

Lawson uet.in7

ONDERZOEK
NEDERLANDS ZILVERMUSEUM

in opdracht van de Gemeente Krimpenerwaard

Mei 2018



INHOUDSOPGAVE

1.	Introductie en onderzoeksoopdracht	3
2.	Het Nederlands Zilvermuseum	3
	a. Geschiedenis	3
	b. Beleid	4
	c. Samenwerking	4
3.	Benchmark	5
	a. Bezoekcijfers	5
	b. Gemeentelijke bijdrage	7
	c. Conclusie	8
4.	Financiën	8
	a. Huidige situatie	9
	b. Ontstaansgeschiedenis en relatie met de gemeente	10
	c. Conclusie	11
5.	Belang	11
	a. Algemeen	
	b. Cultureel, toerisme en recreatie, lokaal belang	12
	c. Relatie met gemeentelijk beleid	13
6.	Conclusie en aanbevelingen	13
	a. Functioneren van het museum	14
	b. Belang voor de Krimpenerwaard	15
	c. De rol van de gemeente	15
	d. Toekomstscenario's	16
	e. Aanbevelingen	18
	f. Conclusie	19
Bijlagen		
	a. Profiel LawsonLuiten	20
	b. Overzicht geïnterviewde personen	21



INTRODUCTIE EN ONDERZOEKSOPDRACHT

“Onderzoek de lokale betekenis en mogelijke toekomstrichting voor het Nederlands Zilvermuseum in Schoonhoven. Doel is om, gegeven de acute financiële nood van het museum, de Gemeenteraad een toekomstvisie voor te leggen, op basis waarvan zij kan besluiten tot een gewenste richting die past bij de ambities van de gemeente en het museum en bij de gewenste gemeentelijke bijdrage.”

Dit is kort samengevat de kern van de opdracht zoals u die heeft verstrekt. In het onderzoek gaan we in op de context, het functioneren van het museum in relatie tot vergelijkbare collega-musea (benchmark), de lokale betekenis en mogelijke scenario's voor de toekomst. Tot slot trekken we op basis van deze gegevens conclusies over de mogelijke keuzes voor de gemeente.

De gemeente Krimpenerwaard is op 1 januari 2015 ontstaan uit een fusie van de gemeenten Bergambacht, Ouderkerk, Nederlek, Schoonhoven en Vlist en ligt midden in het groene hart van de Zuid-Hollandse Delta, vlakbij Gouda, Rotterdam en Utrecht. In Schoonhoven, de grootste kern van de gemeente, ligt het Nederlands Zilvermuseum. Na de gemeentelijke verkiezingen van 21 maart 2018 wil de Gemeente een visie vaststellen voor haar beleid ten aanzien van het Zilvermuseum. Op dit moment noopt de financiële situatie van het museum de gemeente tot een snelle positiebepaling.

1 HET NEDERLANDS ZILVERMUSEUM

Geschiedenis

Het Nederlands Zilvermuseum komt voort uit het Amsterdamse Museum, het archief van Tijdmeetkunde (1901) en het Nederlands Waarborgmuseum (1938) in Utrecht, die in 1953 werden samengevoegd tot het Nederlands Goud-, Zilver- en Klokkenmuseum. In 1978 verhuisde het museum naar Schoonhoven, waar het werd ondergebracht in de voormalige Havenkazerne. In 2010 werd de naam van het museum gewijzigd naar Nederlands Zilvermuseum Schoonhoven en kwam de focus meer te liggen op zilver. Zo werd beter aangesloten bij het imago van Schoonhoven als “Zilverstad”. De doelstelling werd daarmee ook opnieuw gedefinieerd: het verzamelen, beheren en presenteren van zilversmeedkunst, maar ook het in stand houden en stimuleren van het vak van zilversmid.

De collectie van het museum bestaat uit een unieke collectie (gebruiks-)zilver: sieraden, objecten en gebruiksvoorwerpen, die gepresenteerd wordt in vaste opstellingen en wisselende tentoonstellingen. Daarnaast is er een Zilversmederij en een Zilverlab. In 2014 is het museum, mede dankzij een groot aantal private sponsors, geheel opnieuw ingericht. Het museum behoort landelijk tot de zogenaamde kleinere musea. Het beschikt over een museumregistratie en is lid van de Nederlandse Museumvereniging. Het museum is eigenaar van een voor Nederland belangrijke zilvercollectie.

Beleid

In het Beleidsplan 2017-2022 kiest het museum voor een nieuw beleid met als toekomstige speerpunten design, reproduceerbaarheid, co-creatie en (internationale) samenwerking. Er wordt vooral gekeken naar Dutch Design, waarin het museum de waarden van Dutch Design als kernwaarden voor het museum wil gaan hanteren. Dit zijn bijvoorbeeld “eigenwijsheid en onafhankelijkheid, maar ook innovatie, samenwerking en de kracht van anders kunnen denken”. Dutch Design is daarbij nadrukkelijk internationaal georiënteerd, iets wat het museum ook ambieert.

Dit beleid moet vorm krijgen in de tentoonstellingen, de omgang met de collectie en andere museale activiteiten, zoals een artist-residency of samenwerkingen met andere instellingen. Het tentoonstellingsbeleid is er op gericht om “alternerend een blockbuster-tentoonstelling voor het grote publiek en een gespecialiseerde tentoonstelling die verdieping en/of verbreding aanbrengt” te programmeren. De blockbuster-tentoonstellingen moeten 9 maanden staan, de gespecialiseerde tentoonstellingen 6 maanden. De opbrengsten van de blockbusters vormen (deels) de financiering van de gespecialiseerde tentoonstellingen.

Het museum wil de vaste collectie anders presenteren, om het design-karakter sterker naar voren te laten komen. Ook het verzamelbeleid van het museum wordt gewijzigd: ook hier komt de nadruk op design(ers) en reproduceerbaarheid te liggen, “door stukken uit vroeger tijd te toetsen aan deze criteria”.

Samenwerking

Het museum kent meerdere samenwerkingsverbanden met verschillende partners. Lokaal wordt er veelvuldig samengewerkt met de Vakschool Schoonhoven. Zo wordt tijdens de Schoonhovense Zilverdag de tentoonstelling “Meesterwerken” georganiseerd, waar eindexamenstudenten van de school hun afstudeeropdrachten tonen. Aan de tentoonstelling is een prijs verbonden die zowel door een vakjury als een publieksjury wordt bepaald. Daarnaast is het museum sinds 2010 verantwoordelijk voor de organisatie van de Schoonhoven Silver Award. Het museum wil nadrukkelijker samenwerken met “actieve kunstenaars, designers en architecten, alsmede de opleidingen voor zilversmeden in binnen- en buitenland”. Ook ambieert het museum samenwerking met andere ‘maakmusea’ zoals keramiek, glas of textiel, “om nieuwe wegen en combinaties te ontdekken voor het zilver”.

Het nieuwe beleid heeft in 2017 geresulteerd in een samenwerking met het Museum Rijswijk voor de tentoonstelling “Crowned! Dress to impress with royal designs” met bruiklenen uit verschillende musea. Daarnaast werkte het Zilvermuseum samen met het Museum Boijmans Van Beuningen, het Gemeentemuseum Den Haag en het Drents Museum bij de aankoop van een belangrijk deel van een particuliere zilver verzameling, de Collectie Krekel. Gezamenlijk hebben de musea de meest interessante objecten uit de collectie weten te behouden voor de Collectie Nederland. Daarbij werden zij geholpen door bijdragen van Vereniging Rembrandt, het Mondriaan Fonds en de Vriendenkring van het Nederlands Zilvermuseum.

De Vriendenkring van het Nederlands Zilvermuseum stelt zich ten doel het “ontplooien van activiteiten teneinde het Nederlands Zilvermuseum te Schoonhoven in staat te stellen bijzondere projecten te realiseren, en al hetgeen met vorenstaande in ruime zin verband houdt”. De doelstelling wordt gerealiseerd door het werven van financiële middelen en het inzetten van expertise, aanwezig bij de vrienden. De vriendenkring ondersteunt het museum jaarlijks met een bedrag van € 1.000,- en droeg in 2017 met € 1.000 bij aan de aankoop van de collectie Krekel.



2 BENCHMARK

Om het functioneren van het museum te bepalen is op hoofdlijnen een benchmark uitgevoerd. Daarin hebben we gekeken naar hoe het museum functioneert in vergelijking met collega-musea op een aantal kernindicatoren. Het gaat daarbij om kwantitatieve gegevens zoals aantal bezoekers, fte's, presentaties, collectiebeheer, eigen inkomsten en subsidie per bezoeker. De benchmark is gebaseerd op cijfers uit de museale database MusEAna van de Nederlandse Museum Vereniging en de jaarcijfers van het museum en is opgesteld op basis van bureauresearch en interviews met het Nederlands Zilvermuseum.

In overleg met het Zilvermuseum is er voor gekozen om het museum te vergelijken met de volgende musea: het Nationaal Glasmuseum (Leerdam), het Textielmuseum (Tilburg), het Keramiekmuseum Princessehof (Leeuwarden), Museum Rijswijk en het Stedelijk Museum 's Hertogenbosch (vanaf 1 juni Design Museum Den Bosch). Daarnaast hebben we op een aantal specifieke criteria een vergelijking uitgevoerd met uitsluitend het Keramiekmuseum en het Textielmuseum. Waar nodig is een vergelijking gemaakt met het landelijk gemiddelde van alle musea in het analysesysteem.

Het Nationaal Glasmuseum, het Textielmuseum en het Keramiekmuseum Princessehof kennen net als het Zilvermuseum hun oorsprong in een oud ambacht. Ze hebben alle drie een collectie van nationale cultuur-historische waarde en hebben alle drie de afgelopen jaren een algemene vernieuwingsslag doorgemaakt. Het door het rijk ondersteunde Glasmuseum is qua financiële schaal drie keer groter dan het Zilvermuseum. Het Textielmuseum en het Keramiekmuseum Princessehof zijn beiden nog weer groter, zowel in aantal medewerkers, collectie en begroting. Ook de gemeenten waar het Textielmuseum en Keramiekmuseum gevestigd zijn, zijn een stuk groter. Museum Rijswijk is qua grootte van het museum, personeel en gemeente vergelijkbaar met het Zilvermuseum, maar heeft een op beeldende kunst georiënteerde collectie. Het veel grotere Stedelijk Museum 's Hertogenbosch tenslotte heeft dat ook, maar wil – net als het Zilvermuseum – de focus van het museum verschuiven naar design.

Aantal inwoners

Het aantal inwoners van de vestigingsgemeente geeft een indicatie van het potentiële lokale draagvlak, bijvoorbeeld van het aantal lokale bezoekers, vrijwilligers en de omvang van de vriendenvereniging. Deze cijfers moeten meegewogen worden bij het interpreteren van de bezoekerscijfers. De geselecteerde musea zijn gevestigd in gemeenten van verschillende omvang.

Bezoekcijfers

Bezoekersaantallen van musea worden bepaald door de omvang, de collectie, tentoonstellingen en de kwaliteit van de activiteiten. Grotere musea kunnen meer, hoogwaardiger en grotere tentoonstellingen maken en hebben ruimere mogelijkheden voor marketing en publiciteit. Onlangs nog waarschuwde het landelijk adviesorgaan voor cultuur voor een tweedeling in de museale sector, waarin grotere musea steeds succesvoller worden en kleinere musea in toenemende mate kampen met oplopende tekorten.

Daarnaast spelen een aantal andere factoren mee. Hoe groter de gemeente waar een museum gevestigd is, hoe groter het aantal lokale bezoekers. Dat vormt een vaste basis. Tot slot spelen ook specifieke factoren een rol. In het geval van het Zilvermuseum is dat bijvoorbeeld de beperkte bereikbaarheid van Schoonhoven: alle musea in deze



benchmark bevinden zich in een gemeente met een NS-station, behalve het Zilvermuseum.

Het Nederlands Zilvermuseum kent een stijgende lijn in haar bezoekerscijfers. De afgelopen jaren is dat aantal gestaag gegroeid: van 16.229 bezoekers in 2013 naar 24.802 in 2016. In 2017 daalde het aantal weer naar 20.022. In absolute getallen trekt het museum het een na laagste bezoekersaantal van alle benchmark-musea. Maar gezien het inwonertal, de schaal en specifieke omstandigheden zijn wij van mening dat het museum het niet slecht doet (zie de tabel op de volgende pagina).

Betalende bezoekers en gebruik museumjaarkaart

Er zijn verschillende soorten museumbezoekers: betalende (reguliere) bezoekers, museumjaarkaart-bezoekers, bezoekers tegen gereduceerd tarief en gratis bezoekers. Wat opvalt is dat het Zilvermuseum een relatief hoog aantal betalende en museumjaarkaart bezoekers weet te trekken. Het museum kent tot 2018 geen gratis bezoekers (met ingang van 1 januari 2018 wel).

	Zilvermuseum	Keramiemuseum	Textielmuseum
Betalende bezoekers	39%	14%	34%
w.v. gereduceerd tarief	19%	8%	18%
Museumjaarkaart	61%	58%	49%
Gratis	0%	29%	17%

Uitgaven per bezoeker

De uitgaven per bezoeker zijn de kosten die het museum gemiddeld per bezoeker maakt. De kosten per bezoeker zijn enerzijds een indicatie van de efficiency van de organisatie, anderzijds kan een te lage investering in de kwaliteit van het bezoek (bijvoorbeeld te basale voorzieningen) negatief werken op de bezoekerservaring. Het Zilvermuseum scoort relatief laag (zelfs als de lage huisvestingskosten worden meegerekend): € 15,62. Het Keramiemuseum geeft met € 79,60 bijna 5,5 keer per meer uit. Ook het landelijke gemiddelde ligt met € 32,55 bijna twee keer zo hoog.

Herkomst bezoekers

Wat betreft de herkomst van de bezoekers zien we geen grote verschillen met andere musea, zij het dat het Zilvermuseum minder bezoekers uit de eigen gemeente trekt (10%) dan het landelijk gemiddelde (28%). De herkomst van de bezoekers is voor het overige in lijn met de andere musea.

	Zilvermuseum	Keramiemuseum	Textielmuseum
Lokaal bezoek (uit de gemeente)	10%	4%	5%
Bezoek uit de rest van Nederland	80%	88%	90%
Bezoek uit het buitenland	10%	8%	5%

Educatie

Op het gebied van educatie valt het nodige terrein te winnen: het Zilvermuseum scoort relatief laag in de hoeveelheid bezoekers die zij uit het onderwijs aantrekken. Slechts 3% van de bezoekers komt voor rekening van educatie, waar het landelijke gemiddelde op 8% ligt. Ook het Keramiemuseum en het Textielmuseum halen 8% van hun bezoek uit educatie. Het vergroten van scholieren- en studenten-bezoek aan het museum biedt dus potentieel voor het vergroten van het publiek.



Gemeentelijke bijdrage

Onderstaande tabel toont de subsidies die gemeenten bijdragen aan het lokale museum. Hieruit blijkt dat de gemeente Krimpenerwaard relatief weinig hoeft bij te dragen aan het Zilvermuseum: het subsidie per bezoeker (€ 4,68) ligt substantieel lager dan bij de andere musea, zelfs bij de musea die ook Rijkssubsidie ontvangen. Uit Museana blijkt dat het landelijk gemiddelde van alle overheidssubsidies per bezoeker ligt op € 56,08. Ook hieruit blijkt dat de bijdrage aan het Zilvermuseum bescheiden genoemd mag worden. Tenslotte blijkt dat wanneer de subsidies per inwoner worden vergeleken, de bijdrage aan het Zilvermuseum met € 2,10 de laagste bijdrage is. Het Glasmuseum en het Keramiekmuseum scoren weliswaar niet veel hoger, maar daarbij moet worden aangetekend dat deze musea Rijkssubsidie ontvangen en het subsidie van de gemeente een aanvullend karakter heeft.

Museum	Inwoners	Gem.subsidie	Rijks- subsidie	Bezoekers	Gemeentelijke subsidie	
	2017	2016		2016	per bezoeker	per inwoner
Zilvermuseum	55.213	€ 48.118	0	24.802	€ 1,94	€ 0,87
Zilvermuseum*	55.213	€ 116.000	0	24.802	€ 4,68	€ 2,10
Glasmuseum	20.932	€ 61.000	€ 163.266	55.408	€ 1,10	€ 2,95
Keramiekmuseum	96.000	€ 280.000	€ 1.456.707	39.311	€ 7,12	€ 2,91
Stedelijk Den Bosch	152.651	€ 1.947.000	0	82.520	€ 23,59	€ 12,75
Museum Rijswijk	47.674	€ 417.000	0	10.307	€ 40,46	€ 8,75
Textielmuseum**	213.801	€ 4.332.000	0	64.594	€ 67,07	€ 20,26

* inclusief huurvrijstelling

** incl. subsidie Archief

Exploitatiekosten

De personeelskosten van het Zilvermuseum lijken op het eerste gezicht iets hoger dan gemiddeld, maar dat beeld is vertekend doordat het museum geen huur betaald en een 40-urige werkweek hanteert (ten opzichte van de in de sector gebruikelijke 36 uur). Bovendien brengt een zilver-collectie hogere beveiligingskosten met zich mee. Bij het Zilvermuseum gaan 58% van de totale kosten op aan personeel, terwijl het Keramiekmuseum en het Textielmuseum respectievelijk 41% en 52% besteden. Landelijk ligt het gemiddelde op 42%. De salariering is marktconform. Het aantal vrijwilligers is voor de omvang hoog. De huisvestingskosten zijn vanwege het gratis gebruik laag, slechts 10% ten opzichte van een landelijk gemiddelde van 20%.

Exploitatiekosten	Zilvermuseum	Keramiekmuseum	Textielmuseum
Personeelskosten			
in % van totale kosten	58%	41%	52%
Huisvestingskosten	10%	33%	20%
Afschrijvingen	3%	1%	3%
Aankopen	0%	8%	2%
Overige kosten	29%	18%	23%



<u>Aantal vrijwilligers</u>	
Nationaal Glasmuseum	150
Keramiekmuseum Princessehof	70
Nederlands Zilvermuseum	65
Textielmuseum, Tilburg	41
Museum Rijswijk	28
Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch	21

Conclusies

Het Nederlands Zilvermuseum trekt in absolute zin een beneden-gemiddeld aantal bezoekers. Echter, gezien de schaal, het potentieel (omvang gemeente) en de specifieke omstandigheden doet het museum het niet slecht. Deze voor het bezoekcijfer beperkende factoren zeggen ook iets over de ambitie van het museum om naar 40.000 bezoekers te willen doorgroeien. Uit de benchmark blijkt dat het bereik van de geselecteerde, veel grotere musea niet verder reikt dan ongeveer 80.000 bezoekers. Het is niet onmogelijk, maar wel een grote uitdaging om met deze beperkende factoren de groei naar 40.000 bezoekers te realiseren.

Het Zilvermuseum kent een verhoudingsgewijs laag subsidie per bezoeker en per inwoner. Dat betekent dat de gemeente relatief weinig hoeft bij te dragen aan zijn museale voorziening. Dat wordt deels verklaard doordat ook de uitgaven per bezoeker lager liggen dan van andere musea (het museum geeft per bezoeker minder uit). Maar ook het subsidiedekkingspercentage van het museum ligt met 42% fiks lager dan bij het Keramiekmuseum (63%), het Textielmuseum (70%) en het landelijk gemiddelde (53%). Het museum is dus niet alleen bescheiden in de kosten die het maakt, het slaagt er (althans tot voor kort) ook in om een groter deel van die kosten te dekken door eigen inkomsten.

3 FINANCIËN

In het kader van dit onderzoek is gekeken naar de financiële situatie van het museum en de ontwikkelingen die tot deze situatie hebben geleid.

Kerncijfers

De uitgaven bedroegen in 2017 afgerond € 485.000, waarvan € 277.000 werd besteed aan personeelslasten. Het aantal fte bedraagt 6,5. Het museum werkt behalve met vast personeel met inhuur (bewaking), werkstudenten en een team van 65 vrijwilligers. Het museum betaalt geen huur voor het gebouw; de kwijtgescholden huur heeft in 2017 een financiële waarde van € 67.619. Daarnaast ontvangt het museum een gemeentelijk jaarsubsidie van € 48.118. Het museum ontvangt geen provinciale subsidie. Het overgrote deel van de exploitatiekosten moet worden gedekt door entreegelden, subsidies van fondsen, sponsoring, giften en overige inkomsten zoals horeca, verhuur en winkelverkoop.



Huidige situatie

Het Zilvermuseum verkeert in financiële moeilijkheden. Volgens de door het museum aangeleverde liquiditeitsprognose 2018 zal het museum per 1 september 2018 niet meer in staat zijn de lonen te betalen en mogelijk de deuren moeten sluiten. Een recente gemeentelijke bijstelling van deze prognose spreekt de verwachting uit dat het museum tot 1 juli voldoende liquide middelen zal hebben, mits de bezoekersaantallen stijgen met 10% en de inkomsten die geraamd zijn voor de tentoonstelling "100 jaar design" ook worden gehaald. In de periode daarna zal, ondanks de eenmalige extra gemeentelijke bijdrage van € 25.000 (december 2017), onontkoombaar een liquiditeitstekort ontstaan.

De financiële problemen komen niet uit de lucht vallen. Het museum kent al vanaf 2012 (oplopende) tekorten. Onder tekort wordt hier verstaan het verschil tussen lasten en baten (inclusief het vaste gemeentelijk subsidie van € 48.818). Het verloop van de tekorten ziet er als volgt uit:

2012	€ 32.808
2013	- 76.893
2014	- 58.306
2015	- 89.321
2016	- 172.439
2017	- 136.342

gemiddeld tekort per jaar € 94.352

negatief eigen vermogen € 578.451

Het goede nieuws is dat deze tekorten tot nu toe door het museum zelf gedekt konden worden door onttrekkingen uit bestemmingsfondsen, die dankzij een tweetal grote legaten waren gevormd. Het slechte nieuws is dat ultimo 2017 de bodem van deze reserves in zicht is gekomen, waardoor het voorziene tekort in 2018 niet langer meer uit eigen middelen kan worden gedekt. Dat tekort brengt het museum acuut in liquiditeitsproblemen. Zonder nadere maatregelen betekent dit het einde van het Zilvermuseum in Schoonhoven in de huidige vorm.

Oorzaken

Het oplopend tekort wordt voor een groot deel veroorzaakt door een structurele stijging ad € 114.000 van de personeelskosten in de periode 2013-2017 (cijfers uit verzamelloonstaat aangeleverd door museum). Een nadere analyse leert dat het daarbij gaat om de optelsom van een groot aantal kleinere oorzaken (afgerond op 1.000):

Hoger salaris en meer uren (+ 0,2 fte) nieuwe directeur (m.i.v. 2016)	€ 26.000
Salarisaanpassing conservator (m.i.v. 2017)	- 5.000
Salarisaanpassing communicatiemedewerker	- 2.000
Aanstellen Office management (m.i.v. 2016)	- 23.000
Werkstudenten horeca ; vervanging van vrijwilligers (meer omzet)	- 3.000
Boekhouding; vervanging van vrijwilliger (grotere continuïteit)	- 5.000
Balie uitbreiding (i.v.m. verplichting 2 sleutelhouders)	- 3.000
Bewaking	- 19.000
Vervallen loonkostensubsidie (m.i.v. 2013)	- 18.000
Sociale lasten	- 20.000
Pensioenlasten door gelijktrekking pensioenrechten	- 28.000
TOTAAL tekort	€ 114.000

Ontstaansgeschiedenis en de relatie met de gemeente

Vanaf de komst in 1978 van het toenmalige Nederlands Goud-, Zilver- en Klokkenmuseum naar de voormalige Havenkazerne in Schoonhoven tot de gemeentelijke samenvoeging in 2015 raakte het Zilvermuseum steeds inniger met de gemeente Schoonhoven verbonden. In 2010 wijzigde de naam van het museum naar Nederlands Zilvermuseum Schoonhoven. Het museum besloot toen de focus volledig op zilver te leggen om het imago van Schoonhoven Zilverstad krachtiger te kunnen ondersteunen. Er is al 40 jaar sprake van een vaste subsidierelatie en hetzelfde geldt voor de gemeentelijke ondersteuning in de vorm van gratis huisvesting in de Havenkazerne.

Omgekeerd investeerde het museum de afgelopen jaren zelf bijna een miljoen euro uit legaten in het museum: de helft daarvan in de verbouwing en herinrichting (vanaf 2014) en de andere helft door het bijpassen van de exploitatietekorten.

De kwetsbare financiële positie van het museum werd voor het eerst bij de gemeente aangekaart in 2011. Directe aanleiding was de wegvallende loonkostensubsidie voor balie- en bewakingspersoneel. Een gesprek met de toenmalige wethouder voor cultuur resulteerde in een quick scan naar een breed scala aan besparings- en/of verdienmogelijkheden om het dreigende tekort te compenseren. Het onderzoek concludeerde dat die mogelijkheden er wel waren, maar dat extra steun van de gemeente desondanks geboden was. Het advies heeft niet geleid tot bijstelling van het subsidie. De wegvallende loonkostensubsidies zijn uiteindelijk als onderdeel van het negatief eigen vermogen uit eigen middelen (legaten) door het museum gedekt.

Een tweede signaal over de precaire financiële situatie bij het museum werd in juni 2016 afgegeven. In de subsidieaanvraag voor 2017 was het aangevraagde bedrag € 236.500; bijna 5 keer zo hoog als het toen lopende subsidie van € 48.118. Het was de eerste aanvraag onder verantwoordelijkheid van de begin 2016 aangetreden huidige directeur. Het subsidieprogramma van de Gemeente Krimpenerwaard voorziet niet in subsidies voor culturele instellingen. Maar het werk en ambities van het museum sloten ook goed aan bij de vier bestaande subsidieprogramma's van de Gemeente Krimpenerwaard (Samenleving, Jeugd/WMO, Economie en Recreatie en Toerisme). Tegelijk waarschuwde het museum in nood te verkeren door oplopende exploitatietekorten. De aangevraagde verhoging van het subsidie moest het museum de noodzakelijke kritische massa verschaffen om goed te functioneren en conform een nieuw visiedocument van het museum uit te groeien tot publiekstrekker, drijvende kracht binnen de Gemeente en aanjager van de lokale economie.

Gelet op de vastgestelde nullijn was er voor de gemeente geen ruimte om de subsidieaanvraag zelfs maar in overweging te nemen. Maar ook los van de nullijn ontbraken de juiste kaders om tot een goede inhoudelijke beoordeling te komen. De betrokken accountambtenaren toonden begrip voor de situatie van het museum, maar gaven tegelijk aan dat een herziene subsidierelatie op basis van een nieuw (cultuur)beleid een veel langere adem zou vergen. De slotsom was dat het gemeentelijk subsidie in 2017 niet kon worden verhoogd.

Een derde signaal was de begeleidende brief d.d. 29 mei 2017 bij de subsidieaanvraag 2018. De aanvraag bedroeg het zesvoudige van het lopende subsidie. Net als het jaar daarvoor waarschuwde de brief over oplopend exploitatietekorten. Weliswaar waren die tekorten tot dan toe opgevangen door reserves en legaten, maar die waren daar volgens met museum "niet voor bedoeld en bovendien eindig". De nog steeds geldende nullijn maakte dat ook deze aanvraag niet leidde tot een verhoging van het subsidie. Een beleidskader dat tot een andere bestuurlijke afweging zou kunnen leiden was nog niet geformuleerd.



Op 21 september 2017 volgt een dringender vierde signaal. Het museum dringt in afwachting van een mogelijk nieuwe subsidierelatie aan op een extra jaarlijks overbruggingssubsidie van € 90.000. Dit, zoals het museum beschrijft, om de groei van de bezoekersaantallen van 25.000 naar 40.000 bezoekers te realiseren. Er blijkt echter nog een andere reden: de financiële problemen waren acuut geworden. Een bijgevoegd liquiditeitsoverzicht maakte duidelijk dat het museum aan het eind van het boekjaar 2018 € 75.000 tekort zou komen om de lonen en rekeningen te betalen. Na onderzoek en overleg besloot de gemeente in december 2017 tot het verlenen van een extra incidenteel subsidie van € 25.000. In februari 2018 werd besloten tot een vervroegde bevoorschotting van het reguliere subsidie. Afgesproken werd om de in de brief genoemde problemen te bespreken.

In januari 2018 volgt een nieuwe brandbrief. Door tegenvallende bezoekersaantallen dreigt de kas niet pas in 2019, maar al in maart dit jaar leeg te zijn. Het museum had waar mogelijk de uitgaven stopgezet en “om tijd te kopen” een kredietaanvraag bij de bank gedaan. Het museum gaf aan dat voor de toekomst van het museum theoretisch een zestal scenario's mogelijk waren, die varieerden van doorgaan als marginaal streekmuseum tot sluiting en overdracht van de collectie aan een ander museum. De gemeente besluit tot nader extern onderzoek naar de oorzaken van de financiële problemen en de verschillende toekomstmogelijkheden. In afwachting daarvan monitort de gemeente de voortgang van de fondsenwerving voor de komende tentoonstelling “FEEST!” en de kasstromen van het museum.

Conclusie

Zoals uit de benchmark blijkt, doet het Nederlands Zilvermuseum het in vergelijking met collega-musea en naar omstandigheden niet slecht. Dat doet het echter niet op financieel duurzame wijze, namelijk door middelen te onttrekken uit bestemmingsfondsen die dankzij twee grote legaten konden worden gevormd. Deze zijn inmiddels uitgeput en er moet een oplossing worden gevonden voor de ontstane nood. De manier waarop het museum heeft geprobeerd om de gemeente bij de oplossing te betrekken, laat ruimte voor verbetering, net als het organiseren van lokaal draagvlak. Vanuit de gemeente had het naderende probleem door doorvragen in een eerder stadium kunnen worden geadresseerd. Er is sprake van een structureel tekort; dat betekent hoe dan ook dat de inkomsten moeten stijgen of dat de ambities moeten worden bijgesteld.

4 BELANG

Onderdeel van de opdracht is een overzicht van de lokale betekenis van het Zilvermuseum. Wat is de waarde van het museum in educatieve, culturele, sociaal-maatschappelijke en toeristische zin voor Schoonhoven en de gemeente Krimpenerwaard? Naast algemene cijfers is gebruik gemaakt van beschikbare cijfers van het museum (jaarcijfers, publieksonderzoek), de gemeente en toeristische organisaties, onderzoeken en publicaties over marketing en toerisme en interviews met lokale organisaties.

algemeen

De economische waarde van kunst, cultuur én dus ook musea staat sinds de afgelopen 15 jaar in grote belangstelling. In 2011 publiceerde de Universiteit Utrecht i.s.m. SEO Economisch Onderzoek, Amsterdam, de Atlas voor Gemeenten en de Museumvereniging het onderzoeksrapport *De Schat van de Stad*, door onderzoekers Gerard Marlet, Joost Poort, Clemens van Woerkens. Hierin werd specifiek gekeken naar de waarde van musea voor een stad. Algemene conclusie van hun onderzoek is dat de waarde “in ieder geval veel hoger is dan wat er in de kassa van die musea terecht komt. Per jaar ontvangen alle Nederlandse musea gezamenlijk ongeveer 80 miljoen euro aan entreegelden (de netto contante waarde), echter, de welvaartswinst (de prijs die consumenten voor een product bereid zijn te betalen) van de musea bedragen minstens het dubbele, en misschien zelfs wel vier keer zoveel”.

Die welvaartswinst komt volgens het onderzoek in een stad vooral terecht bij huizenprijzen en de grondwaarde. In steden waar de aantrekkelijke musea zich bevinden, is deze waarde hoger. Ook keken de onderzoekers naar het belang van de toekomstige waarde van musea, bijvoorbeeld bij toekomstige generaties die profiteren van de rol die musea spelen in het onderwijs. “Bovendien hechten alle Nederlanders samen waarde aan het bestaan van de Nederlandse musea, ook degenen die geen musea bezoeken. Het feit dat veel andere partijen dan de musea zelf profiteren van de welvaartswinst die musea veroorzaken rechtvaardigt overheidssubsidiering”.

De onderzoekers keken ook naar de optiewaarde. “Mensen die niet naar het museum gaan, hechten wel waarde aan de mogelijkheid dat ze dat kunnen doen. Het feit dat er in Nederland een groot en divers aanbod aan musea bestaat heeft voor mensen een waarde, los van de vraag of ze er ook echt gebruik van maken”. Deze zogenaamde optiewaarde wordt in 2011 nationaal geschat op 3,4 miljard euro.

Tenslotte werd in het onderzoek ook nog het belang van musea voor toerisme onderzocht. In 2009 bezochten 9,92 miljoen buitenlandse toeristen Nederland om hier ten minste één nacht te blijven. De totale besteding daaraan bedroeg € 4,8 miljard, waarvan € 4 miljard ten goede kwam aan de Nederlandse economie, iets meer dan € 400 per persoon. Van de toeristen die in 2009 in Nederland verbleven, bezocht ongeveer 41% ten minste één museum. Voor 7,8% gold museumbezoek zelfs als de belangrijkste activiteit. Musea komen daarmee op de zesde plaats als belangrijkste en meest ondernomen activiteit voor toeristen.

Zilvermuseum: cultureel belang

Het culturele klimaat van de Krimpenerwaard wordt voor een belangrijk deel mede bepaald door de geschiedenis van Schoonhoven als zilverstad, die de culturele en economische ontwikkeling van het gebied lange tijd heeft gestimuleerd. Ontwerp, industrie en handel gingen daarbij vanaf de 17^e eeuw al hand in hand.

De kracht van het concept ligt in de aanwezigheid van de hele keten: een museum dat de geschiedenis en actuele ontwikkelingen toont, een vakschool die de talenten van de toekomst opleidt en de professionele en commerciële pijler in de vorm van ateliers, Gilde en winkels. Deze pijlers versterken elkaar en zorgen voor een klimaat waarin kruisbestuiving bijna onvermijdelijk is, zowel voor het publiek als voor de vak-gemeenschap. Het museum is hierin een centrale spil.

toerisme en recreatie

Dat is niet alleen belang voor Schoonhoven, maar voor de hele Gemeente Krimpenerwaard. Museumbezoekers besteden 8 tot 15 maal de entreprijs in de plaatselijke horeca en winkels, overnachten in de omgeving en bezoeken ook andere bezienswaardigheden. Daarmee levert iedere extra bezoeker aan het museum ook extra inkomsten op voor de lokale en regionale economie. Evenementen als de Zilverdag trekken substantiële aantallen bezoekers en exposanten naar de gemeente

(ruim 20.000 bezoekers en 140 exposanten per aflevering). Daarnaast biedt het museum 'groene' toeristen die in de wijde omgeving verblijven een activiteit voor de afwisseling.

Niet voor niets wordt het Zilvermuseum in de Gebiedsmarketing Groene Hart een belangrijke toeristische trekpleister genoemd. De Groene Hart Monitor wijst uit dat de Zilverstad Schoonhoven ook buiten het Groene hart een redelijke bekendheid geniet. Ook het Programmaplan Gebiedspromotie Krimpenerwaard bestempelt Schoonhoven Zilverstad als een icoon voor de Krimpenerwaard en als "basis van een brede gebiedspromotie voor met name Recreatie en Toerisme", met "internationaal veel potentie". Zilver wordt als een van de vier thema's benoemd. Voor de uitvoering van de agenda van de Taskforce Zilver is het museum van cruciaal belang. Voor een maximaal resultaat zou de marketingstrategie van het museum grotendeels moeten samenvallen met die van Schoonhoven en moet meer aansluiting worden gezocht met de bredere promotie-inspanningen in de regio (Krimpenerwaard, Groene Hart, Kinderdijk, Gouda, Oudewater, Utrecht, Rotterdam).

lokaal belang

Het museum vervult ook een maatschappelijke functie. Musea als het Zilvermuseum dragen bij aan het voorzieningenniveau voor inwoners en zorgen voor verbondenheid en trots door inzicht in de geschiedenis en identiteit van de regio.

Voor de vestiging van de Vakschool is de aanwezigheid van het museum een belangrijke randvoorwaarde. Studenten gebruiken de bibliotheek, de collectie wordt gebruikt in het onderwijsprogramma en samen met de school zijn er werkplaatsen voor net afgestudeerde zilversmeden.

Het museum vervult een sociaal-maatschappelijke functie. Op dit moment zijn bovendien 65 vrijwilligers actief in het museum. Dat is een belangrijke indicatie van lokaal draagvlak. Daarnaast bindt het museum ook op andere manieren mensen aan zich: de Vriendenkring telt ruim 200 Vrienden, die het museum financieel en anderszins steunen.

Het museum heeft in de afgelopen periode educatieve programma's ontwikkeld, gericht op scholen in de Gemeente. De entree voor kinderen is met ingang van 2018 gratis. Wel valt op dat er met scholen in de gemeente geen structurele afspraken bestaan over regelmatig bezoek. Concrete doelstellingen op dit gebied kunnen bijdragen aan de cultuureducatie van de lokale jeugd en bovendien bijdragen aan de lokale inbedding van het museum.

Relatie met gemeentelijk beleid

Het museum draagt bij aan verschillende gemeentelijke doelen op het terrein van cultuur, welzijn, vestigingsklimaat, sociaal-maatschappelijk beleid en toerisme en recreatie, zoals het museum in de subsidieaanvragen in 2016 en 2017 beschrijft. In de nota Koers en Kader Krimpenerwaard (het Kernenbeleid) wordt zilver als onderscheidend thema benoemd voor de kern Schoonhoven.

Het vrijwilligersbeleid en de activiteiten op het terrein van herintreders en re-integratie (samenwerking met Promen) draagt bij aan de gemeentelijke doelstelling dat 'iedereen mee kan doen en versterking van een gezonde samenleving'.

De educatieve activiteiten dragen bij aan de doelstellingen voor Jeugd/WMO-beleid: de ontwikkeling van het cultureel vermogen van kinderen.

Twee zaken vallen echter op. Ten eerste het ontbreken van een helder geformuleerd cultuurbeleid. Dat heeft nadelige gevolgen voor de relatie tussen museum en gemeente. Enerzijds bemoeilijkt het de communicatie: er is geen gedeelde visie over de richting en ambities voor het museum, duidelijke (subsidie)kaders ontbreken en het museum heeft geen door de gemeente geaccepteerde beleidsdoelen als houvast. Anderzijds is het daardoor niet mogelijk om vast te stellen of de prestaties van het museum voldoen aan de normen en verwachtingen van de gemeente: er zijn geen criteria om die aan te

toetsen. Deze onduidelijkheid is een van de oorzaken van de ontstane situatie waarin het museum, bij het uitblijven van een gemeentelijke visie, eenzijdig een toekomstvisie ontwikkelde (en daarnaar is gaan investeren) waaraan de gemeente zich niet heeft gecommitteerd.

Ten tweede ontbreekt het museum en de collectie in de in 2016 vastgestelde Erfgoednota 2017-2022. Daar liggen kansen. Op dit moment is de nota vooral gericht op ruimtelijke (monumenten, landschap) en ambachtelijke aspecten van cultuurhistorie. De collectie van het museum, die ook een sterk ambachtelijk karakter heeft, is een belangrijk onderdeel van het erfgoed van de Krimpenerwaard en kan ook in het erfgoed-beleid een grotere rol spelen.

5 CONCLUSIES

De analyses in de voorgaande hoofdstukken leiden tot de volgende bevindingen.

Functioneren van het museum

Gezien de beperkte middelen en de eisen die een collectie van die kwaliteit stelt, kan worden gesteld dat het museum in vergelijking met collega-musea niet slecht presteert. Het bezoekersaantal is naar omstandigheden redelijk.

Wel kan worden geconstateerd dat de zakelijke functies, te weten marketing, fondsenwerving en (lokaal) relatiebeheer, onvoldoende aandacht krijgen. Deze functie is in de organisatie onvoldoende belegd. Dat is zorgelijk, zeker gezien de ambities en de noodzaak om de inkomsten uit bezoek en fondsenwerving substantieel te verhogen en de trekkersrol die het museum zou moeten spelen in de gebiedsmarketing. Een investering in deze functie, bijvoorbeeld door het intensiever samenwerken met de verschillende organisaties en het beter gebruik maken van lokale (marketing)kennis, is essentieel voor zowel het museum als de gemeente Krimpenerwaard. Hier geldt dat elke euro investering winst oplevert voor het museum, de gemeente en de lokale economie.

Doelmatigheid stijging personeelslasten

Wij hebben geen redenen of omstandigheden aangetroffen om te twifelen aan de doelmatigheid van de structurele stijging van de personeelslasten. Zeker niet afgezet tegen de achtergrond van een museum dat moet voldoen aan de eisen van de landelijke museumregistratie en de ambitie heeft om met wisselende tentoonstellingen lokaal, regionaal en bovenregionaal publiek aan te trekken.

Een opvallende post betreft de extra lasten die voortvloeien uit de aanstelling in 2016 van de nieuwe directeur. Toch is het jaarsalaris ad € 66.000 niet excessief te noemen. Datzelfde geldt voor de salarissen van de conservator (0,6 fte) ad € 26.000 en de communicatiemedewerker (0,6 fte) ad € 21.000. Wel hebben wij geconstateerd dat meer dan de helft van de recente structurele stijging van personeelslasten het gevolg is van de professionaliseringsslag die is ingezet door de huidige directeur.

Rol directie en bestuur

Hoewel het museum onder verantwoordelijk van directie en bestuur in ernstige moeilijkheden verkeert, is er naar onze mening geen sprake geweest van wanbeheer. Wel draagt de governance sporen van kleinschaligheid en een daaruit voortvloeiend

begrenzing van professionaliteit. Zo zijn er vraagtekens te plaatsen bij de duurzaamheid van het financieel beheer, door de legaten in korte tijd uit te putten. Voor de dekking op langere termijn van de financiële consequenties van de professionaliseringsslag lijkt onvoldoende aandacht te zijn geweest.

Strategisch gezien hebben directie en bestuur niet altijd even gelukkig geopereerd.

Hoewel al sinds 2012 sprake was van een oplopend exploitatietekort, heeft het tot juni 2016 geduurd voordat dit als bedreiging en belemmering voor een gezonde toekomst van het museum werd geagendeerd. Al die jaren koos het bestuur ervoor om de tekorten (zonder nadere afspraken met de gemeente) met de middelen uit legaten af te dekken en ook de grootschalige verbouwing en inrichting in 2014 uit diezelfde middelen te financieren. Daarmee nam het bestuur de gemeente onvoldoende mee in het ontstaan van de financiële problematiek.

Maar ook daarna was de strategie van bestuur en directie richting gemeente niet altijd even helder of realistisch. Het is begrijpelijk dat het museum er in 2016 voor koos om de gemeente naast de nieuwe koers ook de financiële consequenties voor te leggen. Dat bleek, gegeven de situatie waarin het museum zich bevond en het ontbreken van de juiste kaders bij de gemeente, geen realistische koers. De acute financiële problemen gingen nu teveel schuil achter de verhoudingsgewijs forse subsidieaanvragen. Gegeven de nullijn en het gebrek aan kaders kon er nauwelijks enige twijfel zijn dat een dergelijke verhoging niet kon worden gehonoreerd. Hier had een urgentere en meer realistische koers voor de hand gelegen, waarin het feitelijke voortbestaan, vertaald in een (veel bescheidener) noodzakelijk bedrag om het structurele exploitatietekort op te kunnen vangen, centraal zou zijn geplaatst.

Tot slot zijn bestuur en directie in de communicatie met de gemeente teveel gericht geweest op formele brieven en het reguliere ambtelijk contact en te weinig op relatievorming met de lokale en regionale samenleving en de bestuurlijke en politieke omgeving. Uit de interviews blijkt dat het museum binnen de samenleving niet over een overmatig groot draagvlak beschikt (gezien de relatief lage lokale bezoekcijfers en het geringe educatieve bereik). Omgekeerd wekt het museum de indruk niet goed te weten hoe de hazen lopen in Krimpenerwaard en hoe het ook in persoonlijke zin het belang van het museum effectiever over het voetlicht kan brengen.

Belang voor de Krimpenerwaard

Cultuur draagt substantieel bij aan de identiteit en de beeldvorming van gemeenten. Identiteit is nodig voor inwoners om zich in tijden van globalisering verbonden te weten met hun gemeenschap, terwijl beeldvorming steeds belangrijker wordt voor het economisch functioneren.

Het museum is in potentie op verschillende terreinen dan ook een belangrijke voorziening: als spil in de toeristische en recreatieve positionering van Schoonhoven als Zilverstad en van de Krimpenerwaard als verblijfsbestemming, voor de maatschappelijke en educatieve functie binnen de gemeente, als aanjager voor de lokale economie en als belangrijke partner voor onder meer de Vakschool.

Hier geldt echter dat de potentie niet volledig wordt benut. Wij constateren dat het museum te weinig gericht is op de lokale gemeenschap en omliggende kernen. Het museum heeft een goede inhoudelijke visie, die strookt met de bovenregionale ambitie die onder meer moet leiden tot meer bezoekers. Maar daarvoor is wel medewerking en draagvlak nodig van lokale en regionale partijen die zich met het museum verbinden.

Een vorm van betrokkenheid waar het museum nog te weinig toe uitnodigt. Een dergelijke betrokkenheid begint met een goede verbinding van het museum met de jeugd in Krimpenerwaard, bijvoorbeeld door educatieve programma's. Die educatie loopt, zoals uit de benchmark blijkt, achter bij andere musea in het land. Waarom bijvoorbeeld niet een programma waarbij ieder kind in de Krimpenerwaard minstens 1 keer in de basisschool-periode het museum bezoekt?

Ook in de relatie met de gemeente, bij de werving van vrijwilligers en herintreders en in de samenwerking met lokale organisaties, middenstandsverenigingen en



ondernemersclubs kan nog veel winst worden geboekt. Dat zou het maatschappelijk draagvlak van het museum beslist ten goede komen. Maar het belangrijkste is dat het museum een stevige speler wordt in de gebiedsmarketing en een trekker in de uitvoering van de Zilverstad-agenda. Hier mag de beperkte personele bezetting geen belemmering zijn: het belang van museum en gemeente vallen hier geheel samen.

De rol van de gemeente

Het ontstaan van de gemeente Krimpenerwaard biedt voor het museum zowel kansen als bedreigingen. De kansen bestaan uit de grotere schaal van de gemeente, waardoor het museum een veel grotere groep kinderen en inwoners bij het museum kan betrekken en qua financiële ondersteuning uit kan groeien naar een voorziening die past bij een gemeente van 56.000 inwoners. De bedreiging is dat als het museum er onvoldoende in slaagt om relevant te zijn voor de andere kernen, op den duur zelfs de basis voor continuering van de bestaande subsidiëring wankel wordt.

Uit de stukken blijkt dat de gemeente in zijn omgang met het museum steeds correct en neutraal, maar ook betrokken en oplossingsgericht heeft gehandeld. Wel constateren wij dat de gemeente via de jaarrekeningen van het museum al veel eerder op de hoogte was van de niet sluitende exploitatie. Sinds 2013 werd in alle (jaar)verslagen geconstateerd dat het gemeentelijk subsidie niet toereikend was om het tekort te dekken. Wel werd telkens aangegeven dat het museum dit tekort “ook in de komende jaren” kon opvangen uit donaties, legaten en erfenissen, zodat het bestuur op grond daarvan van mening was dat een duurzame voortzetting van bedrijfsactiviteiten niet in gevaar was. Ook werd steeds gewezen op de herinrichting van het museum die tot stijging van het bezoekersaantal en uiteindelijk tot positieve exploitatieresultaten zou leiden. Gezien deze herhaalde continuïteitsverklaringen is het begrijpelijk dat de gemeente niet eerder in het geweer kwam.

Daar staat tegenover dat het rapport-Odding in 2012 niet heeft geleid tot consequenties. Een andere vraag is of de gemeente, toen het museum in 2016 voor het eerst verklaarde in nood te verkeren als gevolg van de oplopende exploitatietekorten, het museum niet scherper had moeten bevragen naar de urgentie en consequenties. Mogelijk was dan eerder onder ogen gezien dat de oplossing van het probleem niet kon wachten op een nog te formuleren cultuurbeleid.

Mogelijke toekomstscenario's

Het museum gaf in zijn brandbrief van 18 januari aan dat voor de toekomst van het museum theoretisch de volgende zes scenario's mogelijk waren. Hieronder beschouwen we de voor- en nadelen van deze opties:

a. marginaal streekmuseum met vaste opstelling

Dit scenario betekent een stap terug: het museum gaat in een 'slaapstand', vergelijkbaar met bijvoorbeeld een oudheidkamer. Het museum richt een vaste opstelling in, die voor een langere periode blijft staan. De opstelling is statisch; er is altijd hetzelfde te zien. Er gebeurt geen onderzoek meer naar de collectie en het museum is geen interessante samenwerkingspartner meer.

Zonder wisselende presentaties en (educatieve) activiteiten raakt het museum uit de aandacht: er is geen reden meer voor herhaalbezoek, speelt geen rol meer in de gemeenschap en er is geen aanleiding voor publiciteit of media-aandacht. Dat heeft ook zijn weerslag op (toeristisch) bezoek: zonder positieve pers wordt het museum minder aantrekkelijk als bestemming. Het museum speelt geen rol van betekenis meer in de gebiedspromotie.

Voordelen van dit scenario zijn:



- de locatie blijft als 'museum' behouden
- de gemeentelijke bijdrage hoeft niet omhoog

De nadelen zijn:

- daling van bezoekerscijfers en inkomsten door minder publiciteit en activiteiten; negatieve spiraal
- geen actieve functie meer in de lokale gemeenschap
- risico op verlies museumregistratie, museumjaarkaart en samenwerkingsverbanden
- geen rol van betekenis meer in zilvercluster en gebiedspromotie
- stilstand is achteruitgang: het museum wordt minder aantrekkelijk voor medewerkers, vakgenoten en publiek.

b. bovenregionaal museum met wisselende tentoonstellingen en verdubbeling van publiek (van 20.000 naar 40.000 bezoekers)

In dit scenario onderschrijft de gemeente de huidige ambities; de ingezette professionaliseringsslag wordt doorgezet. Het museum ontwikkelt zich tot een bovenregionaal museum met wisselende tentoonstellingen voor een breed publiek (zoals Feest!). Het accent ligt op Dutch Design; het museum beheert de collectie actief en breidt deze uit. In activiteiten, tentoonstellingen en verwerving werkt het museum samen met collega-musea en andere organisaties, zowel in de regio als daarbuiten. Het museum wordt een sterkere toeristische trekker en groeit op termijn toe naar 40.000 bezoekers per jaar.

Positief:

- het Zilvermuseum blijft behouden en versterkt. Dat verstevigt de culturele infrastructuur en het zilvercluster: Schoonhoven blijft aantrekkelijk voor de hele kolom van onderwijs, ontwerp en presentatie, inclusief studenten, ontwerpers, ondernemers.
- Het museum levert een grotere bijdrage aan de identiteitsvorming en externe uitstraling van de nieuwe gemeente Krimpenerwaard. Door educatieve en publieksactiviteiten speelt het museum een verbindende rol in de lokale samenleving. Dat vergroot de aantrekkelijkheid van Krimpenerwaard als vestigingsplaats en woongemeente (betere voorzieningen).
- Doorgaande versterking gebiedspromotie en toerisme: er wordt geïnvesteerd in de naamsbekendheid van Schoonhoven Zilverstad; het wordt een bekende bestemming voor dag- en verblijfstoerisme.

Nadelen:

- Verhoging van gemeentelijk subsidie noodzakelijk (van minimaal € 90.000 naar totaalsubsidie van € 138.118 exclusief huurvrijstelling)
- Management: een sterke zakelijke functie in het museum (marketing, fondsenwerving, relatiebeheer) is een voorwaarde

c. fuseren met of opgaan in een ander museum

d. opgaan in een ander museum

Alleen relevant bij handhaving locatie in Schoonhoven. Dit lijkt op korte termijn geen realistische optie. Het vergt tijd om potentiële geïnteresseerde partners te vinden; het ligt zeker niet voor de hand dat gegadigden in de rij zullen staan. De gemeentelijke bijdrage wordt vermoedelijk niet minder dan nu: een eventuele nieuwe partner zal deze kosten niet overnemen en er naar streven alle locatie-gebonden kosten bij de gemeente in rekening te brengen. Ook zal een toekomstige partner een eventueel tekort niet willen dragen. Daarmee is het financiële probleem dus niet opgelost.

e. vertrekken naar een andere plaats

f. sluiting van het museum; collectie elders onderbrengen

De collectie is eigendom van het museum, dat daar vrij over kan beschikken. Wanneer voortzetting van het museum in Schoonhoven niet levensvatbaar is, kan het museum vertrekken naar een andere plaats of de activiteiten staken en de collectie elders onderbrengen. In beide gevallen sluit het museum in Schoonhoven.

Voordeel van dit scenario is het vrijvallen van het huidige gemeentelijk subsidie.

De nadelen van dit scenario zijn:

- de gemeente blijft met een leeg monument achter
- de vestiging van de Vakschool wordt onzeker (de aanwezigheid van het museum was een belangrijke factor in het besluit om te blijven)
- het Zilvercluster raakt ernstig aangetast. Schoonhoven wordt minder aantrekkelijk als vestigingsplaats voor ontwerpers, studenten en middenstand
- de gemeente verliest een icoon voor de gebiedspromotie en een trekpleister voor het toerisme. Dit heeft nadelige consequenties voor de lokale economie.

Vooralsnog beschouwen wij de opties c en d (fusie en opgaan in een ander museum), waarbij het museum onder dezelfde condities als nu in Schoonhoven zou blijven, als louter theoretisch. Wij hebben geen concrete feiten of omstandigheden geconstateerd die deze scenario's aannemelijk maken. Bij scenario's a, e en f wegen de voordelen niet op tegen de nadelen.

Gelet op de financiële situatie, het functioneren van het museum en het belang van het museum voor de Gemeente Krimpenerwaard zien wij drie mogelijke keuzes voor de besluitvorming door de gemeente:

1. *Handhaven bestaande subsidie: statisch streekmuseum of sluiting*

Wanneer het huidige subsidiebedrag ongewijzigd blijft, zal het structureel tekort van het museum (ongeveer € 90.000) op de exploitatie moeten worden bezuinigd. De enige realistische optie is dan een 'slapend' museum: een statische presentatie (vergelijkbaar met een oudheidkamer of streekmuseum) die meerdere jaren blijft staan. Extra publieks-, marketing- en educatieve activiteiten vervallen. De bezetting gaat terug naar het minimaal noodzakelijke (receptie, bewaking). In dit scenario is de kans groot dat het museum zijn geregistreerde status verliest en daarmee ook de bijbehorende inkomsten uit de Museumjaarkaart, die het museum dan niet meer mag accepteren. Nog afgezien van het feit dat de investeringen die het museum in het gebouw heeft gedaan dan voor niets zijn geweest, is een verhoging van de bezoekerscijfers in dit scenario niet haalbaar. Deze zullen bij gebrek aan wisselende tentoonstellingen en activiteiten naar verwachting een daling laten zien. Dat heeft negatieve gevolgen voor het Zilvercluster en de gebiedspromotie van de gemeente.

De kans bestaat dat het museum besluit naar elders te vertrekken of de collectie bij een ander museum onder te brengen. In beide gevallen zou dit de sluiting van het museum betekenen. Deze optie zou Schoonhoven aanmerkelijk minder aantrekkelijk maken als vestigingsplaats voor de Vakschool en zou bovendien een leeg Rijksmonument achterlaten in het centrum. Het museum beschouwt dit overigens als de minst wenselijke en vooralsnog theoretische mogelijkheid.

2. *Structurele verhoging subsidie: consolidatie professionalisering*

De tweede keuze houdt het midden tussen de minimale variant (optie 1) en de verder reikende ambities van het museum (zie optie 3 hieronder). Met een verhoging van het jaarlijkse subsidie met ongeveer € 90.000 maakt de gemeente het mogelijk dat het museum op het huidige niveau kan blijven functioneren. Dit bedrag is ongeveer gelijk aan het structurele tekort van het museum, het aangevraagde "overbruggingssubsidie" in de septemberbrief en het te verwachten tekort in 2018. In dit scenario blijven de publieks- en educatieve activiteiten bestaan en kan het museum zijn rol in de gemeenschap en het toerisme blijven spelen.

Wel blijft dan de noodzakelijke zakelijke versterking uit, die het museum een stevige rol moet verschaffen in de gebiedsmarketing. Die kosten zijn immers geen onderdeel van de huidige exploitatie. Dat zouden wij als een gemiste kans beschouwen: juist de zakelijke en marketing-functie kunnen substantieel bijdragen aan de impact die het museum heeft in de gemeente en daarbuiten. Een investering in deze functie, bijvoorbeeld door het intensiever samenwerken met de verschillende organisaties, het stationeren van uitvoerders bij het museum en het beter gebruik maken van lokale (marketing)kennis, is essentieel voor zowel het museum, Schoonhoven en de gehele Krimpenerwaard.

3. *Extra investeren: maximale ambities*

Het museum heeft in zijn toekomstvisie de ambitie geuit om door te groeien naar een bovenregionaal museum met (inter)nationale uitstraling. Daarvoor zou in 2018 in totaal een extra subsidiebedrag nodig zijn van € 303.500 voor onder meer onderzoek naar de collectie en (inter)nationale samenwerking, wat naast de gratis huisvesting een verhoging impliceert van € 255.382.

Wij achten een dergelijke investering op dit moment niet voldoende onderbouwd. Daarvoor is niet alleen een gedegen argumentatie vanuit het museum vereist, maar ook een toetsing aan de midden- en lange termijn-doelstellingen van de gemeente op cultureel, economisch en maatschappelijk terrein. Die zijn op dit moment (nog) niet voorhanden of gezien de verkiezingsuitslag mogelijk aan verandering onderhevig.

Gelet op de voor- en nadelen van de verschillende scenario's, de effecten voor Schoonhoven en Krimpenerwaard en de opbrengsten voor de gemeente in relatie tot de bijdrage, achten wij keuze 2 redelijk en verdedigbaar.

Aanbevelingen

Los van de te maken keuze over het ambitieniveau en het gewenste toekomstscenario komen we tot een aantal aanbevelingen.

1. *Versterk de zakelijke functie van het museum*

In alle gevallen behalve scenario 1 geldt dat de zakelijke functie van het museum versterking behoeft: juist hiermee kan het museum haar impact vergroten. Wil het museum daadwerkelijk haar bezoek verhogen, meer externe fondsen werven en lokaal aan draagvlak en betekenis winnen, dan is een (meer) professionele marketing, fondsenwerving en relatiebeheer een voorwaarde. Bovendien kan het museum dan samen met de betrokken organisaties een trekkersrol vervullen in een integrale marketingstrategie voor Zilverstad en de Krimpenerwaard.

2. *Onderbouw de opbrengsten van het museum voor de lokale economie*

Het ontbreken van integrale en structurele cijfers over de herkomst, verblijfsduur, overige besteding en behoeften van museumbezoekers laat ruimte voor wisselende interpretaties. Zonder deze cijfers is het voor het museum niet goed mogelijk om het concrete (toeristische en economische) belang voor de Krimpenerwaard aan te tonen.

3. *Formuleer een gemeentelijk cultuurbeleid*

Doordat op dit moment geen concrete beleidsdoelstellingen zijn geformuleerd op het gebied van cultuur kunnen zowel de gemeente als het museum de meerwaarde van het museum niet adequaat beoordelen. Heldere beleidsdoelen (ook in relatie met andere beleidsterreinen) kunnen worden vertaald in prestatie-indicatoren, die de beoordeling onderbouwen en de wederzijdse relatie versterken.



Conclusie

Het Nederlands Zilvermuseum is van groot cultureel, recreatief en toeristisch belang voor Schoonhoven en voor de gehele Gemeente Krimpenerwaard. Daarnaast is er potentie voor het vervullen van een substantieel grotere rol op het gebied van maatschappelijke verbinding, educatie en welzijn in de gemeente.

Het museum heeft een eerste stap gezet in het vervullen van die potentie, door een majeure investering in de faciliteiten en de kwaliteit van de organisatie ter hoogte van € 1,2 miljoen, die is bekostigd uit eigen middelen.

Hoewel op het financieel beleid en op de omgang met de Gemeente wel het een en ander valt aan te merken, geldt dat ook voor de manier waarop de Gemeente het museum de afgelopen jaren heeft behandeld.

Voor de toekomst is het Zilvermuseum van wezenlijk belang voor de positie van Schoonhoven als zilverstad en de versterking van de positie van de gehele Gemeente Krimpenerwaard op het gebied van toerisme en recreatie. Het wegvallen van het museum als een van de pijlers op dit gebied zou de marketing van het gebied aanzienlijk bemoeilijken. Opgeteld bij de substantiële inspanningen van het Museum zelf en de relatief lage gemeentelijke bijdrage (per inwoner, per bezoeker en per elders besteedde euro van de gemiddelde museumbezoeker) rechtvaardigen deze feiten een verhoging van het jaarlijkse subsidie tot een niveau waarop het museum in ieder geval de basisexploitatie kan verzekeren. Daarbij kan redelijkerwijs als voorwaarde een versterking van de commerciële functie (marketing, fondsenwerving, financiën en relatiebeheer) worden gesteld.



Bijlage 1

PROFIEL LAWSONLUITEN

LawsonLuiten is een strategisch adviesbureau dat opereert op het snijvlak van cultuur en openbaar bestuur. Oprichters George Lawson en Gitta Luiten zijn door hun ervaring goed thuis in alle culturele disciplines. En als voormalig adviseurs van verschillende politici weten zij net zo goed de weg in de wereld van politiek en openbaar bestuur.

Spanning tussen kunst en politiek is gezond. We geloven tegelijkertijd dat artistieke idealen en politiek geen tegenstellingen hoeven te zijn: ze hebben elkaar nodig om hun ambities te realiseren. We helpen instellingen bij hun strategie en lobby en overheden bij de ontwikkeling van hun beleid.

LawsonLuiten zet zijn netwerk, kennis en ervaring graag in voor culturele instellingen die meer grip willen op hun politieke en bestuurlijke omgeving en daarbij wel wat hulp kunnen gebruiken. Omgekeerd bieden wij (semi)overheden nieuwe inzichten en instrumenten voor hun cultuurbeleid.

George Lawson (1950) geeft al meer dan vijfendertig jaar vanuit verschillende functies mede vorm aan de culturele sector in Nederland. Hij is gespecialiseerd in strategie en beleid en kent het politieke klappen van de zweep, zowel lokaal als landelijk.

Lawson was tot 2013 directeur bestuurder van het Fonds voor de Podiumkunsten en leidde het Fonds door ingrijpende bezuinigingen en een herstructurering. Daarvoor was hij nauw betrokken bij het internationaal cultuurbeleid: als directeur van de SICA (nu Dutch Culture), dat in opdracht van de Ministeries van OCW en Buitenlandse Zaken internationale programma's uitvoert, en als Ambassadeeraad Cultuur op de Nederlandse ambassade in Berlijn. Hij had als plaatsvervangend directeur op het Ministerie van OCW een leidende rol bij de ontwikkeling van het nationale cultuurbeleid, onder meer het podiumkunstenbestel, het cultuurnota systeem, "Cultuur en School" en de totstandkoming van de huidige cultuurfondsen. George begon zijn culturele loopbaan in Rotterdam: bij de afdeling Kunstzaken van de Gemeente en als directeur van de Rotterdamse Schouwburg, het Rotterdams toneel (RO Theater) en het Centrum Beeldende Kunst. George is lid van de Raad van Toezicht van het Mediafonds, de Stadsschouwburg Amsterdam en Schouwburg Kunstmin.

Gitta Luiten (1968) heeft ruim 20 jaar ervaring in de cultuursector en kent het beleid en de praktijk van binnenuit. Ze is gespecialiseerd in strategie, leiderschap en coaching. Als directeur van de Mondriaan Stichting stond ze 11 jaar aan het hoofd van één van de meest spraakmakende subsidiefondsen in Nederland met een actief en innovatief (inter)nationaal beleid. Opzij koos haar in 2010 tot machtigste vrouw in de cultuursector.

Luiten is naast haar werk voor LawsonLuiten fractievoorzitter van de PvdA in de Gemeenteraad van Hardenberg. Eerder gaf ze leiding aan de fusie van de Mondriaan Stichting en het Fonds BKVB en was betrokken bij de fusie tussen Premisla, Instituut voor vormgeving en mode, het Nederlands Architectuur Instituut en Virtueel Platform. Ze werkte als politiek adviseur van staatssecretaris Rick van der Ploeg, bij de Raad voor Cultuur en het Rijksmuseum Amsterdam. Ze was voorzitter van de Vereniging van Internationale kunstfondsen, lid van de Visitatiecommissie Publieke Omroep (commissie-Rinnooy Kan) en het Ambassadeursnetwerk Glazen Plafond 2007. Gitta is voorzitter van de Raad van Toezicht van de Design Academy Eindhoven en lid van de Raad van Toezicht van Mediamatic.

Jorn Konijn (1977) heeft brede ervaring in verschillende posities in de cultuursector. Hij is curator van (internationale) tentoonstellingen op het gebied van design, architectuur en beeldende kunst, criticus, documentairemaker en onderzoeker. Daarnaast is hij senior projectleider bij het lecoraat Product-design en Interieurarchitectuur aan de ArtEZ Hogeschool voor de kunsten in Arnhem, commissielid voor de Raad voor Cultuur en voorzitter van de adviescommissie van het Brabant C cultuurfonds. Hij studeerde Film- en televisiewetenschappen en werkt onder meer bij het Nederlands Architectuur Instituut, Fonds BKVB, SICA en het Prins Claus Fonds.



Bijlage 2 OVERZICHT VAN GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

Gemeente Krimpenerwaard

Iris Steenvoorden, Coördinerend Programmamanager strategische projecten, Gemeente Krimpenerwaard
Isabella Dijkgraaf-Vaalburg, beleidsmedewerker sociaal domein, Gemeente Krimpenerwaard
Mariëlle de Waard-den Hoed, Beleidsmedewerker Recreatie en Toerisme, Gemeente Krimpenerwaard
Richard Heijdra, Directeur Strategie en Projecten, Gemeente Krimpenerwaard
Eric Eland, Concerncontroller Gemeente Krimpenerwaard

Nederlands Zilvermuseum Schoonhoven

Marcel Teheux, Directeur Nederlands Zilvermuseum Schoonhoven
Max Kerremans Voorzitter Bestuur Nederlands Zilvermuseum Schoonhoven
Renate Cevaai, lid Bestuur Nederlands Zilvermuseum Schoonhoven
Rob Lelieveld, penningmeester Bestuur Nederlands Zilvermuseum Schoonhoven

Anders

Robert Moor, directeur Zilvervakschool
Michiel van der Schaaf, coördinator citymarketing Schoonhoven.
Klaas de Wit, Stichting Promotie Krimpenerwaard
George Hamel, Voorzitter Goud- en Zilversmidsgilde Sint Eloy
Rene Kappers, Historische Vereniging Schoonhoven / penningmeester Voorzitter Goud- en Zilversmidsgilde Sint Eloy
Arnoud Odding, Directeur Rijksmuseum Twenthe / oprichter-onderzoeker O dubbel d