

Advies aan Gemeente Waalre

T.a.v. mevrouw N. Koster-Roijackers. per mail: [REDACTED]

Betreft: Beoordeling Business Case toekomst Het Waalres Museum

Van: OndernemendInCultuur, door Marjorie van Geenhuizen

Breda, 04.03.2024

Hierbij ontvangt u onze beoordeling van het rapport Business Case Het Waalres Museum, uitgevoerd door adviesbureau Ginder (G-VT-23061) in opdracht van Het Waalres Museum. U hebt ons verzocht om een second opinion op basis van de doelstelling en voorwaarden die aan het museum vooraf werden meegegeven. Deze luiden (brief gemeente aan museum d.d.11-10-2023) als volgt:

- De Businesscase geeft inzicht op een toekomstige, duurzame meerjarige exploitatie en 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 te bereiken doelstellingen moeten SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) zijn, zodat zij gebruikt kunnen worden voor de monitoring van het project de komende jaren.
- 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 onderbouwd deze. Het museum laat een helder profiel zien en is in lijn met het advies dat KunstLoc (scenario 3) hierover heeft gegeven. 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).
- Inhoud Business Case: opsomming van 12 onderdelen (hieronder opgenomen).

De hierboven beschreven doelstelling en voorwaarden vormden de basis van onze beoordeling.

In onze beoordeling hebben wij tevens de algemeen gehanteerde definitie van een museum volgens ICOM (International Council of Museums) meegenomen:

“Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegten.”

ondernemend
in — cultuur



Toelichting

Het rapport is omvangrijk: de gevraagde onderdelen komen verspreid in verschillende hoofdstukken aan bod (bijlage 1 leeswijzer p86).

Om ons commentaar overzichtelijk en leesbaar te houden hebben wij ervoor gekozen eerst een samenvattende mening te formuleren en daarna de volgorde van de 12 onderdelen aan te houden. Daarvoor hebben wij hetzelfde schema benut dat door u was opgesteld. In het overzicht hebben wij omwille van de overzichtelijkheid in de linkerkolom een score opgenomen.

Alleen op onderdelen waar wij dat relevant vonden hebben wij commentaar gegeven. Voor de delen van het rapport waar we dat niet doen, betekent het dat wij de bevindingen van bureau Ginder onderschrijven.

A. **Samenvatting bevindingen, plus en minpunten (A t/m G)**

Het rapport is goed doordacht in de volle breedte van de urgentie die er bij het museum bestaat. Het bevat alle relevante informatie die nodig is voor een goede afweging voor besluitvorming van de gemeenteraad. Het biedt ruim zicht op de keuzes en mogelijkheden die er zijn voor doorontwikkeling. Welke keuzes er door het museumbestuur gemaakt zijn en waarom blijkt echter niet uit het rapport, wellicht was dit nog te vroeg in het veranderingsproces. De focus en scherpte ten aanzien van de marktpositie (museumbranche) in relatie tot de kansen, zowel inhoudelijk (programming) als op het gebied van samenwerking en fondsenwerving zijn nog niet voldoende uitgekristalliseerd. Een beschrijving van het proces hoe het rapport tot stand kwam ontbreekt: het is niet inzichtelijk welke de stappen doorlopen zijn en met welke in- en externe betrokkenen en stakeholders is gesproken.

B. Het rapport beschrijft uitstekend alle elementen die voor een dergelijke transitie een rol spelen, zodat een waaier aan keuzes inzichtelijk is: uiterst volledig in onze ogen. Maar de uitvoerende acties worden vooral op hoofdlijnen genoemd. Met de voorstelde bestuurlijke en professionele invulling - die voor een klein museum altijd beperkt is - vragen wij ons af of dit uitvoerbaar is. De wensen van het museum zijn (nog) niet verwerkt tot concrete uitwerkingen. Er zijn geen samenwerkingen verkend met bijvoorbeeld andere musea, subsidienten of fondsen.

C. Het groeipad vinden we te kort, omdat de transitie in 2024 wordt ingezet. Te verwachten is dat ook het jaar 2025 een transitiejaar zal zijn en de effecten eerst in 2026 kunnen worden verwacht. De geraamde groei van bezoekers tussen nu en 2027 vinden we daarom erg optimistisch. Wij denken dat gemeentelijke besluitvorming, werving van personeel, herinrichting en fondsenwerving meer tijd zullen kosten.

D. De verwachtingen voor het effect van een aan te stellen directeur liggen hoog. De volgorde is echter dat éérs om het bestuur te versterken, en een aantal richtinggevende keuzes te maken. Het bestuur blijft namelijk leidend en eindverantwoordelijk in het voorgestelde bestuursmodel. Voor dit hernieuwde bestuur zou het vergroten van het cultureel ondernemerschap van de organisatie hoog in het vaandel moeten staan. Vanuit die visie volgt dan het gewenste profiel voor invulling van het kernteam en/of de directeur, die samen met het bestuur de implementatie van de transitie uitvoert. Dat betekent dat bestuursleden met de transitie in het vooruitzicht zeker niet minder maar juist meer werk op hun schouders zullen moeten nemen, aangezien de inzet van professionele krachten altijd beperkt blijft (0,9 FTE).

De effectivering van de 3 culturele codes kan in het profiel van bestuur en directie meelopen. Dit onderdeel wordt nu in het rapport vrij zwaar aangezet in relatie tot de omvang van het museum. In de grote hoeveelheid taken van de doorontwikkeling kan dit gefaseerd opgepakt worden de komende jaren.

- E. In het rapport vinden wij niet terug of de 40 vrijwilligers mee hebben kunnen denken over de toekomst van hun museum. De vrijwilligers vormen het grootste maatschappelijke kapitaal van de organisatie. Toch worden zij in de SWOT-analyse (p40) alleen als 'zwakte' genoemd.
Vrijwilligers zijn juist de kracht van het museum. Zij zijn de vertegenwoordiging van inwoners van Waalre en leveren een belangrijke bijdrage aan zingeving (welzijn). Het aantal is, vergeleken bij ander musea redelijk. Wij missen een berekening welke inzet in uren en (expert)taken zij het museum leveren en hoe zich dat verhoudt tot de toekomstplannen. Het rapport besteedt hier weinig aandacht aan, terwijl deze inzet cruciaal is voor de gewenste doorontwikkeling van het museum.
- F. De toekomstige inhoudelijke profilering 'van idee naar product' vinden wij een uitstekende basis, die historisch geworteld is vanuit de collectie. Dat is een sterke factor om mee verder te gaan, maar betekent ook meer focus aanbrengen en daar écht voor kiezen. Deze focus zou dat dus altijd het belangrijkste criterium moeten zijn bij alle acties die het museum doet. Ook als het over sociale onderwerpen als eenzaamheid of dementie gaat. Een museum is duidelijk een ander soort voorziening dan een buurthuis en kan dat ook niet zijn (zie definitie ICOM).
Dat inhoudelijke criterium geldt ook voor de gewenste samenwerkingspartners in de toekomst. Wil het museum een goed en geloofwaardig imago vestigen, dan moet zij in dit soort afwegingen consequent zijn. Dat is ook nodig om fondsen te kunnen werven voor projecten op het gebied van inrichting, educatie, conservering en professionalisering. Fondsenwerving op die onderwerpen is zeker kansrijk als het museumprofiel helder en onderscheidend is, vooral vanuit het DNA van de plaatselijke historie. Overigens is fondsenwerving voor een dergelijk project alleen mogelijk als ook de eigen gemeente bijdraagt aan de transitiekosten en toekomstige exploitatie. Voor fondsen is dat een expliciete voorwaarde.
- G. De kritische weging van het inhoudelijke programma in relatie tot het publieksprofiel vinden we wat onderbelicht. De Leefstijlvinder is als methode in het rapport opgenomen maar slechts summier uitgewerkt. Die zou voor een volgende stap zeker scherper gesteld moeten worden, want het publiek vormt het bestaansrecht. Daaruit kunnen dan ook gerichte acties voor marketing worden ondernomen. Een marketing – en presentatieplan is overigens ook een voorwaarde voor het werven van fondsen. Bezoekers zijn de verbinding tussen verleden, heden en toekomst, het museum biedt daartoe het platform

Beoordeling rapport op de 12 onderdelen (max. aantal sterren* = 5)

<p>1 - Urgentie en aanleiding ***** (5)</p>	<p><i>Probleemanalyse, behoefte en de noodzaak voor verandering</i> De probleemanalyse wordt uitstekend onderbouwd gepresenteerd. Echter, de noodzaak voor verandering is vooral beschreven vanuit de eigen aannames/wensen van het museum en niet vanuit het publiek (klanten of afnemers zoals scholen, zorginstellingen).</p>
<p>2 - Samenvatting case *** (3)</p>	<p><i>Gecomprimeerde beschrijving en begroting</i> De samenvatting is toegevoegd, maar volgt niet logisch de indeling van het rapport.</p>
<p>3 – Kernwaarden, toegevoegde waarden, impact ***** (5)</p>	<p><i>Inhoudelijk, sociaal-maatschappelijke en economisch, toegevoegde waarden conform Museumvereniging NL, meerwaarden</i> Uitstekende en volledige beschrijving van de collectie- verbindende- educatieve-belevings- en economische waarde van het museum. Het geeft helder aan waar de maatschappelijke betekenis van het museum voor Waalre ligt als het in museum staat wordt gesteld om door te ontwikkelen. De educatieve waarde is sluit direct aan op cultuurnota Gemeente. De prestatieafspraken met de gemeente (gratis toegang voor kinderen tot 14jr) is niet meer van deze tijd. Dan moeten die kosten ook in redelijkheid gecompenseerd worden. Dit lijkt ons een belangrijk argument om het museum substantieel meer subsidie toe te kennen.</p>
<p>4 – Marktpositie *** (3)</p>	<p><i>Collectie, plaats in museale- en toeristische sector, context Brabant breed, bereik</i> In de missie en visie en ambitie missen we de conservering van de collectie, de meest basale kerntaak van een museum. Het nader verkennen van de marktpositie door het gesprek aan te gaan met branchepartners en met gebruikers vinden we een aandachtspunt en zou zo snel mogelijk opgepakt moeten worden.</p>

<p>5 - Publiek en Marketing ****(4)</p>	<p><i>Bezoekersprofiel, educatie, programmering, reputatie en imago, public relations, projecten</i></p> <p>Het bezoekersprofiel moet verdiept worden, De voorgestelde Leefstijlvinder geeft daar - samen met demografische gegevens van de regio - prima handvatten voor.</p> <p>De prestaties in programmering vinden we voor een beperkte personele bezetting hoog: 2 wisseltentoonstellingen per jaar. Eén goed voorbereide wisseltentoonstelling jaarlijks zal door de langere duur beter vermarkt kunnen worden. Vanuit het geëxposeerde thema kunnen vervolgens meerdere activiteiten (in samenwerking met partners) daaromheen georganiseerd worden. Dat geeft meer verdieping. In dit kader speelt ook het bezoekersprofiel mee. Er zijn weinig mensen die 3 keer per jaar hetzelfde museum bezoeken.</p> <p>Vanuit deze focus kan ook de marketing effectiever ingezet worden.</p>
<p>6 - Samenwerkingen/verbinding ***** (5)</p>	<p><i>Strategische partners (binnen en buiten de sector), stakeholders, projectpartners</i></p> <p>Er wordt een inzichtelijke staalkaart aan mogelijkheden beschreven, die het onderzoeken waard zijn. Hier liggen de grootste kansen.</p>
<p>7 – Organisatie ***** (5)</p>	<p><i>Bestuur en organisatie, taken en verantwoordelijkheden, medewerkers, vrijwilligersbeleid, externe diensten, invoering landelijke codes CG/FP/ID</i></p> <p>De organisatiestructuur is helder in beeld gebracht. In branchesamenwerking is mogelijk synergie te vinden door combinatiefuncties en/of dienstverlening aan elkaar.</p> <p>De invoering van de landelijke codes zou niet de eerste prioriteit moeten hebben en kan op een organische manier stapsgewijs meelopen in de ontwikkeling naar het 'museum nieuwe stijl'.</p>
<p>8 - Vastgoed en locatie ***** (5)</p>	<p><i>Zichtbaarheid, mogelijkheden, werk – en expositieruimte, onderhoud gebouw, verbeteringen, herinrichting</i></p> <p>Het rapport gaat hier uitvoerig op in en is zeer volledig. Met een goed onderbouwd en visueel aantrekkelijk plan kunnen ook andere mede-investeerders zoals fondsen en sponsors benaderd worden. Een gecomprimeerd projectplan maakt daar onderdeel van uit. Herinrichting en nieuwbouw zijn begrijpelijke doelen en zijn daarom aantrekkelijk voor gevers.</p>

<p>9 – Begroting *** (3)</p>	<p>Kosten en baten, financieringsmix: eigen inkomsten, subsidies- en fondsenwerving</p> <p>De meerjarenbegroting is (nog) niet genoeg inzichtelijk omdat 23 en 24 (transitiejaar) niet opgenomen konden worden. Mogelijk is dit nog te nog completeren met een addendum. Uit het schema Transitiekosten (p80) lijkt het alsof de kosten 14K bedragen, maar die zijn in werkelijkheid hoger door de bijkomende kosten van herinrichting. De raming voor de transitiekosten vinden we laag, maar mogelijk kan dat ondervangen worden omdat het museum enige tijd gesloten wordt. Dat laatste betekent ook een derving aan bezoekersinkomsten. Vanuit onze ervaring weten wij dat er in een transitie vaak ook behoefte is aan andere advieskosten naast die van een ontwerper. Daarom vinden we de transitiekosten (excl. herinrichting) laag ingeschat. De vermogenspositie van de stichting vinden wij een aandachtspunt. Er is geen weerstandsvermogen, wat risicovol is in het licht van de voorgenomen transitie. Tegenvallers kunnen niet opgevangen worden.</p> <p>De opbrengst fondsenwerving kan overigens hoger zijn onder voorwaarde van aantrekkelijk plan voor doorontwikkeling, een onderscheidend museaal/maatschappelijk profiel en financiering transitie en exploitatie door gemeente.</p>
<p>10 - SWOT-analyse *** (3)</p>	<p><i>Schematische weergave van kansen en risico's</i></p> <p>De SWOT zou nog aan inhoud kunnen winnen als er samenwerkingen verkend zijn. Wij bevelen het museumbestuur aan om dit als onderdeel van de ontwikkeling dit verder in het proces te herhalen voor nadere koersbepaling om de transitieperiode in te gaan. Dit is met name nodig voor het verkennen van de samenwerkingen.</p> <p><i>Benchmark sector</i></p> <p>In de benchmark missen we vooral de gegevens van ontvangen subsidies. Hiervoor kan Museana gebruikt worden, dat geeft een vergelijking op landelijk niveau. Dat zou een beter vergelijkbaar inzicht geven in het percentage eigen inkomsten versus subsidie.</p>

<p>11- Implementatie **** (4)</p>	<p><i>Transitieperiode, stappenplan</i> De doorloop van het tijdsplan is erg kort; er worden forse stappen voorgesteld. Iets gematigder weloverwogen stappen zetten heeft meer slagingskans. Feitelijk bevindt het museum zich nu op een 0-lijn en is er tijd nodig om door te schakelen naar een grotere mate van professionaliteit en cultureel ondernemerschap. Haalbare doelstellingen zijn ook nodig om het enthousiasme onder de vrijwilligers, het kernteam en het bestuur te behouden. We missen een beschrijving hoe de vrijwilligers community van nieuw elan zal worden voorzien. Dat belangrijke onderdeel zou deel uit moeten maken van de case. Voor bekostiging van de uitvoering zien wij vele kansen in aanvullende financiering (o.a. Fonds Cultuur Participatie, VSB Fonds).</p>
<p>12 – Evaluatie ***** (5)</p>	<p><i>SMART metingsindicaties, projectbeheersing en sturen op resultaat</i> Deze zijn goed benoemd. Het zijn reële onderdelen voor meting en rapportage, ook voor de interne bedrijfsvoering.</p>

Resumé beoordeling en advies

De kwaliteit van de Business Case is goed. De bevindingen en adviezen in het rapport en worden door ons over het algemeen onderschreven en valide bevonden, met inachtneming van ons commentaar op onderdelen.

We kunnen ons voorstellen dat op het moment van rapportage bepaalde gegevens nog niet inzichtelijk waren (bijvoorbeeld de financiële administratie). Gezien de tijdsplanning van de besluitvoorbereiding voor de Gemeenteraad geven wij u de suggestie mee om een toelichting van HWM/Bureau Ginder op ons commentaar in een addendum nog toe te voegen. Dat geldt in het bijzonder voor de samenstelling c.q. het arrangement van de meerjarenbegroting.

Wij onderschrijven de gevraagde steun van Het Waalres Museum om een verhoging van de exploitatiesubsidie en een transitiebudget. Daarmee krijgt het museum de kans om ook echt van betekenis te zijn voor haar bezoekers en Waalre.

Niet alle culturele waarde is in geld uit te drukken. Doorgaan onder de huidige kaders is geen optie. Musea laten ons zien hoe we zijn geworden wat wij nu zijn en bieden ons een perspectief op het heden vanuit het verleden.

Steun van de eigen gemeente is noodzakelijk voor Het Waalres Museum om de gewenste stappen naar meer cultureel ondernemerschap in te kunnen zetten en een daarmee een aantrekkelijke partner te worden voor samenwerking met andere organisaties in en buiten de museumbranche.

