transitiekosten
Een substantiële afschaling van het museum is niet van het ene op het andere moment gerealiseerd. Een transitieperiode van een jaar of twee zal noodzakelijk zijn. Voor het aansturen van dit veranderingsproces zal externe ondersteuning geregeld moeten worden. Te beginnen met een interimmanager die niet alleen de dagelijkse leiding van de museumorganisatie op zich kan nemen, maar ook dit scenario uitwerkt in een concreet transitieplan voor afschaling. Dit plan zou er eind van dit jaar moeten kunnen liggen. Het plan zal niet alleen duidelijk moeten maken hoe de afschaling geeffectueerd gaat worden, maar ook wat daarvoor nodig is aan transitieorganisatie en wat daarvan de kosten zijn. Definitieve besluitvorming over het 'afschalingsplan' kan dan begin volgend jaar plaatsvinden. De kosten voor een interimmanager voor de periode van ongeveer een jaar zullen bij benadering € 100.000,- bedragen.

In dit bezuinigingsscenario zal dus gerekend moeten worden met eenmalige frictiekosten. Mogelijk kan met het afstoten van een deel van het gebouw en een deel van de tuin dekking gevonden worden om de eenmalige frictiekosten van dit scenario te kunnen financieren.

4.2. Scenario gelijkblijvend prestatieniveau

Inleiding
Dit scenario zet in op continuering van het huidige prestatieniveau van Museum Klok & Peel. Uitstraling, positie in het Nederlandse museale landschap, aard en omvang van de collectie, het museale aanbod, bezoekersaantallen en eigen inkomsten blijven in dit scenario min of meer gelijk.

Om dit scenario te kunnen uitvoeren is naast handhaving van het huidige subsidieniveau van de gemeente Asten een aanvullende structurele inkomstenbron nodig om de formatie-/exploitatieproblematiek mee te kunnen oplossen. Nodig is een aanvullende structurele inkomstenbron van ca. € 200.000,-.

Gegeven het feit dat de subsidie van de gemeente Asten aan het museum al relatief hoog is en de gemeente te kampen heeft met bezuinigingen, is het niet realistisch te verwachten dat de gemeente dit bedrag zal gaan betalen; dat zou bijna een verdubbeling van de subsidie betekenen. Denkbaar zou zijn dat de provincie Nood-Brabant bijspringt, maar dat is in het verleden al geprobeerd met het concept Toerisme Poort; helaas zonder succes. De provincie heeft in het verleden Museum Klok & Peel wel met incidentele bedragen gesubsidieerd, maar exploitatiesubsidies passen niet in het beleid van de provincie. Waar nog wel naar gekeken kan worden is subsidiering op landelijk niveau. Hierop gaan wij onderstaand nader in.

Verder is het in dit scenario wenselijk om aan de 'knop huisvesting' te draaien; ook daar gaan we onderstaand nader op in.

Meerjarige subsidie rijk/OCW?
De collectie Klok is van nationale, zelfs internationale betekenis. In dat opzicht is het geen vreemde gedachte dat Museum Klok & Peel voor dit onderdeel ook met rijksmiddelen wordt ondersteund. Het rijk ondersteunt wel meer musea; niet alleen musea die rijkscollectie beheren (collectie in eigendom van het rijk), zoals het Rijksmuseum en Museum Paleis het Loo, maar ook musea die collectie beheren die van nationale of internationale betekenis wordt geacht. Zo heeft het Nationaal Glasmuseum in Leerdam de afgelopen jaren een subsidie van OCW gekregen van afgerond € 450.000,- per jaar. Dat is gebeurd via de zogenoemde BIS-regeling (BIS = culturele Basisinfrastructuur), bedoeld voor culturele instellingen. Het Nationaal Glasmuseum noemen wij niet voor niets als voorbeeld, want het trekt ongeveer net zoveel bezoekers als Museum Klok & Peel (zie de benchmark). En met een gemeentelijk subsidie van afgerond € 70.000,- heeft het Glasmuseum dus een structurele subsidie van in totaal ca. € 520.000,-.

De BIS-regeling wordt voor musea met ingang van de nieuwe OCW-kunstenplanperiode (2021-2024) veranderd. De rijksmusea ontvingen voor hun publiekstaken in de afgelopen beleidsperioden een bijdrage vanuit de BIS-regeling en worden nu met ingang van 2021 overgeheveld naar de erfgoedwet. De rijksmusea ontvingen van oudsher al een structurele basissubsidie voor huisvesting en collectiebeheer vanuit de erfgoedwet. Vanaf 2021 wordt voor de rijksmusea dus ook de subsidiering van publiekstaken (openstelling, tentoonstellingen, educatie enz.) onder het regime van de erfgoedwet gebracht. Ook de musea met collectie van nationaal belang zoals die nu nog in de BIS-regeling zitten (zoals het Glasmuseum in Leerdam) worden overgeheveld naar de erfgoedwet.

De BIS-regeling biedt vanaf 2021 wel de mogelijkheid om per provincie één regionaal museum aan te wijzen met collectie van nationaal belang. Inmiddels hebben de provincies een voordracht gedaan. De provincie Noord-Brabant heeft het netwerk van de stedelijke musea in de B5-steden voorgedragen. Dat is spijtig voor Museum Klok & Peel, want dat had ook dit museum kunnen zijn. Voor een volgende beleidsperiode vanaf 2025 kan naar verwachting weer een nieuwe voordracht worden gedaan. Of Museum Klok & Peel dan in aanmerking kan komen is maar zeer de vraag.

In theorie kunnen voor Museum Klok & Peel dus de volgende opties worden onderscheiden om een structurele bijdrage van het rijk te krijgen:

- Verkrijgen van de status van rijksmuseum (en daarmee structureel subsidie op basis van de erfgoedwet).
- Erkend te worden als museum met collectie van nationale betekenis met meerjarig subsidie via de erfgoedwet of via de BIS-regeling.
- Aangewezen te worden als regionaal museum met collectie van nationale betekenis voor de provincie Noord-Brabant.

Geen van deze mogelijkheden ligt voor het oprapen. Het verkrijgen van de status van rijksmuseum is zelfs zeer onwaarschijnlijk, want dat veronderstelt dat de collectie Klok rijkscollectie zou worden en daar zal het rijk niet aan beginnen.

Erkend te worden als museum met collectie van nationale betekenis met meerjarig subsidie via de erfgoedwet of via de BIS-regeling is op zich nastrevenswaardig, maar zal in de praktijk lastig zijn. Er is geen formele procedure om onder de erfgoedwet te komen vallen en het rijk zal hier zeer terughoudend in zijn. Normaal gesproken zou je dan opteren voor meerjarige subsidiering via de BIS-regeling, maar die is nou net afgesloten voor musea. Als pleister op de wonde mag iedere provincie één museum voordragen met collectie van nationale betekenis en duidelijk is dat voor Noord-Brabant dat in ieder geval voor de periode 2021-2024 niet Museum Klok & Peel zal zijn.

Lastig dus, maar niets doen is geen optie. Museum Klok & Peel heeft zich in de afgelopen jaren bewezen en de collectie Klok is wel degelijk van nationaal/internationaal belang. Ook al is de uitkomst ongewis, wij adviseren in dit scenario toch een goed geregisseerd lobby-traject in gang te zetten, waarbij het bestuur van het museum, samen met het gemeentebestuur en het provinciebestuur wel degelijk aanstuurt op het verkrijgen van meerjarige ondersteuning van het rijk. Op zijn minst wordt dan bereikt dat de problematiek van Museum Klok & Peel op de beleids- en bestuurstafels van provincie en rijk komt te liggen, hetgeen zal helpen linksom of rechtsom een oplossing te vinden. In dit traject past ook dat de positie van Museum Klok & Peel inzichtelijk wordt gemaakt voor de Museumvereniging en de Raad voor Cultuur, die de minister adviseert over o.a. het museumbeleid en subsidietoekenning in het kader van de BIS-regeling.

Alternatief traject op landelijk niveau: Bankgiroloterij
Het aanhangig maken van de problematiek van Museum Klok & Peel bij provincie en rijk is in dit scenario hard nodig. Maar gelijk hebben en gelijk krijgen zijn niet altijd hetzelfde. In dit scenario past daarom dat ook andere routes op nationaal niveau worden geprobeerd. In dit verband is het interessant om in te zetten op meerjarige subsidiering vanuit de Bankgiroloterij (BGL).

De BGL is vooral bekend van grotere investeringsbijdragen in o.a. (her)- inrichting van musea, blockbusters en verwerving van collectie. Minder bekend is dat de BGL ook meerjarige exploitatiebijdragen kan verlenen. Zo wordt bijvoorbeeld Museum Speelklok in Utrecht naast een subsidie van de gemeente ook door de BGL structureel ondersteund met een bedrag van € 200.000,- per jaar in de periode 2019-2023. Wij adviseren dan ook in dit scenario om naast het lobbytraject richting rijk ook in te zetten op de BGL. Museum Klok & Peel is al goed bekend bij de BGL; in 2014 heeft Museum Klok & Peel de landelijke Museumprijs gewonnen; een initiatief van de BGL. Het voordeel van een oplossing via de BGL is dat deze al op kortere termijn verkregen zou kunnen worden. Het jaar 2021 zal net te vroeg komen, maar 2022 is qua procedure haalbaar.

Samenwerking met andere musea
Parallel aan het bestuurlijke lobbytraject richting rijk en de BGL is het in dit scenario wenselijk dat Museum Klok & Peel met de collectie Klok zichtbaarder wordt in de landelijke museumsector, in het bijzonder door samenwerkingsprojecten met grotere, landelijk bekende organisaties. Museum Klok & Peel is bezig samenwerking te zoeken met de Rijksdienst Cultureel Erfgoed (RCE) om een expertrol te kunnen vervullen op het gebied van de klok- en beiaardcultuur in Nederland. Dat is goed. Daarnaast zou het mooi zijn wanneer in bijzondere publiekspresentaties samenwerking wordt gezocht met grote instellingen, mogelijk met het Rijksmuseum. Het Rijksmuseum staat daar de laatste jaren voor open, zeker wanneer het om samenwerkingsverbanden gaat met verschillende musea. Een goed voorbeeld hiervan is de samenwerking die het Rijksmuseum en vijf stadsmusea (Museum Gouda, het Markiezenhof in Bergen op Zoom, Gemeentemuseum het Hannemahuis in Harlingen, het Westfries Museum in Hoorn en het Stedelijk Museum Zutphen) voor een periode van 8 jaar zijn aangegaan. Deze musea speuren in het depot van het Rijksmuseum naar verrassend werk van onbekende meesters en onbekend werk van beroemde schilders; deze samenwerking heeft inmiddels al verschillende grote tentoonstellingen opgeleverd met veel publiek. Denkbaar is dat Museum Klok & Peel met enkele min of meer vergelijkbare musea ook zo'n samenwerkingsverband met het Rijksmuseum weet op te zetten, waaronder bijvoorbeeld met het eerder genoemde Museum Speelklok in Utrecht.

Aanpassing huisvesting?
In dit scenario past ook aanpassing van de huisvesting. Bezien kan worden of een deel van het complex (gebouw/tuin) kan worden afgestoten c.q. te gelde kan worden gemaakt middels een andere gebruiker. Bijvoorbeeld het verpachten van de oranjerie met een deel van de tuin.

Transitieperiode
Ook dit scenario vraagt om een transitieperiode. In het beste geval is dat een periode van ongeveer twee jaar, uitgaande van het BGL-traject. Waar het museum in de huidige exploitatieopzet ca. € 200.000,- op jaarbasis tekort komt, zou voor dit scenario dus in totaal ca. € 400.000,- aan overbruggingsbudget nodig zijn. Dat zou natuurlijk ook gefaseerd kunnen worden aangepakt door eerst te onderzoeken hoe kansrijk BGL- en/of rijkssubsidie is. Daarvoor zou dan een jaar uitgetrokken kunnen worden. Vergelijkbaar aan scenario 1 is dan een interimmanager nodig die niet alleen tijdelijk leiding kan geven aan het museum, maar ook een plan van aanpak ontwikkelt van hoe het lobbytraject moet worden opgetuigd, daartoe al eerste verkenningen uitvoert bij relevante stakeholders en in

kaart brengt wat de verdere transitiekosten zijn en hoe die gedekt kunnen worden. Daartoe zal ook de provincie benaderd moeten worden met de vraag of zij willen participeren in het lobbytraject en of de provincie bereid is een deel van de transitiekosten te betalen.

Ook dit scenario vraagt dus in eerste aanleg om een bedrag van ca. € 100.000,- om voor een periode van een jaar een interimmanager aan te trekken. Waar in scenario 1 het profiel van een interimmanager vooral ligt in 'herstructeren en afbouwen', zal in dit scenario daarnaast ook meer inhoudelijke expertise nodig zijn en een netwerk met relevante contacten in de museumsector en bij de provincie en op landelijk niveau (o.a. OCW, Raad voor Cultuur, Museumvereniging).

4.3. Scenario verdere groei

Inleiding
Afgesproken is ook een scenario voor verdere groei aan te reiken. Gelet op de problematiek waar het museum mee te maken heeft (te kleine formatie en te grote huisvesting), moet in dit scenario gezocht worden naar een game-changer. Verder geldt dat ook in dit scenario ingezet moet worden op structurele bijdragen op landelijk niveau en samenwerking met andere musea.

Herpositionering Museum Klok & Peel
In dit scenario wordt omgezien naar nieuwe huisvesting voor Museum Klok & Peel in het centrum van Asten. Bij voorkeur nabij de Koninklijke Eijsbouts Klokkengieterij, waarmee dan een interessante verbinding kan worden gemaakt. Nieuwe huisvesting voor Museum Klok & Peel kan een belangrijke boost geven aan de beoogde centrumplanontwikkeling in Asten.

Gezocht moet worden naar een geschikte locatie. Gekeken kan worden naar leegstaande en te herbestemmen panden/gebouwen. Randvoorwaarde is wel dat het om een prominente plek gaat, in een gebouw met uitstraling (of waaraan de nodige uitstraling kan worden gegeven). En dus de verbinding kan worden gemaakt met de klokkengieterij. En aan de voorzijde een iconische klok /eye-catcher.

Een situering naast of nabij de klokkengieterij van Eijsbouts biedt interessante mogelijkheden voor publiekspresentaties en rondleidingen door de fabriek. Waar in de huidige setting een klokkengieterij is nagebootst, voorziet dit scenario in een echte klokkengieterij. De combinatie van klokkengieterij en museum kan zeer krachtig zijn en biedt zicht op een bijzondere propositie die tot hogere bezoekersaantallen kan leiden. In dit scenario zal ook de middenstand meer profiteren van de aanwezigheid van het museum dan in de huidige situatie het geval is. Wij gaan er vanuit dat in dit scenario de grens van 50.000 bezoekers per jaar kan worden gepasseerd.

Functioneel kan volstaan worden met een kleinere museumaccommodatie dan nu het geval is. In plaats van de huidige ca. 3.000 m2 bvo zou ca. 2000 m2 ook voldoende groot om een aantrekkelijk museum te realiseren, mits de relatie met de klokkengieterij kan worden gelegd. Ook is noodzakelijk dat een aantrekkelijke buitenruimte/tuin onderdeel van het museum uitmaakt. Dat hoeft dan geen 7.000 m2 te zijn, maar wel voldoende groot voor kruidentuinen en buitenpresentaties. Een voorbeeld van een mogelijke locatie die aan deze

eisen voldoet is het Patersklooster, dat naast de klokkengieterij ligt en waarvoor een bestemming gezocht wordt.

Dit scenario vraagt om een grote investering. Het gebouw waarin het museum gesitueerd wordt zal verbouwd en heringericht moeten worden. De vaste presentaties zullen verplaatst moeten worden en meteen geactualiseerd. Het is nu nog te vroeg om een investeringsraming te presenteren. Wel weten we dat voor publieke gebouwen zoals musea gerekend wordt met een bedrag van ca. € 3.500,- per m2 bvo in geval van nieuwbouw en met 40-70% daarvan in geval van verbouw. Dit is exclusief aankoopkosten (of huur). Ook moet gerekend worden met een bedrag van € 1.000,- tot € 1.500,- per m2 voor de inrichting van de vaste museale presentaties.

In het geval van Museum Klok & Peel kom je dan indicatief uit op een benodigde investering van:
- Ca. 2.000 m2 bvo x (55% van € 3.500,- per m2) = ca. € 3,85 miljoen;
- Ca. 750 m2 vaste museale presentatie x € 1.250,- per m2 = ca. € 1 miljoen.

Al met al een investering van om en nabij € 5 miljoen, exclusief eventuele aankoopkosten van gebouw en grond.

Een enigszins vergelijkbaar praktijkvoorbeeld is Biesbosch Museumeiland, dat in 2015/2016 grondig is verbouwd en heringericht met nieuwe vaste presentaties. In totaal zo'n 2.200 m2 bvo, met een investeringsbedrag van € 5,5 miljoen, waarvan de provincie meer dan de helft heeft bekostigd.

Als (gedeeltelijke) dekking van de benodigde miljoeneninvestering kan gerekend worden met de opbrengst van een herbestemming van de oude locatie. Wij hebben begrepen dat woningbouw op deze locatie tot de mogelijkheden behoort. Met een totaal oppervlakte van ca. 10.000 m2 (exclusief parkeerterrein) kunnen op de huidige museumlocatie tientallen woningen worden gebouwd. Daarnaast kan aan de provincie een investeringsbijdrage worden gevraagd, mogelijk via een regio-enveloppe. En vanzelfsprekend kunnen de grotere fondsen worden benaderd, waaronder de Bankgiroloterij, het VSB-fonds, Cultuurfonds Bank Nederlandse Gemeenten, het Mondriaanfonds en Fonds 21.

Combinatie met Gemeenschapshuis?
In dit scenario zou idealiter een combinatie gemaakt moeten worden met het beoogde Gemeenschapshuis. Museum Klok & Peel heeft nu ook al een ontmoetings- en verhuurfunctie voor het lokale verenigingsleven. Gecombineerde huisvesting zou kunnen leiden tot dubbelgebruik van ruimten, waaronder:
- Gezamenlijke entree/balie.
- Auditorium annex theaterzaaltje.
- Museumcafé annex foyer.
- Verhuur-/vergaderruimten.

Maar vermoedelijk is de planontwikkeling voor het Gemeenschapshuis op de locatie de Klepel al in een te ver gevorderd stadium.

Transitieperiode
Dit scenario is nog niet meer dan een idee, een denkrichting. Wanneer partijen voldoende aanknopingspunten zien, zou op korte termijn een haalbaarheidsonderzoek moeten

worden gestart. Ondertussen zal ook voorzien moeten worden in een overbruggingsbudget om de exploitatieproblematiek van het museum het hoofd te bieden.

Net als bij scenario 1 en 2 zal eerst een interimmanager nodig zijn die enerzijds leiding geeft aan de museumorganisatie en anderzijds uitwerking geeft aan het herpositioneringsplan. Kosten voor een jaar bedragen ca. € 100.000,-. En dekking zal van de gemeente moeten komen, mogelijk met cofinanciering door de provincie. Profiel van de interimmanager zoals bij scenario 2. Ook zal in dit scenario expertise ingebracht moeten worden ten aanzien conceptontwikkeling, businessplan en museale huisvesting/inrichting.