

# BUSINESS CASE HET WAALRES MUSEUM

## EINDRAPPORT

Februari 2024 | 's-Hertogenbosch  
Projectnummer: G-VT-23061

Opdrachtgever:



# SAMENVATTING VOORAF

## Aanleiding

Sinds 2000 is Het Waalres Museum actief en is het museum gevestigd aan de Willibrorduslaan in Waalre. Het museum richt zich op het organiseren en presenteren van tentoonstellingen met als zwaartepunt elementen uit het industrieel erfgoed uit de gemeente Waalre met daarnaast aanvullende activiteiten op het gebied van textiel en toegepaste kunst.

In 2022 heeft Kunstloc Brabant in opdracht van het College van B&W van de gemeente Waalre een onderzoek uitgevoerd naar het functioneren van Het Waalres Museum. Kunstloc heeft enkele aanbevelingen gedaan die ertoe moeten leiden dat de maatschappelijke waarde van Het Waalres Museum groter wordt en dat Het Waalres Museum een bestendige toekomst heeft en houdt. De gemeenteraad heeft op basis daarvan besloten om Het Waalres Museum de kans te geven om een toekomstscenario te ontwikkelen, voorlopig tot en met het jaar 2027. Eén van de onderdelen is het opstellen van een nieuwe business case. Dit document bevat de business case.

## Huidige situatie

Het Waalres Museum is een kleinschalig, geregistreerd museum dat op een vrijwilligersorganisatie met circa 40 vrijwilligers steunt. Ook het bestuur, bestaande uit drie personen, vult de taken onbezoldigd in. De collectie van het museum bestaat vooral uit producten die voortkomen uit de vroegere industrieën van Waalre (onder meer Brabantia, Kendix, Simplex, Walra) en sluit dus uitstekend aan op het DNA van de gemeente. In het museum is op de eerste verdieping een deel van deze collecties te zien. De vaste tentoonstelling heeft de vorm van een open depot en is ingericht door studenten

van de Design Academy Eindhoven. Op de begane grond zijn wissel-tentoonstellingen te zien, vaak in samenwerking met lokale/regionale kunstenaars.

Het pand is in eigendom van het museum en een Rijksmonument. Het beslaat ongeveer 300 m<sup>2</sup>, wat klein is voor een museum. Het museum is heden ten dage geopend op woensdag-, zaterdag- en zondagmiddag. Het museum trok in de afgelopen jaren minder bezoekers als gevolg van de coronapandemie. Vóór de coronapandemie trok het museum jaarlijks circa 2.000 tot 2.500 bezoekers. Dat zijn niet alleen betalende, reguliere bezoekers, maar ook scholieren en bezoekers die gratis naar binnen mogen (bijvoorbeeld voor de opening van een tentoonstelling). Het museum heeft een prestatieafspraken met de gemeente Waalre. Voor de uitvoering van de taken, waarmee onder meer een beter cultureel klimaat in de gemeente wordt nagestreefd, ontving het museum in de afgelopen jaren een vergoeding van € 10.000,- op jaarbasis.

## Noodzaak tot verandering en kansen

Er is noodzaak tot verandering voor Het Waalres Museum. De keuze voor een open depotopstelling van de vaste collectie komt voort uit het gebrek aan ruimte en de drijfveer om zo veel mogelijk van de collectie te laten zien, maar zorgt ervoor dat de opzet statisch is en dat persoonlijke begeleiding nodig is om de verhalen achter de collectie goed te ontsluiten. Het Waalres Museum biedt die persoonlijke touch wel, maar sluit hiermee niet goed aan op de (hoge) verwachtingen van museumbezoekers. Een andere inrichting, met minder objecten en met een heldere verhaallijn, kan ertoe leiden dat bezoekers meer leren over het industriële erfgoed in Aalst en Waalre.

De organisatie bestaat alleen uit vrijwilligers en is daardoor kwetsbaar. Dit zorgt ervoor dat het volle potentieel uit de wisseltonstellingen niet wordt gehaald en andere culturele en sociaal-maatschappelijke activiteiten maar beperkt kunnen worden georganiseerd. Dit zorgt er ook voor dat de bezoekersaantallen lager uitvallen dan de doelstelling van het museum. De financiële positie van het museum is mede door de achterblijvende bezoekersaantallen kwetsbaar.

Naast de genoemde beperkingen zijn er ook de nodige interessante kansen. De verbinding met de maakindustrie van nu en de toekomst in Brainport Eindhoven wordt op dit moment nog weinig gemaakt. De regio groeit bovendien sterk, zowel economisch als demografisch. Dit zijn kansen die het museum beter kunnen positioneren en in beeld brengen bij inwoners van de Brainportregio. Kansen zijn er ook voor samenwerkingen met andere musea in de regio, die ook aspecten van het industriële erfgoed van de regio laten zien. Ook de verbreding van de maatschappelijke rol die musea elders nastreven, in lijn met de nieuwe internationale museumdefinitie, biedt kansen voor het museum. Het museum onderschrijft de waarde van deze activiteiten, maar kwam hier door financiële en organisatorische uitdagingen in de afgelopen jaren minder aan toe dan verwacht. De professionalisering van de organisatie moet hier verandering in brengen.

### **Profilering: hoe makers in Waalre en Brainport Eindhoven van idee naar product werken**

Waar sommige delen van de regio zich tijdens de industrialisatie sterk op één type industrie of product richtten, waren Aalst en Waalre als een staalkaart van de regionale ontwikkeling. In de gemeente vestigde zich een diverse samenstelling aan maakbedrijven (o.m. textiel, huishoudelijke artikelen, speelgoed, sigaren) die de lokale economie stuwden. Die staalkaart is terug te zien in de huidige collecties van Het Waalres Museum. De verbindende factor is dat de meeste bedrijven in Waalre kwaliteitsproducten voor thuis maakten, vaak met een hoogwaardig design. Ook nu, hoewel elders gevestigd, zijn nog diverse internationaal hoog aangeschreven merken actief (zoals Walra, Brabantia en Kendix) die hun oorsprong in Aalst en Waalre hebben.

Waalre is inmiddels geëvolueerd naar een economie die meer op diensten is gebaseerd, elders in de regio zijn (high-tech) maakbedrijven nog alom vertegenwoordigd. De gemeente is met deze ontwikkeling als het ware de Living Room van Brainport Eindhoven geworden: een ideale woongemeente, als de schakel tussen Eindhoven en de grote natuurgebieden. In Waalre kunnen mensen buiten zijn en daarbij de natuur, het landschap en het erfgoed ontdekken. Dit maakt ook dat inwoners van de gemeente Waalre (incl. scholen), inwoners van Brainport Eindhoven, toeristen die in de Brabantse Kempen verblijven en ouderenorganisaties en liefhebbers van industrieel erfgoed de diverse doelgroep van het museum vormen.

Het Waalres Museum sluit met de toekomstige profilering hierop aan. Wat de deelcollecties van Het Waalres Museum met elkaar verbindt, is dat ze

van creatieve makers zijn die hoogwaardige (design-)producten voor thuis wisten te maken. Soms zelfs uit de restproducten van Philips, daarmee waren ze voorlopers in de circulaire economie.

De makers, hun ontwerpen, hun innovaties en de producten wil het museum graag blijven tonen. Van idee naar product: dat is waar het om draait. Waarom maak je iets? En hoe? Dat is ook het proces waarin de makers uit Waalre in het verleden in uitblonden. En waar makers in Brainport Eindhoven nog steeds in uitblonden, als slimste regio ter wereld.

Het museum wil dit verhaal – over de ideeën, producten en makers erachter – op een meer eigentijdse manier vertellen en laten ervaren, met minder objecten dan nu én met een duidelijke verhaallijn. Daarmee krijgen bezoekers aan het museum meer context bij het verleden van Aalst en Waalre, bij de innovaties uit deze regio en bij de makers uit de gemeente en regio die zo hebben uitgeblonden.

Het Waalres Museum blijft – voorlopig – een kleinschalig museum. Het huidige gebouw zorgt voor beperkingen van de ambities. Het museum maakt wel een duidelijke keuze: voor de makers. Niet met een eigen maaklab, omdat daarvoor de ruimte beperkt is. Veel makers zitten ook graag dicht bij elkaar om elkaar te inspireren. Met tentoonstellingen geeft het museum hen wel de ruimte om hun werk tentoon te stellen. De professionalisering van de organisatie zorgt ervoor dat het museum beter kan samenwerken, en er beter voor scholen (ook voor nieuwe makers van alle opleidingsniveaus) en voor specifieke doelgroepen kan zijn.

### **Missie, visie en ambitie**

De herformuleerde **missie** van het museum is als volgt:

*Het Waalres Museum richt zich op het organiseren en presenteren van tentoonstellingen en activiteiten die het rijke industriële (en huisnijverheids-)verleden van de gemeente Waalre raken. In het verleden hebben de activiteiten van inwoners en bedrijven uit de gemeente geleid tot het ontwerp en de productie van diverse huishoudelijke en textielartikelen, vaak met een hoogwaardig design. Het museum verbindt het verleden van deze makers in Waalre aan hedendaagse makers en legt in de tentoonstellingen de nadruk op het brede spectrum van cultuur-historische, kunsthistorische, sociaaleconomische, technisch-inhoudelijke en ontwerpaspecten. Met deze brede benadering biedt het museum bezoekers een onderscheidende en rijke ervaring die educatie, plezier, reflectie en kennisuitwisseling combineert. Als museum zonder winstoogmerk en in dienst van de samenleving, streeft Het Waalres Museum naar inclusiviteit, diversiteit en duurzaamheid in alle activiteiten, gebaseerd op een actieve deelname in én van de Waalrese gemeenschap.*

Met deze missie sluit Het Waalres Museum beter aan op de rol die musea tegenwoordig hebben in de samenleving. Het museum heeft dus ook de **ambitie** om een meer betrokken rol in de gemeente Waalre en Brainport Eindhoven te spelen. Het museum legt in de tentoonstellingen nadrukkelijker de verbinding met hedendaagse uitingen van lokale en regionale makers. Deze keuze maakt Het Waalres Museum omdat daarmee de aansluiting op het DNA van de gemeente Waalre en Brainport Eindhoven nog sterker wordt.

Om invulling aan de missie te geven, hanteert Het Waalres Museum de volgende **visie** en ontwikkeldoelen voor de jaren 2024 t/m 2027:

- Professionalisering en gefaseerde groei
- Scherpere keuzes in exposities en activiteiten
- Meer beleving en betere publieksfaciliteiten
- Maken van verbindingen
- Bredere sociaal-maatschappelijke en culturele rol

Op termijn – bij verdere groei – vormt de beschikbare ruimte een belangrijke beperkende factor. Dit betekent dat nu al wordt nagedacht over de volgende stap na 2027 als de professionalisering en vernieuwing doorgevoerd en succesvol is. Dat is een voorwaarde voor verdere groei.

### **Ontwikkelperspectief**

- **Museale tentoonstellingen:** in het museum nieuwe stijl zal de vaste expositie compleet opnieuw worden ingericht om het verhaal van het Waalres industrieel erfgoed meer beleefbaar te maken vanuit een sterke en aantrekkelijke verhaallijn. Daarnaast zal de benedenverdieping worden benut voor dynamische en wisselende exposities en andere activiteiten waarbij ‘de makers van nu en van de toekomst’ kans krijgen om hun werk te tonen.
- **Collectie:** het museum gaat een kritische evaluatie van de collectie uitvoeren. Het Waalres Museum gaat in de toekomst werken aan een (nieuw) collectiebeleidsplan, met een beschrijving van de samenstelling van de collectie (inclusief herkomst en ontsluiting), bijdrage van de collectie aan de museale verhaallijn en een beslisboom ten aanzien van

verwerving en ontzaming. Tevens zal er aandacht zijn voor het conserveringsbeleid van de collectie.

- **Educatie:** het museum ontwikkelt haar educatieve taak de komende jaren door. Het gaat met diverse instellingen in gesprek om de aansluiting van de educatieprogramma’s op het curriculum te evalueren. Gezien de positionering heeft het museum de wens om ten aanzien van educatielijn “Industrieel erfgoed” het accent op de ontwikkeling van nieuwe ideeën en ‘maken’ te houden en daarin de best mogelijke koppeling met het curriculum van de scholen te maken. Het museum sluit daarbij graag aan op initiatieven die de gemeente op het vlak van cultuureducatie beoogt, zoals omschreven in de Cultuurnota.
- **Maatschappelijke activiteiten:** het museum gaat haar rol op sociaal-maatschappelijk vlak versterken door onder meer het ontwikkelen van programma’s tegen eenzaamheid en voor mensen met dementie, door aan te sluiten bij recreatieve (erfgoed)routes en door de organisatie van (culturele) activiteiten als lezingen en kleinschalige muziekvoorstellingen.

### **Samenwerkingen en verbindingen**

Om deze ontwikkelingen voor elkaar te krijgen gaat Het Waalres Museum veel sterker samenwerken met het culturele en sociaal-maatschappelijke veld in Waalre en de regio. Op lokaal niveau ziet het museum kansen voor sterkere samenwerking met Het Waalres Erfgoed (voor bijvoorbeeld de ontwikkeling van erfgoedroutes en programma’s rondom dementerenden), maar ook voor activiteiten met Het Andere Wonen Waalre, het Alzheimer Café Valkens-waard/Waalre, Stichting Met je hart, Goedvoormekaar Waalre, Stichting de Pracht Ekenrooi, het Steunpunt Vluchtelingen Waalre en de



Volksuniversiteit Waalre. Zo voegt het museum lokaal meer betekenis toe. Op regionaal vlak zijn samenwerkingen met makers en musea mogelijk. Bij de musea denkt het museum aan inhoudelijke tentoonstellingen samen met het Weverijmuseum te Geldrop en Museum de Kantfabriek in Horst. Ook de banden met het Eindhoven Museum worden aangehaald. Met andere musea zoekt het museum samenwerking om meer bezoekers naar de regio te halen, zoals met het Nederlands Steendrukmuseum en het Valkerij en Sigaren-makerijmuseum. Met lokale maakbedrijven als Ovilli Design en makersplekken elders in de regio (Sectie-C, Microlab, Plan-B, KEVN) gaat het museum de mogelijkheden onderzoeken voor wisseltentoonstellingen. De banden met Brabantia, Kendix en Walra worden onderhouden en versterkt.

De verbinding met het onderwijs blijft belangrijk voor het museum. Via de educatieprogramma's voor scholen uit de gemeente, maar ook voor de opleiding van de makers van de toekomst. Design Academy Eindhoven en SintLucas zijn logische partners voor het museum.

Met al deze ontwikkelingen werkt Het Waalres Museum in de komende jaren aan haar maatschappelijke waarde. Het museum versterkt zich op alle vijf museale waarden die de Museumvereniging hanteert. De verbindende waarde en belevingswaarde van het museum verbeteren naar verwachting het sterkst als de plannen mogen worden uitgevoerd.

## **Organisatie**

Het museum wil bij de professionalisering gaan werken met het bestuur-directiemodel. Stichting Het Waalres Museum gaat op zoek naar geschikte opvolgers van twee van de huidige bestuursleden. Het museum zet bovendien in op een uitbreiding van het vrijwilligersbestand naar circa 50 vrijwilligers, zodat ook mogelijkheden ontstaan om bijvoorbeeld de openstelling van het museum te verruimen. Te werven betaalde krachten zijn belangrijk in de uitvoering. In de begroting voor de komende jaren is aangesloten bij scenario 3 uit het advies van Kunstloc Brabant. Het Waalres Museum gaat op zoek naar twee personen die samen 0,9 FTE gaan invullen, onderverdeeld naar de functie directeur (0,5 FTE), curator/conservator (0,2 FTE) en marketing & communicatie (0,2 FTE). De directeursfunctie is in combinatie met één van de andere twee functies. Een cultureel ondernemer met sterke netwerk-kwaliteiten, die tevens ervaring heeft met het werken met vrijwilligersorganisaties heeft de voorkeur.

Ook in de interne organisatie worden enkele wijzigingen doorgevoerd. De beoogde nieuwe structuur is door het bestuur van Het Waalres Museum vastgelegd in een organisatiestructuur. In de toekomst heeft de organisatie nadrukkelijk aandacht voor de drie landelijke culturele codes. Het bestuur onderschrijft deze al, en heeft diverse voorstellen in de business case opgenomen om deze intern steviger te verankeren.

## Huisvesting

Het museum is als eigenaar van het pand verantwoordelijk voor het groot onderhoud en blijft hier – net als de afgelopen jaren – aan werken. Doel is om in het komende jaar een concreet MJOP op te stellen. In de begroting is al rekening gehouden met marktconforme bedragen per jaar voor dit onderhoud.

Om te groeien als museum is een herinrichting voorzien. Op de bovenverdieping wordt een nieuwe inrichting van de vaste tentoonstelling ontwikkeld. Hier worden ook de installaties (licht, audiovisuele technieken) tegen het licht gehouden. Op de bovenverdieping blijft enige ruimte voor kantoor en archief, maar in de ontwerpfase wordt naar de juiste plek en omvang gezocht. De andere wijzigingen hebben onder meer betrekking op de entreepartij/hoofdingang, die nu nog een ietwat gesloten karakter heeft. Met een andere indeling wordt aan de gastvrijheid gewerkt. Op de benedenverdieping worden de faciliteiten voor de wisseltentoonstellingen verbeterd. Hierbij evalueert het museum ook de belichting en is het doel om, binnen de beperkte ruimte, meer te kunnen experimenteren met de indeling voor de tentoonstellingen.

## Bezoekersaantallen en exploitatie

Het museum kan de bezoekersaantallen in de komende jaren sterk laten toenemen, onder voorwaarde van professionalisering van de organisatie, herinrichting van de vaste tentoonstelling en een marketingstrategie die past bij de schaal van het museum. Op basis van een benchmark van enkele musea uit de regio is de verwachting dat in 2027 ongeveer 5.000 bezoekers mogelijk zijn. De beschikbare ruimte in het museum blijft

namelijk wel een knelpunt. Het Waalres Museum heeft minder ruimte dan veel andere kleinere en middelgrote musea in de regio. Dit maakt het ontvangen van bijvoorbeeld grote groepen een opgave. Het museum gaat de mogelijkheden voor het voeren van de Museumkaart onderzoeken en gaat de openstelling verruimen. Groepen worden zo veel mogelijk buiten reguliere openingstijden ontvangen.

De hogere bijdrage van de gemeente stelt het museum in staat om meer activiteiten te ontplooiën, de kwaliteit van de tentoonstellingen omhoog te brengen en potentiële bezoekers beter te bereiken. Dit maakt dat het museum óók meer eigen inkomsten gaat genereren. Het hogere aantal bezoekers zorgt voor meer inkomsten uit entree en meer inkomsten uit horeca. Het is te verwachten dat het museum, met enige inspanning, ook vaker voor bijdragen uit fondsen in aanmerking komt. Deze zijn – uit voorzichtigheid – wel conservatief ingeschaald. Bij groter succes zijn ook meer activiteiten in dienst van de Waalrese samenleving mogelijk. Door een betere relatie met het bedrijfsleven hoopt het museum ook meer sponsorinkomsten te genereren, op een manier die past bij het museum en bij de bedrijven.

In 2027 zijn de directe baten (publieksinkomsten, sponsoring, donaties) van Het Waalres Museum 25-30% van de totale baten. De indirecte baten (subsidies en bijdragen uit fondsen) zijn circa 70-75% van de totale baten. De indirecte baten zijn hiermee redelijk vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde van de indirecte baten van musea (66%). Op de volgende pagina is de begroting voor de jaren 2025 t/m 2027 opgenomen.

	2022	2025	2026	2027
<b>Baten</b>				
Publieksinkomsten	€ 3.442	€ 9.600	€ 19.400	€ 24.600
<i>Entree</i>	€ 3.312	€ 7.800	€ 15.800	€ 20.000
<i>Horeca</i>	€ -	€ 1.800	€ 3.600	€ 4.600
<i>Winkel</i>	€ 130	€ -	€ -	€ -
Donatie Stichting Vrienden van Het Waalres Museum	€ 996	€ -	€ -	€ -
Overige donaties en sponsoring	€ 5.578	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
Subsidie Gemeente Waalre	€ 10.000	€ 85.000	€ 85.000	€ 85.000
Bijdragen uit fondsen	€ -	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 20.016</b>	<b>€ 107.600</b>	<b>€ 117.400</b>	<b>€ 122.600</b>
<b>Lasten</b>				
Inkoop	€ 591	€ 600	€ 1.300	€ 1.600
Huisvesting (incl. onderhoud)	€ 7.224	€ 13.100	€ 13.100	€ 13.100
Tentoonstellingen en activiteiten	€ 596	€ 10.000	€ 20.000	€ 25.000
Collectie	€ -	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Personeel	€ -	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000
Marketing en communicatie	€ -	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Kantoor/Algemeen	€ 5.880	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
Afschrijvingen	€ 1.468	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 15.759</b>	<b>€ 103.700</b>	<b>€ 114.400</b>	<b>€ 119.700</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 4.257</b>	<b>€ 3.900</b>	<b>€ 3.000</b>	<b>€ 2.900</b>
Financiële baten en lasten	€ 1.512	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Buitengewone baten	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Netto resultaat</b>	<b>€ 2.745</b>	<b>€ 2.400</b>	<b>€ 1.500</b>	<b>€ 1.400</b>

#### Exploitatiebegroting 2025 t/m 2027

Gegevens over 2023 en 2024 ontbreken in de tabel. De resultaten over 2023 zijn nog niet definitief, terwijl het jaar 2024 door gemeente en museum als transitiejaar zijn aangemerkt.



## Implementatie

Met de plannen verwacht Het Waalres Museum de maatschappelijke bijdrage verder te vergroten. Het museum vraagt daarom het College en de Raad van Waalre om:

- steun voor de inhoudelijke richting die Het Waalres Museum voorstelt, zoals omschreven in deze business case (in hoofdstuk 4);
- het structureel verhogen van de exploitatiesubsidie tot en met 2027 (naar € 85.000,-) bij de behandeling van de Kadernota 2025 (in juni 2024);
- een subsidie voor de transitiekosten die in de uitvoeringsfase gemaakt moeten worden. Deze zijn voorlopig € 14.000,- tot € 20.000,-, maar nog exclusief de herinrichtingskosten die pas na de ontwerpfase duidelijk zijn.

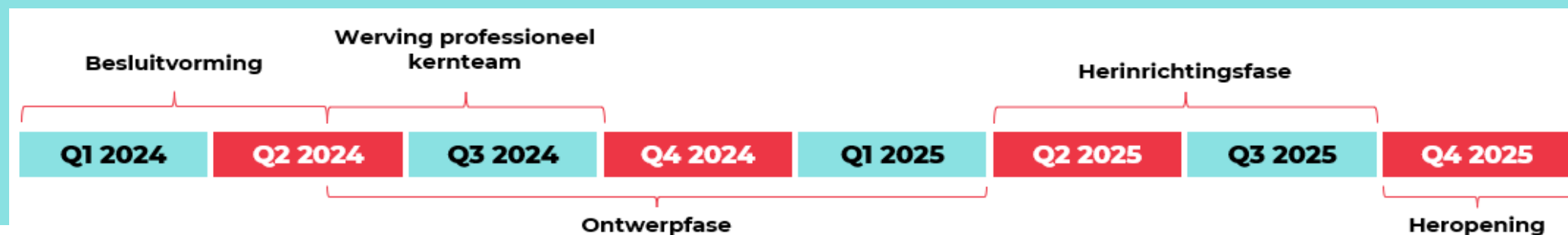
Heropening in het najaar van 2025 is het streven, als zich geen vertragingen door werkzaamheden of financiering voordoen. Anders is 2026 realistischer. Het museum hoopt de gemeente in de komende jaren te overtuigen dat de ontwikkeling tot en met 2027 niet het eindpunt is, maar de eerste fase van een langere, vruchtbare toekomst. Bij steun gaat het museum al tijdens de ontwerpfase aan de slag met fondsenwerving om de herinrichting mee te financieren. Het museum werkt met een ontwerpteam en stuurgroep tijdens de realisatie, die periodiek met de gemeente overleggen. Zo blijft de gemeente Waalre op de hoogte van alle ontwikkelingen.

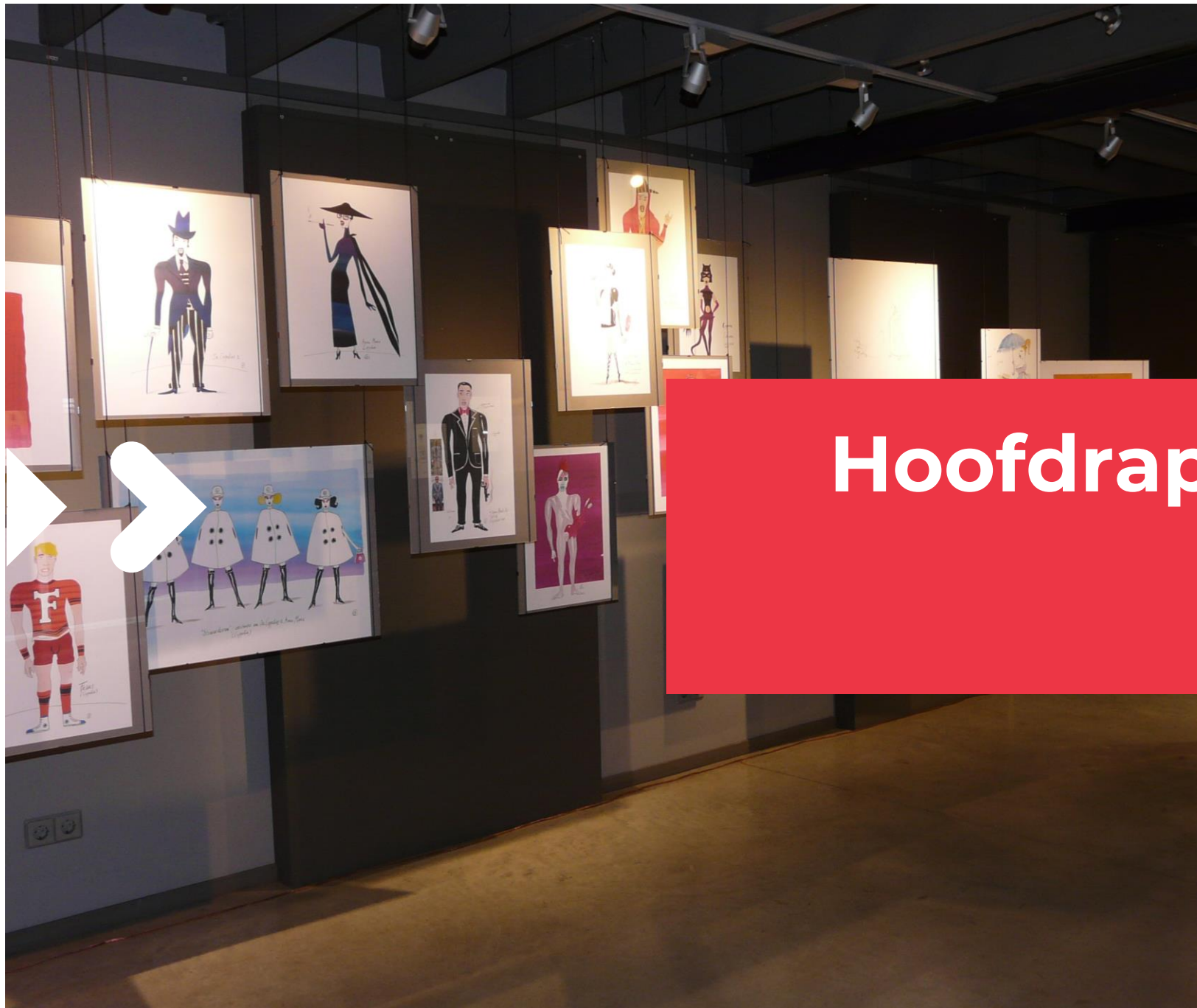
## Evaluatie

Het museum stelt de volgende SMART-doelen voor:

- **Aantal bezoekers:** 5.000 in 2027
- **Aantal tentoonstellingen en activiteiten:** jaarlijks circa 3 wisseltentoonstellingen en (in samenwerking met partners) jaarlijks 3 tot 5 activiteiten met een culturele en/of sociaalmaatschappelijke achtergrond
- **Aantal samenwerkingen en projecten:** jaarlijks 2 samenwerkingen/projecten met andere musea op het vlak van collectie, activiteiten en tentoonstellingen, plus jaarlijks 3 tot 4 samenwerkingen met makers, bedrijven en scholen
- **Eigen verdienvermogen:** via publiek, donaties, sponsoring en fondsen doorgroeien naar circa 30% eigen verdienvermogen in 2027
- **Invoering landelijke culturele codes:**
  - Vastlegging taakverdeling in bestuur-directiemodel (eind 2024)
  - Geformaliseerd diversiteits- en inclusiebeleid (Q2 2025)
  - Afronding intervisietraject Fair Practice Code (eind 2025), inclusief rapportage ondernomen stappen en ontwikkeldoelen in jaarverslagen 2026 en 2027

De doelen gelden voor de jaren na de heropening, tenzij anders vermeld.





# Hoofdrapport

# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>13</b>		
1.1	Aanleiding	14		
1.2	Doelstelling en voorwaarden	15		
1.3	Leeswijzer	17		
<b>2</b>	<b>Uitgangssituatie</b>	<b>18</b>		
2.1	Ontstaan van Het Waalres Museum	19		
2.2	Huidig profiel, missie en visie	20		
2.3	Collectie	22		
2.4	Huisvesting	23		
2.5	Organisatie	24		
2.6	Publieksbereik en exploitatie	25		
2.7	Huidige maatschappelijke bijdrage	27		
<b>3</b>	<b>Omgevingsanalyse</b>	<b>29</b>		
3.1	Ontwikkelingen in de museale sector	30		
3.2	Ontwikkelingen in Noord-Brabant en Brainport Eindhoven	32		
3.3	Ontwikkelingen in Gemeente Waalre	36		
3.4	SWOT-analyse en noodzaak voor verandering	39		
<b>4</b>	<b>Positionering Het Waalres Museum</b>	<b>41</b>		
4.1	Toekomstige profilering	42		
4.2	Missie, ambitie en visie	44		
4.3	Ontwikkelperspectief per aspect	47		
4.3.1	Museum	48		
4.3.2	Collectie	49		
4.3.3	Educatie	50		
4.3.4	Overige activiteiten	51		
4.4	Strategische partners, stakeholders en projectpartners	52		
4.5	Beoogde maatschappelijke bijdrage	55		

## **5 Organisatie**

- 5.1 Bestuur
- 5.2 Vrijwilligers
- 5.3 Professionele kernorganisatie
- 5.4 Organisatiestructuur
- 5.5 Invoering landelijke codes

## **6 Huisvesting**

- 6.1 Zichtbaarheid
- 6.2 Functionele verbeteringen
- 6.3 Meerjaren onderhoud
- 6.4 Huisvesting op de middellange termijn

## **7 Exploitatie**

- 7.1 Verwachte bezoekersaantallen
- 7.2 Marketing en communicatie
- 7.3 Meerjarenbegroting

**57**

58

59

60

62

63

**64**

65

66

67

68

**69**

70

73

74

## **8 Implementatie**

- 8.1 Besluitvorming

- 8.2 Transitiekosten

- 8.3 Stappen in uitvoering

## **9 Evaluatie**

- 9.1 Indicatoren ontwikkeling museum

- 9.2 Projectbeheersing en sturen op resultaat

## **Bijlagen**

**78**

79

80

81

**82**

83

84

**85**



1

# Inleiding





# 1.1 AANLEIDING

De gemeente Waalre bestaat uit de kerkdorpen Aalst en Waalre. In de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw bood de gemeente ruimte aan diverse maakbedrijven, met Walra, Brabantia en Simplex als eyecatchers. Deze bedrijven waren niet alleen belangrijk voor de ontwikkeling van de regio, maar verworven met hun producten ook (in sommige gevallen) een positie in het huishouden van Nederlanders en andere landen. In 2000 werd Het Waalres Museum opgericht, met de missie om deze component van de historie van de gemeente Waalre te bewaren en tonen.

In 2022 heeft het College van B&W van de gemeente Waalre Kunstloc Brabant een onderzoek laten uitvoeren naar het functioneren van Het Waalres Museum. Kunstloc heeft enkele aanbevelingen gedaan die ertoe moeten leiden dat de maatschappelijke waarde van Het Waalres Museum groter wordt en dat Het Waalres Museum een bestendige toekomst heeft en houdt.

De gemeenteraad heeft besloten om Het Waalres Museum de kans te geven om scenario 3 te ontwikkelen. Eén van de onderdelen van scenario 3 is het opstellen van een nieuwe business case. Dit document bevat de business case voor Het Waalres Museum tot en met 2027, met een doorkijk op de langere termijn.

## 1.2 DOELSTELLING EN VOORWAARDEN

### Doelstelling

De gemeente Waalre heeft Het Waalres Museum gevraagd om een business case op te stellen waarmee een duurzame meerjarige exploitatie mogelijk wordt. Belangrijk is om daarbij toe te lichten wat daarvoor nodig is: de inhoudelijke keuzes, een maatschappelijke positie in nieuwe samenwerkingen, de sociale zorg voor behoud van vrijwilligersinzet en de economische factoren en de inspanningen die gedaan gaan worden voor het vergroten van inkomstenbronnen.

De gemeente vraagt het museum ook de te bereiken doelstellingen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) te formuleren, zodat zij gebruikt kunnen worden voor de monitoring van de voortgang die het museum maakt in de komende jaren.

### Voorwaarden

De gemeente Waalre heeft de volgende voorwaarden aan de business case gesteld:

*“De BC beschrijft een groeimodel naar 2027 waarin het museum aantoonbaar een duurzame positie heeft bereikt, zowel museaal inhoudelijk- als in economische/financiële zin. De BC geeft inzicht in de afwegingen en keuzes die gemaakt zijn en onderbouwt deze. Het museum laat een helder profiel zien en is in lijn met het advies dat KunstLoc (scenario 3) hierover heeft gegeven. Uit de BC blijkt duidelijk de meerwaarde van het Waalres Museum voor de inwoners van de gemeente Waalre, ook in de samenwerking met de lokale partners. De BC speelt in op landelijke ontwikkelingen in de cultuur- en erfgoedsector en draagt bij aan het stimuleren van het cultureel klimaat zoals*

*vastgesteld in de Cultuurnota van de gemeente Waalre 2022. De case is realistisch: een benchmark met gegevens uit de branche is in de inhoud opgenomen. De BC is onderlegger voor het museumbestuur om het interne bedrijfsplan op te stellen (in analogie).”*

In scenario 3 wordt uitgegaan van een fasering, waarbij het noodzakelijk is dat de gemeente Waalre vanaf 2023 een aantal jaren gaat investeren in de professionalisering van Het Waalres Museum. Hierbij wordt gedacht aan de aanstelling van minimaal één vaste kracht (voor € 60.000,-) en een werkbudget van € 25.000,-. Dit zou gaan gelden vanaf het jaar 2024. Dit is een schatting die nader begroot wordt bij de totstandkoming van de business case en het sponsorplan.

Uit de business case blijkt duidelijk de meerwaarde van Het Waalres Museum voor de inwoners van de gemeente Waalre, ook in de samenwerking met de lokale partners. De business case speelt in op landelijke ontwikkelingen in de cultuur- en erfgoedsector en draagt bij aan het stimuleren van het cultureel klimaat zoals vastgesteld in de Cultuurnota van de gemeente Waalre 2022. De case is realistisch: een benchmark met gegevens uit de branche is in de inhoud opgenomen. De business case is onderlegger voor het museumbestuur om het interne bedrijfsplan op te stellen (in analogie).

### Welke onderdelen bevat de business case?

De gemeente heeft Het Waalres Museum tevens gevraagd tenminste 12 onderdelen uit te werken in het kader van de business case. Deze onderdelen staan weergegeven in de tabel op de volgende pagina.

Onderdeel	Uitwerking
Urgentie en aanleiding	Probleemanalyse, behoefte en de noodzaak voor verandering
Samenvatting case	Gecomprimeerde beschrijving en begroting
Kernwaarden en toegevoegde waarden, Impact	Inhoudelijk, sociaal-maatschappelijke en economisch, toegevoegde waarden conform Museumvereniging NL, meerwaarde
Marktpositie	Collectie, plaats in museale en toeristische sector, context Brabantbreed, bereik
Publiek en Marketing	Bezoekersprofiel, educatie, programmering, reputatie en imago, public relations, projecten
Samenwerkingen/verbinding	Strategische partners (binnen en buiten de sector), stakeholders, projectpartners
Organisatie	Bestuur en organisatie, taken en verantwoordelijkheden, medewerkers, vrijwilligersbeleid, externe diensten, invoering landelijke codes CG/FP/ID
Vastgoed en locatie	Zichtbaarheid, mogelijkheden, werk – en expositieruimte, onderhoud gebouw, verbeteringen, herinrichting
Begroting	Kosten en baten, financieringsmix: eigen inkomsten, subsidies- en fondsenwerving
SWOT-analyse	Schematische weergave van kansen en risico's, benchmark sector
Implementatie	Transitieperiode, stappenplan
Evaluatie	SMART-metingsindicaties, projectbeheersing en sturen op resultaat

**Tabel 1.1.** Onderdelen business case

## 1.3 LEESWIJZER

Deze business case is als volgt opgebouwd:

- › In **hoofdstuk 2** wordt de huidige situatie van Het Waalres Museum beschreven. Aandacht is voor de historie, missie, het huidige profiel, de huisvesting, de organisatie, de exploitatie en de maatschappelijke waarde van het museum.
- › In **hoofdstuk 3** is een omgevingsanalyse uitgewerkt met een reflectie op Het Waalres Museum. Gestart wordt met actuele ontwikkelingen in de museale sector. Daarna wordt de historie van de provincie Noord-Brabant, Brainport Eindhoven en gemeente Waalre gekoppeld aan de huidige samenstelling van het museale veld. Tenslotte wordt hieruit, middels een SWOT-analyse, de noodzaak tot verandering beschreven.
- › In **hoofdstuk 4** worden de plannen van Het Waalres Museum uiteengezet (profiel, missie, ambitie, visie). Per aspect wordt een beeld voor de toekomst geschetst (museumconcept en -programmering, collectie, educatie, overige activiteiten). Er is ook aandacht voor de samenwerkingen die het museum voor zich ziet, en de beoogde meerwaarde van deze plannen.
- › In **hoofdstuk 5** is aandacht voor de organisatie. Welk organisatiemodel streeft Het Waalres Museum na en hoe wordt invulling gegeven aan het vrijwilligersbeleid en de geldende landelijke codes in de museale wereld?
- › In **hoofdstuk 6** wordt uitgewerkt hoe de veranderingen aan het museum doorwerken in de huisvesting. Welke toekomst ziet het museum voor zich, welke stappen zijn hiervoor te maken en welke globale kosten zitten hieraan vast?
- › In **hoofdstuk 7** wordt begroot welke gevolgen de keuzes van Het

Waalres Museum hebben voor de exploitatie. Het publieksbereik wordt geraamd, en er wordt een meerjarenbegroting bijgesloten.

- › In **hoofdstuk 8** wordt ingegaan op de implementatie van de plannen. Het Waalres Museum kiest voor een geleidelijke ontwikkeling, dit hoofdstuk biedt inzicht in een stappenplan en in de transitiekosten.
- › In **hoofdstuk 9** worden handvatten voor evaluatie gepresenteerd. Het hoofdstuk bevat SMART-metingsindicaties die de afspraken tussen de gemeente en Het Waalres Museum verder kunnen vormgeven.

De indeling in hoofdstukken komt niet exact overeen met de tabel op de vorige pagina. Dat is om het plan voor Het Waalres Museum op zo logisch mogelijke wijze te presenteren. De noodzaak voor verandering wordt bijvoorbeeld niet alleen bepaald door interne factoren, maar ook door ontwikkelingen in de sector en buiten de sector. Daarom wordt de SWOT en de noodzaak voor verandering pas aan het einde van hoofdstuk 3 omschreven.

Uiteraard worden wel alle punten uit de tabel behandeld in de rapportage. In Bijlage 1 is een overzicht te vinden met de pagina's waarop ieder onderdeel van de tabel terug te vinden is in het rapport.

2

Uitgangssituatie





## 2.1 ONTSTAAN VAN HET WAALRES MUSEUM

De gemeente Waalre heeft in het verleden diverse transitieën doorgemaakt. Na enkele eeuwen met vooral agrarische activiteiten verschoof in de 18<sup>e</sup> en 19<sup>e</sup> eeuw de aandacht naar huisnijverheid. De inwoners van kerkdorpen Aalst en Waalre droegen onder meer bij aan de textielindustrie die langzamerhand opkwam in de regio. In de tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw en de eerste helft van de 20<sup>e</sup> eeuw kreeg de gemeente een industriële karakter. In de gemeente vestigden zich onder meer sigarenfabrieken, linnenweverijen, een schoenmakerij, een roomboterfabriek, een blekerij, een kaarsenfabriek, een kistenfabriek, een boterfabriek, een messenmakerij en een machinefabriek. In Aalst kwamen ook bekende merken als Walra, Brabantia en Simplex tot ontwikkeling. In de tweede helft van de 20<sup>e</sup> eeuw nam de industriële activiteit in de gemeente gestaag af.

Ongeveer 25 jaar geleden werd Stichting Het Waalres Museum opgericht om de herinnering aan het industriële erfgoed van de gemeente te borgen voor de huidige inwoner en toekomstige generaties. Sinds 2000 is het museum geopend, aan de Willibrorduslaan 4 te Waalre, na een renovatie van de voormalige linnen- en pellenfabriek van J.W. Swane.

*Onderstaand is op de linker afbeelding de voormalige linnen- en pellenfabriek van J.W. Swane vóór de renovatie in 2000 te zien. Bij de renovatie is het pand volledig gerenoveerd en herbouwd, zoals op de middelste foto te zien is. Tegenwoordig kennen inwoners en bezoekers het pand zoals op de rechter afbeelding.*



## 2.2 HUIDIG PROFIEL, MISSIE EN VISIE

Het Waalres Museum is een kleinschalig museum. Enkele jaren geleden is op de eerste verdieping van het gebouw de vaste tentoonstelling heringericht door twee studenten van de Design Academy Eindhoven. Omwille van de ruimte is gekozen voor een opstelling die doet denken aan een open depot. Hierdoor is het museum in staat een belangrijk deel van de collectie te tonen. Tegelijkertijd zorgt dit er wel voor dat de opzet statisch is en dat persoonlijke begeleiding nodig is om de verhalen achter de collectie goed te ontsluiten. Het Waalres Museum biedt die persoonlijke begeleiding ook, waar mogelijk. Het museum drijft immers op een vrijwillige organisatie. Het museum heeft dus een kleinschalig **profiel**, en biedt een persoonlijke touch. Het Waalres Museum is sinds eind 2017 geregistreerd in het Museumregister en voldoet sindsdien aan de museumnorm.

De **missie** van Het Waalres Museum is als volgt omschreven: *Het Waalres Museum is een museum dat zich richt op het organiseren en presenteren van tentoonstellingen en activiteiten met als zwaartepunt elementen uit het industrieel erfgoed uit de gemeente Waalre met daarnaast aanvullende activiteiten op het gebied van textiel en toegepaste kunst, met als aandachtsgebieden kunstnijverheid en antiek damast. De nadruk bij het industrieel erfgoed uit de gemeente Waalre ligt op het gehele bestaan van industriële activiteiten waarbij zo mogelijk een verbinding wordt gemaakt met de actualiteit in het heden en bij het damast ligt de nadruk op de periode voor 1950. In het expositie- en activiteitenprogramma worden de onderwerpen in hun volle breedte belicht, wat inhoudt dat zowel cultuurhistorische, kunsthistorische als technisch-inhoudelijke en ontwerp-aspecten aan bod kunnen komen.*

### UITGANGSSITUATIE

De **visie** van Het Waalres Museum heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld. Daar waar in het verdere verleden ruimte was voor exposities op een breder cultuurhistorisch vlak, kiest het museum tegenwoordig vaker voor het thema industrieel erfgoed. Hierbij wordt – zo goed als mogelijk – de verbinding tussen de vaste collectie en hedendaagse kunstuitingen gezocht. Bij de wisseltentoonstellingen wordt telkens vanuit verschillende invalshoeken aspecten van de industriële activiteiten (van ontwerp tot product) belicht.

In de afgelopen jaren organiseerde het museum onder meer de volgende wisseltentoonstellingen:

- **Duurzaam speelgoed van Simplex en Fisher-Price.** De tentoonstelling was een reis in de tijd voor zowel ouders, kinderen en grootouders. Wie kent niet het boerderijtje, het schooltje, de garage en de stapelringen. En wie heeft er niet met de Simplex puzzels met de rode knopjes gespeeld hier in de buurt. De tentoonstelling omvatte speelgoed van de jaren '50 tot eind jaren '80. Het was en is speelgoed dat van kind naar kind ging en gaat, en voor de volgende generatie weer vlot van zolder wordt gepakt zonder in actualiteit in te leveren. Duurzaamheid toen we dat woord nog helemaal niet gebruikten. Het was speelgoed wat gerepareerd werd in plaats van weggegooid.
- **Kant en damast uit de kast.** Het Waalres Museum exposeerde topstukken huishoudelijk textiel onder de titel "Kant en Damast uit de kast". De nadruk lag op kanten en damasten gebruiksvoorwerpen, met damasten van begin 17e tot eind 20e eeuw. Het linnen damast met het schaduwspel van figuren en patronen behoorde vroeger tot de uitzet van vrouwen uit welgestelde kringen. Ook hotels en scheepvaart-

maatschappijen waren afnemers van dit 'Artistiek damast'. Het geëxposeerde kant was deels afkomstig van de vroegere Waalrese textiel fabriek Boost en van Moorsel, aangevuld met werk uit de verzameling van de Gemertse kantklosster Ennie Wouters. Naast Kant en Damast toonde Het Waalres Museum huishoudtextiel van de weverijen Van Dijk uit Waalre en Van Dissel uit Eindhoven.

Kunst in brede zin is een tweede component waar met de wissel-tentoonstellingen in het museum op wordt ingezet, op verzoek van de gemeente. Met enige regelmaat wordt gestreefd kunst met industrieel erfgoed in één expositie te combineren. De basis hiervoor vormt de gedachte dat kunstzin, creativiteit en vormgeving nauw verbonden zijn met menselijke activiteiten. Een volledig overzicht van de georganiseerde tentoonstellingen is terug te vinden op de website van het museum.

## 2.3 COLLECTIE

### Samenstelling

Het thema van Het Waalres Museum is industrieel erfgoed uit de kerkdorpen Aalst en Waalre. Deze kerkdorpen werden in 1923 samengevoegd tot de gemeente Waalre. De collectie omvat objecten die te maken hebben met de industriële activiteiten die in de gemeente hebben plaatsvonden. In het verleden waren namelijk diverse maakbedrijven in de gemeente gevestigd, zoals Van Elderen & Co./Brabantia, Steinmeier & Co., Linnenweverij Van Dijk, Sigarenfabriek Swane en Kaarsenfabriek Koster-Keunen. Uit deze maakbedrijven kwamen diverse producten en merken (bijvoorbeeld Walra, Kendix) voort die nationaal en internationaal een sterke reputatie hadden en hebben.

Het Waalres Museum is een geregistreerd museum, waarbij deze industriële erfgoedcollectie centraal staat. De collectie bestaat uit:

- Ruim 1.600 objecten Brabantia;
- Ruim 500 objecten Simplex;
- Ongeveer 450 stukken textiel;
- Ongeveer 3.000 Kendix designs;
- Circa 500 unieke damasten;
- Ongeveer tien objecten m.b.t. Swane en Koster-Keunen.

Met deze objecten biedt het Waalres Museum een gevarieerd beeld van het industriële verleden van Aalst en Waalre. Het Waalres Museum is gevestigd in de voormalige linnenfabriek van Swane. Daar wordt een deel van de collectie getoond middels een vaste opstelling op de eerste verdieping. Diverse delen van de collectie zijn op andere locaties opgeslagen. Een groot gedeelte van de Kendix-collectie bevindt zich

bijvoorbeeld in opslag in Overpelt. Ongeveer 80% van de collectie is elders in België opgeslagen, in een loods van Brabantia.

### Eigendom en digitalisering

Alle delen van de collecties zijn verkregen door schenkingen of zijn overgedragen aan het museum via schriftelijke overeenkomsten. Alle collectiestukken zijn in de afgelopen jaren door vrijwilligers geregistreerd in een eigen Excelsysteem<sup>1</sup>). De collectie is gedeeltelijk digitaal ontsloten via de website van het museum. Bij kleinschalige musea die louter op een beperkte schil vrijwilligers draaien (zoals Het Waalres Museum) komt het overigens zelden voor dat de (hele) collectie op de website is ontsloten.

### Onderscheidend vermogen

In tegenstelling tot veel andere (kleine) musea in de regio die zich richten op veelal één specifieke activiteit/product (bijv. auto's, sigaren, weefmachines) beschikt Het Waalres Museum over meerdere collecties vanuit de verschillende activiteiten die het verleden van de gemeente Waalre kleurden. Het zijn veelal producten die van hoge kwaliteit zijn, duurzaam zijn en/of een bijzonder design hebben. De samenhang tussen de deelcollecties zit bovendien in het gegeven dat het allemaal producten zijn die met inrichting van en activiteiten in het huis te maken hebben (gordijnstoffen, damasten tafelkleden, kaarsen, speelgoed voor de kinderen, gebruiksvoorwerpen in de keuken). Ze bieden gezamenlijk inzicht in de industriële ontwikkeling in de gemeente Waalre én in de producten en designs in eigen huis. De collectie van het museum heeft bovendien een zekere nostalgische waarde. Sommige deelcollecties zijn vooral interessant voor een nichepubliek.

1. Vanwege eerdere tegenvallende ervaringen werkt het museum niet met het Memorix-systeem.

## 2.4 HUISVESTING

### Locatie, historie en monumentale waarde

Het Waalres Museum is gevestigd in de oude linnen- en pellenfabriek van J.W. Swane, aan de Willibrorduslaan 4 te Waalre. Het pand is in 1861 gebouwd en werd in 1899 uitgebreid tot de huidige vorm. Tot en met midden jaren '90 werd de fabriek gebruikt voor industriële en overige bedrijfsdoeleinden.

In 1998 verwierf Stichting Het Waalres Museum het gebouw. Met steun van de Europese gemeenschap, de provincie Noord-Brabant, de gemeente Waalre, het regionale bedrijfsleven en Waalrese particulieren is het gebouw gerestaureerd. In 2000 werd de restauratie voltooid en volgde de opening van het museum. Het gebouw van Het Waalres Museum is door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed aangemerkt als rijksmonument vanwege het algemeen belang. De voormalige linnenfabriek biedt zicht op de sociaal-economische ontwikkeling van de nijverheid en de typologische ontwikkeling van de verdiepingsbouw voor de textielindustrie<sup>(1)</sup>. De gaafheid van het exterieur biedt extra toegevoegde waarde.

Het pand van Het Waalres Museum is vlakbij de Markt gevestigd. In dit deel van Waalre vonden in het verleden diverse industriële activiteiten plaats<sup>(2)</sup>. Aan de overzijde van Het Waalres Museum was bijvoorbeeld de sigarenfabriek van Swane, op de plaats waar nu Bonbonfabriek Rudolf Vermeulen is gevestigd. Op de Markt ondernam onder meer Linnenfabriek Van Dijk haar activiteiten met het merk Walra. Het museum heeft de collectie antiek damast van de fam. Van Dijk in bruikleen.

(1) Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, Rijksmonumentenregister, 513709

(2) SRE Milieudienst (2013), Catalogus Cultuurhistorische Inventarisatie Erfgoedkaart Waalre

(3) Bron: Het Waalres Museum en [www.kadastralekaart.com](http://www.kadastralekaart.com)

(4) Stichting Monumentenwacht Noord-Brabant (2023). Inspectierapport 2023

### Oppervlakte en indeling

Het perceel heeft een oppervlakte van 185 m<sup>2</sup>, de gebruiksoppervlakte van het gebouw betreft 302 m<sup>2</sup><sup>(3)</sup>. Daarvan is 208 m<sup>2</sup> beschikbaar voor (vaste en wisselende) tentoonstellingen, verdeeld over de begane grond en de eerste verdieping. Daarnaast is er een de publieksruimte aan de voorzijde van het gebouw, van circa 56 m<sup>2</sup>. Ongeveer 38 m<sup>2</sup> wordt op dit moment ingezet als vrijwilligers-/personeelsruimte en archief.

### Huidige staat en onderhoud

Sinds de verwerving van het gebouw vinden periodiek diverse onderhoudswerkzaamheden plaats. Voor schilderwerkzaamheden binnen en buiten wordt onder meer samengewerkt met een lokale ondernemer, die om niet de werkzaamheden voor het museum uitvoert. De meeste recente schilderwerkzaamheden vonden in 2022/2023 plaats. In 2018 is een zinken gevelafdekking aangebracht en zijn de stuitlatten van de buitenramen vernieuwd. In 2019 is de ventilatie tussen de voorzetramen en buitenramen aangebracht.

Het museumgebouw beschikt over dakisolatie en vloerverwarming. De ramen zijn aan de binnenkant voorzien van een extra afsluiting, maar er zijn nog slagen te maken in de verdere verduurzaming. Het museum verwarmt het gebouw met gas.

Ieder jaar bezoekt de Stichting Monumentenwacht Noord-Brabant het museum om de kwaliteit van het Rijksmonument te beoordelen. Op de meeste aspecten is in het meest recente rapport de staat van het museumgebouw redelijk tot zeer goed beoordeeld<sup>(4)</sup>. Het Waalres Museum heeft het advies gekregen om onder meer de gootbekledingen en het buitenpleisterwerk bij de gevelankers te vervangen of verbeteren.



## 2.5 ORGANISATIE

### Bestuur en organisatie

Stichting Het Waalres Museum is een vrijwilligersorganisatie zonder betaalde krachten. De organisatie steunt op dit moment op circa 40 vrijwilligers, die zich met diverse taken in de organisatie bezighouden.

De algemene en dagelijkse leiding is in handen van het bestuur van Stichting Het Waalres Museum. Het bestuur bestaat volgens de statuten uit minimaal drie en maximaal zeven bestuursleden. Het bestuur kiest uit zijn midden een voorzitter, secretaris en penningmeester. De functies secretaris en penningmeester kunnen ook door één persoon worden ingevuld.

De huidige bestuursleden zijn:

- Mevrouw Toine Jordense (voorzitter);
- De heer Michel Hoevenaars (penningmeester);
- De heer Jan Ensink (secretaris).

Alle bestuursleden vullen deze taken onbezoldigd in. De bestuursleden dragen niet alleen de algemene en dagelijkse leiding van het museum, maar vullen ook diverse uitvoerende taken. Dat is nodig om de openstelling van het museum en de ontwikkeling van nieuwe activiteiten en tentoonstellingen te garanderen. De voorzitter en penningmeester moeten binnen afzienbare tijd afstand doen van hun taken, conform de statuten van de stichting. Zij hebben al langer zitting in het bestuur van Het Waalres Museum dan toegestaan volgens de Governance Code Cultuur. Er zijn gesprekken met potentiële kandidaten voor een bestuursfunctie.

### UITGANGSSITUATIE

### Organogram

Het Waalres Museum werkt in haar organisatie met het bestuur en diverse commissie, namelijk:

- Gastvrijheid;
- Technische commissie;
- Kunst- en expositiecommissie;
- Backoffice (pers & communicatie, administratie).

Tussen de commissies zijn ook kruisbestuivingen. Zo helpen de vrijwilligers die zich bezighouden met pers & communicatie ook mee met het schrijven van de zaalteksten bij wisseltentoonstellingen.

## 2.6 PUBLIEKSBEREIK EN EXPLOITATIE

### **Publieksbereik**

Het museum is heden ten dage geopend op woensdag-, zaterdag- en zondagmiddag. De entreprijs voor volwassenen bedraagt € 5,-. Kinderen jonger dan 14 jaar kunnen het museum gratis bezoeken, in lijn met het prestatiecontract dat het museum met de gemeente heeft afgesloten. De Museumkaart of andere kortingskaarten zijn niet geldig.

Het museum trok in de afgelopen jaren minder bezoekers als gevolg van de coronapandemie. Vóór de coronapandemie trok het museum jaarlijks circa 2.000 tot 2.500 bezoekers. Dat zijn niet alleen betalende, reguliere bezoekers, maar ook scholieren en bezoekers die gratis naar binnen mogen. Tot deze laatste categorie behoren onder meer kinderen van 14 jaar en jonger en mensen die naar de opening van een tentoonstelling komen. De bezoekersaantallen blijven achter op de doelstelling van het museum, dat inzet op ongeveer 3.500 bezoekers aan het museum op jaarbasis.

### **Exploitatie**

In bijlage 2 is de resultatenrekening van Het Waalres Museum in de jaren 2018-2022 opgenomen, net als de balans d.d. 31-12-2022. De eigen inkomsten waren, onder invloed van de coronapandemie, relatief laag in de afgelopen jaren. Het aandeel van de gemeentelijke bijdrage in de totale baten nam toe van 25-30% in 2018 en 2019 tot 50-55% in de jaren van en na de pandemie (2020-2022). Ook in de begintijd van Het Waalres Museum was het aandeel van de gemeentelijke subsidies in de totale baten hoger.

Op de balans van Het Waalres Museum zijn voorzieningen voor groot onderhoud en voor vervanging van de inventaris opgenomen. Tevens is zichtbaar dat het museum nog een openstaande lening heeft bij de gemeente Waalre.

## **Prestatieafspraken met de gemeente Waalre**

Stichting Het Waalres Museum ging enkele jaren geleden voor de periode 2018-2022 de volgende prestatieafspraken aan met de gemeente Waalre:

- Historisch erfgoed ontwikkelen in de vorm van filmmateriaal: het verhaal achter Kendixtextiel, Simplex, Brabantia en de oorspronkelijke verhalen van ooggetuigen vastleggen via een interview op film.
- Het museum levert elk jaar een film op.
- Kinderen gratis museumkaartjes verschaffen en daardoor meer betalende volwassen aantrekken.
- Het driemaandelijks organiseren van een tentoonstelling van lokale of regionale kunstenaars.
- Een keer in de twee maanden een filmavond organiseren.
- Samenwerking zoeken met Waalres Erfgoed
- Lesprogramma scholen "Kijken naar Kunst" en "Industrieel Erfgoed" aanbieden aan scholen in Waalre of in de regio die hiervoor interesse hebben.

Deze afspraken zijn als gevolg van de coronapandemie één jaar opgeschoven, via een eenmalige toekenning. 2024 wordt als een overgangsjaar beschouwd.

Het Waalres Museum heeft in de afgelopen jaren zo goed als mogelijk invulling proberen te geven aan bovenstaande prestatieafspraken. Als deze afspraken tegen het licht gehouden worden, valt een aantal zaken op:

- Een deel van de activiteiten sluit goed aan bij de visie en missie van het

museum zoals het ontwikkelen van filmmateriaal dat een link heeft met het industrieel erfgoed en collectie van het museum, het ontwikkelen van lesprogramma's over industrieel erfgoed en het jaarlijks organiseren van diverse tentoonstellingen. Een deel van deze afspraken heeft het museum weten te realiseren, bijvoorbeeld op het vlak van educatie.

- Aan enkele activiteiten heeft het museum geen uitvoering kunnen geven, omdat de activiteiten niet passen binnen de beperkte ruimte van het museum (bijvoorbeeld door lopende tentoonstellingen). Bovendien is het museum door de kleine vrijwilligersorganisatie niet in staat gebleken de frequentie van activiteiten en openstelling te kunnen bieden. Een deel van de activiteiten (bijv. elke twee maanden een filmavond organiseren en driemaandelijkse een nieuwe tentoonstelling met lokale/regionale kunstenaars) sluit bovendien minder goed aan op de missie en visie van het museum.
- De vergoeding van € 10.000 op jaarbasis bleek onvoldoende kostendekkend, afgezet tegen de kosten die gemaakt moeten worden (naast de gratis inzet van vrijwilligers).

Het Waalres Museum onderschrijft in hoge mate de waarde van de activiteiten voor de inwoners van de gemeente Waalre en overige bezoekers aan het museum. De omvang van het gebouw en de organisatie vormen knelpunten om de volledige meerwaarde te kunnen bieden.

## 2.7 HUIDIGE MAATSCHAPPELIJKE BIJDRAGE

De Museumvereniging hanteert vijf museumwaarden die gezamenlijk de maatschappelijke waarde van een museum beschrijven<sup>1)</sup>:

- › **Collectiewaarde.** Musea zijn de schatkamers van de samenleving, waar jong en oud veel kunnen leren en beleven. Ze zijn het geheugen van stad, streek en land.
- › **Verbindende waarde.** Musea zijn de schakel tussen het verleden en heden. Ze zorgen voor verbinding met het grote verhaal van de mensheid.
- › **Educatieve waarde.** Om hun eigen identiteit volledig te kunnen ontwikkelen moeten kinderen en jongeren liefst zo vroeg mogelijk kennismaken met cultuur en musea.
- › **Belevingswaarde.** In deze tijd, waarin alles draait om zelf ervaren en beleven, zijn musea misschien wel belangrijker dan ooit. Het zijn plekken voor bezinning, verwondering, verbazing en ontroering; allemaal emoties die musea een intrinsieke waarde geven.
- › **Economische waarde.** Musea dragen bij aan de economie, ze zijn een toeristische trekpleister en verbeteren de leefbaarheid van de omgeving.

### Collectiewaarde

In tegenstelling tot veel andere regionale musea die zich vaak richten op één specifieke activiteit of product (bijvoorbeeld textiel, sigaren, steendruk, Philips, DAF), omvat de collectie van Het Waalres Museum diverse deelcollecties die het verleden van de gemeente weerspiegelen. Deze producten, vaak hoogwaardig of duurzaam en met bijzonder design, bieden inzicht in zowel de lokale industriële ontwikkeling als huiselijk

design. De collectie heeft een nostalgische waarde en bevat deelcollecties die specifiek interessant zijn voor nichepubliek.

Op dit moment kiest Het Waalres Museum voor een open depotopstelling waarin bijzonder veel producten zichtbaar zijn. Dit stelt de bezoeker in staat een breed palet van de collectie te aanschouwen. De context bij de producten (ontstaansgeschiedenis, ontwerp etc.) komt tot leven bij een rondleiding door één van de vrijwilligers, maar is anders toch moeilijker te doorgronden.

### Verbindende waarde

Het Waalres Museum is een ontmoetingsplaats. In de eerste plaats voor de vrijwilligers; bij het museum zijn ongeveer 40 vrijwilligers actief. Maar ook voor andere mensen uit de gemeente Waalre en omgeving. Het museum organiseert regelmatig tentoonstellingen met werk van lokaal of regionaal gewortelde kunstenaars. De tentoonstellingen worden voorafgegaan met een officiële opening, waar lokale makers, inwoners en politici elkaar kunnen ontmoeten en in contact kunnen komen.

Cultuur kan ook bijdragen aan de mentale gezondheid. In het verleden heeft Het Waalres Museum onder meer met Het Andere Wonen samengewerkt. Het Andere Wonen biedt een woongemeenschap voor mensen met dementie. In het museum is een expositie georganiseerd met werken van de bewoners van deze woongemeenschap, wat van grote waarde was voor de bewoners en hun familieleden. Regelmatig wordt het museum bezocht door groepen van de Zonnebloem, die een sociaal en recreatief uitje in de buurt zoeken. Ook op andere manieren draagt Het Waalres Museum dus bij aan de verbinding in de lokale en regionale gemeenschap.

1. Museumvereniging (2011). Meer dan waard

### **Educatieve waarde**

Het Waalres Museum biedt op het vlak van educatie een kunst- en cultuurprogramma, opgedeeld in twee deelprogramma's ("Kunst" en "Industrieel erfgoed"). Deze programma's zijn bestemd voor de groepen 5/6 en 7/8 van de basisscholen in Aalst en Waalre. Jaarlijks maken ongeveer 400 leerlingen gebruik van de programma's.

Bij het programma "Kunst" is het doel om kunst en de betekenis van kunst in enge en zo mogelijk in brede zin op de leerlingen over te brengen. Dit doet het museum door de kinderen kennis te laten maken en uitleg te geven over kunst. De leerlingen worden ook actief betrokken door . Voor dit educatieprogramma werkt het museum samen met lokale en regionale kunstenaars, omdat het museum hierover zelf weinig expertise heeft.

Bij het programma "Industrieel erfgoed". Programma gericht op industriële en culturele verleden van Aalst en Waalre, met aandacht voor culturele waarden van gemeenschappen, geografische ligging, natuurlijke hulpbronnen en groeifactoren of belemmeringen. Streven is dat leerlingen worden uitgedaagd nieuwe ontwerpen en producten te bedenken voor hedendaagse vraagstukken. Deze lessen worden gegeven door een vrijwilliger.

### **Belevingswaarde**

De wijze waarop de vaste en tijdelijke tentoonstelling is vormgegeven, is vrij statisch. Het museum speelt vooral in op de nostalgische waarde van de collectie. Met een rondleiding wordt meer context gegeven aan de

totstandkoming van diverse ontwerpen, bedrijven en producten die in Waalre zijn gemaakt. Daarmee neemt ook de belevingswaarde voor de bezoekers toe. De bezoekers waarderen de tentoonstellingen van het museum, als ze de verhalen achter de producten te horen krijgen.

### **Economische waarde**

De economische waarde hangt sterk samen met het aantal bezoekers. De waarde van Het Waalres Museum is daarom op dit vlak nog bescheiden. Ongeveer de helft van de inkomsten komen voort uit subsidies, de overige inkomsten zijn publieksinkomsten of donaties.

Een bezoek aan het museum zorgt voor spin-off elders. Regelmatig is een bezoek aan Het Waalres Museum onderdeel van bijvoorbeeld een fietstocht, waarbij ook de lokale horeca of andere plekken in de kern Waalre worden aangedaan. Het museum biedt ook arrangementen aan in samenwerking met Rudolf Vermeulen Bonbons. Het museum heeft enkele jaren geleden becijferd dat de spin-off enkele tienduizenden euro's bedraagt. Het Waalres Museum is in de Visie Recreatie en Toerisme van de gemeente Waalre ook genoemd als onderdeel van één van de ontwikkelsporen op dat vlak (onder dorpscentra).

### **Algemene conclusie**

Op diverse onderdelen biedt Het Waalres Museum waarde voor de samenleving. Op andere onderdelen zijn nog stappen te zetten. De waarde van een museum hangt sterk samen met de kracht van de vrijwilligers- en professionele organisatie, één van de punten waarop Het Waalres Museum in de komende jaren stappen hoopt te zetten.



3

# Omgevingsanalyse



# 3.1 ONTWIKKELINGEN IN DE MUSEALE SECTOR

## Veranderende rol van musea vastgelegd in nieuwe definitie

De Museumvereniging sluit zich voor de definitie van museum aan bij de recent vernieuwde definitie zoals door ICOM (International Council of Museums) wordt gehanteerd<sup>(1)</sup>:

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

Ten opzichte van de vorige museumdefinitie is de aandacht voor het bevorderen van diversiteit, duurzaamheid en professionaliteit belangrijker geworden. Onder meer toegankelijkheid wordt belangrijker. Musea zoeken bijvoorbeeld naar manieren om mensen die normaliter geen museum (kunnen) bezoeken toch te bereiken.

De nieuwe museumdefinitie raakt ook Het Waalres Museum. Omdat de term museum niet beschermd is en dus in principe door iedereen te gebruiken, is er een Museumregister ingesteld van museale instellingen die aantoonbaar voldoen aan criteria voor een kwalitatief hoogwaardige invulling van de functies van een museum. Deze criteria zijn samengevat in de Museumnorm, waarin ook de (nieuwe) museumdefinitie is opgenomen. Het beheer van het Museumregister wordt uitgevoerd door de onafhankelijke stichting Museumregister Nederland. Het doel van

museumregistratie is het zichtbaar maken, bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de Nederlandse musea ten behoeve van het verantwoord beheer van het museale erfgoed in Nederland. Vervolgens kan het museum maximaal eens per vijf jaar worden ingeloot voor een audit om te controleren of het museum nog steeds voldoet aan de norm, tenzij er een audit plaatsvindt wegens ingrijpende veranderingen in het museum. Het Waalres Museum onderschrijft de nieuwe definitie en werkt aan activiteiten die aansluiten op de museumdefinitie.

## Overige trends in de museumwereld

### Ontwikkelingen in bezoek

- Musea hebben zwaar geleden onder de lange periodes van sluiting en openstelling met veel beperkingen gedurende de coronaperiode. Pas in 2023 zien we dat musea gemiddeld genomen weer in de buurt komen van de bezoekersaantallen van 2019<sup>(2)</sup>. In 2022 bleven de bezoekersaantallen nog achter op het niveau van 2019 (namelijk 23,5 miljoen in plaats van bijna 33 miljoen).
- Voor de komende 5-10 jaar zijn er groeipotenties voor het museumbezoek door groei van de bevolking en het toerisme in combinatie met een toename van het opleidingsniveau. De groei kan nog verder aantrekken door het aantal gebruikers van kaarten (Museumkaart, VriendenLoterij VIP-kaart) en meer aandacht voor marketing.

### Bedrijfsvoering/exploitatie

- Bijna wekelijks zijn in Nederlandse kranten berichten te vinden over Nederlandse musea die door sterk stijgende kosten (in bouw/

(1) Zie ook <https://museumvereniging.nl/kennisbank/museumdefinitie/>

(2) Bron: Museumvereniging

onderhoud, energie, personeel en marketing) en de achterblijvende groei van de inkomsten in de financiële problemen te komen. Subsidies van overheden zijn namelijk niet altijd met hetzelfde niveau toegenomen.

- Daarnaast geldt bij veel musea – ook bij Het Waalres Museum – dat het vrijwilligersbestand veroudert en vaak moeilijk op peil te houden is. Mensen zijn minder eenvoudig te overtuigen om zich vast aan een organisatie te verbinden, en hebben – onder meer door drukke werkzaamheden en hogere pensioenleeftijden – meer behoefte aan projectmatige ondersteuning<sup>(1)</sup>. De bedrijfsvoering van kleinschalige musea die louter op vrijwilligers draaien zijn op termijn alleen nog levensvatbaar als de organisatie op professionele wijze en financieel ondersteund wordt. Ook hier zijn uiteraard (extra) kosten aan verbonden. Dit sluit aan op een eerder advies van de Raad voor Cultuur, die al voor de pandemie signaleerde dat de kleinere musea ondersteuning nodig hebben om met hun collecties en verhalen inwoners van steden, dorpen en streken cultuurhistorisch besef bij te brengen<sup>(2)</sup>.

#### *Wijze van beleving*

- Verhalen worden steeds belangrijker. Hierbij wordt de collectie, naast de intrinsieke kwaliteiten die deze heeft, ook steeds meer een instrument om deze verhalen te onderbouwen, illustreren en versterken.
- Musea worden interactiever, minder eenzijdig product-/collectiegericht en meer gericht op de wensen van de bezoeker.

(1) Onderzoek door Motivaction & Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV), juni 2023

(2) Raad van Cultuur (2018). In wankel evenwicht, april 2018

(3) Nederlandse Museumvereniging (2011), Meer dan waard

(4) Berenschot (2023). 'In de schijnwerpers' over de groeipotenties van de culturele sector door bijdragen aan maatschappelijke opgaven

#### *Maatschappelijke betekenis*

- De maatschappelijke betekenis van musea wordt breder en belangrijker. Cultuur in het algemeen en musea als onderdeel hiervan wordt steeds meer als instrument ingezet door de overheid om maatschappelijke taken uit te voeren op gebied van bijvoorbeeld participatie, educatie, kennisuitwisseling en diversiteitsbeleid. Deze ontwikkeling sluit aan op een publicatie van de Museumvereniging uit het verleden<sup>(3)</sup>. De maatschappelijk betekenis van musea loopt gelijk op met de introductie van de nieuwe museumdefinitie eind 2022 waarin deze taken meer prominent naar voren komen.
- Deze bredere maatschappelijke rol maakt het voor musea complexer om goed te kunnen functioneren en vraagt om professionalisering. Tegelijkertijd betekent dit dat hiermee ook andere, nieuwe vormen van financiering kunnen worden aangeboord, ook uit andere beleidsvelden/sectoren, zoals het sociale domein. Musea kunnen sociale impact hebben, door bijvoorbeeld te participeren in programma's tegen eenzaamheid en voor de bevordering van welzijn en gezondheid<sup>(4)</sup>.

Specifiek voor kleine musea wijzen o.a. Raad voor Cultuur en Museumvereniging op oplossingen om de uitdagingen het hoofd te bieden, door:

- een sterke focus in het verhaal van het museum aan te brengen
- met de presentatie (niet te statisch, ook interactief en zo mogelijk gepersonifieerd) op het publiek in te spelen
- points of interest buiten het museum zo mogelijk aan het verhaal van het museum te koppelen.
- sterk de samenwerking te zoeken met andere musea (delen van kennis, taken, arrangementen en met lokale partijen (voor bijvoorbeeld sponsoring in natura).



## 3.2 ONTWIKKELINGEN IN NOORD-BRABANT EN BRAINPORT EINDHOVEN

### Historische context<sup>(1)</sup>

In de 19<sup>e</sup> eeuw veranderde het karakter van Noord-Brabant sterk. Van een agrarische samenleving ontwikkelde de provincie zich tot een gebied met industrie en fabrieksarbeid. Deze transformatie voltrok zich in twee duidelijke golven, met de eerste golf rond 1820 en een explosieve groeifase vanaf 1850/1860.

#### *Eerste stap van agrarisch naar industrieel karakter (1800-1850)*

Rond 1800 richtte de Brabantse bevolking zich nog op de traditionele landbouw. De uitvinding van stoommachines in Engeland had gevolgen voor de economische activiteit in Noord-Brabant. Al vanaf het begin van de 19<sup>e</sup> eeuw werd gebruik gemaakt van de stoomtechnologie. Dit stuitte ook op weerstand van de bevolking.

#### *Opkomst van de industrie in Brabant (vanaf 1850)*

De echte Industriële Revolutie in Brabant voltrok zich pas later in de tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw. De overgang van landbouw naar industrie en fabrieksarbeid zag sectoren zoals weven, leerlooien en schoenmaken en sigarenrollen gedijen in verschillende regio's van Brabant. Een reden voor deze explosieve groei in Noord-Brabant waren de lage lonen. Hierdoor werd het traditionele thuiswerken langzamerhand verdrongen. Ook nieuwe Industrieën vonden hun plaats in Brabant. Zo vestigden in Brabant zich de suikerindustrie en de metaal- en elektrosector.

#### *Eindhoven als één van de snelst groeiende steden van Nederland*

Niet alleen lage lonen, maar ook arme zandgronden zorgden ervoor dat

ook in de regio-Eindhoven de industrialisatie fors opkwam. De regio-Eindhoven verwierf bekendheid door Gerard en Anton Philips, die met hun lampenfabriek een belangrijk stempel op de regio drukten. Ook DAF werd één van de belangrijkste werkgevers in de regio. Hierdoor werd Eindhoven in de twintigste eeuw één van de snelst groeiende steden van Nederland.

#### *Periode van transitie: opkomst dienstensector, Brainport Eindhoven en vrijetijdseconomie*

Na de Tweede Wereldoorlog krijgt de verzorgingsstaat meer vorm. De welvaart neemt aanvankelijk sterk toe, ook in de regio-Eindhoven. De economie veranderde in de tweede helft van de twintigste eeuw steeds meer in een diensteneconomie. Industrieën die traditioneel sterk waren, zoals de textielindustrie en de sigarenindustrie, verdwenen.

Ook in de regio-Eindhoven veranderde veel, met name in de late jaren tachtig en begin jaren negentig. Uitdagingen als de inkrimping van Philips en het faillissement van DAF leidden tot het ontstaan van Brainport Eindhoven. Door een synergie van kennis- en maakindustrie en samenwerking met de TU Eindhoven wordt nieuwe werkgelegenheid gecreëerd, met gespecialiseerde toeleveranciers, bedrijven, onderzoeks- en onderwijsinstellingen. In de regio werden bedrijven als ASML, VDL en NXP nieuwe iconen. De vraag naar toptalent zorgt ervoor dat de regio een steeds internationaler karakter krijgt. Ook weten steeds meer gasten uit binnen- en buitenland de regio te vinden. De vrijetijdseconomie is daarmee steeds belangrijker geworden.

(1) Bron: Brabants Erfgoed

## Huidige (museale) invullingen

In Noord-Brabant, en dus ook Brainport Eindhoven, zijn diverse musea actief die herinneren aan de economische ontwikkeling van de provincie en de regio en de producten die deze ontwikkeling opleverde. In onderstaand overzicht zijn de huidige musea opgenomen.

### *Agrarisch verleden*

- Boerderijmuseum De Tolbrug, Bakel
- Boerenbondsmuseum, Gemert
- Jan Visser Museum, Helmond
- Meierijsche Museumboerderij, Heeswijk-Dinther
- Museum de Vier Quartieren, Oirschot
- Nationaal Vlasserij-Suikermuseum, Klundert

### *Industrieel verleden & huisnijverheid*

- DAF Museum, Eindhoven
- Het Schoenenkwartier, Waalwijk
- Museum de Looierij, Dongen
- Museum de Sigarenmaker, Bergeijk
- Nederlands Steendrukmuseum, Valkenswaard
- Philips Museum, Eindhoven
- Valkerij en Sigarenmakerij Museum, Valkenswaard
- TextielMuseum, Tilburg
- Weverijmuseum, Geldrop

### *Design & huishoudelijke producten*

- Design Museum Den Bosch, 's-Hertogenbosch

- HomeComputerMuseum, Helmond
- Kessels Museum, Tilburg
- Museum Techniek met een Ziel, Neerkant
- Nationaal Speelgoedmuseum Spelebos, Best
- Speelgoedmuseum Op Stelten, Oosterhout

Tussen de musea bestaan grote verschillen in thematiek, concept, inrichting, exploitatie en organisatie. Wat de musea met elkaar gemeen hebben, is dat deze met een specifieke collectie inzicht bieden in een fase van ontwikkeling van een streek of dorp. Vaak biedt de collectie inzicht in de activiteiten van 1800 tot en met 1950.

Enkele van deze musea hebben op het vlak van collectie inhoudelijke overeenkomsten met Het Waalres Museum:

- Musea als het TextielMuseum en het Weverijmuseum beschikken bijvoorbeeld over een collectie die herinnert aan het textielverleden van de regio-Tilburg en -Eindhoven. Het TextielMuseum beschikt over de grootste textielcollectie op nationaal niveau, met aandacht voor onder meer interieur, huishouden, kleding en industrieel erfgoed. Het museum beschikt onder meer over een damastweverij en -wasserij. Makers werken aan nieuwe producten in het TextielLab. Het Weverijmuseum legt juist de nadruk op het productieproces. Het museum laat het industrieel erfgoed uitgebreid zien, en vertelt over de arbeidsomstandigheden.
- Het Waalres Museum heeft ook huishoudelijke en speelgoedartikelen in de collectie. Het museum heeft daarmee (enige) overeenkomsten met bijvoorbeeld de Brabantse speelgoedmusea. Deze richten zich



echter uitsluitend op speelgoed, dat lang niet altijd lokaal geproduceerd werd. Aandacht voor productie- of ontwerpproces ontbreekt. Bij Het Waalres Museum is de insteek in het geval van de Simplex-collectie duidelijk anders. In Brabant zijn ook enkele musea die huishoudelijke producten in hun collectie hebben, maar het gaat in alle gevallen om een ander type collectie.

- Andere musea die aandacht hebben voor het industriële erfgoed van de regio doen dat vaak op andere wijze en/of hebben aandacht voor andere producten. Het Philips Museum en het DAF Museum hebben aandacht voor de producten die door de bedrijven in het verleden zijn geproduceerd. Het DAF Museum biedt daarbij vooral een overzicht van de vrachtwagens en personenauto's zonder al te veel historische context. Het Philips Museum biedt een blik van herkenning en laat bezoekers door een selectie van de geschiedenis van het bedrijf lopen. Het Nederlands Steendrukmuseum en het Valkerij en Sigarenmakerijmuseum bieden zicht op andere industriële activiteiten, die in Valkenswaard plaatsvonden. Het Steendrukmuseum behandelt de historische, technische, artistieke kanten en het maatschappelijke belang van het steendrukken op interactieve wijze. Het Valkerij en Sigarenmakerijmuseum gaat in op de historie van de sigarenindustrie die in de regio-Eindhoven sterk vertegenwoordigd was.

Een museum dat nog in ontwikkeling is, is Eindhoven Museum/Museum-park VONK\*. In dit museum zal de gehele geschiedenis van de regio Eindhoven te zien zijn, van prehistorie tot het heden. Ook de ontwikkeling van een economie gebaseerd op agrarische activiteit en huisnijverheid

naar een economie gebaseerd op industrie zal aandacht krijgen in het nieuwe museum.

### **Beleid<sup>(1)</sup>**

De Provincie Noord-Brabant kent geen specifiek museumbeleid. In het verleden is wel de Cultuuragenda opgesteld, met daarin drie programma-lijnen. Enkele jaren later volgde het uitvoeringsprogramma "Cultuur in uitvoering". Deze beleidsstukken vormen nog steeds de basis voor diverse subsidieregelingen voor culturele instellingen uit Brabant. Op dit moment kunnen musea ook aanspraak maken op subsidies in het kader van het stimuleren van het publieksbereik.

Noord-Brabant hecht ook waarde aan het erfgoed in de provincie, omdat het bijdraagt aan het behoud en het versterken van de identiteit en het karakter van Brabant. Het stelt zich tot doel om de verhalen achter het erfgoed zichtbaar te maken, zodat deze doorgegeven kunnen worden aan nieuwe generaties. Ook daar sluit Het Waalres Museum sterk op aan.

Erfgoed Brabant stelt vier verhaallijnen centraal:

- **Bevochten Brabant.** Aan de hand van enkele thema's wordt de militaire geschiedenis van Brabant inzichtelijk gemaakt.
- **Religieus Brabant.** Hierin staan de verhalen en monumenten die herinneren aan de religieuze geschiedenis van Brabant centraal.
- **Innovatief Brabant.** Onder verhaallijn "Innovatief Brabant" is aandacht voor de economische ontwikkeling in de provincie, met aandacht voor agrarische activiteiten, huisnijverheid, industrialisatie, crisis en wederopbouw.

(1) Bron: Brabants Erfgoed, Provincie Noord-Brabant en website provincie Noord-Brabant

- **Bestuurlijk Brabant.** Hierbij gaat het om de bestuurders die Brabant rijk was en de kastelen, landgoederen en buitenplaatsen die van hen waren.

Voor deze verhalen en bijbehorend erfgoed is gekozen omdat deze het beste bij Brabant passen. Hierdoor ontstaan ook kansen om bijvoorbeeld de leefbaarheid en de vrijetijdseconomie te stimuleren. Het Waalres Museum sluit sterk aan bij de verhaallijn Innovatief Brabant.



## 3.3 ONTWIKKELINGEN IN GEMEENTE WAALRE

### Historische context

De gemeente Waalre vormt een staalkaart van de omvorming van een agrarisch-ambachtelijke structuur naar de industriële samenleving die in de gehele regio speelde<sup>(1)</sup>. In het verleden was er vooral agrarische activiteit, maar werd in de gemeente ook damast gemaakt. De huisnijverheid kwam op en bleef in de gehele 19<sup>e</sup> eeuw een belangrijke rol spelen. Thuiswevers uit Aalst en Waalre werkten ook in opdracht van de textiel fabrieken die in Geldrop waren gevestigd. Ook aan de houthandel en sigarenindustrie werd meegewerkt.

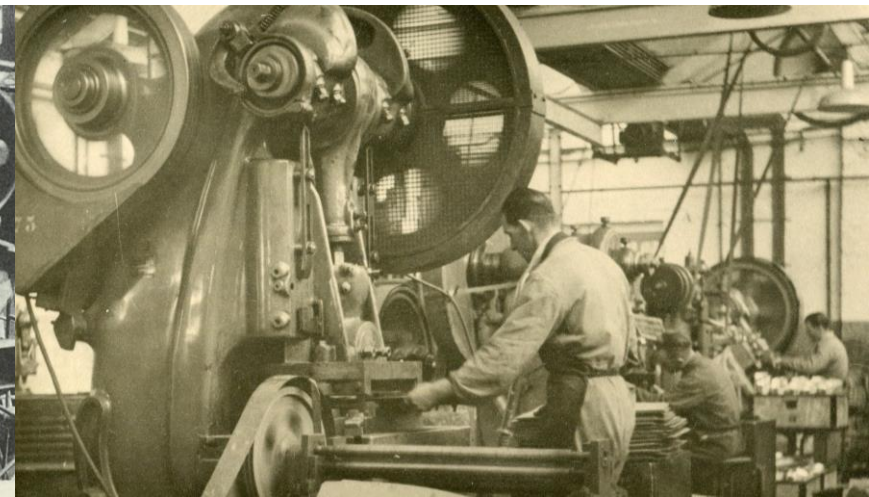
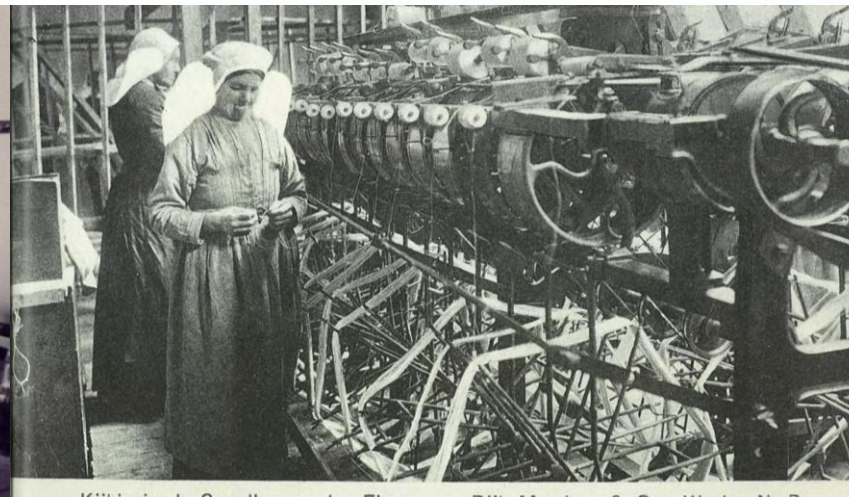
Medio 19<sup>e</sup> eeuw ontstond de eerste industriële bedrijvigheid in fabrieken in de gemeente. Dat leidde tot een breed palet aan ondernemingen. In kerkdorpen Aalst en Waalre waren een tabaks- en sigarenfabriek, zes linnenweverijen (met pellewevers), een leerlooierij, een blekerij, een

kaarsenfabriek, een steenbakkerij, een textielbedrijf, drie messenmakers en boterfabrieken te vinden. Ook bekende merken als Brabantia, Walra, Kendix en Simplex werden in de gemeente Waalre geproduceerd.

Ook de gemeente Waalre kreeg te maken met vertrekkende industrie. Bedrijven werden overgenomen (de kaarsenfabriek bijvoorbeeld door kwaliteitsmerk Bolsius in Schijndel) of verplaatsten hun productie naar andere locaties. Ook Brabantia vertrok uit Aalst, eind jaren '90. De economie van nu is vooral een diensteneconomie. Ook handel en horeca zorgen voor veel banen, terwijl het aantal banen in de industrie gestaag afneemt. Waalre staat tegenwoordig bekend als een goede woongemeente, en wordt ook wel de Living Room van Brainport genoemd<sup>(2)</sup>.

(1) SRE Milieudienst (2013), Catalogus Cultuurhistorische Inventarisatie Erfgoedkaart Waalre

(2) Gemeente Waalre (2020). Atlas met relevante trends en ontwikkelingen voor de omgevingsvisie van Waalre



In de tijd dat de industrie floreerde was er niet één type industrie dat er bovenuit stak in de gemeente. Wel lag de nadruk bij veel van de bedrijven op de vervaardiging van producten die A-merken zijn/waren, producten gebaseerd op een kwalitatief hoogwaardig materiaal en design en producten die te maken hebben met de inrichting van het huis, woning en keuken. Dat gaat zowel om praktische producten (Brabantia) als om sfeerverhogende producten (Kendix, damast, kaarsen).

### Huidige invulling museum en erfgoed

- Het Waalres Museum is het museum dat collecties uit het industriële erfgoed van Aalst en Waalre beheert. Het biedt inzicht in de producten, en het proces dat daartoe leidde.
- Het Waalres Erfgoed is in 1986 opgericht om het erfgoed van de kerkdorpen Aalst en Waalre veilig te stellen voor de inwoners en toekomstige generaties. Dit doen zij door het verzamelen, bestuderen en beschrijven van documenten en foto's, en door het dagelijks leven van de inwoners door de eeuwen heen zoveel mogelijk inzichtelijk maken. Om die reden heeft Het Waalres Erfgoed zicht op de verhalen van de mensen die de ideeën ontwikkelden voor de producten en die de producten vervaardigden. Het Waalres Erfgoed beschikt over diverse collecties, gericht op bijvoorbeeld de Waalrese schrijver Anton Coolen, oude gereedschappen en lokaal fotomateriaal<sup>(1)</sup>.

### Beleid

In 2022 is de **Cultuurnota** voor de gemeente Waalre opgesteld. In de Cultuurnota zijn de volgende ambities opgenomen:

(1) Website Het Waalres Erfgoed

### 1. De basis op orde

- Ondanks de beperkte hoeveelheid culturele voorzieningen in Waalre, erkent de gemeente het belang van cultuur voor de mentale gezondheid en de cohesie in de samenleving.
- De gemeente streeft naar de ontwikkeling van een cultureel klimaat via samenwerking met betrokken organisaties en inwoners.
- Onderwijs wordt gezien als een ideale plek om cultuur te introduceren, met aandacht voor ondersteuning van kinderen en financiële steun aan amateurkunstverenigingen.

### 2. Bouwen aan een cultureel klimaat

- Om samenhang tussen culturele organisaties te bevorderen, wordt voorgesteld een cultuuraanjager aan te stellen die initiatieven neemt en samenwerking stimuleert.
- Het organiseren van een presentatiedag voor Waalrese culturele organisaties en het ontwikkelen van een grote culturele manifestatie ter ere van het 100-jarig bestaan van de gemeente worden voorgesteld als stappen richting meer samenwerking en zichtbaarheid van cultuur in Waalre. De gemeente ziet potentieel een belangrijke rol voor Het Waalres Museum in dit culturele klimaat.

### 3. Stimuleren van cultuureducatie

- Het stimuleren van cultuureducatie staat centraal voor de komende vier jaar, met aandacht voor kinderen en een zinvolle vrijetijdsbesteding.

- Deelname aan de landelijke regeling 'Cultuureducatie met Kwaliteit' en financiële ondersteuning van kunstonderwijs in de vrije tijd worden voorgesteld om cultuurparticipatie te vergroten. Op Brabants niveau wordt aansluiting op De Cultuur Loper (DCL) beoogd.
- Er wordt aandacht besteed aan de samenhang tussen regulier onderwijs, amateurkunst, en vrijetijdskunstonderwijs om talentontwikkeling te stimuleren en cultuurparticipatie te bevorderen.

In 2021 heeft de gemeente Waalre de **Visie recreatie en toerisme** vastgesteld. Waalre zet recreatie (en toerisme) op passende wijze in om een groene woongemeente waar het voor iedereen fijn wonen is te zijn. Waalre wordt gezien als de schakel tussen de stad Eindhoven en de grote natuurgebieden in de omgeving van Waalre. Waalre biedt de omgeving om buiten te zijn en de natuur, het landschap en erfgoed te ontdekken. Waalre zet nadrukkelijk niet in op grootschalige voorzieningen, maar op kleine, lokale initiatieven. Die voorzieningen en de infrastructuur nodigen inwoners uit om te bewegen, ontspannen en ontmoeten. Ook toerisme in de gemeente is kleinschalig en van goede kwaliteit.

Bij de ontwikkelporen in de visie is met name ontwikkelpoor 3 Dorpscentra relevant voor het Waalres museum. Hierin wordt gepleit voor het aantrekkelijker en gezelliger maken van de dorpscentra Waalre en Aalst, waarbij verhalen over het historisch/industriële erfgoed en de relatie met toeristisch recreatieve routes wordt gelegd en het belang van Het Waalres Museum hierbij.



## 3.4 SWOT-ANALYSE EN NOODZAAK VOOR VERANDERING

### SWOT-analyse

Op de volgende pagina is een SWOT-analyse opgenomen. Deze is opgesteld vanuit de analyses in de voorgaande paragrafen en de huidige situatie van Het Waalres Museum, zoals omschreven in hoofdstuk 2. In de SWOT is dus aandacht voor de kracht van het museum in de bedrijfsvoering en in het aantrekken van publiek, maar ook voor de samenwerkingen die het museum aangaat. De belangrijkste conclusies zijn:

- Het Waalres Museum beschikt over meerdere deelcollecties met bijzondere kwaliteiten en die sterk verbonden zijn met het DNA - met name het industriële verleden - van de gemeente Waalre. Deze sluiten ook naadloos aan bij de historie en (industriële) ontwikkeling van Brainport Eindhoven.
- Sommige van deze deelcollecties zijn echter vooral voor de fijnproever. Een belemmering is bovendien de beperkte ruimte waar het museum over beschikt, de beperkte schil aan vrijwilligers waar het museum op steunt en de statische opstelling van de vaste collectie.
- Het museum bevindt zich in een regio die groeit, zowel economisch als demografisch. Dit biedt kansen op meer bezoek. Ook kan het museum haar sociaal-maatschappelijke waarde verder vergroten.
- Stijgende lasten en minder bereidheid tot vrijwillige inzet vormen een (financiële) bedreiging voor het museum, net als het monumentale karakter van het museumgebouw.

### Behoefte en noodzaak voor verandering

De volgende conclusies kunnen worden getrokken over de noodzaak tot verandering:

- Het Waalres Museum moet in haar collectie, vaste expositie en

programmering op zoek naar een duidelijkere profilering en positionering; waarin onderscheidt zij zich van het overige aanbod? En hoe kan het museum hiermee haar waarde voor de inwoner van Waalre en de regio Brainport Eindhoven vergroten?

- De zoektocht naar een hernieuwde profilering wordt bemoeilijkt door de beperkte capaciteit van het museum (circa 300 m<sup>2</sup>) waarbinnen het museum zowel haar vaste expositie, wisselexposities (bijvoorbeeld op gebied van kunst) alsook algemene/ondersteunende ruimtes moet invullen. Hierin zullen ook keuzes gemaakt moeten worden: waarop ligt de focus en welke activiteiten worden wellicht afgestoten?
- Daarnaast zal ook de organisatie een impuls moeten krijgen. Deze draait nu volledig op vrijwilligers waardoor deze kwetsbaar is in meerdere opzichten. Door professionele ondersteuning op structurele basis kan de positionering en vernieuwing van het museum vorm krijgen, kan PR en marketing worden geprofessionaliseerd, kan gewerkt worden aan de uitbreiding van het vrijwilligersbestand, kunnen de externe contacten versterkt worden en kan worden gewerkt aan de sociaal-maatschappelijke waarde.
- Tot slot zal gewerkt moeten worden aan de uitstraling van het museum. De vaste expositie heeft nu een erg traditioneel karakter, met weinig dynamiek. Het museum blijft hiermee buiten beeld bij veel inwoners van Waalre en Brainport Eindhoven. Dit vraagt investeringen om de aantrekkelijkheid te vergroten, terwijl het museum over weinig tot geen middelen/reserves beschikt en financieel dus kwetsbaar is. Als eigenaar van het gebouw moet het museum bovendien rekening houden met onderhoudslasten waarvoor het museum de afgelopen jaren deels moest rekenen op sponsoring in natura.

## Sterkte

- Uitgebreide en bijzondere collectie in relatie tot industrieel erfgoed Aalst en Waalre
- Aansluiting collectie van museum op DNA/historie gemeente Waalre en op verhaallijn Innovatief Brabant
- Monumentale status gebouw (met makersverleden) in combinatie met kwaliteiten omgeving, met o.m. kerken, Markt, horeca/retail
- Persoonlijke benadering tijdens bezoek aan het museum

## Zwakte

- Beperkte omvang organisatie, circa 40 vrijwilligers
- Beschikbare capaciteit/metrages beperkt
- Statische opstelling vaste expositie, niet goed te beleven zonder uitleg/gids. Een deel van de collectie is bovendien alleen interessant voor fijnproevers
- Verbinding met huidige maakindustrie ontbreekt, verbinding met andere culturele organisaties kan sterker
- Kwetsbare financiële positie (beperkt verdienvermogen en reserves), weinig/geen budgetten voor marketing en activiteiten

## Kans

- Toename bezoekpotentieel musea door groei vanuit regionale bevolking (incl. expats) en toerisme/recreatie
- Verbinding tussen makersverleden Waalre en huidige bloeiende maakindustrie Brainport Eindhoven
- Samenwerkingen met andere organisaties voor verbinding tussen collectie en immaterieel erfgoed
- Verbreding maatschappelijke rol musea (ook andere beleidsvelden), in lijn met nieuwe museumdefinitie
- Beleidsmatige aandacht voor cultuur (als doel en als middel) in Waalre alsmede financieringsmogelijkheden via culturele fondsen

## Bedreiging

- Bezuinigingen overheid (Ravijnjaar, politieke veranderingen)
- Monumentale status gebouw (beperkingen bij vernieuwingen plus risico onderhouds-/energielasten)
- Omvang en kwaliteit alternatieven in de vrijetijdseconomie (ook cultureel, museaal) nemen toe
- Stijgende lasten voor musea (onder meer onderhoud, energie en personeel)
- Veranderende kijk in samenleving op vrijwilligersrol

# 4 Positionering Het Waalres Museum



# 4.1 TOEKOMSTIGE PROFILERING

## **Wat was en is Waalre?**

Eindhoven en de omliggende gemeenten industrialiseerden in de tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw, nadat de inwoners zich daarvoor hadden gericht op het boerenleven en huisnijverheid. Waar sommige delen van de regio zich sterk op één type industrie of product richtten, was Waalre als een staalkaart van de regionale ontwikkeling. In de gemeente vestigde zich een diverse samenstelling aan maakbedrijven (o.m. textiel, huishoudelijke artikelen, speelgoed, sigaren) die de lokale economie stuwden. Die staalkaart is terug te zien in de huidige collecties van Het Waalres Museum. De verbindende factor is dat de meeste bedrijven in Waalre kwaliteitsproducten voor thuis maakten, vaak met een hoogwaardig design. Bij sommige bedrijven gaat het om typische gebruiksartikelen voor het huishouden, bij andere bedrijven om sfeerverhogende producten. Ook nu, zij het elders, zijn nog diverse, internationaal hoog aangeschreven merken actief (zoals Walra, Brabantia en Kendix) die hun oorsprong in Aalst en Waalre hebben.

Waalre is inmiddels geëvolueerd naar een economie die meer op diensten is gebaseerd, elders in de regio zijn (high-tech) maakbedrijven nog alom vertegenwoordigd. De gemeente is met deze ontwikkeling als het ware de Living Room van Brainport Eindhoven geworden: een ideale woon-gemeente. In de Visie Recreatie & Toerisme is Waalre als de schakel tussen Eindhoven en de grote natuurgebieden gepositioneerd. In Waalre kunnen mensen buiten zijn en daarbij de natuur, het landschap en het erfgoed ontdekken, zonder grote toeristisch-recreatieve voorzieningen. Wandelen en fietsen zijn belangrijk om de gemeente te ontdekken.

## **Welk bezoekersprofiel past bij Waalre en bij het museum?**

Waalre beschikt niet over grootschalige verblijfsrecreatieve bedrijven. Die zijn wel verder ten zuidwesten van de gemeente te vinden, maar veel van deze mensen komen niet snel naar Waalre. Toeristen komen wel naar het museum, maar niet in grote getalen. Daarvoor bieden de dorpen Aalst en Waalre op dit moment te weinig onderscheidend aanbod. Toch zijn er wel kansen: in de omgeving zijn veel monumentale gebouwen en erfgoedverhalen die voor de leefstijlen inzichtzoeker en verbindingszoeker interessant kunnen zijn (zie bijlage 3 voor meer informatie over leefstijlen).

Door de ligging tussen Eindhoven en de natuurgebieden komen Eindhovenaren wél regelmatig in aanraking met de gemeente, voor wandelen en fietsen. Belangrijk voor het museum is uiteraard ook de inwoner van de gemeente Waalre. Met de collecties vertelt het museum over een groot deel van de geschiedenis van Aalst en Waalre, en biedt het museum zicht op de innovatiekracht die er in de gemeente en de regio was (en is). Dat is ook voor de scholen van de gemeente interessant.

Dat maakt dat het museum, met gerichte marketing en communicatie, aanspraak kan maken op de volgende typen bezoekers:

- Inwoners van de gemeente Waalre, zowel reguliere bezoekers als scholen en specifieke doelgroepen;
- Inwoners van Brainport Eindhoven, met het accent op Eindhoven en het zuidelijk/zuidwestelijk deel van de regio;
- Toeristen die in de Brabantse Kempen verblijven;
- Ouderenorganisaties en liefhebbers van industrieel erfgoed.



### **Welke onderscheidende thema's kan Het Waalres Museum over het verleden laten zien?**

Elders in de regio zijn verschillende musea die zich specialiseren. Zij laten de eindproducten van een regionaal geworteld bedrijf of juist het technische maakproces van een specifieke industrie zien.

Wat de deelcollecties van Het Waalres Museum met elkaar verbindt, is dat ze van creatieve makers zijn die hoogwaardige (design-)producten voor thuis wisten te maken. Soms zelfs uit de restproducten van Philips, daarmee waren ze voorlopers in de circulaire economie. De makers, hun ontwerpen, hun innovaties en de producten wil het museum graag blijven tonen. Van idee naar product: dat is waar het om draait. Waarom maak je iets? En hoe?

Dat is ook het proces waarin de mensen en bedrijven uit Waalre in het verleden in uitblonken. En waar mensen en bedrijven in Brainport Eindhoven nog steeds in uitblinken, als slimste regio ter wereld. De keuze past dus bij de historie van Aalst en Waalre. Het is namelijk nooit één fabriek geweest die allesbepalend was in de gemeente, in ieder geval niet voor de gehele periode.

Het museum wil dit verhaal op een meer eigentijdse manier vertellen, met minder objecten en met een duidelijke verhaallijn. Daarmee krijgen bezoekers aan het museum meer context bij het verleden van Aalst en Waalre en bij het proces waarin mensen uit de gemeente en regio altijd hebben uitgeblonken.

### **Hoe maakt Het Waalres Museum verbinding met het heden?**

Het museum wil ook wisseltentoonstellingen blijven organiseren, omdat dit voor herhaalbezoeken zorgt, zeker ook bij de eigen inwoners. Dat past bij de rol van het museum als plek voor ontspanning, voor toeristen en voor recreanten. Met de wisseltentoonstellingen kan het museum bovendien de verbinding met het heden maken. Nog steeds zijn er talloze makers in Waalre en in Brainport Eindhoven die met innovatieve ontwerpen tot nieuwe producten komen. De tentoonstellingen geven ruimte aan deze makers. Met de nadruk op die makers die aansluiten bij de kernwaarden uit het verleden van Aalst en Waalre: kwaliteit, creativiteit, hoogwaardig design en vormgeving, producten in het huis. Ook kunst in verbinding met het thema van het museum past hierbij.

### **Welk profiel krijgt Het Waalres Museum hiermee?**

Het Waalres Museum blijft – voorlopig – een kleinschalig museum. Het huidige gebouw zorgt voor beperkingen van de ambities. Het museum maakt wel een duidelijke keuze: voor de makers. Niet met een eigen maaklab, omdat daarvoor de ruimte beperkt is. Veel makers zitten bovendien graag dicht bij elkaar om elkaar te inspireren. Met tentoonstellingen geeft het museum hen wel ruimte om hun werk tentoon te stellen.

De professionalisering van de organisatie zorgt ervoor dat het museum beter kan samenwerken, en er beter voor scholen (ook voor nieuwe makers van alle opleidingsniveaus) en voor specifieke doelgroepen kan zijn. Het museum laat scholieren in de toekomst kennis maken met die makers. Wellicht dat een nieuwe generatie makers wordt geïnspireerd en opstaat? De persoonlijke touch blijft belangrijk voor het museum. Daarmee kan het museum er ook zijn voor specifieke doelgroepen, die aandacht vragen vanuit het sociale domein.



## 4.2 MISSIE, AMBITIE EN VISIE

De herijkte positionering van Het Waalres Museum en de nieuwe definitie van het ICOM voor musea hebben invloed op de **missie** van het museum. Deze is als volgt geherformuleerd:

*Het Waalres Museum richt zich op het organiseren en presenteren van tentoonstellingen en activiteiten die het rijke industriële (en huishoudelijk-)verleden van de gemeente Waalre raken. In het verleden hebben de activiteiten van inwoners en bedrijven uit de gemeente geleid tot het ontwerp en de productie van diverse huishoudelijke en textielartikelen, vaak met een hoogwaardig design. Het museum verbindt het verleden van deze makers in Waalre aan hedendaagse makers en legt in de tentoonstellingen de nadruk op het brede spectrum van cultuur-historische, kunsthistorische, sociaaleconomische, technisch-inhoudelijke en ontwerpaspecten. Met deze brede benadering biedt het museum bezoekers een onderscheidende en rijke ervaring die educatie, plezier, reflectie en kennisuitwisseling combineert. Als museum zonder winstoogmerk en in dienst van de samenleving, streeft Het Waalres Museum naar inclusiviteit, diversiteit en duurzaamheid in alle activiteiten, gebaseerd op een actieve deelname in én van de Waalrese gemeenschap.*

Met deze missie sluit Het Waalres Museum inhoudelijk in grote mate aan op de huidige collectie en activiteiten van het museum (met het accent op het tonen van de makers en het industriële erfgoed van de gemeente Waalre), maar heeft het museum ook de **ambitie** om een meer betrokken rol in de gemeente Waalre en Brainport Eindhoven te spelen. Het museum legt in de tentoonstellingen nadrukkelijker de verbinding met hedendaagse uitingen van lokale en regionale makers. Deze keuze maakt Het Waalres Museum omdat daarmee de aansluiting op het DNA van de gemeente Waalre en Brainport Eindhoven nog sterker wordt. Dat biedt

Het Waalres Museum niet alleen de kans om haar maatschappelijke waarde te vergroten, maar het past ook bij de positionering van de gemeente Waalre als “Living room” van Brainport Eindhoven.

Om invulling aan de missie te geven, hanteert Het Waalres Museum de volgende **visie** en ontwikkeldoelen voor de jaren 2024 t/m 2027:

- **Professionalisering en gefaseerde groei.** In de komende jaren gaat Het Waalres Museum professionaliseren en gefaseerd groeien, binnen een bestuur-directiemodel. Dit bereikt het museum door:
  - het aantrekken van nieuwe bestuursleden met diverse expertisegebieden. De nieuwe bestuursleden onderschrijven de positionering van Het Waalres Museum;
  - de geleidelijke groei van het vrijwilligersbestand tot circa 50 vrijwilligers, met meer variatie in leeftijd;
  - het aanstellen van een professionele kracht die zich bezig gaat houden met onder meer de professionalisering van de programmering en interne processen en het leggen en onderhouden van externe contacten voor samenwerking;
- **Scherpere keuzes in exposities en activiteiten.** De professionalisering komt de exposities en activiteiten van Het Waalres Museum ten goede. Deze zijn in de komende jaren altijd in verbinding met de missie en ambitie van het museum. Het museum biedt de bezoeker een blik op het verleden en het heden met 2-3 wisselende tentoonstellingen per jaar op de begane grond van het museum. Zo wordt duidelijk hoe het industriële verleden van Waalre de basis heeft gevormd voor nieuwe makers, designs en kunstuitingen.

- **Betere publieksfaciliteiten en –beleving na herinrichting.** Het ontbreekt Het Waalres Museum op dit moment aan goede publieksfaciliteiten, zeker als het museum grotere groepen (educatief of recreatief) ontvangt. Hiervoor maakt het museum enkele aanpassingen in het gebouw en in de faciliteiten, zodat de gastvrijheid verbetert. De presentatie van de vaste collectie stelt bezoekers nog niet goed in staat om (zelfstandig) de verhalen achter het industriële erfgoed van Waalre te ervaren. Daarom zet het museum met een herinrichting van de vaste tentoonstelling op de eerste verdieping erop in – in samenwerking met onder meer Het Waalres Erfgoed – om meer context aan de bezoeker te kunnen meegeven. Dat betekent dat minder objecten zichtbaar zullen zijn, en dat de verhalen achter de collectie beter beleefbaar zijn. Dat doet het museum aan de hand van een duidelijke verhaallijn en moderne technieken. Hiermee streeft het museum na dat iedere bezoeker tevreden en met een rijkere beleving het museum verlaat.
- **Maken van verbindingen staat centraal.** Het museum onderschrijft dat voor een grote maatschappelijke waarde de inbedding in het bedrijfsleven, het lokale en regionale sociaal-maatschappelijke en culturele veld en het onderwijs noodzakelijk is. Daarom zoekt het museum in de komende jaren actief de verbinding met makers, bedrijven en instellingen uit Waalre en Brainport Eindhoven. Het doel is om niet alleen het verleden van de gemeente Waalre sterker te laden met relevante verhalen, maar ook om inzicht te geven in de stappen die makers van nu in Waalre en Brainport Eindhoven maken. Zo krijgt het verleden van Waalre meer context. Met het lokale onderwijs

onderhoudt het museum haar goede banden, met als doel om de educatieprogramma's zo goed mogelijk te laten aansluiten op het curriculum van de scholen.

- **Een bredere sociaal-maatschappelijke en culturele rol.** Van musea wordt verwacht dat zij niet alleen maar instellingen zijn die materieel erfgoed tonen, ze krijgen een steeds bredere rol in de samenleving. Het Waalres Museum ziet de kansen die er voor het museum zijn en gaat in de komende jaren, stapsgewijs en binnen de organisatorische, financiële en fysieke mogelijkheden, werken aan meer betekenis voor specifieke doelgroepen in de gemeente Waalre.

Door deze stappen houdt Het Waalres Museum in de komende jaren (tot en met 2027) het verleden van de gemeente Waalre levend, en maakt het de verbinding met het heden sterker. Daarnaast werkt het museum aan haar financieel-organisatorisch toekomstbestendigheid. Deze stappen moeten op termijn gaan leiden tot meer bezoekers en meer activiteiten die een waardevolle bijdrage leveren aan het maatschappelijke leven in de gemeente Waalre. In de volgende paragrafen worden de stappen nader toegelicht.

## **Perspectief op middellange termijn**

Het museum constateert dat de bescheiden ruimte in het museumgebouw aan de Willibrorduslaan een beperking vormt voor de ambities van het museum op langere termijn. Nu al loopt het museum tegen beperkingen aan, bijvoorbeeld als grotere groepen het museum bezoeken. Om die reden is de (vrije) openstelling geminimaliseerd tot drie middagen per week, zodat bezoekers op deze momenten voldoende ruimte hebben om het museum te ervaren. Bezoeken van groepen worden zo veel mogelijk op andere momenten ingepland.

Als het museum in de komende jaren stappen gaat maken, wordt het gebouw nog meer een bottleneck. Toch is dit de eerste stap die het museum moet maken. Voor het museum heeft de professionalisering van de organisatie en programmering de hoogste prioriteit. Als het museum deze stappen overslaat, wordt de druk op de huidige organisatie te groot.

Op langere termijn groeit het museum graag door naar een nieuwe locatie die de ruimte biedt om invulling te geven aan de ambities van het museum en de gemeente. In een nieuw gebouw zijn er betere mogelijkheden om cultuur sterker zichtbaar te maken in de gemeente Waalre. Daaraan wil Het Waalres Museum graag bijdragen, in samenwerking met andere organisaties die in het lokale veld actief zijn. Het museum wil hierover het gesprek met de gemeente aangaan in de komende jaren.

In hoofdstuk 6 wordt meer aandacht aan de huisvesting besteed.

## 4.3 ONTWIKKELPERSPECTIEF PER ASPECT

Het ontwikkelperspectief per aspect hangt samen met het profiel en de missie/visie die op de vorige pagina's is opgeschreven. In de kern is Het Waalres Museum een museum. Deze functie staat dus centraal. In lijn met de museumdefinitie behoren tegenwoordig meer taken tot het pakket van musea. In de komende paragrafen wordt meer inzicht in de ambities en invulling per functie gegeven, met een onderscheid in:

- Museum (4.3.1);
- Educatie (4.3.2);
- Collectie (4.3.3);
- Overige activiteiten (4.3.4).

## 4.3.1 MUSEUM

### **Wie kiest wordt gekozen**

In principe is de collectie van Het Waalres Museum zo omvangrijk dat het gehele gebouw als een erfgoedmuseum in te richten is. Het museum zou dan alleen een vaste tentoonstelling hebben. Als die op attractieve wijze wordt ingericht, dan zal het museum, zeker in de periode na heropening, op meer bezoekers kunnen rekenen. Het nadeel is echter dat bezoekers in dat geval weinig redenen zullen hebben om nog eens terug te keren bij het museum, en grote stromen toeristen waar het museum op terug kan vallen zijn er niet.. Bovendien wil het museum sterker de relatie met nu en de toekomst maken en daaraan draagt een ruimte voor wisseltentoonstellingen bij. Het is dus zaak om voor de vaste tentoonstelling kritisch de samenstelling van de collectie te evalueren. En met minder objecten het verhaal van het museum te vertellen, zodat datgene wat het museum wil bijbrengen beklijft. Voor een eerste aanzet ten aanzien van de collectie wordt verwezen naar paragraaf 4.3.2.

### **Een beter beleefbare vaste tentoonstelling, met één verhaallijn**

De exacte uitwerking van de museale verhaallijn komt tijdens de ontwerpfasen aan de orde. Duidelijk is wel dat de collecties niet meer – min of meer – onafhankelijk van elkaar zullen worden gepresenteerd, maar dat de delen daarvan in functie zullen staan van één verhaallijn die inzicht geeft in hoe inwoners van Aalst en Waalre in het verleden hun ideeën tot een product hebben ontwikkeld dat niet meer weg te slaan was uit de huizen van de gemiddelde Nederlander – en ver daarbuiten. Zo wordt duidelijk hoe nieuwe mogelijkheden om producten te produceren het denken van de makers in Aalst en Waalre hebben beïnvloed. Het ligt voor de hand om de verschillende stadia van economische ontwikkeling centraal te stellen in de verhaallijn – zonder daarbij specifiek op zoek te zijn naar een chronologisch en tijdsgebonden verhaal. Iedere fase in de

industrialisatie ging gepaard met andere uitdagingen. Daarom zal het museum ook meer aandacht – waar mogelijk via audio- en videomateriaal – besteden aan de achtergrondverhalen van deze makers en de bedrijven, zodat voor de bezoeker ook de cultuurhistorische en sociaaleconomische context waarin deze innovaties zijn ontstaan voor de bezoeker tot leven komt.

### **Dynamische tentoonstellingsruimte op de begane grond**

Op de begane grond creëert het museum een dynamische tentoonstellingsruimte waar de makers van nu en van de toekomst kans krijgen om hun werk te tonen. Dat kunnen makers zijn die nieuwe praktische oplossingen bedenken voor alledaagse problemen en situaties, maar ook makers die kunstvormen die sterk in relatie staan met het industriële erfgoed waar Het Waalres Museum zich op richt. We laten daarmee nieuwe innovaties zien die in de gemeente Waalre en in Brainport Eindhoven worden gemaakt. In de tentoonstellingen wordt altijd de verbinding gezocht met de collecties van Het Waalres Museum en/of de historie van Aalst en Waalre. Bijvoorbeeld door de bezoeker beter te laten begrijpen welke technisch-inhoudelijke en ontwerpaspecten bij de vorming van het idee tot het nieuwe product komen, of hoe een innovatie gevolgen kan hebben voor het leven van de mens. Denk bijvoorbeeld aan allerlei slimme technologieën die ons in staat stellen om ons leven anders in te richten.

Het is de intentie om de ruimte flexibeler – dynamischer – te kunnen programmeren. Dat betekent ook dat het museum over meer inrichtingselementen zal moeten beschikken die voldoende flexibiliteit bieden om diverse wisseltentoonstellingen in te richten.



## 4.3.2 COLLECTIE

De herinrichting en professionalisering van de organisatie gaan samen met een kritische evaluatie van de collectie. De collectie is bij de museumregistratie enkele jaren geleden al volledig in kaart gebracht. Er is geen concreet collectiebeleidsplan op dit moment, nieuwe stukken worden beoordeeld op uniciteit en dubbele stukken worden afgestoten volgens de daarvoor geldende protocollen.

Het Waalres Museum gaat in de toekomst werken aan een (nieuw) collectiebeleidsplan, met een beschrijving van de samenstelling van de collectie (inclusief herkomst en ontsluiting), bijdrage van de collectie aan de museale verhaallijn en een beslisboom ten aanzien van verwerving en ontzaming. Tevens zal er aandacht zijn voor het conserveringsbeleid van de collectie.

Als voorzet voor het collectiebeleidsplan ziet Het Waalres Museum het volgende:

- Alle deelcollecties (behoudens de kerststallencollectie) zijn sterk lokaal geworteld, door de herkomst van het ontwerp en de productie of door de herkomst van de verzamelaar. Ze komen bovendien allemaal voort uit maakbedrijven en individuele makers uit de regio. Keuzes maken is op voorhand dus niet zo eenvoudig. Dat geldt wel ten aanzien van de kerststallencollectie. Het museum is voornemens deze niet meer in een losse expositie in het museum te tonen.
- Het museum gaat in het kader van het ontwerp van de nieuwe verhaallijn voor het museum in gesprek met andere organisaties (zoals Het Waalres Erfgoed, scholen, zorginstellingen) en met de inwoners van de gemeente Waalre. Welke objecten uit de collectie roepen herinneringen bij hen op en zouden zij graag terugzien in een

vernieuwd museum? Welke verhalen hebben zij daarbij?

- De museale verhaallijn heeft invloed op de keuzes ten aanzien van de collectie. De evaluatie van de huidige collecties wordt gelijk opgaand met de organisatieontwikkeling en het ontwerpplan uitgevoerd. Zo komen alle stappen die Het Waalres Museum in het kader van de professionalisering wil zetten samen. De evaluatie van de huidige collecties wordt uitgevoerd met de inzet van enkele vrijwilligers en onder leiding van bestuur en directie. De beslisboom in het collectiebeleidsplan is straks zo ingericht dat de waarde van alle objecten in het licht van de museale verhaallijn kan worden beoordeeld. Daarbij hanteert het museum een open blik: inkrimpen of afstoten behoort tot de mogelijkheden, op onderbouwde en passende wijze.
- Het museum waakt er met deze werkwijze voor om op korte termijn ondoordachte keuzes tussen deelcollecties te maken. De waarde van een museum komt immers deels voort uit het conserveren van de collectiestukken, ook als deze minder voor een breed publiek aantrekkelijk zijn en meer voor een nichepubliek. Het museum gaat wel aan de slag met een herwaardering van de collectie.
- Het museum onderschrijft het oordeel van Ginder en Kunstloc Brabant dat het museumgebouw te klein is om fysiek een representatief en helder beeld van alle deelcollecties te geven. Daarvoor zoekt het museum oplossingen. Die kunnen er zijn in de vorm van ontzaming of alternatieve wijze van ontsluiting (bijvoorbeeld via digitale weg of via plaatsing delen van collecties op alternatieve locaties (zorg, gemeente) in Aalst en Waalre). Daarvoor gaat het museum in gesprek met diverse partners.
- Nieuwe verwervingen worden in de toekomst ook beoordeeld aan de hand van het op te stellen collectiebeleidsplan.

## 4.3.3 EDUCATIE

Op het vlak van educatie heeft Het Waalres Museum in de afgelopen jaren al diverse stappen gezet. Het Waalres Museum biedt een kunst- en cultuurprogramma ("Kunst/Industrieel Erfgoed") voor de basisschoolgroepen 5/6 en 7/8 van de (op dit moment) vijf basisscholen in Aalst en Waalre. Dit bestaat uit:

- **Industrieel erfgoed.** Programma gericht op industriële en culturele verleden van Aalst en Waalre, met aandacht voor culturele waarden van gemeenschappen, geografische ligging, natuurlijke hulpbronnen en groeifactoren of belemmeringen. Streven met het programma is dat leerlingen worden uitgedaagd nieuwe ontwerpen en producten te bedenken voor hedendaagse situaties en vraagstukken. Deze lessen worden gegeven door een vrijwilliger.
- **Kunst.** Bezichtigen van kunst, uitleg over kunst en de betekenis van kunst in enge en zo mogelijk in brede zin. Het streven is om leerlingen zelf actief te betrekken bij vormgeven aan kunstuiting. Deze lessen worden gegeven door een lokale kunstenaar.

Het museum wil ook in de komende jaren waardevolle educatieprogramma's blijven bieden aan de scholen in de gemeente Waalre. Helaas staat de ruimte in het museum pand niet toe om een aparte educatieruimte op te nemen. Voor een groep van circa 20-25 leerlingen zou ongeveer 50 m<sup>2</sup> nodig zijn, wat de ruimte voor tentoonstellingen nog verder zou beperken. De voorbereiding op de schoolbezoeken blijft daarom op de scholen zelf, eventueel met ondersteuning van Het Waalres Museum op afstand/op locatie.

Ten aanzien van de programmering van de educatie blijft het museum in de komende jaren in ontwikkeling:

- Het museum gaat met de diverse instellingen in gesprek om de aansluiting van de educatieprogramma's op het curriculum te evalueren. Gezien de positionering heeft het museum de wens om ten aanzien van educatielijnen "Industrieel erfgoed" het accent op de ontwikkeling van nieuwe ideeën en 'maken' te houden en daarin de best mogelijke koppeling met het curriculum van de scholen te maken. Het educatieprogramma "Kunst" brengt het museum graag meer in overeenstemming met het doel bij de tentoonstellingen, om kunst meer in reflectie op industrieel erfgoed te plaatsen waarbij het maken van kunst ook voortkomt uit een idee.
- Het museum sluit graag aan op initiatieven die de gemeente op het vlak van cultuureducatie beoogt, zoals omschreven in de Cultuurnota. Het gaat onder meer om de aansluiting op provinciale en landelijke programma's De Cultuur Loper en Cultuureducatie met Kwaliteit.
- In de afgelopen jaren hebben als gevolg van de coronapandemie nog weinig scholen uit andere gemeenten gebruik gemaakt van de mogelijkheden die de programma's Museumschatjes en Museum-schatjes bieden. Daar zet het museum in de komende jaren sterker op in. Dat past bij de sterkere verbindingen die het museum met bedrijven, instellingen en onderwijs in de regio wil maken.

## 4.3.4 OVERIGE ACTIVITEITEN

In de afgelopen jaren heeft Het Waalres Museum naast de tentoonstellingen en de educatieve activiteiten enkele andere activiteiten kunnen organiseren waarmee het bijdraagt aan de samenleving van Aalst en Waalre. Door organisatorische, financiële en ruimtelijke beperkingen was het programma niet zo uitgebreid als het museum zelf had beoogd. Voor de komende jaren is de ambitie er om meer activiteiten te organiseren, uiteraard passend binnen de organisatorische, financiële en ruimtelijke mogelijkheden. Ook gaat het museum op zoek naar de mogelijkheden om bezoekers meer van het industriële erfgoed van Aalst en Waalre buiten het museum mee te geven.

Activiteiten voor het museum op de korte of middellange termijn zijn:

- Het Waalres Museum wil in de toekomst vaker verbinder in de lokale samenleving zijn. Samen met andere partijen gaat het museum op zoek naar vormen waarbij de activiteiten, collectie en tentoonstellingen van Het Waalres Museum waarde kunnen hebben voor groepen in de samenleving. Het museum gaat in de eigen organisatie op zoek naar 2-3 vrijwilligers die zich met de ontwikkeling van programma's op het snijvlak van zorg en cultuur bezig gaan houden. Bestaande ideeën zijn:
  - Activiteiten tegen eenzaamheid, waarbij het museum aansluiting kan zoeken op het programma Eén tegen Eenzaamheid of een samenwerking kan aangaan met Stichting Met je hart.
  - In samenwerking met Het Waalres Erfgoed herinneringskoffers ontwikkelen. Door het praten over het persoonlijke verleden (aan de hand van herinneringskoffers) krijgen mensen met dementie meer zelfvertrouwen. De nostalgische waarde van delen van de collectie van Het Waalres Museum biedt hiervoor een uitstekende optie. Dit helpt ook om de mensen met dementie beter in contact te laten komen met familieleden.

- (Re-)integratie: het museum biedt mogelijkheden voor bijvoorbeeld asielzoekers of mensen terugkerend van burn-outklachten om binnen het museum aan de slag te gaan.
- De locatie van Het Waalres Museum, te midden van diverse industriële erfgoedlocaties, nodigt uit tot de ontwikkeling van een (digitaal ondersteunde) route. Op die manier kan het museum bijdragen aan een langere verblijfsduur van bezoekers aan Waalre. Dat is niet alleen goed voor het museum, maar ook voor andere lokale (horeca-) ondernemers. Het museum gaat met jonge ontwerpers aan de slag om hier een vorm aan te geven. Ook wordt onderzocht of een wandel- of fietsroute rondom industrieel erfgoed door de gehele gemeente mogelijk is, mogelijk in aansluiting op Waalre Walks.
- Het museum wil graag een belangrijke bijdrage leveren aan het culturele klimaat van de gemeente Waalre. Niet alle activiteiten die in de prestatieafspraken van de afgelopen jaren waren opgenomen, zijn tot volle wasdom gekomen. De ruimte blijft een belemmerende factor in de komende jaren. Daarom blijft het zoeken welke activiteiten binnen de huidige behuizing van het museum plaats kunnen vinden. Het museum denkt daarbij aan lezingen en kleinschalige muziekvoorstellingen, in verbinding met de exposities.

Een deel van bovenstaande activiteiten kan worden gefinancierd uit het activiteitenbudget. Het museum onderzoekt of aanvullende financiële bronnen (zoals fondsen) beschikbaar zijn voor bijvoorbeeld de ontwikkeling van routes. Ook verkent het museum of vanuit andere bronnen mogelijkheden zijn voor de ontwikkeling van vraaggerichte culturele activiteiten.

## 4.4 STRATEGISCHE PARTNERS, STAKEHOLDERS EN PROJECTPARTNERS

Op diverse manieren kan Het Waalres Museum de samenwerking zoeken, bestendigen of verbeteren met andere organisaties en bedrijven. Deze samenwerkingen zijn niet alleen van belang voor de kracht van het museum, maar helpen ook bij het aantrekken van externe financiering via bijvoorbeeld (culturele) fondsen. In deze paragraaf maken we een onderscheid naar strategische partners, stakeholders en projectpartners. Bij alle samenwerkingen evalueert Het Waalres Museum of deze aansluit bij het diversiteits- en inclusiebeleid van het museum.

### **Samenwerkingen en strategische partnerships**

Op lokaal niveau wil Het Waalres Museum de samenwerking met Het Waalres Erfgoed verder versterken. Het Waalres Erfgoed is altijd een natuurlijke partner voor Het Waalres Museum geweest, de organisaties delen ook enkele vrijwilligers. De verhalen die Het Waalres Erfgoed beheert zijn waardevol voor Het Waalres Museum, omdat het museum hiermee nog meer de verhalen achter de makers kan ontsluiten. Bij de herinrichting van de vaste expositie hoopt Het Waalres Museum dus de samenwerking met Het Waalres Erfgoed aan te gaan. Ook op andere vlakken zijn samenwerkingen mogelijk. Nu al gaat Het Waalres Erfgoed met herinneringskoffers langs dagbestedingen en zorginstellingen. Aansluiting vinden op elkaar zou waardevol zijn, de objecten van het museum kunnen de ervaring voor de mensen die bezocht worden verrijken. Ook in de ontwikkeling van een route rondom industrieel erfgoed hebben de verhalen van Het Waalres Erfgoed meerwaarde.

Op lokaal niveau zijn ook de horecabedrijven nabij Het Waalres Museum

belangrijk. Het museum beoogt weliswaar een verbetering van de eigen horecafaciliteiten, maar deze zijn ondersteunend en alleen geschikt voor individuele bezoekers of kleine groepen. Voor grotere groepen blijft het museum de samenwerking zoeken met andere partijen. Een bezoek aan het museum kan worden gestart of afgesloten met koffie en gebak op een plek nabij het museum. Ook voortzetting van de arrangementen met Rudolf Vermeulen Bonbons liggen voor de hand.

Op museaal vlak zijn ook enkele samenwerkingen mogelijk, met name op regionaal niveau:

- Voor de programmering zijn mogelijkheden om samen te werken met het Weverijmuseum in Geldrop en Museum de Kantfabriek in Horst, voor bijvoorbeeld tentoonstellingen over damast, Kendix en Walra. Het Weverijmuseum zou eventueel ook een rol kunnen spelen als afscheid wordt genomen van een deelcollectie als de damastcollectie.
- Op dit moment werkt Eindhoven Museum nog aan de transformatie van het PreHistorisch Dorp tot Museumpark VONK\*. Het museum gaat de gehele historie (van prehistorie tot heden) van regio-Eindhoven laten zien. Ook Eindhoven Museum is een logische partner voor Het Waalres Museum, onder meer in de ontwikkeling van nieuwe tentoonstellingen. Wellicht kan Het Waalres Museum op momenten als extra locatie voor een tentoonstelling dienen, en zijn er mogelijkheden om via bruiklenen tot vernieuwende wisseltentoonstellingen te komen.
- Ten zuiden van Eindhoven zijn diverse musea gevestigd die inzicht geven in het industriële erfgoed en de makers die in het verleden deze regio tot ontwikkeling brachten. Niet alleen Het Waalres Museum, maar

ook het Valkerij en Sigarenmakerijmuseum en het Nederlands Steendrukmuseum. Het is het verkennen waard om te kijken of deze musea samen met elkaar met een arrangement meer bezoekers kunnen trekken in bijvoorbeeld de groeps- en bussenmarkt.

Op regionaal vlak wordt bovendien gewerkt aan de professionalisering van de regiomarketing. Op dit moment wordt de content vanuit lokale partijen aangeleverd aan RegioRadarEindhoven. Aansluiting op deze initiatieven, en wellicht ook op Eindhoven247, is belangrijk voor Het Waalres Museum om in beeld te blijven bij bezoekers aan de Brabantse Kempen.

Belangrijk voor Het Waalres Museum zijn bovendien de makers en de maakbedrijven. Zij zijn immers diegenen die de basis vormen van de collectie van het museum. De contacten van Het Waalres Museum met bijvoorbeeld Brabantia en Kendix zijn goed, het museum wil deze contacten bestendigen. Ook tot Walra zoekt het museum toenadering.

In Brainport Eindhoven zijn ook nieuwe makers en maakbedrijven aan de slag. Zij zijn diegenen die het museum de koppeling naar het heden bieden. Daarom zoekt het museum contact met maakbedrijven en makersplekken waar nieuwe designers hun projecten ontwikkelen. Een voorbeeld van een lokaal maakbedrijf is Ovilli Design, elders in Brainport Eindhoven zijn de Dutch Design Foundation en makersplekken als Sectie-C, Microlab, Plan-B en KEVN.

## **Stakeholders**

Het Waalres Museum heeft met haar activiteiten diverse stakeholders. Allereerst de gemeente Waalre, waarvoor het museum waardevolle activiteiten wil ontwikkelen die bijdragen aan een goed cultureel klimaat. Ook de vijf basisscholen in de gemeente zijn stakeholders voor het museum, vanwege de bijdrage die het museum kan leveren aan de vorming van hun leerlingen.

Ook enkele andere onderwijsinstellingen zijn stakeholders. In het verleden heeft het museum samengewerkt met studenten van de Design Academy Eindhoven voor de vormgeving van tentoonstellingen. Het Waalres Museum hoopt dat studenten van de Design Academy ook in de toekomst hun bijdrage aan het museum willen blijven leveren. Dat geldt ook voor leerlingen van het SintLucas, de vakschool voor creatief talent. Het Waalres Museum wil een podium zijn voor nieuwe creatieve ideeën en designs, daar past een verbinding met het talent van de toekomst uitstekend bij.

Het Waalres Museum ziet ook lokale instellingen en organisaties in de zorg en het sociale domein als belangrijke stakeholders. Samen met hen kijken we naar de mogelijkheden waarop we waardevol kunnen zijn voor elkaar. Door activiteiten bij de instellingen, door tentoonstellingen in het museum, door het plaatsen van een deel van de collectie en door het bieden van mogelijkheden voor vrijwilligers. We denken onder meer aan Het Andere Wonen Waalre, het Alzheimer Café Valkenswaard/Waalre,



Stichting Met je hart, Goedvoormekaar Waalre, Stichting de Pracht Ekenrooi en het Steunpunt Vluchtelingen Waalre. Ook ziet het museum kansen om de samenwerking met de Volksuniversiteit Waalre te versterken, bijvoorbeeld in het kader van lezingen.

### **Projectpartners**

Het Waalres Museum heeft de intentie om met diverse projecten aan de slag te gaan. Bij de herontwikkeling wil het museum graag onder meer Het Waalres Erfgoed en de Design Academy Eindhoven betrekken. Voor de verbinding van het museum met de omgeving met een route gaat het museum graag aan de slag met een jonge designer. Met de zorginstellingen werkt het museum aan nieuwe activiteiten.

### **Sponsorplan**

Musea verbinden ook regelmatig bedrijven aan zich als sponsor, bijvoorbeeld via de oprichting van een businessclub of zaalsponsoring. De faciliteiten van Het Waalres Museum zijn hiervoor niet bijzonder geschikt, vooral door het gebrek aan ruimte, maar door de meer naar buiten gerichte profilering zijn er wel kansen om de banden met het bedrijfsleven te versterken. Als Het Waalres Museum over een nieuw ontwerpplan beschikt, gaat het museum aan de slag met een eigen sponsorplan en -beleid. Bij een goed ontwikkeld plan kan het museum alle onderstaande stappen uiteindelijk realiseren:

- Criteria prospectlijst opstellen;
- Prospects in kaart brengen;
- Formuleren verkoopargumenten;
- Ontwikkelen sponsorpakketten;

- Opstellen en uitvoeren benaderplan;
- Contracteren sponsoren;
- Resultaten zichtbaar maken.

Daarmee creëert het museum waarde voor het bedrijfsleven en bevordert het museum de eigen financieringsmix. Daarvoor zijn ook mogelijkheden via fondsenwerving. Het museum is voornemens om bij de ontwikkeling van bijvoorbeeld nieuwe tentoonstellingen en educatieprogramma's vaker gebruik te maken van de fondsen die hiervoor middelen beschikbaar hebben.



## 4.5 BEOOGDE MAATSCHAPPELIJKE BIJDRAGE

Met de toekomstige profilering gaat het museum de maatschappelijke bijdrage versterken. In paragraaf 2.7. was de huidige waarde al beschreven, hieronder volgen de belangrijkste wijzigingen. De beoordeling is kwalitatief.

### **Collectiewaarde**

De collectie van Het Waalres Museum heeft op dit moment vooral nostalgische waarde. De collectie komt in de open depotopstelling vooral tot leven bij een rondleiding door één van de vrijwilligers, maar is anders moeilijker te doorgronden. In de toekomst gaat het museum de collectie kritisch doorlichten en selecteren op basis van uniciteit, kwaliteit en aansluiting op het museumverhaal. De omvang van de collectie zal naar verwachting dus afnemen. De objecten die behouden blijven hebben de grootste waarde, waardoor gemiddeld gezien de kwaliteit van de collectie wordt versterkt.

De flexibele, eigentijdse inrichting inclusief audiovisuele technieken stelt het museum in staat om het verhaal van Aalst en Waalre en de collectie helderder, attractiever en professioneler te presenteren.

### **Verbindende waarde**

Met de toekomstplannen gaat Het Waalres Museum zich sterker als verbinder positioneren:

- Het museum zoekt actief de verbinding met makers, bedrijven en designers in de regio. Het biedt getalenteerde makers kansen om hun werk te presenteren in het museum. Daarmee slaat het museum een

brug tussen verleden, heden en toekomst.

- De functie van het museum als ontmoetingsplaats wordt versterkt. Het museum zet in op een groei van het aantal vrijwilligers, voor meer mensen heeft Het Waalres Museum daarmee een sociale functie. Ook de bredere openstelling draagt hieraan bij.
- Het museum gaat sterker verbinding maken met het sociaal-maatschappelijke veld in de gemeente Waalre, met deelname aan programma's op het vlak van dementie, eenzaamheid en participatie. Er wordt ook fysieke verbinding gemaakt met de omgeving door een (digitaal ontsloten) route door het historische ensemble van Waalre. Dit zorgt voor verbinding op lokaal vlak.
- Het museum gaat meer samenwerken met andere kleinschalige musea ten zuiden van Eindhoven en iets verder weg, voor het trekken van meer bezoekers en voor het ontwikkelen van tentoonstellingen. Dit zorgt voor verbinding op regionaal vlak.

### **Educatieve waarde**

Het museum blijft werken aan de kwaliteit van de educatieve pakketten. De verwachting is dat het museum een kwaliteitsverhoging bereikt door de professionalisering van de organisatie en door nauwere samenwerking met lokale instellingen. Hierdoor wordt een betere basis gelegd voor de makers van de toekomst. Dat bewerkstelligt het museum ook door de educatielijn "Kunst" meer in lijn te brengen met het industriële erfgoed dat het museum herbergt. Scholieren worden uitgedaagd om met eigen ontwerpen voor alledaagse situaties te komen. Het aantal scholieren dat gebruik maakt van de pakketten zal licht toenemen.

Het museum zoekt sterker de samenwerking met onderwijsinstellingen die de makers van de toekomst opleiden. Het museum biedt hen ieder jaar een podium om nieuwe creatieve ideeën en designs tonen. Ook zo vergroot het museum de waarde op educatief vlak.

### **Belevingswaarde**

De herinrichting van de vaste tentoonstelling moet deze beter beleefbaar maken voor de bezoeker. Dat het museum keuzes gaat maken tussen collectiestukken in de vaste opstelling helpt hierbij. Ook de grotere aandacht voor verhalen over en achter de makers en de flexibele en eigentijdse inrichting laat de belevingswaarde toenemen. Bezoekers moeten daarmee zelfstandig de centrale boodschap van het museum kunnen beleven. In de wisseltentoonstellingen beleven bezoekers de makers en designs van de toekomst. Dit daagt uit tot reflectie.

Bij de tentoonstellingen ontwikkelt het museum enkele aanvullende activiteiten zoals lezingen of kleinschalige muziekvoorstellingen. Daarmee zal op cultureel vlak meer te beleven zijn in de gemeente.

De ontwikkeling van routes zorgt ervoor dat bezoekers in de toekomst beter in staat zijn om de opgedane indrukken in het museum terug te zien in de omgeving. Zo beleven bezoekers de historie van Waalre (en Aalst) sterker.

### **Economische waarde**

In paragraaf 7.1 wordt het aantal bezoekers na de herpositionering

geraamd. De verwachting is dat deze, samen met de professionalisering, flink zullen toenemen. Dat vertaalt zich in economische waarde, bij het museum zelf en bij andere ondernemers. Zeker bij bezoek van grotere groepen werkt het museum samen met bedrijven in de omgeving, zoals Rudolf Vermeulen Bonbons en de lokale horeca. Zij kunnen meer spin-off verwachten door hogere bezoekersaantallen.

Een sterker museum heeft ook imago-effecten voor de gemeente en draagt bij aan het vestigingsklimaat.

### **Algemene conclusie**

De professionalisering, nieuwe profilering en herinrichting zorgen ervoor dat het museum op alle vlakken een stap voorwaarts kan zetten. Het museum biedt meer beleving binnen de deuren van het museum en verbindt makers, scholieren, bedrijven en specifieke doelgroepen. In de onderstaande tabel is de ontwikkeling van de maatschappelijke waarde indicatief getoond.

Museale	Ten opzichte van huidige situatie
Collectiewaarde	+
Verbindende waarde	++
Educatieve waarde	+
Belevingswaarde	++
Economische waarde	+

**Tabel 4.1. Ontwikkeling maatschappelijke waarde**

5

# Organisatie



# 5.1 BESTUUR

## **Werken richting een bestuur-directiemodel**

De wijze waarop het bestuursmodel ingevuld wordt, krijgt in de praktijk op verschillende manieren vorm. Zo zijn er (veelal kleine) organisaties waar bestuursleden zelf uitvoerende taken verrichten. Ook kan het bestuur taken mandateren aan een directie (bestaande uit één of meerdere personen). Er wordt dan ook wel gesproken over het bestuur-directie-model.

Bij Het Waalres Museum is op dit moment sprake van een model waarbij de bestuursleden ook uitvoerende taken verrichten. Dit heeft vooral te maken met de (te) beperkte omvang van de organisatie en vanwege beperkingen in budget. Het streven is om op (korte) termijn te komen tot een bestuur-directiemodel indien dit budgettair mogelijk wordt.

## **Benoeming van (nieuwe) bestuursleden**

Statutair is vastgelegd dat het bestuur bestaat uit minimaal drie en maximaal zeven leden. Op dit moment bestaat het bestuur uit drie leden: een voorzitter, een secretaris en een penningmeester. Bestuursleden worden voor een termijn van drie jaren benoemd en kunnen daarna, terstond, worden herbenoemd. De functies voorzitter, secretaris en penningmeester kunnen niet worden vervuld door een bestuurder die al tweemaal is herbenoemd. Zij kunnen alleen als algemeen bestuurslid aanblijven. In de praktijk is dit voor twee bestuursleden wel het geval. Reden hiervoor is dat wel gezocht wordt naar nieuwe bestuursleden maar dat deze nog niet gevonden zijn. Om die reden blijven de huidige bestuursleden aan om de continuïteit van het museum(-bestuur) op korte

termijn te borgen, tot het moment dat geschikte opvolgers gevonden zijn.

Belangrijk is dat het bestuur de Governance Code Cultuur onderschrijft en toepast. Het bestuur onderschrijft de Code wel maar past deze nog niet in volledigheid toe in het algemene beleid van het museum. In paragraaf 5.5 is meer aandacht voor de invoering van de landelijke codes van de culturele sector.



## 5.2 VRIJWILLIGERS

### **Uitbreiding van vrijwilligersbestand gewenst**

Het Waalres Museum steunt op dit moment volledig op ongeveer 40 vrijwilligers. In het verleden heeft het museum wel met een vrijwilliger-directeur voor de aansturing van de organisatie gewerkt, maar dat is al enkele jaren niet meer het geval. Een uitbreiding van het aantal vrijwilligers naar circa 50 vrijwilligers is gewenst. Op die manier ontstaat meer capaciteit om de taken voor de bedrijfsvoering van Het Waalres Museum op goede wijze in te vullen.

Het museum werkt op dit moment al met een organogram. In paragraaf 5.4. wordt hier nader op ingegaan. De vrijwilligers van het museum werken binnen deze organisatiestructuur in diverse werkgroepen. Het ligt voor de hand om de aansturing van deze werkgroepen in de toekomst door een directeur/coördinator te laten doen.

### **Nieuw vrijwilligersbeleid**

Als nieuwe vrijwilligers zich melden bij Het Waalres Museum, houdt één van de bestuursleden een kennismakingsgesprek met de potentiële vrijwilliger. In dat gesprek wordt verkend hoe vaak en op welke wijze de vrijwilliger zou kunnen bijdragen aan het museum, aan één of meerdere commissies binnen het museum.

Het Waalres Museum sluit met de vrijwilliger een vrijwilligers-overeenkomst af. In deze overeenkomst staat omschreven welke wederzijdse verplichtingen het museum en de vrijwilliger naar elkaar toe aangaan. Vrijwilligers kunnen geen aanspraak maken op een vergoeding

voor uitgevoerde taken. Het museum heeft een aansprakelijkheidsverzekering voor het geval er problemen optreden tijdens de uitoefening van de vrijwilligerstaken.

In het vrijwilligersbeleid zal het museum in de toekomst ook aandacht hebben voor de geldende landelijke codes uit de culturele sector, zoals de Code Diversiteit en Inclusie.

## 5.3 PROFESSIONELE KERNORGANISATIE

### Professionalisering van de eigen organisatie

Het streven van Het Waalres Museum is te komen tot een professionalisering van de organisatie waardoor om te beginnen een scheiding gemaakt kan worden tussen de beleidsmatige en controlerende bestuurstaken en de uitvoerende directietaken.

Het Waalres Museum wil overstappen naar een bestuur-directie-model, waarbij het bestuur (bestaande uit vrijwilligers) op hoofdlijnen bestuurt en de directie de uitvoerende functie uitoefent namens het bestuur.

We gaan voor de uitwerking uit van de volgende functies:

- Directeur (0,5 FTE)
- Curator/Conservator (0,2 FTE)
- Marketing & communicatie (0,2 FTE)

De directeur voert de inhoudelijke lijn van het museum uit. Hij/zij houdt zich sterk bezig met het vormen van netwerken en partnerships op lokaal en regionaal niveau en met het werven van fondsen voor tentoonstellingen en activiteiten. Dit laatste doet de directeur in samenspraak met de curator/conservator, die zich meer met het collectiebeheer en de programmering van het museum bezig houdt. De specialist marketing & communicatie zet (in samenwerking met regionale partners) nieuwe promotiecampagnes uit en zorgt dat de website en sociale media geüpdatet blijft.

Gezien de budgettaire beperkingen pleiten we voorlopig voor een combinatie van de directietaak met één van de andere functies zodat de

totale inzet uitkomt op maximaal 0,9 FTE, dus:

- een directeur met een culturele achtergrond en kennis van collecties, aangevuld met een marketeer met ervaring in de museale sector;
- een directeur met sterke feeling voor marketing/externe contacten, aangevuld met een junior of medior conservator.

Wij achten de aanstelling van een directeur met sterke netwerk-kwaliteiten als randvoorwaarde om de maatschappelijke waarde van het museum te vergroten. De directeur zou in dit geval op het volgende profiel moeten aansluiten:

- Sterk cultureel ondernemer die inhoudelijk de toekomstige profilering onderschrijft en in staat is in dialoog intern en extern deze profilering naar aantrekkelijke publieksprogramma's te vertalen, met oog voor de toekomst;
- Ervaring met het werken in vrijwilligersorganisaties, met sociale vaardigheden die hierbij passen;
- Niet noodzakelijk een achtergrond als conservator/historicus, maar wel met affiniteit met het industriële erfgoed in de regio-Eindhoven;
- Goed in het vormen van netwerken en partnerships op lokaal en regionaal niveau, met instellingen (cultureel, sociaal domein) en het bedrijfsleven;
- Goed in het werven van fondsen voor tentoonstellingen en activiteiten.

Uitgaande van de museum-CAO van juli 2023 en een salarisschaal van gemiddeld 10-12 komt het bruto maandsalaris uit op gemiddeld € 4.000-4.500,- (verdeeld over de diverse functies). Rekening houdend met vakantiegeld, eindejaarsuitkering en pensioenopbouw en werkgeverslasten van 25% komen de lasten dan ongeveer op € 60.000,- uit.

### **Inhuur externe diensten**

Om de programmering van de tentoonstellingen te versterken is het museum voornemens ook de samenwerking met gastcuratoren te zoeken. Hiermee houdt het museum rekening in het programmeringsbudget.

Het museum verwacht voor de reguliere bedrijfsvoering verder geen aanvullende externe diensten te hoeven inhuren, tenzij de expertise om de marketingstrategie te implementeren onvoldoende geborgd is. Dat geldt wel voor de taken in het kader van de instandhouding van het pand. Hierover wordt meer toegelicht in hoofdstuk 6.

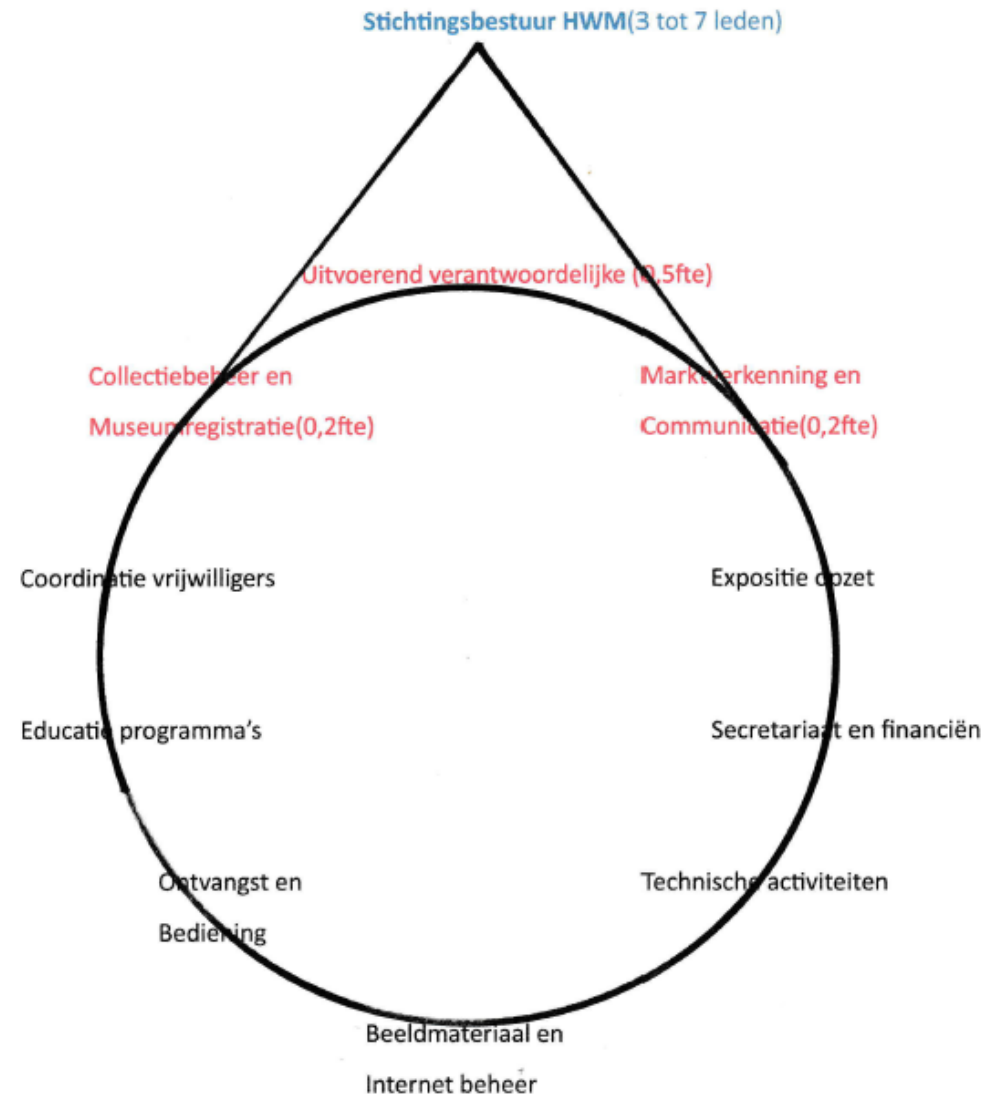


## 5.4 ORGANISATIESTRUCTUUR

Het Waalres Museum werkt op dit moment al met een organogram waarin enkele commissies actief zijn. Enkele vrijwilligers zijn op meerdere terreinen actief. Hiertoe behoren ook de bestuursleden, die naast de bestuurstaken bijvoorbeeld ook op het vlak van collectie, educatie, tentoonstellingen/activiteiten en gastvrijheid actief zijn.

Het bestuur van Het Waalres Museum heeft met de invulling van de professionele kernorganisatie in het achterhoofd de bestaande interne organisatie tegen het licht gehouden. Het resultaat hiervan is rechts afgebeeld.

De professionele kernorganisatie legt verantwoording af aan het bestuur. De commissies voeren de activiteiten uit in samenwerking met de professionele kernorganisatie. Belangrijk is dat per onderdeel voldoende inhoudelijke expertise aanwezig is. Bij activiteiten rondom de exposities, collectie, educatie en sociaal-maatschappelijke activiteiten wordt bijvoorbeeld geprefereerd dat (ook) vrijwilligers actief zijn met een achtergrond in het industriële erfgoed, in de educatie, in de kunsthistorie of in de zorg. Dan kunnen (in samenwerking met de professionele kernorganisatie) deze activiteiten goed worden ingevuld. De ervaring bij musea elders in het land leert dat bij vernieuwingen van musea zich ook nieuwe vrijwilligers melden. Dat kan er ook toe leiden dat nog minder bezette of ontbrekende competenties beter worden ingevuld.



**Figuur 5.1.**  
**Organisatiestructuur**  
Bron: Bestuur Het  
Waalres Museum

## 5.5 INVOERING LANDELIJKE CODES CULTUURSECTOR

Het bestuur van Het Waalres Museum onderschrijft de landelijke codes die gelden in de cultuursector, te weten de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie. Deze codes zijn immers onderdeel van de Museumnorm, die als basis voor de registratie van musea geldt, en zijn belangrijk bij de toekenning van subsidies uit fondsen. Het Waalres Museum is een geregistreerd museum. De belangrijkste principes van de individuele codes zijn beschreven in bijlage 4. De toepassing van deze codes blijft op sommige vlakken nog achter, ook naar mening van het bestuur. In de komende jaren gaat het bestuur zich er hard voor maken om de organisatie en de bedrijfsvoering volledig in lijn te brengen met de landelijke codes.

### Stappen op korte termijn

- *Opstellen jaarverslag.* Het Waalres Museum heeft in de afgelopen jaren weliswaar een jaarrekening opgesteld, maar niet het gebruikelijke verslag van de museale activiteiten. Dat is voortaan wel de intentie van het bestuur. In het jaarverslag is in een aparte paragraaf aandacht voor de voortgang op de invoering van de landelijke codes.
- *Potentiële doelgroepen in kaart.* Onderdeel van de toepassing van de Code Diversiteit & Inclusie is dat potentiële doelgroepen in kaart worden gebracht. Een eerste stap is met deze business case gemaakt. Dit moet uiteindelijk leiden tot een visie op diversiteit en inclusie van Het Waalres Museum. Het museum is voornemens (in het geval de Raad goedkeuring verleent voor de professionaliseringsplannen) tijdens de ontwerpfase de principes van de Code Diversiteit & Inclusie toe te passen. Hiertoe gaat het museum ook in gesprek met lokale instellingen die specifieke doelgroepen vertegenwoordigen.

- *Vergoeding opening tentoonstellingen kunstenaars.* In de afgelopen jaren vroeg Het Waalres Museum een vergoeding van de kunstenaars voor de kosten die het museum moest maken voor de openingsrecepties van de tentoonstellingen. Dit was gezien de financiële situatie van het museum noodzakelijk, maar sluit niet goed aan op de uitgangspunten in de Fair Practice Code. Het Waalres Museum gaat deze kosten niet meer in rekening brengen.

### Stappen op middellange termijn

- *Inrichting bestuur-directiemodel.* Bij een besluit tot subsidieverlening gaat het bestuur aan de slag met de implementatie van het bestuur-directiemodel, zoals omschreven op de vorige pagina's. De uitvoerende taken moeten op die manier meer op afstand van het bestuur komen te staan. Het bestuur gaat bovendien ten minste éénmaal per jaar het eigen functioneren bespreken, en met een externe begeleiding eens per drie jaar. Voor het aantrekken van nieuwe bestuursleden worden de profielschetsen geüpdatet. Tevens komt er een openbaar rooster van aftreden (via de website ontsloten).
- *Implementatie Fair Practice Code.* Kunstloc Brabant organiseerde in 2023 trainings- en intervisietrajecten voor culturele aanbieders in Noord-Brabant om de Fair Practice Code beter toe te passen binnen de eigen organisatie. Het Waalres Museum onderzoekt de mogelijkheden om zo'n traject met Kunstloc Brabant te doorlopen.
- *In gesprek met eigen organisatie over diversiteit en inclusie.* In het kader van de visie op de Code Diversiteit & Inclusie gaat het museum ook de eigen organisatie betrekken, zodat zij mede-eigenaar worden van het plan. Het eindresultaat moet een gedragen diversiteits- en inclusiebeleid voor het museum worden.



6

# Huisvesting



# 6.1 ZICHTBAARHEID

Het pand van Het Waalres Museum is een Rijksmonument aan de Willibrorduslaan 4 in Waalre. Het pand is goed ingepast in een deel van de Willibrorduslaan waar zich ook andere monumenten bevinden die herinneren aan de industriële periode van Waalre.

Dat in het pand een museum gehuisvest is, wordt op verschillende manieren naar buiten zichtbaar:

- bij de entree/deuren staat informatie over het museum (o.a. geregistreerd museumbordje), de lopende expositie e.d.;
- ter hoogte van de bovenverdieping hangen enkele banieren met de naam en logo van het museum;
- op de hoek bij de entree is een kleine, glazen etalageachtige ruimte waar stukken uit het museum getoond (kunnen) worden.

De passant/potentiële bezoeker wordt momenteel nog niet heel sterk verleid om zich breder te oriënteren of naar binnen te gaan omdat de uitstraling van het museum ingetogen/weinig opvallend is. Dat heeft ook te maken met enkele praktische zaken. De Rijksmonumentstatus zorgt ervoor dat het toevoegen van opvallende decoratieve elementen aan het gebouw niet mogelijk is. In verband met lichtval zijn de binnenluiken van het museum vaak gesloten. Hierdoor kunnen mensen niet eenvoudig een blik van buiten naar binnen werpen. Tijdens de coronapandemie hield het museum een deel van de luiken wel open, om zo voorbijgangers toch nog een blik op de collectie van het museum te kunnen gunnen.

Dat het museum ingetogen is, is opvallend gezien de bijna 25 meter

lengte parallel langs de straat die het museum ter beschikking heeft. Verbeteringen zijn mogelijk, maar worden sterk beperkt door de status van Rijksmonument. Beschikbare opties zijn QR-codes aan de muur/tegen de ramen waarmee voorbijgangers alvast een beeld kunnen krijgen van wat er binnen te zien en beleven is. QR-codes kunnen ook worden gebruikt in de ontwikkeling van een route rondom het industriële erfgoed van de gemeente Waalre.

In de avond zijn wellicht ook mogelijkheden om met verlichting het pand iets sterker te accentueren. Alles moet uiteraard wel passen bij en aansluiten op de status van Rijksmonument.

## 6.2 FUNCTIONELE VERBETERINGEN

De komende jaren zal Het Waalres Museum als eigenaar van het museum pand aan de Willibrorduslaan diverse onderhoudswerkzaamheden uitvoeren, zodat de monumentale waarde van het pand geborgd blijft. De stappen op dit vlak zijn beschreven in paragraaf 6.3. In deze paragraaf komt de beoogde herinrichting direct in relatie met de culturele functie van Het Waalres Museum aan bod.

Het Waalres Museum voorziet de volgende aanpassingen:

- **Verbeteringen aan entreepartij/hoofdingang.** De entree van het museum heeft nu nog een ietwat gesloten karakter, ondanks het gebruik van glas. De glazen binnendeur maakt het mogelijk om in de meeste seizoenen de deuren open te zetten, daar gaat het museum meer gebruik van maken. Bovendien wil het museum de entreeruimte moderniseren. De balie ziet het museum graag verplaatst worden naar de zijde van de glazen deuren. Aan de andere zijde (waar nu de balie is) wil het museum een klein zithoekje voor 6-8 personen creëren, waar individuele bezoekers na een museumbezoek nog kunnen napraten, een bericht in het gastenboek kunnen achterlaten en kunnen genieten van een kop koffie. Dit beslaat ongeveer 10 tot 14 m<sup>2</sup>. Hiervoor schaft het museum nieuwe middelen aan. Het museum zet omwille van de ruimte en de persoonlijke touch die het wil blijven behouden niet in op een koffieautomaat. Voor grotere groepen werkt het museum samen met lokale horeca.
- **Flexibiliteit bij inrichting wisseltentoonstellingen benedenruimte.** De benedenruimte, waar nu de wisseltentoonstellingen plaatsvinden, biedt nu beperkte faciliteiten voor de tentoonstellingen. Het museum gebruikt de muren en enkele tafels om objecten op uit te stallen. Het

museum beschikt op dit moment niet over voldoende middelen om te spelen met de indeling. Doel is om in de toekomst, binnen de beperkte ruimte, meer te kunnen experimenteren met de indeling. Hiervoor heeft het museum moderne panelen, sokkels, vitrinekasten en tafels nodig die flexibel kunnen worden ingezet. In de ontwerpfase gaat het museum ook de verlichting van de benedenruimte evalueren. Een weinig interessante tentoonstelling is met goede belichting niet interessant te maken, maar andersom wel. Dat stelt het museum mogelijk ook in staat om de luiken van het museum vaker te openen.

- **Nieuwe opzet en inrichting vaste tentoonstelling.** Het is belangrijk voor de aantrekkelijkheid van het museum dat ook de bovenverdieping opnieuw wordt ingericht. De inhoudelijke keuzes op dat vlak zijn al in paragraaf 4.3.1. toegelicht. Ook hier geldt, net als bij de benedenverdieping, dat de installaties (licht, audiovisuele technieken) tegen het licht worden gehouden. Doel is om meer licht in het pand toe te laten.
- **Herinrichting kantoorruimte.** Op de bovenverdieping is op dit moment een kantoorruimte met archief. Deze plek wordt heringedeeld, waarbij een aparte kantoorruimte voor de directeur/coördinator ontstaat.
- **Beveiliging.** Wanneer de tentoonstellingen met meer impact en met meer kostbare bruiklenen van andere musea en van particulieren gepaard gaan, zal ook de beveiliging van het museum onder de loep moeten worden. Op dit moment is de beveiliging op het niveau zoals afgesproken met de verzekeringsmaatschappij. Eens per jaar wordt deze gecontroleerd door een externe partij. Er wordt voorlopig niet uitgegaan van investeringen op dit vlak.



## 6.3 MEERJAREN ONDERHOUD

Stichting Het Waalres Museum zorgt als eigenaar van het pand voor het structurele onderhoud van het Rijksmonument. De stichting heeft in de tussenliggende jaren niet met een meerjaren onderhoudsplan (MJOP) gewerkt, maar vooral gestuurd op adviezen van Stichting Monumentenwacht, die jaarlijks een inspectie uitvoert. De benodigde werkzaamheden aan het pand, zoals schilderwerkzaamheden buiten, zijn door lokale bedrijven uitgevoerd. Vanwege het algemene belang van Het Waalres Museum voor de lokale samenleving, hebben diverse bedrijven hiervoor geen vergoeding gevraagd.

De grootste uitdaging op de middellange termijn is de energietransitie waar ook Het Waalres Museum voor staat. Dat zal op een later moment ingrijpende investeringen vragen. Het Waalres Museum dient daarnaast rekening te houden met enige toename in de kosten voor het onderhoud van het gebouw, met name aan de buitenschil van het pand. Bij de herinrichting van de expositieruimtes binnen tracht Het Waalres Museum ook enkele onderhoudswerkzaamheden direct mee te nemen.

Voor de middellange termijn (10 jaar) stelt Het Waalres Museum voor om, in samenspraak met een inhoudelijk expert van de gemeente Waalre en een bouwtechnisch adviseur, de verbeteringen en werkzaamheden te periodiseren, zodat de kwaliteit van het pand op peil blijft. In dat onderhoudsplan zal het museum een onderscheid maken naar de volgende elementen:

- Verwarmings- en elektrische installaties;
- Waterinstallatie en sanitair;
- Liftinstallatie;

- Veiligheidsinstallatie;
- Bestrating;
- Metselwerk;
- Kozijnen, ramen en deuren;
- Dakbedekkingen en dakramen;
- Goten en hemelwaterafvoeren;
- Schilderwerk;
- Metselwerk;
- Stukadoorwerk;
- Beglazing;
- Houten draagconstructies.

Het museum heeft in het verleden in beperkte mate gebruik gemaakt van monumentensubsidies voor onderhoud en verduurzaming. Regelingen van bijvoorbeeld de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (Subsidie instandhouding rijksmonumenten) en Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (Subsidieregeling duurzaam maatschappelijk vastgoed – DUMAVA) kunnen het museum helpen onderhoud en de energietransitie te financieren. Het bestuur gaat zich hiervoor inzetten.

De Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed en andere subsidieverstrekkingen adviseren om jaarlijks 0,5% van de herbouwwaarde van een pand op te nemen als structurele onderhoudslasten<sup>1)</sup>. De herbouwwaarde van het pand is in dit geval € 700.000,-. Voor de komende jaren zal het museum enige achterstallige werkzaamheden moeten uitvoeren. Streven is om daarna op structurele wijze onderhoud uit te voeren.

1. Bron: Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, zie <https://www.cultureelerfgoed.nl/onderwerpen/subsidie-instandhouding-rijksmonumenten/welke-kosten-zijn-subsidiabel>

## 6.4 HUISVESTING OP DE MIDDELLANGE TERMIJN

Eerder is aangegeven dat de huidige huisvesting 302 m<sup>2</sup> bedraagt, waarvan 264 m<sup>2</sup> beschikbaar is als publieks- en tentoonstellingsruimte. Door een andere indeling en kwaliteitsverbetering van de vaste expositie, meer focus op industrieel erfgoed in de vaste én wisselexpositie, een geprofessionaliseerde organisatie en ruimere openstelling kan hiermee de komende jaren een flinke sprong gemaakt worden in kwaliteit, uitstraling en bezoekersaantallen.

Het Waalres Museum ziet mogelijkheden om nog verder te groeien. Het onderwerp van het museum biedt hier mogelijkheden voor, want het sluit goed aan op het DNA van de regio Brainport Eindhoven. Bij meer groei zou het museum ook een groter bereik kunnen realiseren. Voor een ambitieuzer scenario op de (middel-)lange termijn, dat wil zeggen 6-7 jaar of later, zal op enig moment de huidige huisvesting te krap worden. Bij een streven naar een groter marktgebied met meer bezoek, een langere verblijfsduur en meer bestedingen per bezoek, zal dus een andere, ruimere huisvesting alsmede een nieuwe opzet van de vaste expositie noodzakelijk zijn. Zo'n vernieuwing hoeft wijzigingen op de korte termijn niet in de weg te staan: een vitaal museum voert immers elke 6-7 jaar veranderingen door aan concept en inrichting. De vernieuwingen op de korte termijn zijn nodig om als organisatie te groeien en de waarde van het museum voor Waalre te verstevigen. De stap die het museum tot en met 2027 hoopt te maken, ziet het dus niet per sé als het eindpunt van de groei.

De huisvesting voor de langere termijn zal globaal aan de volgende voorwaarden moeten voldoen:

- Vloeroppervlak met circa 500-700 m<sup>2</sup> publieksruimte;
- Bij voorkeur een locatie waar meegelift kan worden op bestaande bezoekersstromen;
- Een locatie en gebouw met een oud industrieel karakter heeft meerwaarde maar is niet persé noodzakelijk;
- Compleet nieuw ingerichte vaste expositie met een sterke verhaallijn en een hoge belevingswaarde;
- Een ruimte voor wisselexposities;
- Ruimte voor groepen/educatie/workshops.

In de Cultuurnota stelde de gemeente Waalre dat Het Waalres Museum een grotere rol kan spelen in de brede culturele programmering van de gemeente. Het museum blijft in de komende jaren graag met de gemeente in gesprek of zo'n bredere programmering, in samenwerking met meerdere organisaties, kan leiden tot bijvoorbeeld een Huis voor Erfgoed en Cultuur in de gemeente.



A hand holding a blue pen is pointing at a document. The document features a bar chart with three bars in blue, orange, and yellow, and a line graph with two lines, one green and one red, showing fluctuating data points. The background is a blurred office setting.

**7**

# Exploitatie

# 7.1 VERWACHTE BEZOEKERSAANTALLEN

Het Waalres Museum trok voor de uitbraak van de coronapandemie 2.000 tot 2.500 bezoeken per jaar. Dat is inclusief bezoeken van scholen en gratis bezoeken. Dat aantal realiseerde het museum met beperkte tot geen budgetten voor marketing en communicatie onder specifieke doelgroepen. Het is de intentie van Het Waalres Museum om in de toekomst een deel van het activiteitenbudget hiervoor te reserveren. Daarmee moet het museum meer mensen weten te bereiken. Hoeveel mensen wordt mede bepaald aan de hand van een benchmark. Als voorwaarde geldt dat de openstelling van het museum hierop aangepast wordt.

## Samenstelling van de benchmark

Het is niet eenvoudig om een benchmark samen te stellen die aansluit bij de positionering van Het Waalres Museum. De meeste musea beschikken namelijk over (veel) meer ruimte en/of laten juist het ambachtelijke maakproces zien, inclusief de machines uit de fabrieken die producten produceerden. Nederlandse musea gericht op design, zoals het Design Museum Den Bosch, programmeren in de regel veel breder, minder gericht op producten die voortkomen uit de industrie en beschikken sowieso over meer ruimte. In de benchmark zijn daarom musea opgenomen die in dezelfde regio zitten, die bijvoorbeeld ook net stappen hebben gemaakt in de professionalisering van de organisatie of die de producten van een ambacht of industrie laten zien.

## Welke lessen zijn te trekken uit de benchmark?

Uit de benchmark van deze musea zijn enkele lessen te trekken:

- **Professionalisering geeft impuls aan bezoekersaantallen.** Uit de benchmark komt naar voren dat de musea die alleen van vrijwilligers afhankelijk zijn minder bezoekers trekken dan de musea die één of meerdere professionele krachten in dienst hebben. Zeer treffend voorbeeld in dit geval is het Weverijmuseum, dat in 2023 voor het eerst een interim-directeur had en direct een fikse stijging van de bezoekersaantallen kreeg. Dat is vaker zichtbaar bij meer kleinschalige musea.
- **Brede maatschappelijke rol biedt meerwaarde.** Enkele musea in de benchmark zijn breed maatschappelijk georiënteerd. Museum Techniek met 'n Ziel positioneert zich met enkele gecombineerde functies bijvoorbeeld als een ontmoetingsplaats in het dorp, en haalt met die functies nog enkele duizenden bezoeken per jaar. Keramiekcentrum Tiendschuur en Nationaal Vlechtmuseum houden zich bezig met het ambacht (en de bescherming ervan). Daarvoor werken ze samen met allerlei makers uit binnen- en buitenland. Ook zo is waarde voor de samenleving te creëren.
- **Museumkaart ook bij veel kleine musea standaard.** Toegang met de Museumkaart tot Het Waalres Museum is op dit moment niet mogelijk. Andere kleine musea kiezen hier wel bewust voor. Ook een museum als Museum Techniek met 'n Ziel, dat pas sinds 2019 een geregistreerd museum is. Uit een onderzoek van SEO Economisch Onderzoek kwam naar voren dat musea profiteren van het voeren van de Museumkaart. Voorwaarde is wel dat in de regio veel mensen wonen die over zo'n Museumkaart beschikken. In Noord-Brabant is hier sprake van.

		Aantal bezoekers	Gepubliceerde entreprijs	Museumkaart	Aantal m <sup>2</sup>	Aantal FTE betaalde krachten	Thematiek en tentoonstellingen
Nederlands Steendrukmuseum	Valkenswaard	7.000	€ 8,-	Ja	493	2,5 -3,0 FTE	Geschiedenis van de lithografie en invloed op hedendaagse wereld van de massa-beeldcommunicatie. Daarnaast kunstexposities waarin verbinding met lithografie wordt gezocht
Weverijmuseum Geldrop	Geldrop	6.000-8.000	€ 9,-	Ja	1.142	0,4 - 0,6 FTE	Collectie met industriële weefgetouwen en spinnerijmachines, arbeidsomstandigheden en invloed op de regio, 1-2 wisseltentoonstellingen per jaar gericht op toepassingen textiel
Valkerij en Sigarenmakerijmuseum	Valkenswaard	3.000-4.000	€ 6,-	Ja	584	0 FTE	De geschiedenis van Valkenswaard en omgeving, het werk van de valkeniers aan de Europese vorstenhuizen. Daarnaast alles dat betrekking heeft op de voormalige sigarenindustrie in de regio over de periode van 1864 tot 1995.
Museum Techniek met 'n Ziel	Neerkant	5.000 (3.000 voor museum)	€ 10,-	Ja	1.270	0 FTE	Zicht op de evolutie van elektrische apparatuur, waar bezoekers met een rondleiding kennis mee kunnen maken. Daarnaast is het museum een ontmoetingsplaats, is het heemhuis er gehuisvest, en is er een reparatiebalie en een grote ruilboekenkast
Nationaal Vlechtmuseum	Noordwolde	6.218	€ 8,95	Ja	1.375	1,0 - 1,5 FTE	Geschiedenis van het vlechtambacht, inclusief producten en vlechtkunst. Daarnaast tijdelijke tentoonstellingen met aandacht voor design, hedendaagse kunstenaars en specifieke technieken. Het museum biedt ook workshops en heeft een kenniscentrum.
Keramikcentrum Tiendschuur	Tegelen	8.587	€ 9,50	Ja	803	2,5 - 3,0 FTE	Keramische erfgoedcollecties, diverse tentoonstellingen met nieuwe keramiekuitingen en verbindingen van keramiek met andere beeldende kunst

**Tabel 7.1. Benchmark musea**

Bron: diverse jaarverslagen musea. De bezoekcijfers hebben betrekking op stabiele jaren en zijn zo recent mogelijk. In het geval van het Nederlands Steendrukmuseum en het Weverijmuseum betreft het cijfers over 2023. Bij het Weverijmuseum is daarvoor het aantal bezoeken uit de communicatie van eind oktober aangehouden, toen er 6.000 bezoeken waren geweest. Bij Keramikcentrum Tiendschuur is de entreprijs inclusief consumptie. De vierkante meters zijn gebaseerd op informatie op [www.kadastralekaart.com](http://www.kadastralekaart.com).

### **Wat betekent dit voor Het Waalres Museum?**

Het Waalres Museum beschikt in het huidige museum pand over minder ruimte dan de andere musea in de benchmark. Ook het Valkerij en Sigarenmakerijmuseum beschikt bijvoorbeeld over in totaal bijna 600 m<sup>2</sup>. Bovendien is het budget voor personeel en activiteiten zoals opgenomen in scenario 3 van het advies van Kunstloc minder ruim dan bij de meeste musea in de benchmark die al betaalde krachten hebben. Bij een positief Raadsbesluit zal 2025 bovendien deels in het teken staan van de herinrichting. Pas in de loop van 2025 zal het museum weer kunnen openen in vernieuwde vorm.

Op de middellange termijn moet als gevolg van de herinrichting en de professionalisering Het Waalres Museum het aantal bezoekers kunnen toenemen. Qua professionele kernorganisatie gaat Het Waalres Museum richting het niveau van het Nationaal Vlechtmuseum. Dat museum beschikt over een veel ruimere locatie (ruim 1.200 m<sup>2</sup>), maar is minder gunstig gelegen ten opzichte van grote bevolkingsconcentraties. De ligging in de dichtbevolkte Brainportregio en provincie Noord-Brabant is een belangrijke troef voor Het Waalres Museum, net als de diversiteit van onderwerpen die in de wisseltentoonstellingen kan worden aangebracht.

De beschikbare ruimte in het museum blijft een knelpunt. Op dit moment voelt bij 15 bezoekers op hetzelfde moment het museum al druk aan. Het is mogelijk om meerdere “shifts” per dag te ontvangen, maar de ervaring leert ook dat bezoekers zich niet volledig laten spreiden, ook niet als met tijdsloten wordt gewerkt. Bezoekers blijven voorkeur houden voor bepaalde dagen en tijden, zeker omdat een deel van de bezoekers het

museum bezoekt als onderdeel van een wandeling of fietstocht. Het museum gaat zo efficiënt mogelijk werken met de openingstijden en bijvoorbeeld groepen op momenten plaatsen als de reguliere bezoeker niet in het museum terecht kunnen. Toch is de verwachting dat het museum bij 5.000 bezoekers per jaar tegen de limieten van het gebouw aan gaat lopen. Deze aantallen zijn wel realistisch bij voldoende openstellingsuren en de uitvoering van het beschreven programma.

Uit de huidige prognose blijkt ook ambitie, want het zou betekenen dat Het Waalres Museum veel meer mensen gaat bereiken. Wellicht dat op de langere termijn nog meer bezoekers mogelijk zijn, maar daarvoor geldt een volgende slag in de professionalisering en meer ruimte als voorwaarde. De groei van de organisatie en de bezoekersaantallen naar hogere niveaus kosten sowieso tijd. Om de bezoekersaantallen te stimuleren onderzoekt Het Waalres Museum ook de mogelijkheden voor het voeren van de Museumkaart en gaat het dus uit van een ruimere openstelling.

Jaar	Aantal bezoekers
2025	2.000
2026	4.000
2027	5.000

**Tabel 7.2. Prognose bezoekersaantallen 2025 t/m 2027**

## 7.2 MARKETING EN COMMUNICATIE

### **Reputatie en imago**

Het Waalres Museum heeft in de huidige uitvoering een beperkte bekendheid, zeker bij inwoners van Brainport Eindhoven. Inwoners van de gemeente Waalre zijn beter bekend met de activiteiten van het museum en ook onder lokale kunstenaars wordt het museum gewaardeerd. Met de toekomstige profilering is het museum in staat om de eigen reputatie te versterken, onder bezoekers, inwoners, scholen en makers in de Brainport. Dat doet het museum in eerste instantie door waardevolle activiteiten en tentoonstellingen te organiseren en door kansen te bieden aan scholieren en makers. Daarmee draagt het museum in de toekomst actief bij aan het imago van de gemeente Waalre in de regio. Doel is om de marketing en communicatie zo in te richten dat aan dit doel wordt bijgedragen.

### **Regionale focus in marketing**

Het Waalres Museum heeft enkele vrijwilligers die zich bezig houden met het bijhouden van de website, het plaatsen van berichten in lokale en regionale media en op social media en het schrijven van teksten voor bijvoorbeeld tentoonstellingen en voor communicatiedoelstellingen. Om stappen te zetten in de bezoekersaantallen is het zaak om ook op het vlak van marketing en communicatie enige vooruitgang te boeken. Daarom houden we niet alleen rekening met personeelslasten specifiek voor marketing en communicatie, maar ook met out-of-pocketkosten voor campagnes en het opzetten van arrangementen. Het is aan de marketingprofessional om deze op termijn vorm te geven.

Belangrijk is om de marketinginspanningen aan te laten sluiten op het potentiële bereik van het museum. Het is onwaarschijnlijk, gegeven de omvang van het museum, dat mensen van ver buiten de Brainportregio een bezoek aan het museum zullen brengen. Dat kan alleen als zij al in de

regio verblijven vanwege een vakantie. De grootste effectiviteit is te bereiken door de inspanningen op Eindhoven en de omliggende gemeenten te richten. Naast eigen activiteiten zoekt het museum daarvoor samenwerking met RegioRadarEindhoven en Eindhoven247. Het voeren van de Museumkaart brengt ook voordelen met zich mee op het vlak van zichtbaarheid en marketing.

### **Communicatie met gemeente, stakeholders en projectpartners**

In paragraaf 4.4. is toegelicht welke mogelijkheden er voor Het Waalres Museum zijn om verbindingen met de wereld buiten het museum te versterken. Het museum zet in op goede contacten met al deze partners. Met de gemeente blijft het museum in de komende jaren graag periodiek het gesprek. Doel is om met elkaar uit te vinden op welke manier het museum en de gemeente elkaar kunnen versterken in het licht van actuele ontwikkelingen en beleidsdoelen.

De contacten met stakeholders als onderwijs, bedrijven en makers worden door de directeur van het museum onderhouden, met ondersteuning van het bestuur. Het museum hoopt als verbinder de diverse stakeholders ook met elkaar kennis te laten maken, bijvoorbeeld bij een opening van een wisseltentoonstelling, zodat nieuwe dwarsverbanden ontstaan.

### **Vernieuwing van de website**

De website van het museum is één van de eerste kennismakingsmomenten van de potentiële bezoeker met het museum. De huidige website is in 2016 ontwikkeld en is eigenlijk aan een grote vernieuwingslag toe. Het museum gaat op zoek naar de financiële mogelijkheden om met professionele ondersteuning die stap te maken.

## 7.3 MEERJARENBEGROTING

### Uitgangspunten

- › In deze paragraaf is een meerjarenbegroting voor Het Waalres Museum opgesteld, met als eindpunt 2027. Het jaar 2024 is als transitiejaar aangemerkt. Hiervoor wordt aangesloten op de begroting van Het Waalres Museum.
- › In de begroting wordt rekening gehouden met het gegeven dat het doorgaans enkele jaren kost om, na een professionalisering van de organisatie of nieuw concept, naar een hoger bezoekniveau door te groeien.
- › Bij de raming wordt gebruik gemaakt van historische cijfers van Het Waalres Museum, maar ook van inschattingen en ervaringscijfers van andere kleinschalige musea. Daarom dient ten allen tijde rekening gehouden te worden met een bandbreedte van circa 10% naar boven en naar beneden.
- › Alle bedragen zijn exclusief BTW en uitgedrukt in het prijspeil van 2024. Het effect van inflatie is niet verwerkt. Inflatie raakt de omzet, maar ook de kosten stijgen mee. De prijzen van 2024 vormen op dit moment een goed uitgangspunt. Er wordt vanuit gegaan dat hogere inkoop-, huisvesting- en/of personeelslasten worden vertaald in een gelijkwaardige stijging van de ticketprijs.
- › Het geraamde aantal bezoeken uit paragraaf 7.1 geldt als basis voor de ramingen.

### Baten

- › **Entree.** De prijs voor een ticket voor het museum bedraagt op dit moment € 5,-. Kinderen tot 14 jaar kunnen het museum gratis bezoeken. Bij het ticket is een consumptie inbegrepen. Uit de benchmark van paragraaf 7.1 blijkt dat diverse musea in de omgeving een hogere entreprijs hanteren. De prijs hangt mede af van de beleving die het museum biedt en de duur van een bezoek. Na een herinrichting moet Het Waalres Museum een hogere entreprijs kunnen vragen. We gaan uit van € 6,50 voor bezoekers van 14 jaar en ouder. Hierbij geldt:
  - We gaan er vanuit dat het museum de Museumkaart gaat voeren. Per bezoek met de Museumkaart betaalt de Stichting Museumkaart circa 63% van de gepubliceerde entreprijs.
  - Andere bezoekers betalen het volle pond, sommige bezoekers komen gratis naar het museum. De gerealiseerde opbrengsten per bezoeker zijn daarbij belangrijk. We gaan ervan uit dat de opbrengsten per bezoeker (inclusief de bezoekers met de Museumkaart en eventuele arrangementen) 65% van de gepubliceerde entreprijs zijn. Hierbij is ook rekening gehouden met een afslag in verband met btw.
  - Ook bezoeken van scholen zorgen bij vrijwel alle musea voor beperkte baten. Scholen bezoeken het museum nu nog gratis. Wat betreft schoolbezoeken gaan we voor de toekomst uit van € 1,50 aan baten per scholier.
- › **Horeca.** We houden aan dat bij een entreeticket in de toekomst geen consumptie is inbegrepen, of dat de prijs van een ticket hiervoor € 1,- wordt verhoogd. We gaan uit van € 1,- aan gemiddelde bestedingen voor reguliere bezoekers. Dat is relatief laag vergeleken met andere musea, maar hangt ook samen met de korte verblijfsduur en beperkte faciliteiten<sup>1)</sup>.

1. Bron: CBS, Musea, bedrijfsopbrengsten en kosten. Geraadpleegd via <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/83532NED/table>



- › **Winkel.** In principe bieden de partnerships met diverse maakbedrijven goede kansen om speciale producten te verkopen. Om bezoekers iets te kunnen bieden is ook voldoende ruimte en een aantrekkelijke inrichting specifiek voor de winkel nodig. We gaan ervan uit dat Het Waalres Museum de prioriteiten ergens anders legt in de komende jaren. Primair vanwege de beperkte ruimte, maar ook omdat de inkoopkosten voor producten relatief hoog zijn.
- › **Donaties en sponsoring.** Met diverse bedrijven heeft Het Waalres Museum goede contacten, onder meer over de collectie. Het is voorstelbaar dat enkele bedrijven het museum op beperkte wijze gaan sponsoren, al kan het museum daar weinig tegenover stellen. Musea doen regelmatig aan zaalsponsoring of richten een businessclub op, maar hiervoor zijn de faciliteiten van het gebouw ontoereikend. Donaties ontvangt het museum wel. We gaan uit van een bedrag van enkele duizenden euro's per jaar, licht hoger dan de afgelopen jaren. Dit is als gevolg van de inzet op betere contacten met maakbedrijven die voorheen in Waalre zaten en die nu in de regio actief zijn.
- › **Fondsen.** Voor de ontwikkeling van tentoonstellingen en activiteiten zijn fondsen en projectsubsidies beschikbaar, zoals het Cultuurfonds, het VSB-fonds en subsidieregelingen van Provincie Noord-Brabant. Het kost het museum tijd om in een goede relatie met enkele fondsen op te bouwen, maar de mogelijkheden zijn er. We gaan per jaar uit van een bescheiden bijdrage uit diverse fondsen, van € 5.000,-. Dit bedrag kan verder oplopen en daarmee ook de mogelijkheden voor activiteiten vergroten.
- › **Subsidie gemeente Waalre.** Hierbij gaan we uit van de bedragen uit scenario 3 van het advies van Kunstloc, dus € 60.000,- voor personeel en € 25.000,- voor activiteiten.

## Lasten

- › **Inkoop.** De inkoop is voor de horeca die het museum de gasten biedt. We gaan uit van een inkoopwaarde van circa 35% van de horecaomzet. Dit is conform (of net iets hoger dan) marktgemiddeldes.
- › **Tentoonstellingen en activiteiten.** In de plannen gaan we uit van circa drie tentoonstellingen per jaar. Dat zijn er iets minder dan nu. Zo krijgen bezoekers langer de gelegenheid om de tentoonstelling te bezoeken en kan meer diepgang worden geboden. Veel van deze tentoonstellingen komen voort uit samenwerkingen met makers uit de regio. Het museum gaat hierbij uit van de principes in de Fair Practice Code. Dat geldt ook voor de activiteiten die het museum organiseert. De lasten voor activiteiten en tentoonstellingen zullen flink stijgen ten opzichte van de huidige situatie. Daarmee neemt de attractiviteit en de maatschappelijke waarde van het museum toe.
- › **Collectie.** Het museum maakt beperkte kosten per jaar voor de instandhouding van de collectie, omdat het voor de opslag gebruik mag maken van een ruimte in de fabrieken van Brabantia. Voor de komende jaren gaan we van bescheiden collectielasten uit.
- › **Huisvesting.** De huisvestingslasten hangen onder meer samen met de openstelling, die toe zal nemen in de komende jaren. Voor de hoogte van de huisvestingslasten zijn de jaren 2016-2019 van Het Waalres Museum als basis genomen en zijn de lasten opgehoogd met 30%. In de raming is rekening gehouden met de onderhoudslasten.
- › **Personeel.** De personeelslasten van het museum zijn voor de directeur/coördinator en de curator/conservator. De totale personeelslasten per jaar zijn (inclusief werkgeverslasten) € 60.000,-.
- › **Marketing en communicatie.** Het museum zal een hoger out-of-pocket budget voor marketing en communicatie moeten aanhouden om in

beeld te geraken bij bezoekers. Uit cijfers van het CBS komt naar voren dat de marketinglasten gemiddeld ongeveer € 1,- per bezoek waren in 2019 en in 2022 zelfs € 1,30 per bezoek. We gaan voor Het Waalres Museum uit van een bedrag van € 5.000,- per jaar. In 2025 en 2026 is het gemiddelde per bezoeker dus hoger dan € 1,- per bezoek, om onder de aandacht te komen bij potentiële bezoekers. In 2027 bevindt het gemiddelde per bezoeker zich ongeveer op het landelijke niveau van musea in eerdere jaren.

- › **Kantoor en algemeen.** Tenslotte krijgt Het Waalres Museum te maken met kantoor- en algemene lasten. In de afgelopen jaren waren deze telkens tussen € 5.000,- en € 7.000,-. De professionalisering van de organisatie gaat ervoor zorgen dat deze lasten licht zullen toenemen. We gaan uit van € 8.000,- op jaarbasis.

### Resultaat

De baten zullen stapsgewijs toenemen naar circa € 123.000,- in 2027. Dat is een forse stap ten opzichte van recente jaren. Ook de lasten nemen toe vanwege de professionalisering van de organisatie en vanwege de uitbreiding van de programmering, naar circa € 120.000,- in dat jaar. Na aftrek van financiële baten en lasten is het netto resultaat in 2027 licht positief. Dit stelt het museum in staat om enige tegenvallers op te vangen en om te werken aan de financiële reserves. Het is belangrijk voor de toekomstbestendigheid om ook op dat vlak stappen vooruit te maken.

1. Bron: CBS, Musea, bedrijfsopbrengsten en –kosten, geraadpleegd via <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/83532NED/table>. Cijfers over het jaar 2022.

### Financieringsmix

De hogere bijdrage van de gemeente stelt het museum in staat om meer activiteiten te ontplooiën, de kwaliteit van de tentoonstellingen omhoog te brengen en potentiële bezoekers beter te bereiken. Dit maakt dat het museum óók meer eigen inkomsten gaat genereren. Het hogere aantal bezoekers zorgt voor meer inkomsten uit entree en meer inkomsten uit horeca. Het is te verwachten dat het museum, met enige inspanning, ook vaker voor bijdragen uit fondsen in aanmerking komt. Op die manier vergroot het museum de inkomsten en is het mogelijk om het museum toekomstbestendig te exploiteren.

Tevens gaat het museum werken aan de relatie met het bedrijfsleven. Op die manier hoopt het museum ook meer sponsorinkomsten te genereren, op een manier die past bij het museum en bij de bedrijven.

In 2027 zijn de indirecte baten van het museum, bestaande uit de gemeentelijke subsidie en bijdragen uit fondsen, circa 70-75% van de totale baten. De indirecte baten zijn hiermee redelijk vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde van de indirecte baten (66%)<sup>1)</sup>.

	2022	2025	2026	2027
<b>Baten</b>				
Publieksinkomsten	€ 3.442	€ 9.600	€ 19.400	€ 24.600
<i>Entree</i>	€ 3.312	€ 7.800	€ 15.800	€ 20.000
<i>Horeca</i>	€ -	€ 1.800	€ 3.600	€ 4.600
<i>Winkel</i>	€ 130	€ -	€ -	€ -
Donatie Stichting Vrienden van Het Waalres Museum	€ 996	€ -	€ -	€ -
Overige donaties en sponsoring	€ 5.578	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
Subsidie Gemeente Waalre	€ 10.000	€ 85.000	€ 85.000	€ 85.000
Bijdragen uit fondsen	€ -	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 20.016</b>	<b>€ 107.600</b>	<b>€ 117.400</b>	<b>€ 122.600</b>
<b>Lasten</b>				
Inkoop	€ 591	€ 600	€ 1.300	€ 1.600
Huisvesting (incl. onderhoud)	€ 7.224	€ 13.100	€ 13.100	€ 13.100
Tentoonstellingen en activiteiten	€ 596	€ 10.000	€ 20.000	€ 25.000
Collectie	€ -	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Personeel	€ -	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000
Marketing en communicatie	€ -	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Kantoor/Algemeen	€ 5.880	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
Afschrijvingen	€ 1.468	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 15.759</b>	<b>€ 103.700</b>	<b>€ 114.400</b>	<b>€ 119.700</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 4.257</b>	<b>€ 3.900</b>	<b>€ 3.000</b>	<b>€ 2.900</b>
Financiële baten en lasten	€ 1.512	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Buitengewone baten	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Netto resultaat</b>	<b>€ 2.745</b>	<b>€ 2.400</b>	<b>€ 1.500</b>	<b>€ 1.400</b>

**Tabel 7.3. Exploitatiebegroting 2025 t/m 2027**

Gegevens over 2023 en 2024 ontbreken in de tabel. De gegevens over 2023 zijn nog niet definitief, terwijl het jaar 2024 als transitiejaar is aangemerkt.

# 8

# Implementatie



# 8.1 BESLUITVORMING

Het Waalres Museum hoopt met deze business case vertrouwen te kweken bij het College en de Raad van de gemeente Waalre. Het bestuur verwacht met de herpositionering straks een grotere maatschappelijke bijdrage te hebben.

In de periode november 2023 tot en met januari 2024 heeft Ginder in samenwerking met het bestuur van Het Waalres Museum aan de plannen voor het museum gewerkt. Met deze business case komt deze fase ten einde en vraagt het museum om besluitvorming in de gemeente Waalre. Concreet wordt de gemeente gevraagd om het museum de komende jaren op de volgende manier te ondersteunen:

- steun voor de inhoudelijke richting die Het Waalres Museum voorstelt, zoals omschreven in deze business case (in hoofdstuk 4);
- het structureel verhogen van de exploitatiesubsidie tot en met 2027 (naar € 85.000,-) bij de behandeling van de Kadernota 2025 (in juni 2024);
- een subsidie voor de transitiekosten die in de uitvoeringsfase gemaakt moeten worden.

In de komende twee paragrafen zijn de transitiekosten en de stappen in de uitvoeringsfase uiteengezet. Deze stappen zijn onder voorwaarde van een positief besluit van de gemeente Waalre en beschrijven hoe Het Waalres Museum de hernieuwde positionering wil vertalen naar een vernieuwd en aantrekkelijk museum.



## 8.2 TRANSITIEKOSTEN

De transitiekosten voor de professionalisering van Het Waalres Museum bestaan uit de elementen in de tabel rechts. Ten aanzien van de tabel rechts maken we nog enkele opmerkingen:

- De exacte kosten waarmee de herinrichting van Het Waalres Museum gepaard gaat, zijn nog onbekend. Hiervoor moet eerst een ontwerp worden opgesteld. Insteek is om het museum te voorzien van een moderne, flexibele inrichting die verzorgd maar budgettair bescheiden is. Om meer achtergrondverhalen over de makers en het proces te kunnen tonen, moeten er audiovisuele voorzieningen op enkele plekken in de vaste tentoonstelling worden opgenomen. Om die reden zouden we uitgaan van ongeveer € 400,- tot € 600,- per m<sup>2</sup> aan inrichtingskosten voor de tentoonstellingsruimten. Dat bedrag is bescheiden in vergelijking met andere musea die soms wel voor enkele duizenden euro's per vierkante meter investeren in de tentoonstelling<sup>1)</sup>. Deze tentoonstellingen gaan dan wel gepaard met een zeer interactieve en sterk op technologie vertrouwende inrichting. Voor de overige ruimten gaan we uit van circa € 100,- tot € 200,- per m<sup>2</sup>.
- De benodigde investeringen in de herinrichting zullen, gegeven de omvang van het gebouw, dus € 90.000,- tot € 140.000,-, bedragen. Het museum gaat fondsen zoals het Mondriaanfonds, het Cultuurfonds en het VSBfonds werven om een deel van de herinrichtingskosten gedekt te krijgen. De ervaring leert wel dat fondsen vaak co-financiering vanuit

1. Bron: trajecten Ginder elders in het land en kengetallen museumontwerpers. Recent ontving Oorlogsmuseum Overloon bijvoorbeeld nog een lening van € 5 mln. van Provincie Noord-Brabant voor de realisatie van twee nieuwe publiekstrekkingen. Omgerekend naar het aantal vierkante meters die deze in beslag zullen nemen is er sprake van enkele duizenden euro's per vierkante meter aan investeringen.

de overheid als voorwaarde stellen. Ook verkent het museum de mogelijkheden om aanspraak te maken op provinciale subsidieregelingen en op sponsoring van bedrijven.

- In tabel 8.1. is conform scenario 3 € 7.000,- opgenomen voor een schets- en definitief ontwerp. De ervaring leert dat de ontwerpkosten vaak zo'n 10% van de totale investeringen in een herinrichting zijn. Het is dus raadzaam om rekening te houden met iets hogere kosten, namelijk circa € 10.000,- tot € 15.000,-. In dat geval nemen de transitiekosten (exclusief herinrichting) toe tot circa € 17.000,- tot € 20.000,-.

Taak	Kosten
Schets- en definitief ontwerp door ervaren ontwerper die een flexibele inrichting van het museum gaat ontwerpen	€ 7.000,-
Werving & selectie leden professionele kernorganisatie	€ 1.000,-
Out-of-pocketkosten vernieuwing website	€ 6.000,-
Herinrichting museum	PM
<b>Totaal</b>	<b>€ 14.000,-</b>

Tabel 8.1. Raming transitiekosten

## 8.3 STAPPEN IN UITVOERING

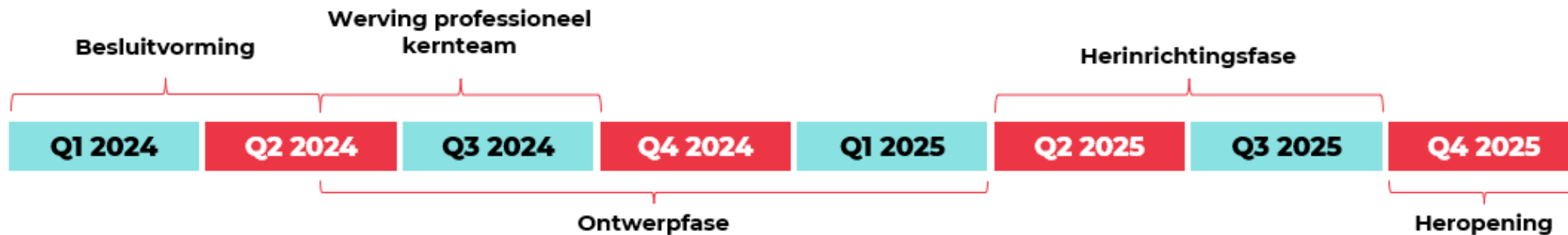
Het museum moet diverse stappen zetten om de professionalisering en herinrichting vorm te geven:

- **Besluitvorming.** In de eerste fase moet het museum goedkeuren krijgen voor de plannen van de gemeente. Het museum gaat graag met College en Raad in gesprek over de plannen.
- **Werving professioneel kernteam.** In het geval van een positief besluit gaat het museum aan de slag met de werving van de professionele krachten, op basis van heldere functieprofielen.
- **Ontwerpfase.** De businesscase wordt vervolgens vertaald naar een concreet schets- en definitief ontwerp voor het museum. Hiervoor werkt het museum samen met een professioneel ontwerper. Door het museum wordt een ontwerpteam opgericht, waarover toelichting is te vinden in paragraaf 9.2. Het museum blijft met de gemeente in nauw contact tijdens deze fase. Doel is om in deze fase ook definitieve zekerheid te krijgen over de herinrichtingskosten.
- **Herinrichtingsfase.** Hierna selecteert het museum een bouwbedrijf dat aan de slag gaat met de herinrichting van het museum. Het museum tracht in deze fase ook de gewenste onderhoudswerkzaamheden aan het pand door te voeren. In deze fase is het museum tijdelijk gesloten.

- **Heropening Het Waalres Museum.** Het Waalres Museum streeft naar een heropening van het vernieuwde museum in het najaar van 2025.

In de onderstaande figuur is het stappenplan voor de komende twee jaar vormgegeven, inclusief indicatieve planning. Heropening in het najaar van 2025 is het streven. Dat is ambitieus, dus het is altijd verstandig om rekening te houden met vertragingen door bijvoorbeeld werkzaamheden die langer gaan duren of financiering die langer op zich laat wachten. Als daar sprake van is, is het onwaarschijnlijk dat het museum voor 2026 is vernieuwd. Dit maakt ook dat de periode tot en met 2027 betrekkelijk kort is, zeker ten opzichte van de heropening. Het museum ziet de ontwikkeling in de komende jaren daarom niet als het eindpunt, maar als de eerste fase in een langer toekomstperspectief.

Al tijdens de ontwerp- en herinrichtingsfase gaat het professionele kernteam met hulp van bestuur en vrijwilligers aan de slag met de verbetering van de externe contacten, met de programmering van tentoonstellingen en activiteiten van het museum en met de herbeoordeling van de collectie. Tijdens de ontwerpfase gaat het bestuur met vrijwilligers en de directeur aan de slag met fondsenwerving.



# 9

# Evaluatie



# 9.1 INDICATOREN ONTWIKKELING MUSEUM

Het Waalres Museum stuurt met de plannen aan op een grotere maatschappelijke waarde. Die waarde behelst niet alleen de kerntaken van een museum, zoals het conserveren en tonen van materieel erfgoed, maar ook een bredere maatschappelijke waarde voor specifieke doelgroepen. Bij veel activiteiten is de daadwerkelijke output (bijvoorbeeld talentontwikkeling, meer geluk, minder eenzaamheid, betere gezondheid, meer gemeenschapszin) moeilijker te kwantificeren.

Het museum stelt voor om in de periode tot en met 2027 de volgende SMART-doelen te hanteren waaraan het functioneren van het museum kan worden beoordeeld:

- **Aantal bezoekers.** In paragraaf 7.1 is een raming van de bezoekersaantallen opgenomen, die als metingsindicatie kunnen gelden. In het jaarverslag wordt de ontwikkeling van de aantallen bezoekers opgenomen, inclusief een toelichting hoe het museum deze bezoekersaantallen heeft bereikt.
- **Aantal tentoonstellingen en activiteiten.** Het museum organiseert jaarlijks circa 3 wisseltentoonstellingen. In verband met de herinrichting kunnen deze doelstellingen alleen voor de jaren 2026 en 2027 gelden. Daarnaast organiseert het museum (in samenwerking met partners) jaarlijks 3 tot 5 activiteiten binnen en buiten het museum met een culturele en/of sociaalmaatschappelijke achtergrond.
- **Aantal samenwerkingen en projecten.** Het museum behaalt jaarlijks 2 samenwerkingen/projecten met andere musea op het vlak van

collectie, activiteiten en tentoonstellingen (in 2026 en 2027). Ook realiseert het museum jaarlijks 3 tot 4 samenwerkingen met makers, bedrijven en scholen (vanaf 2025).

- **Eigen verdienvermogen.** Het museum werkt aan het eigen verdienvermogen, via publiek, donaties, sponsoring en fondsen. Jaarlijks doet het museum hiervan verslag via de jaarrekening. Het museum stelt zich tot doel te groeien, met tussenstappen, naar circa 30% eigen verdienvermogen in 2027.
- **Tijdsschema invoering landelijke culturele codes.** Het museum onderschrijft de landelijke culturele codes al, maar stelt zich tot en met 2027 tot doel om de landelijke culturele codes sterker in de organisatie te integreren en verankeren. Dit levert op:
  - Vastlegging taakverdeling in bestuur-directiemodel (eind 2024);
  - Geformaliseerd diversiteits- en inclusiebeleid (Q2 2025);
  - Afronding intervisietraject Fair Practice Code (eind 2025), inclusief rapportage ondernomen stappen en ontwikkeldoelen in jaarverslagen 2026 en 2027.

## 9.2 PROJECTBEHEERSING EN STUREN OP RESULTAAT

### **Projectbeheersing**

Als College en Raad tot een positief besluit komen ten aanzien van de plannen van Het Waalres Museum, dan richt het museum een ontwerpteam op. In dit ontwerpteam nemen in eerste instantie twee bestuursleden en twee vrijwilligers (met kennis over collectie en bouwtechnische zaken) zitting. Als de werving van het professionele kernteam is afgerond, wordt aan hen gevraagd ook zitting te nemen in het ontwerpteam. Het Waalres Museum gaat op enkele momenten graag in gesprek met Het Waalres Erfgoed, de gemeente Waalre (wellicht de Culturaanjager in de gemeente?) en andere betrokkenen over het ontwerp van het vernieuwde museum, zodat de verhalen van het Waalrese industriële erfgoed op de beste wijze worden ontsloten. Het ontwerpteam gaat samen met een professioneel te werven ontwerper aan de slag met het ontwerp.

Voor de herinrichtingsfase wordt het ontwerpteam omgevormd tot een stuurgroep met daarin één bestuurslid (penningmeester), de directeur van het museum en de vrijwilliger met een bouwtechnische achtergrond. Op die manier blijft er voldoende sturing op de herinrichting vanuit museaal-inhoudelijk, bouwtechnisch en financieel perspectief. De gemeente Waalre wordt in deze fase periodiek bijgepraat over de ontwikkelingen.

### **Sturen op resultaat: ontwerp- en herinrichtingsfase**

Het ontwerpteam en de stuurgroep houden periodiek overleg over de voortgang. De frequentie hangt af van de fase waarin de herinrichting

zich bevindt. Om goed te sturen op resultaat is niet alleen een efficiënte interne structuur noodzakelijk, maar ook open en betrokken contact met de gemeente. Het Waalres Museum stelt voor om periodiek de wethouder Sociaal Domein, Sport en Cultuur en Dienstverlening over de ontwikkelingen van het museum bij te praten.

Driemaandelijks wordt de voortgang ook kort schriftelijk gerapporteerd.

### **Sturen op resultaat: museale activiteiten**

Het museum rapporteert de behaalde resultaten per jaar in een publiek toegankelijk jaarverslag (inclusief jaarrekening). In het jaarverslag is aandacht voor de indicatoren die met de gemeente Waalre worden afgesproken. Een aanzet hiertoe is gedaan in paragraaf 9.1.





# Bijlagen

# BIJLAGE 1. LEESWIJZER CRITERIA BUSINESS CASE

Onderdeel	Uitwerking	Paragraaf	Pagina
Urgentie en aanleiding	Probleemanalyse	3.4	39
	Behoeftte en de noodzaak voor verandering	3.4	39
Samenvatting case	Gecomprimeerde beschrijving en begroting	-	2 t/m 9
Kernwaarden en toegevoegde waarden, Impact	Inhoudelijk, sociaal-maatschappelijk en economisch toegevoegde waarden conform Museumvereniging NL meerwaarde	2.2, 2.6, 2.7 (heden) 4.2, 4.5 (toekomst)	20 t/m 21, 25 t/m 28 44 t/m 46, 55 t/m 56
Marktpositie	Collectie	2.3 (heden), 4.3.2 (toekomst)	22, 49
	Plaats in museale en toeristische sector, context Brabantbreed	2.2, 3.1 t/m 3.3 (heden), 4.1, 7.1 (toekomst)	20, 30 t/m 38, 42 t/m 43, 70 t/m 72
	Bereik	2.6 (heden), 7.1 (toekomst)	25 t/m 26, 70 t/m 72
Publiek en Marketing	Bezoekersprofiel	2.6 (heden), 4.1 (toekomst)	25 t/m 26, 42 t/m 43
	Educatie	4.3.3	50
	Programmering	2.2 (heden), 4.3.1, 4.3.4 (toekomst)	20 t/m 21, 48, 51
	Reputatie en imago	7.2	73
	Public relations	7.2	73
	Projecten	4.3.4	51
Samenwerkingen/verbinding	Strategische partners (binnen en buiten de sector), stakeholders, projectpartners	4.4	52 t/m 54

Onderdeel	Uitwerking	Paragraaf	Pagina
Organisatie	Bestuur en organisatie	5.1	58
	Taken en verantwoordelijkheden	5.4	62
	Medewerkers	5.3	60
	Vrijwilligersbeleid	5.2	59
	Externe diensten	5.3	61
	Invoering landelijke codes CG/FP/ID	5.5	63, 93 t/m 94
Vastgoed en locatie	Zichtbaarheid	6.1	65
	Mogelijkheden, werk – en expositieruimte,	6.2	66
	Onderhoud gebouw	6.3	67
	Verbeteringen, herinrichting	6.2	66, 68
Begroting	Kosten en baten	7.3	74 t/m 77
	Financieringsmix: eigen inkomsten, subsidies- en fondsenwerving	7.3	74 t/m 77
SWOT-analyse	Schematische weergave van kansen en risico's	3.4	39 t/m 40
	Benchmark sector	3.1 t/m 3.3, 7.1	30 t/m 38, 70 t/m 72
Implementatie	Transitieperiode	8.2	80
	Stappenplan	8.3	81
Evaluatie	SMART-metingsindicaties	9.1	83
	Projectbeheersing en sturen op resultaat	9.2	84

# BIJLAGE 2. BALANS EN RESULTATENREKENING 2022

Activa		Passiva	
Materiële vaste activa	€ 4.414	Eigen vermogen	€ -47.199
<i>Verbouwingkosten</i>	€ 4.414		
		Voorzieningen	€ 25.000
Vorraden	€ 350	<i>Voorziening groot onderhoud</i>	€ -
		<i>Voorziening vervanging inventaris</i>	€ 25.000
Vorderingen/Overlopende activa	€ 4.336		
<i>Omzetbelasting</i>	€ 2.334	Schulden op lange termijn	€ 38.570
<i>Overlopende activa</i>	€ 2.002	<i>Lening gemeente Waalre</i>	€ 38.570
Liquide middelen	€ 11.269	Schulden op korte termijn/Overlopende passiva	€ 3.998
		<i>Aflossing gemeente Waalre</i>	€ 2.269
		<i>Rente lening gemeente boekjaar</i>	€ 1.429
		<i>Overige overlopende passiva</i>	€ 300
<b>Totaal</b>	<b>€ 20.369</b>	<b>Totaal</b>	<b>€ 20.369</b>

Tabel B2.1 Balans per 31 december 2022

Bron: Het Waalres Museum

2022	
<b>Baten</b>	
Publieksinkomsten	€ 3.442
<i>Entree</i>	€ 3.312
<i>Horeca</i>	€ -
<i>Winkel</i>	€ 130
Donatie Stichting Vrienden van Het Waalres Museum	€ 996
Overige donaties en sponsoring	€ 5.578
Subsidie Gemeente Waalre	€ 10.000
Bijdragen uit fondsen	€ -
<b>Totaal</b>	<b>€ 20.016</b>
<b>Lasten</b>	
Inkoop	€ 591
Huisvesting	€ 14.724
Vrijval VZ groot onderhoud	€ -7.500
Tentoonstellingen en activiteiten	€ 596
Collectie	€ -
Personeel	€ -
Marketing en communicatie	€ -
Kantoor	€ 1.886
Algemeen	€ 3.994
Afschrijvingen	€ 1.468
<b>Totaal</b>	<b>€ 15.759</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 4.257</b>
Financiële baten en lasten	€ 1.512
Buitengewone baten	€ -
<b>Netto resultaat</b>	<b>€ 2.745</b>

Tabel B2.2 Resultatenrekening 2022

Bron: Het Waalres Museum

# BIJLAGE 3. LEEFSTIJLVINDER

## Leefstijlvinder als basis voor bepalen van doelgroepen

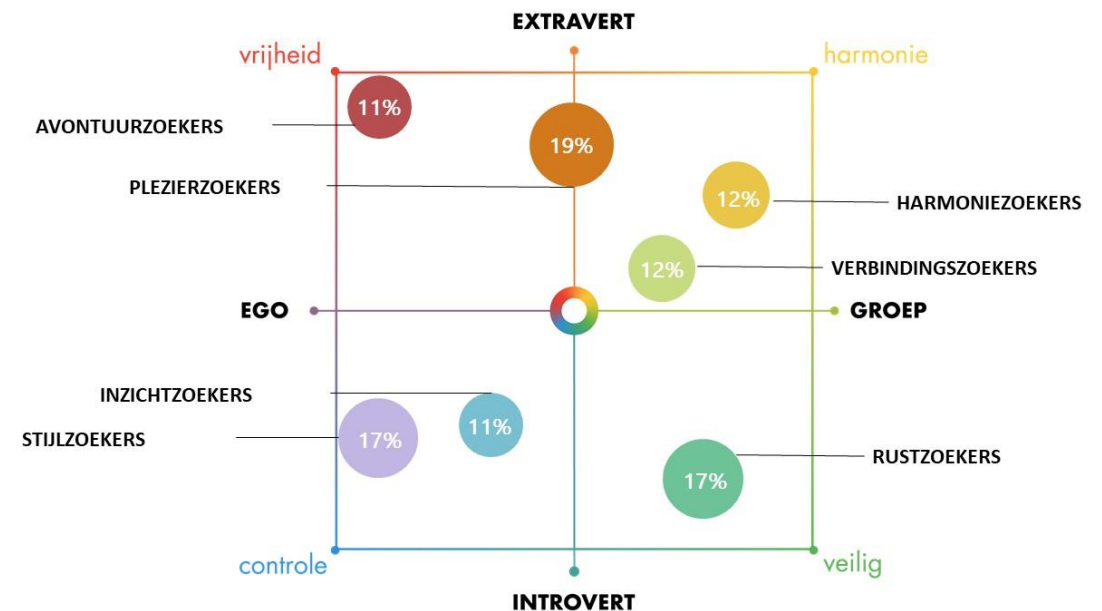
De Leefstijlvinder is een methodiek om scherper voor doelgroepen te kiezen. In het model zijn mensen in te delen in groepen die sterk op elkaar lijken en is tot stand gekomen op basis van uitgebreid onderzoek van MarketResponse. Het figuur aan de rechterkant geeft het leefstijlenmodel weer. Deze is ingedeeld op basis van twee indelingen:

- ▶ De mate waarin iemand gericht is op het individu versus de groep. Mensen aan de 'ego' kant overwegen vooral de impact op de eigen persoon bij het maken van beslissingen in hun leven. Mensen aan de 'groep' kant overwegen juist meer het belang van de groep in hun beslissingen en gedrag.
- ▶ De manier waarop mensen met emoties omgaan. Mensen aan de introverte kant van het model zijn wat meer ingetogen en houden hun emoties dicht bij henzelf. Mensen aan de extraverte kant van het model zijn juist naar buiten gericht en gaan op een open manier met hun emoties om.

In het leefstijlenmodel komen zeven onderscheidende doelgroepen naar voren, namelijk **Avontuur-**, **Plezier-**, **Harmonie-**, **Verbindings-**, **Rust-**, **Inzicht-**, en **Stijlzoekers**. Deze doelgroepen zijn onderscheidend op het gebied van gedrag, waarden en behoeften met betrekking tot vakantie en vrije tijd. Hoewel iemand nooit helemaal tot één leefstijl behoort, is er meestal wel een dominante groep waar de waarden van een persoon het meest bij passen. De leefstijlvinder is in Nederland de meest gebruikte manier om doelgroepen in kaart te brengen. Dit wordt gedaan op

gemeenteniveau, maar ook op het niveau van een stad, dorp en/of postcode.

Vanuit de Leefstijlvinder zijn er diverse verdiepende onderzoeken gedaan naar de voorkeuren van de verschillende leefstijlen. Een van deze onderzoeken gaat dieper in op de cultuur- en erfgoedbeleving van de leefstijlen. Dit is de basis voor de doelgroepenanalyse in dit onderzoek.



Figuur B1. Het model van de Leefstijlvinder



# CULTUUR- EN ERFGOEDBELEVING PER LEEFSTIJL

**Avontuurzoeker:** cultuurliefhebber, wordt graag geïnspireerd, bezoekt alle culturele activiteiten



**Plezierzoeker:** op zoek naar plezier, bezoekt graag filmhuizen, bioscopen en festivals



**Verbindingszoeker:** op zoek naar rustige cultuurbeleving, wordt enthousiast van erfgoedlocaties. Bezoekt ook graag theaters en (streek)musea



**Harmoniezoeker:** gaat vooral samen op pad, bezoekt graag bioscopen of theaters (musicals en cabaret)

**Rustzoeker:** op zoek naar rust en ontspanning, activiteit in de eigen omgeving, minder geïnteresseerd in cultuur en erfgoed



**Stijlzoeker:** gaan vaak met anderen op pad voor culturele activiteiten om vermaakt te worden, bezoekt het liefst filmhuizen/bioscopen, erfgoedlocaties en festivals



**Inzichtzoeker:** bezoekt graag musea en erfgoed, geïnteresseerd in achtergrondinformatie en nieuwe inzichten op doen



# De zeven leefstijlen - Museumbezoek

## Plezierzoekers

De plezierzoeker bezoekt minder graag dan gemiddeld een museum. De musea die zij het liefst bezoeken zijn:

- › Geschiedenismuseum
- › Wetenschap & techniek museum
- › Beeldentuin.

Het minst vaak bezoeken zij een kunstmuseum.

De belangrijkste kenmerken van een museum zijn inspirerend en educatief en het liefst interactief en kindvriendelijk.

## Harmoniezoekers

De harmoniezoeker bezoekt minder graag dan gemiddeld een museum. De musea die zij het liefst bezoeken zijn:

- › Geschiedenismuseum
- › Kunstmuseum

De belangrijkste kenmerken van een museum zijn inspirerend, laagdrempelig en traditioneel.

Musea hoeven niet experimenteel of vernieuwend te zijn.

Deze doelgroep komt terug naar een museum vanwege de algehele ervaring of dat ze meegaan met andere personen/gezelschap.

## Verbindingszoekers

De verbindingszoekers bezoeken graag musea (meer dan gemiddeld). De musea die zij het liefst bezoeken zijn:

- › Geschiedenismuseum
- › Kunstmuseum
- › Streekmuseum

De belangrijkste kenmerken van een museum zijn inspirerend, educatief, laagdrempelig en voor ieder wat wils.

Deze doelgroep komt terug naar een museum vanwege een vernieuwde collectie of de algehele ervaring van het museum (bijv. een prettige sfeer)

## Rustzoekers

De rustzoeker bezoekt minder graag dan gemiddeld een museum.

De musea die zij het liefst bezoeken zijn:

- › Geschiedenismuseum
- › Streekmuseum.

Het minst vaak bezoeken zij een kunstmuseum.

De belangrijkste kenmerken van een museum zijn educatief, laagdrempelig en inspirerend.

Minder belangrijk zijn interactief en maatschappelijk betrokken.





## Inzichtzoekers

De inzichtzoekers bezoeken graag musea (meer dan gemiddeld). De musea die zij het liefst bezoeken zijn:

- › Kunstmuseum
- › Geschiedenismuseum

De belangrijkste kenmerken van een museum zijn inspirerend en educatief. Deze doelgroep komt terug naar een museum vanwege:

- › Vernieuwde collectie
- › Algehele sfeer van het museum
- › Te weinig tijd om alles in 1 keer te bezoeken.

Deze doelgroep bezoekt een museum niet als het onderwerp of de collectie niet aanspreekt.

## Stijlzoekers

De stijlzoekers bezoeken graag musea (iets meer dan gemiddeld). Het liefst bezoeken zij een geschiedenismuseum. Minder vaak bezoeken zij een kunstmuseum.

De belangrijkste kenmerken van een museum zijn anders dan anders, educatief, experimenteel.

De Stijlzoeker is vaker dan gemiddeld enthousiast over een modern museum waarbij de online en offline ervaring samenkomt

## Avontuurzoekers

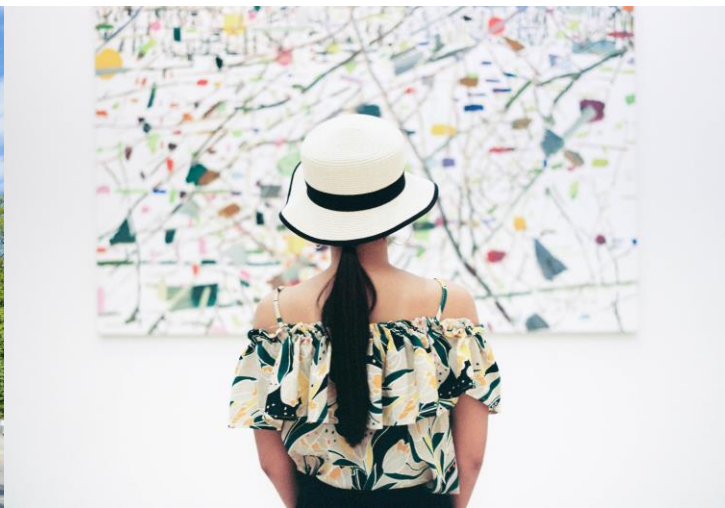
De avontuurzoekers bezoeken graag musea (meer dan gemiddeld). De musea die zij het liefst bezoeken zijn:

- › Kunstmuseum
- › Geschiedenismuseum

De belangrijkste kenmerken van een museum zijn inspirerend, educatief, anders dan anders, expressief.

De Avontuurzoeker is nog vaker dan gemiddeld enthousiast over een modern museum waarbij de offline en online ervaring samenkomt.

Deze doelgroep komt terug vanwege een vernieuwde collectie en de algehele ervaring van het museum.



# BIJLAGE 4. LANDELIJKE CODES CULTUURSECTOR

## Waarom de Governance Code Cultuur?

De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. Door de Code te hanteren laten de verantwoordelijke bestuurders en toezichthouders in de cultuursector aan de buitenwereld zien dat zij de gangbare standaarden voor goed bestuur en toezicht volgen. De Code komt niet in de plaats van de eigen verantwoordelijkheid van bestuurders en toezichthouders, maar is juist bedoeld om bewustwording en kritische reflectie door bestuur en toezicht te stimuleren. Daarom biedt de Code handvatten voor het handelen in situaties die ingewikkeld zijn.

## Waarom de Fair Practice Code?

De Fair Practice Code is een gedragscode voor ondernemen en werken in kunst, cultuur en creatieve industrie op basis van vijf kernwaarden: solidariteit, diversiteit, duurzaamheid, vertrouwen en transparantie. De code nodigt uit tot kritische reflectie en biedt een handreiking voor hoe de sector samen tot een toekomstbestendige arbeidsmarkt en beroepspraktijk komt.

## Waarom de Code Diversiteit en Inclusie?

De Code Diversiteit & Inclusie is een gedragscode in de culturele en creatieve sector met als doel dat de sector een representatieve weerspiegeling van de brede diversiteit van de Nederlandse samenleving is. Een basisvereiste is dat de sector gelijkwaardig toegankelijk is voor iedereen: als maker, producent, werkende en publiek. Aan de hand van vijf stappen gaan organisaties aan de slag om diversiteit en inclusie in de organisatie te verweven.

## Uitgangspunten Governance Code Cultuur

- **Principe 1:** De organisatie verwezenlijkt haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en te bewaren met aandacht voor duurzaamheid, bedrijfsmatige verantwoordelijkheid, integriteit, diversiteit, en behoud van een centrale focus op de maatschappelijke missie, zelfs bij financiering door private partijen.
- **Principe 2:** De organisatie implementeert de principes van de Governance Code Cultuur en verantwoordt zich door ze toe te passen en uit te leggen, volgt de aanbevelingen en wijkt daar alleen gemotiveerd van af.
- **Principe 3:** Bestuursleden en directieleden handelen integer, zijn onafhankelijk, en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen, waarbij zij alert zijn op mogelijke belangenverstrengeling.
- **Principe 4:** Bestuursleden en directieleden zijn zich bewust van hun eigen rol, onderlinge taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en handelen daarnaar binnen de organisatie.
- **Principe 5:** Het bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor de algemene leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie, terwijl de directie namens het bestuur de dagelijkse leiding uitvoert.
- **Principe 6:** Het bestuur behandelt zorgvuldig en verantwoord de mensen en middelen van de organisatie.
- **Principe 7:** Het bestuur draagt verantwoordelijkheid voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

## Uitgangspunten Fair Practice Code

- **Solidariteit:** Erkenning van gemeenschappelijk belang en onderlinge afhankelijkheid in de creatieve keten bevordert het verdedigen van elkaars belangen. Collectieve afspraken, zoals auteursrechten, worden nagestreefd, en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor eerlijke betaling wordt erkend.
- **Diversiteit:** Streven naar inclusiviteit in de culturele sector door ruimte en kansen te bieden, bevordert door diverse representatie binnen organisaties op verschillende niveaus. Dit omvat niet alleen culturele of etnische diversiteit, maar ook gelijkheid op het gebied van gender, seksuele geaardheid, leeftijd, kennis, vaardigheden en sociaaleconomische achtergrond.
- **Duurzaamheid:** Behoud van het potentieel van de culturele sector vereist groei en ontwikkeling van creatieve professionals via toekomstgericht beleid en investeringen in scholing en HR-beleid, ook op het vlak van verzekeringen en pensioenen.
- **Vertrouwen:** In de cultuur en creatieve sector zijn prestaties niet direct te koppelen aan meetbaar rendement en kwantitatieve 'output'. Daarom is er vertrouwen in 'outcome', toewijding, kwaliteit en intentie vormen daarom noodzakelijke waarden en voorwaarden voor succes, in plaats van strikte beoordeling op meetbare resultaten.
- **Transparantie:** Een openheid in beleid en bedrijfsvoering, met name in een sector die deels gefinancierd wordt door maatschappelijke opdrachtgevers zoals fondsen en overheden, bevordert vertrouwen, eigenaarschap en creëert strategische en praktische mogelijkheden voor samenwerking.

## Uitgangspunten Code Diversiteit en Inclusie

De aandachtspunten bij het opstellen van een Plan van Aanpak (**4 P's: programma, publiek, personeel, partners**):

- Geef ruimte aan verschillende perspectieven in jouw producten en diensten.
- Breng alle potentiële doelgroepen in kaart.
- Ga na hoe toegankelijk jouw producten en diensten en jouw organisatie zelf zijn voor potentiële doelgroepen.
- Betrek mensen uit potentiële doelgroepen.
- Woorden doen ertoe: hanteer de juiste taal en toon.
- Zorg dat jouw organisatie de diversiteit van je omgeving representeert.
- Voorkom een draaideureffect.
- Weet welke kennis en vaardigheden je mist.
- Breng de voortgang in kaart.
- Bepaal of huidige partners aansluiten op jouw wensen en standpunten ten aanzien van diversiteit en inclusie.





Dit rapport is met uiterste zorgvuldigheid tot stand gekomen op basis van deskundig onderzoek. Onderhavig rapport bevat een weergave en interpretatie van (delen van de) onderzoeksresultaten. Het is anderen toegestaan om (delen van) het rapport en gehanteerde methodieken en modellen te kopiëren, distribueren, vertonen, op te voeren zolang Ginder als maker van het werk wordt vermeld en het werk niet commercieel wordt gebruikt.

Alle gebruikte beelden in de rapportage zijn aangeleverd door Het Waalres Museum, behalve op pagina's 29, 69 en 85. Deze beelden zijn afkomstig uit algemene fotodatabanken en zijn rechtenvrij.

**GINDER**  
Brugstraat 1a  
5211 VS 's-Hertogenbosch  
T: 088 210 02 00  
E: [info@wijzijinginder.nl](mailto:info@wijzijinginder.nl)  
I: [wijzijinginder.nl](http://wijzijinginder.nl)

