Geldrop-Mierlo

Raadsvoorstel

Onderwerp
Een Toekomstbestendig Weverijmuseum: opstellen businessplan en tijdelijke bedrijfsvoering

Beslispunten
1. In te stemmen met het opstellen businessplan en tijdelijke bedrijfsvoering: 'Een Toekomstbestendig Weverijmuseum'.
2. De kosten ad € 50.000,- ten laste te brengen van het begrotingssaldo 2022.
3. In te stemmen met de 11e begrotingswijziging 2022.

Inleiding
Dinsdagmiddag 6 september jl. heeft een delegatie vanuit het bestuur van het Weverijmuseum aan het college van gemeente Geldrop-Mierlo een presentatie gehouden over haar ambities van professionalisering van de bedrijfsvoering van het museum. In dat gesprek werd nog eens onderstreept dat een gemeentelijke ondersteuning in deze ambities, noodzakelijk is en verwacht wordt om de toekomst van het museum veilig te stellen.

Dit pleidooi vanuit het museum heeft men ondersteund middels een aangepast bedrijfsplan (zie bijlage 2). Dit plan, het verzoek aan de gemeente om financiële ondersteuning in deze én de ambtelijk c.q. bestuurlijke reactie erop, is vaak besproken in de periode van november 2021 tot en met heden: in ambtelijke een-op-een afstemming met de bestuursvoorzitter, in bestuurlijke overleggen met de vorige en huidige wethouder cultuur, in diverse interne ambtelijke overleggen en – meer recent – in ambtelijke overleggen met een vertegenwoordiging van het huidige college (wethouder cultuur en wethouder accommodatie/economie) en in informele bestuurlijke afstemmingsmomenten.

Zowel ambtelijk als bestuurlijk ondersteunt de gemeente in algemene zin het pleidooi van het museum om de bedrijfsvoering te professionaliseren. De gemeente heeft deze attitude altijd geventileerd richting het museum. De gemeente is echter van mening dat wel eerst een belangrijke tussenstap moet worden gezet om daadwerkelijk in staat te kunnen zijn om dergelijke financiële bijdrages vanuit de gemeente vrijgespeeld te krijgen. We moeten kunnen vaststellen op welke niveau we een Weverijmuseum duurzaam voor onze gemeente willen behouden. De besluitvormende organen in de gemeente dienen met goede analyses en plannen overtuigd te worden en hieraan dient in eerste instantie en met voorrang te worden gewerkt.

Eerdere besluitvorming
- Beleidsscan Cultuurbeleid Kracht van Cultuur 2018-2021

Wat willen we bereiken
Met dit voorstel willen we uiteindelijk een gezond en ook op lange termijn levensvatbaar museum behouden dat meegroeit met de tijd, waarvoor een gedegen onderzoek- en adviestraject dient te worden doorlopen. Tevens willen we een antwoord geven op de acute/urgente situatie waarin het museum op dit moment verkeert, zodat de continuïteit van het museum in de tussentijd niet in het geding komt.

Argumenten
1.1 Het voorstel is om een gezaghebbend Interim Manager aan te stellen die aan de slag gaat met de belangrijkere uitdagingen die op korte termijn voorliggen.
Het takenpakket van de Interim Manager zal er als volgt uitzien:
- Dagelijkse leiding van museum organisatie waaronder vrijwilligersbeleid/aansturing vrijwilligers (in goede afstemming met huidige vrijwilliger-directeur) en extra inzet op marketing & communicatie (ondernemerschap).
- Opstellen van gedegen businessplan (incl. bedrijfseconomische analyse en beoordeling van een aantal commerciële toekomstscenario's i.r.t. de mogelijke keuzes in het gewenste niveau van museumprofilering). Met structureel financieel doorkijkje incl. organisatieplaatje. Oplevering in april/mei 2023.

- (Meewerken aan - de opstart - van het proces van het) realiseren van verbeteringen n.a.v. de uitkomst van de museum-audit o.a. in het kader van het aansluiten bij de museumjaarkaart.

De werkzaamheden van de interimmer betreffen dus het doen van onderzoeken en het geven van advies én het managen c.q. leidinggeven.

1.2 Er wordt geopteerd voor een tijdelijk kracht die aan de slag gaat met de centrale vragen en acties die op korte termijn moeten worden opgepakt
Ten behoeve van de inzet van de Interim Manager ziet het als volgt uit:

- Duur: november 2022 t/m april 2023 (6 maanden)
- Level: senior management, directie
- Overeenkomst: parttime, 20 uur per week
- Profiel: track record in kunst- en cultuur (musea), onderzoeker/adviseur én manager, commercieel en creatief, affiniteit met regio en schaal museum
- Contractant met Interim Manager: Weverijmuseum
- Aansturing: hiërarchische aansturing vanuit Weverijmuseum, inhoudelijke sturing tevens vanuit gemeente Geldrop-Mierlo m.b.t. het businessplan

1.3 Wat zijn de verwachte kosten van de interimmer gezien de inzet en het takenpakket van deze expert?
Gebaseerd op de calculatie van **20 uren per week x 24 weken x** € 125,- uurtarief, komen de verwachte totaalkosten maximaal uit op € 60.000,-. De interimmer zal voor eventueel (extra) werkbudget zich moeten wenden tot het museumbestuur. Het totaalbedrag wordt beschikt aan het Weverijmuseum dat met haar eigen verantwoordelijkheid de functie-invulling gaat regelen.

1.4 De urgentie maakt dat de raad wordt verzocht zich nu te gaan buigen over de ambities en het pleidooi van het Weverijmuseum
Het korte tijdsaspect van dit voorstel is evident omdat het museum reeds jaren op haar tandvlees loopt en de ambities nogal stevig zijn (o.a. het opvolgen van een verbetertraject van de recente museumaudit met bijv. het updaten van het beleidsplan en het opstellen van een collectieplan). Het museum draait (nog steeds) volledig op vrijwilligers en dat blijkt een kwetsbare uitgangspositie te zijn, die mogelijk het voortbestaan bedreigt. Er wordt op dit moment te veel van vrijwilligers gevraagd, waardoor de verbeterslagen achterblijven (denk aan de bezoekersaantallen, de betrokkenheid van lokale scholen, etc.). De urgentie is recent vanaf september 2022 nog andermaal versterkt doordat de vrijwilliger-directeur heeft aangegeven ermee te stoppen. De ambitie groeit organisch door onder andere vanwege de inzet van het Weverijmuseum zelf en gestimuleerd door de inzet vanuit Village Marketing. Daarmee is een moment aangebroken waarop de raad kaderstellend kan aangeven hoe groot de bijdrage vanuit het algemeen belang aan die ambitie zal zijn.

1.5 Op een eerder moment (voorjaar 2022) is deze gewenste kwaliteitsontwikkeling van het museum bij het college en de raad gemeld
In de Beleidsscan Cultuurbeleid Kracht van Cultuur 2018-2021 is reeds een passage opgenomen over de ambitie van professionaliseringswens van de bedrijfsvoering van het museum. Dit document is in het vorige college akkoord bevonden en in maart jl. vastgesteld door de toenmalige raad.
In de beleidsscan en de advisering over nieuwe actiepunten staat 't **aldus** verwoordt (p. 13):
... Het is een specifieke, 'ontzorgende' invulling van een van de belangrijke ambities van het cultuurbeleid, het stimuleren van cultureel ondernemerschap.
In het verlengde hiervan lijkt het opportuun om vrijwilligersorganisaties die zich (semi-)professioneel opstellen of welke een prominente positie innemen in de gemeente Geldrop-Mierlo up te graden *in hun bedrijfsvoering. Denk daarbij vooral aan het Weverijmuseum welke vanaf 2022 terecht lijkt te opteren voor een professionelere bedrijfsvoering.*

Met dit voorstel maakt de gemeente een start met de nadere invulling van het niveau dat de gemeente hierin nastreeft.

1.6 Het uiteindelijke doel van het Weverijmuseum is professionalisering van hun bedrijfsvoering. Wat levert deze ontwikkeling het museum en de samenleving eigenlijk op?

- Gezondere financiële basis van de bedrijfsvoering binnen het museum.
- Versteviging van de positie van het Weverijmuseum en vergroten van de brandmark.
- Het draagt bij aan de doelstellingen van het thema Verweeft & Vermaakt van Village Marketing. Het verhaal van 'verweven' start bij het Weverijmuseum waar het textielverleden nog het meest tastbaar is; hier bevindt zich het hart van de gemeentelijke marketingpositionering, lokaal en binnen de regio. Zonder het Weverijmuseum wordt het gemeentelijk textielverleden bijna onzichtbaar.
- Betere dienstverlening en daarmee een grotere aantrekkingskracht op het toerisme en de recreatie vanuit de gemeente en daarbuiten.
- Het draagt bij aan de kwaliteitsverhoging van Geldrop-Mierlo als verblijfs- en recreatie gemeente. Daarmee sluit het aan met onze toekomstvisie op Geldrop-Mierlo.

Omgekeerd geldt ook. Indien de professionalisering van de bedrijfsvoering niet doorgaat dan:

- blijft de bedrijfsvoering binnen het museum kwetsbaar;
- behaalt het Weverijmuseum de belangrijkste doelstellingen niet (o.a. op niveau houden van de collectie, verbetering van de bedrijfsvoering en meer bezoekers) waardoor er een kans is dat het voortbestaan wordt bedreigd;
- blijft het Weverijmuseum in haar huidige bedrijfsvoering en aanpak rondcirkelen en zou ze in een neerwaartse spiraal terecht kunnen komen en daarmee ook op termijn vrijwilligers kunnen verliezen, met als finale ontwikkeling dat het Weverijmuseum kan verdwijnen. Op dat moment raakt de gemeente Geldrop-Mierlo één van haar meest recreatieve en toeristische highlights kwijt en het hart van het verhaal over haar textielverleden.

1.7 De ontwikkelingen die binnen het Weverijmuseum voor ogen staan, zullen impact hebben hoe de gemeentelijke samenwerkingsrelatie wordt vormgegeven. Integraliteit is daarbij het leidend principe
Wanneer het museum professionaliseert en op een goed en constant niveau komt, dient – om van deze slag extra een succes te maken – ook aan de kant van de gemeente een verbeterslag gemaakt te worden door integraal deze ontwikkeling op te pakken met behulp van ambtelijke inzet vanuit diverse teams en afdelingen.

Waaraan intern zal worden gewerkt (en wat weer impact zal hebben op het Weverijmuseum), is:

- maken van heldere afspraken over exploitatiesubsidie en activiteitensubsidie van de gemeente Geldrop-Mierlo en heldere opdracht om ook gebruik te maken van provinciale subsidies en/of fondsen;
- bewaken van het kwaliteitsniveau van het museum;
- opstellen van één integrale beschikking waarin alle (subsidie)aspecten worden opgenomen;
- geven van een heldere opdracht om de samenwerking met lokale partners van het Weverijmuseum vorm te geven en een bijdrage te leveren aan de strategie van de gemeente voor de gemeenschap;
- opzetten van integrale aanpak van alle aspecten die met de bedrijfsvoering van het museum te maken hebben. Dit wordt vormgegeven in een Plan van Aanpak, waarbij helder wordt wie, wat, wanneer oppakt, aangestuurd door één integrale projectleider.

Kanttekening

2.1 Waarom wordt nu ingezet op het professionaliseren van de bedrijfsvoering van het Weverijmuseum en moet dit niet ook voor andere instellingen in de gemeente Geldrop-Mierlo gelden, zoals bijv. MFA Mierlo?

Zonder het belang van de MFA Mierlo te bagatelliseren kan anderzijds met recht gezegd worden dat het Weverijmuseum qua iconische en toeristische waarde voor de gehele gemeente (en regio), uniek is. Het museum past goed in de Village Marketing branding van gemeente Geldrop-Mierlo, wat het pleidooi vanuit het museum inderdaad extra verdedigbaar maakt.

Anderzijds moet worden geconcludeerd dat meerdere/andere instellingen in Geldrop-Mierlo vergelijkbare uitdagingen hebben of die daar mee bezig zijn en wat nog onvoldoende uit de verf komt. Vandaar dat de interim manager in de inhoudelijke aansturing zal worden gevraagd om in zijn onderzoek/advies tevens handvatten op te nemen die voor meerdere situaties in Geldrop-Mierlo kunnen gelden. In een professionalisering zijn mogelijk ook samenwerkingsverbanden denkbaar waardoor synergie vergroot wordt. Ook die opdracht willen wij in de inhoudelijke aansturing aan de interimmer meegeven.

2.2 Is het op dit moment niet al een uitgemaakte zaak dat de gemeente structureel, financieel gaat bijdragen waardoor in de begroting 2023 hiervan nu reeds melding zou moeten zijn/worden gemaakt?

Op dit moment is goed in te schatten wat de eenmalige financiële injectie moet zijn om de verschillende taken en acties die in deze fase horen, uit te kunnen laten voeren. We begrijpen op dit moment in algemene zin het pleidooi voor professionalisering van de bedrijfsvoering van het museum, maar het is onmogelijk om nu ook al aan te geven hoeveel budget dit structureel zou kunnen betreffen voor de vervolgfase; op de uitkomsten van de onderzoeks-/adviesrapportage kan en moeten we niet vooruitlopen.

2.3 Geven het huidige Beleidsplan (zie bijlage 1) en het aangepast Bedrijfsplan niet reeds voldoende inzicht en argumentatie om als gemeente de professionalisering van de bedrijfsvoering van het Weverijmuseum financieel te ondersteunen?

Had de gemeentelijke inzet om het museum te ondersteunen in de weg er naartoe, als reactie op hun aanvraag in maart jl. initieel meer het karakter van korte termijn-ondersteuning, de nieuwste inzichten zijn meer gespitst op een langere termijn maar dan wel met een goede argumentatie eraan ten grondslag (een goed businessplan met doorkijk naar meer inkomsten vanuit derden en hogere bezoekersaantallen i.r.t. een meer helder en onderscheidend museumprofiel). Het aangepast bedrijfsplan is in de ogen van het museum een voldoende businessplan, de gemeente is echter van mening dat in dit plan een goede financieel-economische doorvertaling ontbreekt en daarom nog niet toereikend is om te bepalen welke toekomstige, structurele financiering nodig is.

Er dient een steviger inhoudelijk en financieel verhaal te komen waarmee het college de raad kan overtuigen om de extra gelden voor langere termijn vrij te maken. Gezien de geschiedenis is dit ook nodig: begin 2017 heeft de raad al eens eerder ingestemd met een eenmalige investering welke ook inhield om de bezoekersaantallen te vergroten en de bedrijfsvoering te professionaliseren. Deze ambities heeft het museum door de vrijwillige bedrijfsvoering niet voldoende waar kunnen maken. De vrijwillige bedrijfsvoering is zelfs op korte termijn zeer kwetsbaar en ook daar wil de gemeente op inzetten.

Een meer duurzame ondersteuning vanuit een gemeente wordt vanuit het kunst- en cultuurveld met klem geadviseerd, wil een dergelijke voorziening langdurig overeind blijven en wil een cultuurorganisatie ook een meer commerciële inborst krijgen. Om dit op een verantwoorde manier aan het college en raad te kunnen voorleggen heeft de gemeente een goede toekomstvisie met bedrijfseconomische onderbouwing nodig met een doorkijkje naar meerdere jaren. Met deze eenmalige, incidentele injectie die nu middels dit voorstel voorligt wordt helder hoe die structurele, duurzame ondersteuning er definitief uit kan zien.

Hoe draagt dit voorstel bij aan de doorontwikkeling van de strategische visie?
Het cultuurbeleid en de inzet op het gebeid van cultuur staan binnen de gemeente Geldrop-Mierlo in het teken van de gemeentelijke strategische visie en doelen. De gemeente kent de kerndoelstelling om een uitstekende en vooruitstrevende gemeente c.q. plek te zijn om o.a. te recreëren, te ontwikkelen, tot bloei te komen. Cultuur heeft daarbij de kracht om mensen te binden, te betrekken, te ontplooien. De instrumentele werking van cultuur en cultuurbeleid op de algemene strategische visie van de gemeente is een logische redenering.

De gemeente onderscheidt daarbij 3 belangrijke waardes van cultuur: maatschappelijke waarde, artistieke waarde en economische waarde. Onder economische waarde verstaat de gemeente ook 'versterken van het culturele gezicht en imago'. Een museum dan wel een goede of (in dit voorstel) beter functionerend Weverijmuseum is dus essentieel.

Zijn er juridische gevolgen? (i.o.m. juridisch consulent)
N.v.t.

Zijn er financiële gevolgen? (i.o.m. financieel consulent)
De incidentele kosten van € 60.000,- kunnen niet volledig vanuit de lopende cultuurbudgetten gedekt worden. €10.000,- kan eenmalig worden gedekt vanuit het budget Culturele verenigingen. Wij stellen voor het overige bedrag ad € 50.000,- in 2022 incidenteel te dekken vanuit het begrotingssaldo 2022. Wanneer bekend is of en op welke manier een financiële bijdrage nodig is, zal dit in Q2 2023 aan u worden voorgelegd.

Zijn er personele gevolgen? (i.o.m. personeelsconsulent)
N.v.t.

Wat en hoe moet er over dit voorstel worden gecommuniceerd? (i.o.m. communicatie)
De communicatie zal in gezamenlijkheid met het Weverijmuseum worden opgepakt. Nagegaan zal worden of een korte presentatie van het museum in de commissie gewenst wordt.

Bijlagen:
1. Beleidsplan Weverijmuseum
2. Aangepast Bedrijfsplan Weverijmuseum

Geldrop, 13 september 2022

i.A.

N.J.H. Scheltens
secretaris

J.C.J. van Bree
burgemeester

1100601