

Evaluatie Speelgoed en Carnavalsmuseum Op Stelten Eindrapportage

Gemeente Oosterhout

Datum

17 november 2016

Referentie

1621FB

In opdracht van

Gemeente Oosterhout

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Aanleiding en opdracht	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Opdracht	3
1.3	Opbouw rapportage	4
Hoofdstuk 2	Het Speelgoedmuseum	5
2.1	De exploitatie	5
2.2	Evaluatie en toekomstverwachtingen Stichting Op Stelten	9
Hoofdstuk 3	Trends en ontwikkelingen	12
3.1	Inleiding	12
3.2	Cultuur en Musea algemeen	12
3.3	Speelgoedmusea	14
Hoofdstuk 4	Lokaal beleid en uitgangspunten	16
4.1	Museumbeleidsnota 2009	16
4.2	Cultuurnota 2016	18
4.3	Instandhoudingskosten en vastgoedontwikkelingen	18
4.4	Visie betrokken partijen	20
Hoofdstuk 5	Conclusies en aanbevelingen	22
5.1	Conclusies en beantwoording onderzoeksvragen	22
5.2	Toekomstscenario's	25
5.3	Advies	27
Bijlage 1	Reactie stichting Op Stelten	i

1.1 Aanleiding

In de programmabegroting 2015 van de gemeente Oosterhout is opgenomen om in de huidige bestuursperiode de cultuurnota te actualiseren. De nieuwe cultuurnota is recentelijk door de gemeenteraad vastgesteld.

Een onderwerp dat in de nota is opgenomen is de evaluatie van het speelgoedmuseum 'Op Stelten'.

Het museum is op particulier initiatief opgericht in 1981. Destijds gehuisvest in het voormalige klooster aan de St. Vincentiusstraat. Twaalf jaar later wordt in 1993 de Stichting Speelgoedmuseum en Stichting Exploitatie Speelgoedmuseum opgericht. Eerstgenoemde stichting heeft als doel het oprichten en in stand houden van een speelgoedmuseum in Oosterhout, alsmede het behouden van de collectie. De exploitatiestichting heeft ten doel het beheren en tentoonstellen van de speelgoedcollectie van eerstgenoemde stichting.

In 2009 gaat het museum samenwerken met het, in 2006 geopende, 'Kaaiendonks Carnavals Museum'. Dit is ook het jaar dat het museum verhuist naar het voormalige schoolgebouw aan de Zandheuvel. Vanaf dat moment wordt de formele tenaamstelling: 'Speelgoed & Carnavalsmuseum 'Op Stelten'.

De kernvraag die middels de evaluatie dient te worden beantwoord is in welke mate het museum voorziet in een behoefte binnen het culturele voorzieningenaanbod van de gemeente Oosterhout: wat is de meerwaarde van het museum in cultureel-, maatschappelijk-, financieel- en/of toeristisch oogpunt.

1.2 Opdracht

Op basis van de aanleiding kan de volgende opdracht worden geformuleerd:

1. *Inventariseer en evalueer, in perspectief van de nieuwe cultuurnota, de exploitatie en de (culturele) doelstellingen van het Speelgoed & Carnavalsmuseum 'Op Stelten'.*
2. *Breng het toekomstperspectief van het museum in beeld en beoordeel of dit perspectief een meerwaarde oplevert of kan opleveren voor de gemeente Oosterhout in cultureel-, maatschappelijk-, financieel- en/of toeristisch oogpunt. En welke (financiële) consequenties dit met zich brengt.*

Concrete deelvragen die dienen te worden beantwoord zijn:

- a. Zijn, en zo ja in welke mate, de oorspronkelijke doelstellingen gerealiseerd?
- b. Wat is het huidige bezoek (cultureel of toeristisch bereik) en wat is het perspectief van het toekomstig bezoek?
- c. Hoe ziet de (financiële)exploitatie eruit en wat zijn de perspectieven bij (on)gewijzigd beleid?
- d. Aansluiting met de nieuwe cultuurnota: Wat is de ambitie en rol van de gemeente ten aanzien van de museumfunctie en hoe verhoudt zich dit met de huidige exploitatie en de huur- en subsidierelatie met stichting Op Stelten?
- e. Is het museum voldoende toekomstbestendig en biedt het –blijvend- een meerwaarde voor de stad Oosterhout?
- f. Wat zijn de consequenties indien besloten wordt geen subsidie meer aan het museum te verlenen?

1.3 Opbouw rapportage

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- in hoofdstuk 2 wordt de (financiële) exploitatie van museum Op Stelten beschreven;
- in hoofdstuk 3 worden kort (landelijke) trends en ontwikkelingen benoemd en een beeld geschetst van speelgoedmusea in Nederland (benchmark);
- hoofdstuk 4 beschrijft het cultuur- en museumbeleid van de gemeente Oosterhout en beschouwt de toetsingscriteria en daarmee de (meer)waarde van museum Op Stelten;
- de rapportage wordt in hoofdstuk 5 afgesloten met een samenvatting en conclusies, de beantwoording van de onderzoeksvragen en de beoordeling van het toekomstperspectief.

2.1 De exploitatie

Het museum is gevestigd in een voormalig schoolgebouw welke dateert uit 1915. Inmiddels dus 100 jaar oud. Het gebouw is in 2010 volledig gerenoveerd en ingericht als museum. Het speelgoedmuseum kent 6 ruimten (de voormalige klaslokalen) waarin thematisch de speelgoed- en carnavalscollectie is tentoongesteld. Eén ruimte (het voormalig gymzaaltje) wordt gebruikt voor de wisseltentoonstellingen. Naast de tentoonstellingsruimten kent het museum een ruime ontvangstruimte met receptie, winkel, horeca en buiten(speel)ruimten.

De gehele accommodatie heeft een frisse, moderne uitstraling met behoud van het karakteristieke, markante karakter van het oude schoolgebouw van de vorige eeuw.

Naast het museum is ook de heemkundekring in de locatie gehuisvest. De heemkundekring heeft een eigen ruimte alsmede een opslagruimte. Ook biedt het museum huisvesting aan een drietal grote vitrinekasten met belangrijke archeologische vondsten die gedaan zijn in Oosterhout.

Het museum is geopend van woensdag t/m zondag van 13.00 tot 17.00 uur. Daarbuiten is het museum toegankelijk voor groepen en scholen op reservering. In de vakantieperiodes is het museum dagelijks geopend. Het entreetarief bedraagt € 3,00 voor kinderen t/m 12 jaar, oplopend tot € 5,50 voor volwassenen. Voor groepen en senioren geldt een gereduceerd tarief. Museumkaarthouders krijgen gratis toegang, de afrekening vindt later plaats via de Museumkaartorganisatie.

Organisatie

Het museum draait louter op vrijwilligers. Zowel het stichtingsbestuur, directie als de uitvoerende organisatie bestaat uit vrijwilligers. In totaliteit zijn er 50 vrijwilligers die worden aangestuurd door een directeur en managementteam (totaal 8 personen).

De museumcollecties zelf zijn ondergebracht bij twee autonome (collectie)stichtingen (één stichting voor het speelgoed en één stichting voor de carnavalscollectie). De stichting 'Op Stelten' heeft de ANBI-status.

Huidig gebruik en bezoek

De ontvangstruimte incl. horeca biedt plaats aan ruim 100 personen. Deze ruimte kan ook voor andere doeleinden worden gebruikt, vermits er een logisch verband is met het museum en/of haar activiteiten.

Buiten het traditionele museumaanbod en -bezoek worden verschillende arrangementen aangeboden voor scholen, groepen en kinderfeestjes. Verruiming van de (horeca)activiteiten is geen doelstelling vanwege paracommercie met de lokale horeca.

Conform het jaarverslag van de stichting ontving het museum in 2015 ca. 11.800 betalende bezoekers waarvan 3.170 kinderen. In 2013 waren er iets meer dan 9.960 bezoekers. Gemiddeld door de jaren heen schommelt de bezoekersaantallen rond de 10.000 bezoekers.

De financiële exploitatie

In onderstaande tabel is de financiële exploitatie weergegeven over de jaren 2013-2015:

Speelgoed en Carnavasmuseum Op Stelten				
Financiële exploitatie	Realisatie 2013	Realisatie 2014	Realisatie 2015	%
Baten				
Entreegelden	€ 31.236	€ 33.642	€ 32.643	
Museumcafe	€ 15.420	€ 15.216	€ 14.231	
Winkel	€ 3.098	€ 2.762	€ 2.747	
Sponsoring en donaties	€ 125	€ 393	€ 467	
Subsidie gemeente	€ 14.775	€ 14.775	€ 14.775	
Huurcompensatie gemeente	€ 87.905	€ -	€ -	
Overige opbrengsten	€ 600	€ 600	€ 741	
Totaal opbrengsten	€ 153.159	€ 67.388	€ 65.604	
Inkoop museumcafe	€ 9.285	€ 7.771	€ 7.098	50%
Inkoop winkel	€ 1.426	€ 2.391	€ 1.569	57%
Totaal inkopen	€ 10.711	€ 10.162	€ 8.667	
Brutoresultaat	€ 142.448	€ 57.226	€ 56.937	
Personeelskosten (vrijwilligers)	€ 5.764	€ 6.425	€ 2.939	4%
Huisvestingskosten	€ 122.858	€ 28.123	€ 26.135	40%
Promotie en PR	€ 4.137	€ 1.704	€ 3.631	6%
Collectie en tentoonstellingskosten	€ 13.875	€ 12.020	€ 11.552	18%
Activiteiten	€ 365	€ 236	€ 367	1%
Algemene kosten	€ 6.862	€ 7.168	€ 5.594	9%
Financiële baten/lasten	€ 579	€ 1.204	€ 926	1%
Overige kosten (aanpassingen musuem)		€ 1.815	€ 5.000	8%
Totaal kosten	€ 154.440	€ 58.695	€ 56.144	
Exploitatieresultaat	€ -11.992	€ -1.469	€ 793	
Financiële dekkingsgraad	60%	72%	75%	

In 2013 is de huur en de huurcompensatie nog in de verlies en winstrekening van de stichting opgenomen. Ook voor 2014 en 2015 worden huurkosten in rekening gebracht, waartegenover een huurcompensatie staat. Dit betreft voor 2014 € 90.015 (brief d.d. 21 mei 2015) en voor 2015 € 87.905 (brief d.d. 7 juni 2016).

Voor de begroting en jaarcijfers van het museum is dit per saldo budgetneutraal. Museum Op Stelten ontvangt nog wel een reguliere exploitatiebijdrage van € 14.775,- per jaar.

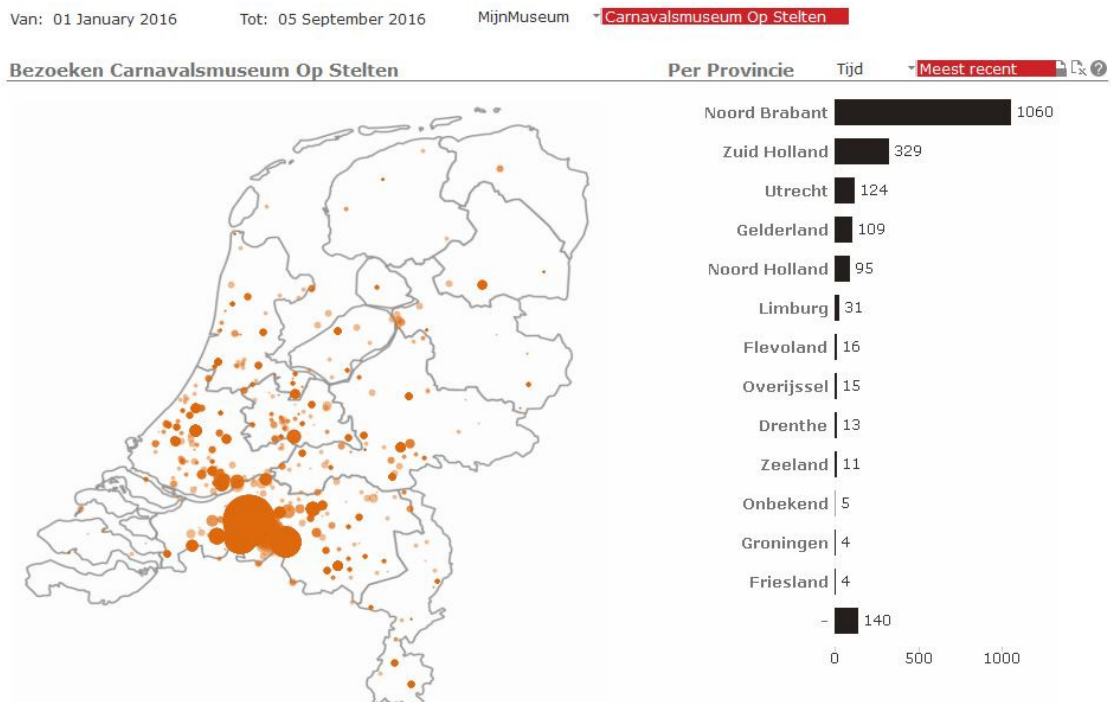
De opbrengsten uit entree, winkel- en horecaverkopen zijn redelijk constant gebleven, maar vertonen ook geen stijgende lijn. Ten opzichte van de toename in bezoek is sprake van een daling van de gemiddelde besteding. Sinds 1 januari 2015 is het speelgoedmuseum aangesloten bij de Museumjaarkaart. De spin-off die aansluiting met de museumjaarkaart met zich meebrengt is direct merkbaar gebleken. Door de publiciteit rondom de aansluiting en de vermelding op de website en overige communicatiekanalen van de museumjaarkaart is het bezoek (zie onderstaande tabel) met 12% gestegen t.o.v. het jaar daarvoor. Op de entree via de museumjaarkaart wordt een korting van ca. € 3,00 gegeven. Het neveneffect is wel dat inkomsten uit entree dalen en zelfs lager zijn dan in 2014.

Speelgoed en Carnavalsmuseum Op Stelten	Realisatie 2013	Realisatie 2014	Realisatie 2015
Bezoek (betalend)			
65+	1187	1349	1063
Volwassenen*	3018	3327	6813
Kinderen	3074	2757	2898
Groepen	1488	864	0
Wisseltentoonstellingen diversen	1198	2176	1042
Totaal betalend bezoek	9965	10473	11816
* Incl. bezoek via museumjaarkaart			2059
Opbrengsten entree per bezoek	€ 3,13	€ 3,21	€ 2,76

In de bezoekcijfers, zoals vermeld in het jaarverslag 2015 van de stichting, daalt het bezoek t.o.v. 2013 bij de 65+ en bij de kinderen, is het groepsbezoek nul maar verdubbelt het volwassenbezoek. Dat heeft te maken met een andere wijze van registreren onder invloed van aansluiting bij de museumjaarkaart. Het aantal mensen dat voorheen onder 'groepen' viel, valt nu onder de categorie 'volwassenen' die in 2015 mede daardoor ook veel hoger was.

Onderstaand zijn twee tabellen uit de database van de museumjaarkaart toegevoegd over de periode 1 jan tot begin september 2016 (dus de eerste 8 maanden van dit jaar). Hieruit blijkt dat:

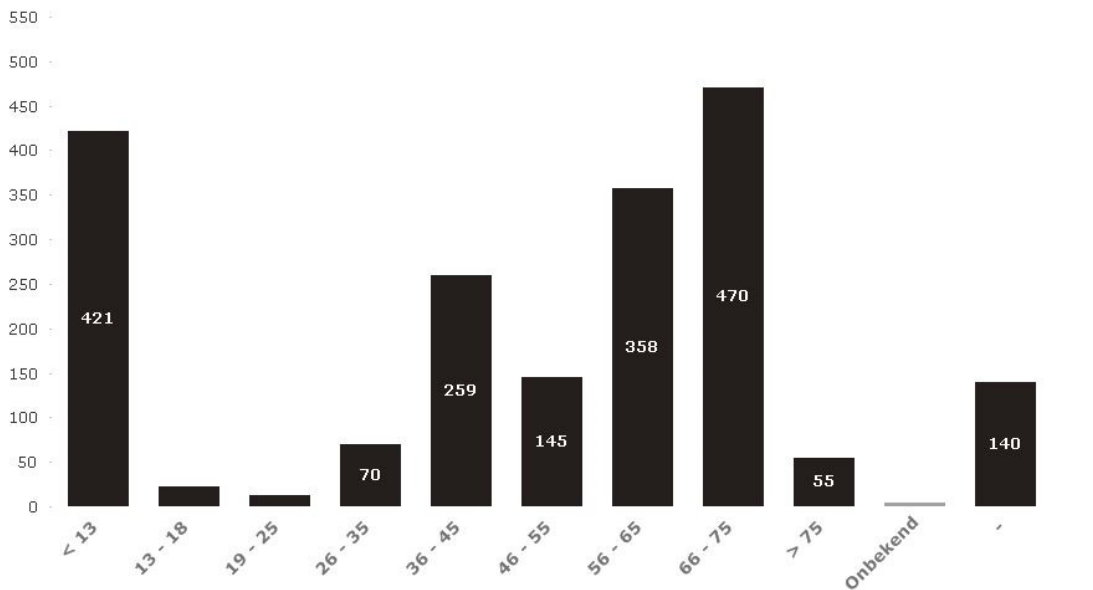
- Het bezoek uit een groot marktgebied afkomstig is: ruim 55% komt uit Noord-Brabant in een ruime cirkel rondom Oosterhout en bijna 45% komt van buiten de provincie.
- Qua leeftijd blij dat de leeftijdsgroepen tot 13 jaar en van 36-75 goed vertegenwoordigd zijn; de groepen 13-35 en boven de 75 jaar blijven wat achter.



Bezoeken Carnavalsmuseum Op Stelten

Tijd

Meest recent



Bezitters van de museumkaart mogen gratis het museum in, hun bezoek (het gebruik van de kaart) wordt geregistreerd, voor elk bezoek krijgt het museum later van de “Stichting Museumkaart” een vergoeding van 50% van de entreprijs. Conform het reglement en de vergoedingsregeling van de stichting museumkaart ontvangt ieder museum bij voorschot 50% van de gemiddelde entreprijs met een plafond van € 15,00. Bij eindafrekening is het streven 60% van de entreprijs te vergoeden.

Na afsluiting van het boekjaar wordt vastgesteld hoe hoog de daadwerkelijke vergoeding wordt. In 2015 bedroeg deze ruim 53%. Omdat de eindafrekening pas in 2016 plaatsvond is een klein deel van deze inkomsten pas ontvangen na afsluiting van het boekjaar 2015 en verantwoord onder 2016.

Op het bezoek via de museumjaarkaart wordt per saldo een korting verleend van € 3,00. Dit is een korting van 55% op het reguliere entreetarief volwassenen ad € 5,50. Dat verklaart de daling van de entreegelden en de lagere opbrengsten per bezoek.

De financiële dekkingsgraad

De financiële dekkingsgraad geeft aan in welke mate de kosten worden gedekt uit de baten. Voor een zo zuiver mogelijk beeld is de dekkingsgraad berekend exclusief subsidie en exclusief huur- en kapitaallasten.

De dekkingsgraad is gestegen van 60% in 2013 naar 75% in 2015. Dit voornamelijk onder invloed van lagere inkoopkosten, lagere personeelskosten en huisvestingslasten. De omvang van de saldi baten en lasten zijn echter bescheiden. Een stijging van de dekkingsgraad met 1% betekent in absolute zin dan ook een bescheiden resultaatverbetering van € 650,-

Museum Op Stelten heeft het boekjaar 2015 afgesloten met een positief resultaat van € 793,-. Dit bedrag dient conform de subsidievoorwaarden te worden gerestitueerd aan de gemeente Oosterhout. De gemeente heeft echter aangegeven dat het saldo mag worden behouden ten gunste van het museum.

2.2 Evaluatie en toekomstverwachtingen Stichting Op Stelten

Op 31 augustus is een interview gehouden met de heer Ad Kohler (directeur) en de heer Gré Beekers (voorzitter). Tijdens het gesprek is het perspectief van het museum en de ambitie en toekomstverwachtingen van directie en bestuur besproken, in het licht van het onderliggende onderzoek. Door directie en bestuur is in juli 2016 een evaluatierapport opgesteld. Het betreft een conceptrapport welke nog in ontwikkeling is.

2.2.1 'betekenis speelgoed- en carnavalsmuseum Op Stelten'

Stichting Op Stelten heeft de betekenis en daarmee de meerwaarde van het museum voor Oosterhout en omgeving beschreven in een evaluatierapport (conceptversie juli 2016). In eerste aanzet wordt hierin de betekenis van het museum door hen onderbouwd aan de hand van de stellingen:

- Het museum zich in haar 35 jaar bestaan heeft ontwikkeld van een speelgoedverzameling naar een professioneel geregistreerd museum
- Het museum geeft het monumentale schoolgebouw waardevolle en levendige (nieuwe) invulling
- Het carnavalsmuseum geeft een mooi beeld van de Oosterhoutse carnavalstraditie

Verdieping wordt in het evaluatierapport gemaakt middels duiding van de waarde van het museum. Dit aan de hand van de criteria van de Nederlandse Museum Vereniging.

De collectiewaarde: Museum Op Stelten behoort tot de top drie in Nederland qua omvang collectie en kwaliteit bijzonder deelcollecties.

Binnen Nederland wordt de collectie van Op Stelten in de top 3 ingeschat, samen met de musea in Deventer en Roden. De collectie van Op Stelten is een brede collectie en beslaat de periode 1700 – 1980. Het zwaartepunt ligt in de periode 1900-1970. Er wordt alleen speelgoed verzameld waar ook daadwerkelijk mee gespeeld is of kon worden.

De collectie is qua omvang en breedte groot genoeg voor het organiseren van themavoorstellingen. De collectiewaarde is moeilijk in cijfers en geld uit te drukken. Feit is dat de collectie groot en divers is, deels bijzonder en van een goede kwaliteit.

De economische waarde: het museum is van grote waarde voor bekendheid van en bezoek aan Oosterhout

Het museum ontving de afgelopen jaren gemiddeld 10.000 bezoeken. Mede onder invloed van deelname aan de museumjaarkaart is het bezoek in 2015 gestegen naar 11.800 betalende bezoekers.

Volgens opgave van Op Stelten komt een groot deel van het bezoek van buiten Oosterhout, zowel in de vorm van dagbezoekers als verblijfgasten in de recreatieparken en campings in de omgeving. In die zin speelt het museum een rol om toeristen naar Oosterhout te trekken. De economische meerwaarde wordt door de stichting geschat op € 150.000-250.000. Het betreft hier bestedingen van museumbezoekers zowel in het museum zelf (ca. € 50.000) alsook bestedingen die elders gedaan worden tijdens hun bezoek aan Oosterhout (bestedingen aan parkeren, horeca, detailhandel, logies etc.). De schatting is gebaseerd op onderzoeken van ZKA elders in Nederland (o.a. Valkhofmuseum, Schokland, Van Goghuis en Kröller Möller), waar doorgaans een factor 3-5 wordt gemeten t.o.v. de bestedingen in het museum zelf.

Het museum genereert ook publiciteitswaarde voor de gemeente Oosterhout. Op Stelten komt regelmatig in de media door artikelen in landelijke dagbladen, radio-uitzendingen, regionale TV en sociale media inzake berichtgeving over bijzondere exposities en over het museum in het algemeen. Ook de aansluiting met de

museumjaarkaart genereert publiciteitswaarde via de website van de organisatie en digitale nieuwsbrieven aan de 1,2 miljoen kaarthouders.

De verbindende waarde:

Het museum draait op 50-60 vrijwilligers en draagt daarmee bij aan sociale cohesie, burgerparticipatie en het vrijwilligersbeleid.

Tevens wordt samengewerkt met tal van partijen. Op commercieel gebied met o.a. binnenstad winkeliers, de VVV en de recreatiesector (campings en hotels). Op cultureel gebied met museum Oud Oosterhout, de cultuurcoaches, Heemkundekring, bibliotheek Theek5, circusschool e.d.

De educatieve waarde:

De educatieve waarde kan worden geduid in de functie van het museum voor vrijwilligers en stagiaires.

Voor het basis en middelbaaronderwijs biedt Op Stelten educatieve programma's aan:

- Voor de basisscholen zijn dit, Overgisteren voor de groepen 3 en 4 en Museumschatjes
- Voor de middelbare scholen is het museum een plaats geweest voor uitvoeren van de maatschappelijke stage, en voor het maken van profielwerkstukken.
- Voor iedereen is er een audiotour beschikbaar met informatie over ons speelgoed en speelgoedmuseum. De audiotour werkt via de eigen smartphone. Bezoekers zonder smartphone kunnen een toestel lenen van het museum.
- Rondleidingen (op verzoek en tegen betaling), diverse audio/visuele hulpmiddelen met educatieve informatie over speelgoed

In paragraaf 5.1.1 wordt het evaluatierapport beoordeeld in samenhang met de uitgangspunten in de cultuurnota van de gemeente Oosterhout.

2.2.2 Toekomstverwachtingen

In de huidige opzet is het museum vooral een 'kijk'- en belevings- museum. De doelstelling is te groeien naar een meer 'doe'-museum door interactieve elementen op te nemen. Bijvoorbeeld een collectie elektronisch speelgoed en retrospellen. De interactieve elementen vergt echter een intensievere begeleiding en daarmee een grotere inzet en capaciteit vanuit het vrijwilligersbestand.

Om meer museumbezoek te genereren is de strategie uitgezet om het speelgoedmuseum nadrukkelijker in de regio onder de aandacht te brengen. Hiervoor zijn eerder o.a. contacten gelegd met museum/dagrecreatie 'Oud-Oosterhout', vervoersmaatschappijen en de provincie. Met de provincie (project 'museumschatjes') als ook met Erfgoed Brabant wordt ingezet op educatieve schoolarrangementen. Tevens wordt samengewerkt met de lokale toeristensector om het museum als 'dagje uit' te aan te bieden. Hiervoor zijn kortingsacties opgezet.

Hoewel het museum is gehuisvest in een karakteristiek gebouw is de ligging in de woonwijk en aan relatief krappe straat niet optimaal. Hierdoor is het museum enigszins onzichtbaar en is er geen aanloop van passanten. Hierdoor moeten relatief grote inspanningen gedaan worden om de bezoekers aan te trekken.

De museumruimten zijn ingericht voor de tentoonstelling van de collectie en zijn niet geschikt voor multifunctioneel gebruik. De ontvangstruimte is daarentegen wel geschikt voor nevenactiviteiten. Daarbij dient rekening te worden gehouden met de (open) winkelruimte en het speelgoed wat in de ontvangstruimte aanwezig is. Uitbreiding van activiteiten die een logisch relatie hebben met het museum behoort tot de mogelijkheden en

de ambitie van de stichting. Bijvoorbeeld voorleesavonden of activiteiten die verband houden met kunsteducatie (cursussen).

In het beleidsplan 2015-2020 van de stichting zijn de doelstellingen als volgt verwoord:

- Goed beheer en behoud van de kern- en deelcollecties;
- Onderhouden en automatisering van de collectieregistratie;
- Uitbreiding collectie voor periode 1850 en na 1960 door nader uit te werken verkoop- en aankoopbeleid;
- Toegankelijker, interessanter en meer beleefbaar maken van de collectie door onder andere invoeren van nieuwe presentatie- en interactieve technieken, passend bij het huidige museum en de huidige permanente tentoonstelling;
- Professionalisering door financiering te realiseren voor het eventueel inhuren van een beroepskracht voor het realiseren van bovengenoemde doelstellingen;
- Financiën genereren voor aanschaf nieuw collectiemateriaal door sponsoring en het aanvragen van subsidies bij diverse fondsinstellingen.

De ambitie is een groei naar 15.000 bezoekers per jaar in de periode naar 2020. In een verdergaand perspectief wordt een bezoekersaantal van 25.000 nagestreefd. Deze doelstelling vergt echter zowel een extra financiële als een organisatorische inspanning. Daarvoor is een meer professionele organisatie vereist met betaalde krachten. De behoefte aan professionele krachten blijkt ook uit de ambitie om meer interactieve elementen aan te beelden. Deze ambitie bestaat al geruime tijd maar komt door de beperkte expertise en capaciteit maar moeizaam tot ontwikkeling.

3.1 Inleiding

Als gevolg van de bezuinigingen op de kunst- en cultuursector, maar zeker ook door de veranderende samenleving, heeft het Rijk een nieuwe visie op het cultuurbeleid: een sterke cultuursector die minder afhankelijk wordt van de overheid door meer nadruk te leggen op het publiek en ondernemerschap. Echter blijft het Rijk, in samenwerking met de gemeenten en de provincies, verantwoordelijk voor een divers en hoogwaardig cultureel aanbod in het hele land. Gemeenten zijn vanuit dit perspectief verantwoordelijk het lokale cultuurbeleid en voor de voorzieningen van cultuureducatie en amateurkunst. Hieronder vallen onder andere accommodaties voor podiumkunsten en lokale instellingen, de financiering van het beheer van gemeentelijke collecties en musea, maar ook bibliotheken en muziekscholen.

Veel gemeenten voeren van oudsher een actief beleid om kunst en cultuur te ondersteunen. De kosten van dit beleid hebben dan ook een vanzelfsprekende plaats op de begroting. De nieuwe landelijke visie, maar zeker ook de actuele bezuinigingen op elk bestuursniveau, stellen alle keuzes opnieuw ter discussie. Dit geldt dus ook voor de lokale kunst- en cultuursector en de maatschappelijke culturele voorzieningen in het bijzonder.

3.2 Cultuur en Musea algemeen

De Culturele sector

Bron: CBS, Ministerie van OC&W, Museumvereniging

Nederland kent een zeer brede cultuursector. Op het gebied van musea, dans en muziek (zowel traditioneel als meer moderne electronic dance music) heeft Nederland vertegenwoordigers van wereldformaat. Toch zijn de resultaten van bedrijven en organisaties in de sector zeer wisselend. Zo daalde het aantal bezoekers aan podiumkunsten – bij de instellingen die deel uitmaken van de basisinfrastructuur – met 4,2%. Daarbinnen stegen de bezoeken aan het segment operagezelschappen met 3%, terwijl bij het segment dansgezelschappen de bezoekersaantallen juist met ruim 7% daalden.

Het aantal museumbezoeken kent een stijgende trend en nam vanaf 2009 met 1,2% toe. Opvallend hierbij is dat het aantal 'gratis' bezoeken met een kwart afnam, terwijl het aantal bezoeken op basis van een museumkaart juist met bijna 20% groeide.

Met betrekking tot de musea zijn de ontwikkelingen:

- Bezoek aan musea stijgt, ondanks de crisis, gestaag door. In 2013 hebben de musea een extra impuls gekregen, vanwege heropening van zowel het Rijksmuseum als het Van Goghmuseum en het Stedelijk Museum in Amsterdam.
- Steeds meer bezoeken worden 'bekostigd' via een museumkaart. Museumkaarthouders zijn goed voor 25% van de bezoeken bij de aangesloten musea.
- Het aantal bezoekers aan de basisinfrastructuur (gesubsidieerde rijksmusea) stijgt de laatste jaren harder dan het totaal aantal museumbezoekers.
- Musea blijven zeer populair, met dank aan museumkaart

- Aangekondigde bezuinigingen zetten extra druk op de branche

De cultuursector is sterk afhankelijk van subsidies. De zogenaamde basisinfrastructuur behaalt ca. 67% van de inkomsten uit subsidies. Dit varieerde van 86% bij presentatie-instellingen, tot 52% bij festivals. De forse bezuinigingen op cultuur en subsidies, worden langzaam zichtbaar in de cijfers van nu. Deze gevolgen worden buiten de basisinfrastructuur, waar sommige van de grootste publiekstrekkingen onder vallen, zeker zo hard gevoeld. Hier speelt mee dat lokale overheden meer taken toebedeeld krijgen en opnieuw naar hun uitgaven moeten kijken. Cultuur producerende instellingen moeten meer ondernemend worden en andere, lokale, financieringsbronnen zoeken. Bijvoorbeeld door financieringen of giften op projectbasis, of initiatieven als crowdfunding. Met deze laatste financieringsmethode wordt ook de betrokkenheid van bestaande en nieuwe doelgroepen verhoogd.

Naast deze verschuiving aan de inkomstenkant, blijft het uitdagend om de bezoekersaantallen op peil te houden. Cultuurmakers moeten meer marktgericht gaan denken en harder concurreren. Met elkaar, maar ook met andere recreatievormen. Hiervoor zijn initiatieven nodig met een duidelijke doelgroep, die de wens van de consument centraal zetten.

Om hun doelgroep te verbreden kunnen musea meer inspelen op de behoeften van (buitenlandse) toeristen, bijvoorbeeld via samenwerking met reisbureaus en verblijfsrecreatie om arrangementen aan te bieden. Kansen liggen er ook bij het onder goede voorwaarden afstoten of verhuren van de overvloedige collectie. De hierbij vrijkomende middelen kunnen dan geïnvesteerd worden in een nog betere bezoekerservaring.

Kerncijfers:

Uit onderzoek van EM-Cultuur uit 2015 onder meer dan 1.000 musea in Nederland kwam onder meer het volgende naar voren:

- De meer dan 1.125 Nederlandse musea verwachten in 2015 ruim 38 miljoen bezoekers;
- Een gemiddeld Nederlands museum trekt ruim 33.000 bezoekers per jaar;
- **De meeste musea (42%) trekken maximaal 10.000 bezoekers per jaar;**
- De tien grootste musea trekken maar liefst 24% van alle bezoek;
- Noord-Brabant heeft 120 musea met 1,9 miljoen bezoekers. Dat is gemiddeld 16.000 bezoekers
- Noord-Holland heeft de meeste musea (195) en verwacht de meeste bezoekers (15,7 miljoen);
- Flevoland heeft relatief weinig musea (8) maar gemiddeld veel bezoekers per museum (50.000);
- Friesland heeft relatief veel musea (84) maar deze trekken weinig bezoekers (14.000);
- De meeste musea zijn archeologisch/historisch (34%);
- Het populairst zijn cultuurhistorische en beeldende kunstmusea.

Een interessante vertaalslag vanuit de kerncijfers naar de subsidiering en tarifiering is gemaakt door MKBA-casus: Een bezoeker telt gemiddeld € 4 neer voor een entreebewijs. Uit studie blijkt overigens dat een bezoeker ca. € 6.50 voor een entreekaartje over heeft. De musea ontvangen gemiddeld ongeveer € 500.000 subsidie. Per bezoek betaalt de overheid iets minder dan € 20 bovenop de entreprijs van € 4. Dat is een verhouding van 5 delen subsidie op 1 deel eigen bijdrage

Samenvattend komt MKBA tot de conclusie:

- Een kaartje kost eigenlijk € 22,-
- Je hoeft als bezoeker maar € 4,- te betalen, de overheid legt de resterende € 18,- bij.
- Voor een kaartje zou een bezoeker zo'n € 6,50 over hebben (willen betalen).

3.3 Speelgoedmusea

In Nederland zijn 9 speelgoedmusea, waarvan twee musea recentelijk tijdelijk of permanent zijn gesloten. Het merendeel van de overige speelgoedmusea zijn kleinschalig en in particulier bezit.

Benchmark Speelgoedmusea	
Speelgoedmuseum Deventer	Museum maakt onderdeel uit van culturele stichting 'Deventer Verhaal' waar meerdere culturele activiteiten zijn ondergebracht. Ook hier heeft het museum te kampen met begrotingstekorten en wordt het met sluiting bedreigt. De gemeenteraad neemt hier in het najaar een beslissing over. Deventer Verhaal heeft wel met marktpartijen enkele businesscases opgesteld voor samenvoeging van de verschillende culturele activiteiten in een ander, te renoveren, gebouw. De plannen worden echter als onvolledig beschouwd en vergt een kapitaalinjectie van ca. € 1,2 miljoen + 300k subsidie per jaar. Omdat het museum onderdeel uitmaakt van de overkoepelende stichting zijn geen specifieke cijfers bekend van het speelgoedmuseum zelf.
Speelgoedmuseum De Kijkdoos Hoorn	Sinds januari 2015 definitief gesloten. Een deel van de collectie is overgebracht naar het Museum van de 20e eeuw, eveneens in Hoorn.
Oude ambachten en speelgoedmuseum in Terschuur	Een particulier museum in Terschuur (Barneveld). De focus ligt sterk op (boeren)ambachten. De tarieven zijn redelijk 'commercieel' (€ 8,50 voor kinderen en € 9,95 voor volwassenen). De museumjaarkaart is niet geldig. Het museum ontvangt geen subsidie.
Museum Kinderwereld In Roden	Het museum bestaat sinds 1969 en is opgericht door de VVV en de lokale stichting Volksvermaak. Kinderwereld is qua speelgoedcollectie en qua museumopzet vergelijkbaar met museum Op Stelten. Zie financiële benchmark. Naast de beheer en expositie van de collectie, richt het museum zich in iets sterkere mate op binnen- en buitenspeelmogelijkheden, zo is er een speelzolder en buitenattracties, en verhuurt men spelkisten en speelpakketten. In het museum is tevens het Tourist Informatiepunt gevestigd (de lokale VVV). Het museumcafe is in de avonden te huren voor bedrijven en particulieren.
Radio en speelgoedmuseum Onstwedde	Een kleinschalig, particulier museum in Onstwedde (Stadskanaal). De focus en collectie ligt primair op radio-apparatuur en modeltreinen. De tarieven zijn gering (€ 1,50 voor kinderen en € 3,00 voor volwassenen). Het museum ontvangt geen structurele subsidie van de gemeente maar de gemeente heeft destijds wel bijgedragen in de huisvesting.
Speelgoedmuseum Toy Gallery in Brummen	Het particuliere museum is momenteel gesloten. Het was gevestigd op bovenetage van een bedrijfspand waar het in september 2015 haar activiteiten moest beëindigen. Men oriënteert zich sindsdien op huisvesting in het centrum van Veenendaal.
Nationaal Speelgoedmuseum Spelebos in Best	Het speelgoedmuseum is gelegen op het Historia Park in Best waar o.a. ook het oorlogsmuseum Bevrijdende Vleugels is gesitueerd. Evencateraar Hutten is een belangrijke partner t.a.v. beheer en exploitatie, die ondermeer ook de exploitatie verzorgen van de schouwburgen in Cuijk en Veghel. Eigendom- en beheerstructuur van het park en musea is verder onduidelijk.
Speelgoedkabinet in Kampen	Een kleinschalig, particulier speelgoedmuseum dat alleen in de zomerperiode en op woensdagen en zaterdagen geopend is. Entreprijs is € 1,00
Toy Toy museum in Rotterdam	Kleinschalig, particulier museum, alleen te bezichtigen op afspraak.

Van alle hier genoemde musea zijn alleen museum Op Stelten, Speelgoedmuseum Deventer en Kinderwereld in Roden gecertificeerd.

Het museum Kinderwereld in Roden is qua collectie en qua museumopzet redelijk vergelijkbaar met museum Op Stelten. Het zijn daarmee de enige twee standalone speelgoedmusea met een brede speelgoedcollectie in Nederland.

Het Rodens museum heeft eveneens de ANBI-status, de exploitatiecijfers van Kinderwereld zijn beschikbaar gesteld en in onderstaande tabel vergeleken met de cijfers van Op Stelten:

	Speelgoed en Carnavalsmuseum Op Stelten			Speelgoedmuseum Roden	
	Realisatie	Realisatie	%	Realisatie	
	2014	2015		2014	
Baten					
Entreegelden	€ 33.642	€ 32.643		€ 41.491	
Museumcafe	€ 15.216	€ 14.231		€ 10.184	
Winkel	€ 2.762	€ 2.747		€ 9.946	
Sponsoring en donaties	€ 393	€ 467		€ 16.545	
Subsidie gemeente	€ 14.775	€ 14.775		€ 58.480	
Huurcompensatie gemeente	€ -	€ -		€ -	
Overige opbrengsten	€ 600	€ 741		€ 1.580	
Totaal opbrengsten	€ 67.388	€ 65.604		€ 138.226	
Inkoop museumcafe	€ 7.771	€ 7.098	50%	€ 6.364	62%
Inkoop winkel	€ 2.391	€ 1.569	57%	€ 6.244	63%
Totaal inkopen	€ 10.162	€ 8.667		€ 12.608	
Brutoresultaat	€ 57.226	€ 56.937		€ 125.618	
Personeelskosten (vrijwilligers)	€ 6.425	€ 2.939	4%	€ 76.544	117%
Huisvestingskosten	€ 28.123	€ 26.135	40%	€ 28.202	43%
Promotie en PR	€ 1.704	€ 3.631	6%	€ 6.504	10%
Collectie en tentoonstellingskosten	€ 12.020	€ 11.552	18%	€ 3.431	5%
Activiteiten	€ 236	€ 367	1%		0%
Algemene kosten	€ 7.168	€ 5.594	9%	€ 11.666	18%
Financiële baten/lasten	€ 1.204	€ 926	1%	€ 52	0%
Overige kosten (aanpassingen museum)	€ 1.815	€ 5.000	8%		0%
Totaal kosten	€ 58.695	€ 56.144		€ 126.399	
Exploitatieresultaat	€ -1.469	€ 793		€ -781	
Financiële dekkingsgraad excl huur/subsidie	72%	75%		57%	

Het speelgoedmuseum in Roden genereert meer inkomsten t.o.v. het Oosterhouts Museum. Dit komt naast de subsidie het sterkst tot uiting in de entreeopbrengsten en de sponsorinkomsten. Het Kindermuseum ontving in 2014 ca. 19.000 bezoekers. De gemiddelde entreeopbrengsten zijn daarmee € 2,19 en beduidend lager dan in Oosterhout (€ 2,76 in 2015 en € 3,21 in 2014).

De exploitatiekosten liggen onder invloed van de personeelskosten hoger. Het museum heeft dan ook in tegenstelling tot museum Op Stelten een betaalde kracht (directeur/bedrijfsleider).

Exclusief huur (Roden: € 9.450,- per jaar) en subsidie is de financiële dekkingsgraad 57% en daarmee substantieel lager dan de prestatie-indicator in Museum Op Stelten.

4.1 Museumbeleidsnota 2009

In 2009 is als uitvloeisel van de cultuurnota 'Laat duizend bloemen bloeien' een museumbeleidsnota opgesteld. Middels deze nota is de visie verwoord op musea in het algemeen en de verschillende musea in Oosterhout in het bijzonder. Hierbij is gekeken naar de toegevoegde waarde van musea voor de stad en welke taak de overheid heeft op het gebied van musea.

Museale waarde algemeen

Binnen een breder cultureel perspectief beschouwt men in het algemeen toegevoegde waarde op het museumbeleid:

- De intrinsieke waarde:
 - Het in stand houden en ontwikkelen en uitdragen van het Nederlandse culturele erfgoed
 - De aantrekkingskracht voor bezoekers behelst in belangrijke mate de 'beleving': een inspirerende, leerzame of plezierige ervaring.
- De economische waarde:
 - Musea dragen bij aan de economische waarde van een stad in perspectief van het lokale voorzieningenniveau en daarmee de aantrekkingskracht van de gemeente.
- De sociale waarde:
 - Musea zijn een ontmoetingsplek voor mensen, bezoekers maar ook de medewerkers (doorgaans vrijwilligers in de kleinere musea met een gelijkgezinde hobby) en versterkt daarmee de sociale cohesie.

Lokale visie op musea

Oosterhout kent een rijk historisch verleden, waarvan nog een aantal tastbare herinneringen zijn overgebleven.

De gemeente wil deze kracht uitbuiten en verder versterken:

- *Voor de eigen inwoners bijdragen aan een grotere kennis van en betrokkenheid bij de eigen stad;*
- *Een cultuurhistorisch aanbod kan meer toeristen naar Oosterhout trekken;*
- *Het behouden van waardevol cultureel erfgoed. Door huisvesting van cultuur in dit erfgoed ontstaat er samenhang tussen ruimtelijke ontwikkeling en cultuurbeleid;*
- *Cultuureducatie.*

*De gemeente Oosterhout wil dan ook musea, onder voorwaarden, ondersteunen. Bij de beoordeling voor gemeentelijke ondersteuning zijn **de volgende toetsingscriteria** verwoord:*

Functie:

Een museum kan een bijdrage leveren aan de sociale cohesie of een economische of toeristische waarde of betekenis hebben. Dat alleen is niet voldoende. De Musea dienen ook te voldoen aan de speerpunten uit de cultuurnota. Dat zijn: verbreden, versterken, vernieuwen en verjongen.

Collectie:

Een museum dient een duidelijke, herkenbare collectie te hebben. De collectie moet een bepaalde waarde hebben of betekenis hebben. Bijvoorbeeld een collectie die uniek is in Nederland. Ook is van belang of de collectie past binnen de visie 'Oosterhout Familiestad'.

Publiek:

Het publieksbereik is een belangrijke maatstaf voor het succes. Om voor subsidiering in aanmerking te komen is minimaal 10.000 bezoekers een vereiste met het vooruitzicht te groeien naar 15.000 bezoekers.

Organisatie en financiën:

Het museum moet, in lijn van de basiseisen van het museumregister, een stabiele financiële basis hebben. Daarnaast dient de organisatie te beschikken over een beleidsplan en gekwalificeerde medewerkers. Ontwikkeling en uitbating van cultureel ondernemerschap is daarbij een aandachtspunt.

Samenwerking:

Musea worden beoordeeld op samenwerking. Dit kunnen verenigingen zijn die zich bezighouden met cultuurhistorie (archeologen, heemkundekring e.d.) maar ook met erfgoededucatie zoals de scholen.

Museumregistratie:

De door de gemeente gesubsidieerde musea dienen een museumregistratie te hebben of zich in die richting te ontwikkelen.

NB: Het speelgoedmuseum Op Stelten is sinds 10 december 2015 geregistreerd.

Beoordeling Speelgoed Museum Op Stelten én Kaaiendonks Carnavalsmuseum:*

De gemeente Oosterhout ziet het museum Op Stelten als een waardevolle instelling die uitstekend past binnen het motto 'Oosterhout Familiestad' Het speelgoed en carnavalsmuseum heeft een duidelijke, herkenbare collectie en uitstraling dat voor een groot deel voldoet aan de voorwaarden van het museumregister.

Het museum heeft de potentie uit te groeien tot een volwaardig museum. Dit wordt bevestigd vanuit zowel de provincie als Erfgoed Brabant.

**Mede aan de hand van de museumnota gefuseerd in een overkoepelende stichting.*

*Note: zoals blijkt uit de museumnota is destijds hard gewerkt aan een professionaliseringsslag. Zo is in samenwerking met ZKA en de NHTV een beleidsvisie verwoord en het concept "Spelende Mens". **Dit dient het museum naar een hoger level te brengen.***

Subsidiering:

Gemeentelijke ondersteuning is geen (blijvende) vanzelfsprekendheid. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat het speelgoedmuseum zichzelf kan bedruipen en **actief op zoek gaat naar andere financieringsmogelijkheden.**

Hiertoe dient het cultureel ondernemerschap aan de basis te staan.

Aan de subsidie worden **prestatieafspraken** verbonden.

Herontwikkeling Zandheuvelschool tot Huis voor Erfgoed

De school dient ontwikkeld te worden tot een Huis voor Erfgoed.

Huisvesting van het museum Op Stelten past hierbij evenals huisvesting van de heemkundekring. Daarnaast kunnen ook culturele verenigingen gebruik maken van het gebouw en is er **ruimte voor exposities** voor cultuurhistorie, archeologie en beeldende kunst, **die nu (toen) worden gemist.**

4.2 Cultuurnota 2016

Recentelijk (zomer 2016) is de nieuwe cultuurnota opgesteld als opvolger van “Laat duizend bloemen bloeien’. Een compacte nota die in deze hoedanigheid aansluit bij het bredere Oosterhoutse beleid als regisserende gemeente: ‘...van sturing op details naar houvast vanuit een ambitie en visie....’

Veel accenten zijn desalniettemin herkenbaar vanuit de vorige nota waarin het belang van cultuur wordt beschreven:

- Cultuur bevordert de individuele ontwikkeling door educatie en participatie;
- Cultuur verbindt en draagt bij aan sociaal maatschappelijk versterking;
- Cultuur draagt bij aan de stedelijke economie, het versterkt het vestigingsklimaat, trekt toeristen aan en vormt een belangrijk onderdeel van de citymarketing;

Culturele voorzieningen dragen bij aan de leefbaarheid en het woongenot van inwoners, maar ook de economie, het toerisme en de werkgelegenheid plukken hier de vruchten van. Daarnaast hebben deze voorzieningen uiteraard een grote cultureel-maatschappelijke relevantie. De gemeente Oosterhout faciliteert in de basisinfrastructuur in de vorm van fysieke ruimte en/of financiële middelen.

Tot de basisinfrastructuur behoren in Oosterhout:

- Theater De Bussel
- Bibliotheek Theek 5
- H19 Centrum voor de Kunsten
- Productiehuis De Pannehoef
- Kunstenaarsbroedplaats B.O.C.K.

Het Speelgoed- en carnavals museum is sinds 2010 gevestigd in het Huis voor Erfgoed, de compleet gerenoveerde en verbouwde voormalige Zandheuvelschool. Met deze grotere locatie en een nieuw businessplan heeft het museum zich verder kunnen professionaliseren en daarmee o.a. sinds 2015 een officiële museumregistratie verkregen. De bijzondere museumcollectie roept bij jong en oud herinnering en verwondering op en draagt daarmee bij aan het overbrengen van de Oosterhoutse cultuurhistorie. Centraal staat hierbij het belevingsgerichte en interactieve karakter van het museum. Aangezien het museum de afgelopen jaren een aantal flinke veranderingen heeft doorgemaakt, wordt het tijd om de balans op te maken. Vragen die hierbij aan de orde dienen te komen zijn: Wat is de culturele, maatschappelijke en economische meerwaarde van het speelgoedmuseum voor Oosterhout? Hebben zij hun doelstellingen behaald? Wat is hun toekomstperspectief? Mede aan de hand van de beantwoording van deze vragen zal worden bepaald of museum Op stelten tot basisinfrastructuur behoort.

4.3 Instandhoudingskosten en vastgoedontwikkelingen

Wat betreft de subsidiëring is de gemeentelijke bijdrage ten opzichte van de andere culturele voorzieningen (lokaal én t.o.v. het landelijk beeld) beperkt en betreft voornamelijk het faciliteren in de huisvesting:

Wat kost het museum de gemeente:		
Exploitatiebijdrage		€ 14.775
Kapitaallasten		€ 64.795
OZB en zakelijke lasten		€ 2.330
Verzekeringen		€ 1.310
Onderhoudscontracten		€ 1.306
Overige kosten		€ 671
Totaal 2015		€ 85.187
Inwoners Oosterhout	54072	€ 1,58

De subsidie en de eigenaarslasten (gemeentebegroting 2015) bij elkaar opgeteld kost het museum per saldo gemiddeld € 1,58 per inwoner. Een bescheiden bedrag t.o.v. andere culturele voorzieningen in de stad.

De kapitaallasten bedragen € 64.795,- per jaar. De WOZ-waarde van het gebouw is € 1,4 miljoen.

In het bovenstaand kostenoverzicht zijn de kosten voor groot onderhoud niet opgenomen.

Door afdeling bedrijfsvoering (beheer vastgoed) is evenals voor alle gemeentelijke gebouwen ook voor Zandheuvel 51 een MJOP opgesteld voor de komende 10 jaar. De bedragen zijn gebaseerd op onderhoudscycli van de verschillende entiteiten. Indien afdeling bedrijfsvoering de MJOP nauwkeurig zouden volgen, komt het neer op een gemiddelde investering van € 96.000,- inclusief BTW. Onderhouds pieken doen zich voor in 2017 en in 2022 met respectievelijk € 206.000,- en € 369.500,- aan uit te voeren groot onderhoud.

In zijn algemeenheid geldt dat afdeling bedrijfsvoering beperkt is in het gehele onderhoudsbudget voor alle panden. Dat betekent dat voor het museum, in relatie tot de gevraagde huurprijs en de daar tegenover staande exploitatiesubsidie, deze investeringen niet jaarlijks gedaan kunnen worden. Jaarlijks dienen keuzes te worden gemaakt welke werkzaamheden gedaan moeten worden en welke eventueel doorgeschoven kunnen worden.

4.3.1 Vastgoedontwikkelingen

Ten aanzien van Zandheuvel 51 als vastgoedobject doen zich actuele ontwikkelingen voor.

Er zijn een aantal concrete geïnteresseerden (zowel kopers als investeerders) voor het pand. Dit op gebied van combinatie zorg-wonen (Tomashuis) of kleinschalige 1-persoonswoningen. Met name de ligging, het karakter, de hoeveelheid buitenruimte (i.c.m. pand op nr. 49) en de goede parkeermogelijkheden (achterzijde) maken het pand interessant voor kopers/investeerders. De verkoopwaarde zal waarschijnlijk rond de WOZ-waarde (€ 1,4 miljoen) uitkomen. Wellicht iets lager aangezien er nog wel dient te worden verbouwd.

Wanneer het museum bv. 1 a 2 jaar de tijd krijgt om opzoek te gaan naar alternatieve huisvesting, zal dat geen probleem zijn voor een mogelijke verkoop. De verwachting is dat de interesse van de genoemde partijen de komende jaren zal blijven (of zelfs iets zal toenemen), gezien de huidige ontwikkelingen in het sociale domein (langer thuis wonen, mantelzorg, meer 1-persoonshuishoudens etc.).

4.4 Visie betrokken partijen

Ten behoeve van het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met lokaal betrokken partijen om o.a. de economische en toeristische meerwaarde van het museum in een breder kader te verkennen. Daarvoor zijn interviews gehouden met de VVV, de stadsmanager en de Heemkundekring. Deze laatste partij uit oogpunt van huisvesting en samenwerking in en met het museum.

4.4.1 Heemkundekring

De Heemkundekring huurt een kantoor- en opslagruimte in het museum, te bereiken via een separate entree aan de achterzijde van het gebouw. De kantoor/vergaderruimte beslaat ca. 20 m² met 4 werkplekken en een vergadertafel. De opslagruimte bevindt zich op de zolder en is ca. 25 m² groot. De ruimte maakt onderdeel uit van de opslag- en werkruimten van het speelgoedmuseum.

De organisatie kent ca. 200 leden waarvan 25 vrijwilligers vrijwel dagelijks actief werkzaamheden verrichten. De kantoorruimte is onvoldoende groot om alle leden te ontvangen en de verschillende werkgroepen te faciliteren. Voor lezingen en bijeenkomsten maakt men gebruik van de centrale (horeca)ruimte in het museum of locaties elders in de stad. Ook de opslag van de archieven dient men op meerdere locaties onder te brengen, o.a. bij leden thuis.

Het bestuur van de Heemkundekring is blij met de eigen ruimte die men sinds 2010 heeft. Maar de behoefte aan grotere ruimte is nadrukkelijk aanwezig. Om haar werkzaamheden en de (leden)activiteiten goed te kunnen uitvoeren is een kantoor/vergaderruimte van ca. 40 m² en een opslagruimte van ca. 60 m² noodzakelijk.

De samenwerking met museum 'Op Stelten' is goed. Periodiek heeft men gelegenheid om in de ruimte voor de wisseltentoonstellingen, eigen exposities op heemkundekringgebied te organiseren. Dit heeft echter steeds een kortlopend, tijdelijk karakter.

De samenwerking met museum 'Oud-Oosterhout' aan de Bredaseweg is intensiever. Dit komt omdat aard en karakter van dit museum dicht bij de activiteiten van de Heemkundekring liggen. Bijvoorbeeld de miniatuurcollectie van de stad Oosterhout uit de periode begin 20^e eeuw en de oudheidskamer.

Bij een eventueel herhuisvestingsvraagstuk heeft een kantoor- en opslagruimte in museum Oud-Oosterhout dan ook de nadrukkelijke voorkeur van de Heemkundekring. Een andere mogelijke locatie zou de Floriade siertuin aan de Europaweg kunnen zijn.

4.4.2 Stadsmanager

Sinds 1 augustus 2016 wordt de functie van (binnen)stadsmanager vervuld door Stefan van Aerle. Hij heeft vanuit de stichting Stadsmanagement Oosterhout, de belangrijke taak om de Oosterhoutse binnenstad op strategische wijze aan te pakken en weer op niveau te krijgen. Ook de leegstand van winkels en panden in de Oosterhoutse binnenstad is groot.

Door zijn recente aanstelling kent hij het museum Op Stelten niet.

Vanuit een bredere, strategische visie kan worden gesteld dat culturele voorzieningen de aantrekkelijkheid van de (binnen)stad versterken. Zo is de aanwezigheid van theater De Bussel en de bibliotheek Theek5 belangrijk voor de stad en zijn deze voorzieningen een meerwaarde in het programma 'bruisende binnenstad'. Een recent

ontwikkeld programma dat nieuwe impulsen dient te creëren om de toenemende leegstand en de dalende bezoekersaantallen in en aan de binnenstad moet tegengaan.

Het speelgoed- en carnavalsmuseum kan hier een rol inspelen maar de realiteit is ook dat dit een zeer bescheiden rol zal zijn. De Oosterhoutse binnenstad zal niet extra bruisen met de aanwezigheid van het museum.

Daarbij betreft de leegstand in de binnenstad louter commercieel vastgoed. De huurprijzen zijn navenant. Voor 100 m² is kan het prijskaartje oplopen van € 15.000,- tot € 50.000,-, hetgeen onbetaalbaar is voor het museum. Een alternatief scenario zou kunnen zijn om de collectie of een deel daarvan tijdelijk te exposeren in leegstaande panden. Maar ook dit brengt huur- en inrichtingskosten met zich mee.

Resumerend kan worden gesteld dat vanuit de visie van binnenstadmanagement de economische meerwaarde van het museum zeer beperkt is.

4.4.3 VVV

De VVV, vertegenwoordigd door Suzanne Ligthart, benadrukt het belang van musea voor de stad. Buiten het speelgoedmuseum Op Stelten zijn dat in Oosterhout, Brabants Museum Oud Oosterhout en het bakkerijmuseum (deze laatste alleen geopend tijdens vakanties en op afspraak).

Met alle drie musea wordt samengewerkt en worden er door de VVV-arrangementen en stadswandelingen aangeboden waar ook het speelgoedmuseum onderdeel van uitmaakt. Frequent krijgt de VVV vragen over te bezoeken bezienswaardigheden in Oosterhout en welke musea er zijn.

Harde cijfers zijn niet beschikbaar. Ook niet ten aanzien het totaal aantal toeristen dat Oosterhout jaarlijks bezoekt.

Op basis van inschattingen 'verkoopt' de VVV jaarlijks zo'n 50 individuele arrangementen en 4 a 5 groepsarrangementen waar het speelgoedmuseum onderdeel van uit maakt (stadswandelingen of combi-bezoeken).

Voor de VVV biedt het museum een toeristische meerwaarde, gezien vanuit het perspectief om een zo'n breed en aantrekkelijk mogelijk aanbod van bezienswaardigheden te kunnen aanbieden.

5.1 Conclusies en beantwoording onderzoeksvragen

Stichting Op Stelten heeft de afgelopen vijf jaar hard gewerkt aan verdere uitbouw en professionalisering van het museum en heeft haar zaken momenteel redelijk tot goed op orde. Gegeven het feit, dat zowel op bestuur/directie niveau als operationeel niveau, louter met vrijwilligers wordt gewerkt, verdient dat zeker respect en waardering. Het maakt de organisatie echter ook kwetsbaar. Van de ca. vijftig vrijwilligers bestaan de feitelijke sturende krachten achter het museum uit 8 tot 10 personen, met de huidige directeur Ad Kohler aan het roer. Zijn inzet is onmisbaar.

Op operationeel niveau (kassa/receptie, winkel en horeca) is het moeilijk gebleken jongere vrijwilligers aan het museum te binden. De huidige vrijwilligers zijn betrokken en enthousiast maar veelal van gevorderde leeftijd.

De afgelopen jaren hebben sterk in het teken gestaan van de professionalisering van de museumfunctie: de museumjaarkaart en aansluiting museumregistratie. Dat is terug te zien in de hogere bezoekersaantallen conform de opgave in het jaarverslag 2015. Doordat de entree voor de museumkaarthouders gratis is (zoals eerder aangegeven krijgt het museum hiervan tussen 50 en 60% terug/later afgerekend vanuit de Museumkaartorganisatie), zijn de inkomsten uit de entree lager dan in 2014. Ook zijn de hogere bezoekaantallen niet terug te zien in de opbrengsten winkel en horeca. Afgezet tegen de hogere bezoekersaantallen is sprake van lagere bestedingen.

Door kostenbeheersing is de financiële dekkingsgraad toegenomen van 60% naar 75%. De dekkingsgraad geeft aan in welke mate de kosten worden gedekt door de baten (brutoresultaat) T.o.v. de musea algemeen (40%-60%) en speelgoedmusea in het bijzonder (57%) is de financiële dekkingsgraad van Op Stelten prima te noemen. De beperkte personeelskosten zijn hierbij sterk van invloed.

5.1.1 Evaluatie aan de hand van de toetsingscriteria (2009)

In de museumnota heeft de gemeente Oosterhout in 2009 aangegeven musea, onder voorwaarden, te ondersteunen. Voor gemeentelijke ondersteuning zijn de toetsingscriteria verwoord die onderstaand worden beoordeeld:

1. *Functie: Een museum kan een bijdrage leveren aan de sociale cohesie of een economische of toeristische waarde of betekenis hebben. Dat alleen is niet voldoende. De Musea dienen ook te voldoen aan de speerpunten uit de cultuurnota. Dat zijn: verbreden, versterken, vernieuwen en verjongen.*

- Museum Op Stelten levert een bijdrage aan de sociale cohesie en economische/toeristische bijdrage in Oosterhout. Dit uiteraard in perspectief van de omvang van het museum, zowel qua bezoek als medewerkers. De sociale verbinding kan worden gevonden bij het aantal vrijwilligers dat in het museum hand en spandiensten verrichten. De economische en toeristische binding laat zich lastig becijferen. Zoals verwoord in het evaluatieplan van stichting Op stelten kunnen verschillende argumenten hiervoor worden aangedragen. Belangrijke argumenten zijn de bestedingen van de museumbezoekers elders in Oosterhout en het feit dat een substantieel deel van het bezoek van (ver) buiten Oosterhout komt, meer dan 40% komt van buiten Brabant. Anderzijds kan ook gesteld worden dat Oosterhout zonder speelgoedmuseum geen ernstige economische of toeristische achteruitgang zal ervaren. Maar dat geldt eveneens voor de afzonderlijke culturele voorzieningen die vallen onder de culturele basisinfrastructuur.

Het totale culturele voorzieningenaanbod is wel van belang voor de cultuurbeleving en voor het woon- en vestigingsklimaat van een stad.

2. *Collectie: Een museum dient een duidelijke, herkenbare collectie te hebben. De collectie moet een bepaalde waarde hebben of betekenis hebben. Bijvoorbeeld een collectie die uniek is in Nederland. Ook is van belang of de collectie past binnen de visie 'Oosterhout Familiestad'.*
 - Het museum heeft een herkenbare collectie. Naast het Kindermuseum in Roden is Op Stelten het enige standalone speelgoedmuseum met een brede collectie in Nederland. De collectie is breed genoeg om thema exposities te houden. De betekenis van de collectie heeft aan kracht gewonnen door de museumregistratie, die voorwaarden stelt aan behoud, opslag en registratie van de collectie.

3. *Publiek: Het publieksbereik is een belangrijke maatstaf voor het succes. Om voor subsidiering in aanmerking te komen is minimaal 10.000 bezoekers een vereiste met het vooruitzicht te groeien naar 15.000 bezoekers.*
 - Museum Op Stelten heeft de afgelopen 5 jaar gemiddeld 10.000 bezoekers weten te trekken en voldoet daarmee aan de minimumeis. Het vooruitzicht te groeien naar 15.000 bezoekers is zeker een streven van directie en bestuur van de stichting. De verwachting dat dit de komende jaren gerealiseerd gaat worden dient echter niet hoog gespannen te zijn. De landelijke cijfers laten bijvoorbeeld zien dat 42% van de musea in Nederland **maximaal** 10.000 bezoeken per jaar realiseren. Daaruit kan worden geconcludeerd dat Op Stelten marktconform presteert en dat een groei naar 15.000 bezoekers relatief ambitieus is.

4. *Organisatie en financiën: Het museum moet, in lijn van de basiseisen van het museumregister, een stabiele financiële basis hebben. Daarnaast dient de organisatie te beschikken over een beleidsplan en gekwalificeerde medewerkers. Ontwikkeling en uitbating van cultureel ondernemerschap is daarbij een aandachtspunt.*
 - De financiële basis van museum Op Stelten heeft zich de laatste jaren positief ontwikkeld, kijkend naar de financiële dekkingsgraad. Dit mede onder invloed van kostenbeheersing. De opbrengsten hebben zich daarentegen nauwelijks ontwikkeld. De omzet uit entree, winkel en horeca blijven schommelen rond de € 50.000,-. De stichting heeft een eigen vermogen van € 77.136,- en is daarmee in staat om de komende jaren tegenvallers in de exploitatie op te vangen. Het eigen vermogen is wel inclusief de voorziening voor de collectie. De stichting heeft dan ook niet het vermogen om de komende jaren grote vervangingsinvesteringen te doen in collectie (interactieve elementen), inrichting en inventaris. Om de bezoekersaantallen van 10.000 vast te houden dient geïnvesteerd te worden in de attractiewaarde van de collectie. Het gebouw is in 2010 geheel gerenoveerd en geschikt gemaakt als museum. Dat betekent dat over vijf jaar (rond 2020) noodzakelijke vervangingsinvesteringen dienen te worden gedaan in inrichting en inventaris.

5. *Samenwerking: Musea worden beoordeeld op samenwerking. Dit kunnen verenigingen zijn die zich bezighouden met cultuurhistorie (archeologen, heemkundekring e.d.) maar ook met erfgoededucatie zoals de scholen.*
 - De Heemkundekring is gehuisvest in hetzelfde gebouw. De andere samenwerkingsverbanden die Op Stelten de afgelopen jaren is aangegaan hebben veelal een incidenteel karakter. Structurele samenwerkingen zijn (nog) niet echt van de grond gekomen. Naar mening van het directie en bestuur is dit deels gelegen in het feit dat zich vooral andere kleinere (zwakkere) partijen hebben aangediend terwijl een grote, financieel sterke partij noodzakelijk is. Daarnaast speelt een rol dat vele andere potentiële culturele samenwerkingspartners zelf ook sterk bezig zijn geweest met hun eigen organisatie de laatste jaren. Denk hierbij aan de Bussel, Theek 5, H19 en de Pannenhoef;

- Door het museum Op Stelten worden verschillende educatieve programma's aangeboden (zie ook 2.2.1). Op Stelten neemt onder meer deel aan samenwerkingsprogramma's als 'museumschatjes' en eerder het project 'Overgisteren' van Erfgoed Brabant.

6. *Museumregistratie: De door de gemeente gesubsidieerde musea dienen een museumregistratie te hebben of zich in die richting te ontwikkelen.*

- Het speelgoedmuseum Op Stelten is sinds 10 december 2015 geregistreerd.

Resumerend kan worden gesteld dat Speelgoed- en carnavalsmuseum Op Stelten aan nagenoeg alle toetsingscriteria voldaan heeft. Met dien verstande dat de criteria 'functie' en 'samenwerking' gemiddeld iets lager scoren dan de andere criteria.

De financiën zijn op orde en de stichting heeft een redelijk weerstandsvermogen om tegenvallers in de exploitatie op te vangen. De doelstelling om middels cultureel ondernemerschap op eigen benen te staan, is niet tot ontwikkeling gekomen. Er zijn geen andere financieringsbronnen gegenereerd. Dat betekent dat museum Op Stelten afhankelijk blijft van gemeentelijke subsidiering en vooral de huisvesting. Het voormalige schoolgebouw aan de Zandheuvel wordt door gemeente Oosterhout tegen een kostprijsdekkende huur verhuurd, dat wordt gecompenseerd in de exploitatiesubsidie.

Wat betreft de huisvesting past het museum in dit gebouw. In 2009 is het pand aangemerkt als Huis voor Erfgoed. De ontwikkeling van dit thema is echter beperkt gebleven tot huisvesting van het museum en van de heemkundekring. Het stagneren van deze ontwikkeling kan echter niet worden toegerekend aan Op Stelten.

Buiten de beoordeling van de toetsingscriteria is, verwijzend naar de nieuwe cultuurnota, het toekomstperspectief van belang. Dit wordt in de volgende paragraaf beschouwd.

5.1.2 Cultureel en financieel perspectief

In het beleidsplan 2015-2020 van stichting Op Stelten wordt het toekomstbeeld en de doorontwikkeling van het museum verwoord maar ontbreekt het feitelijk aan concrete uitwerking van de plannen. Zowel op gebied van collectie en museumactiviteiten als qua marketing en financiën (meerjarenbegroting).

Zonder nieuwe thema's, het verhogen van interactiviteit, het aangaan van concrete samenwerkingsverbanden en het verhogen van de culturele bezetting van het gebouw, bestaat er gerede kans dat de ontwikkelingen stagneren en het bezoek en daarmee de opbrengsten op termijn in een dalende trend zullen geraken. Het feit dat het museum op louter vrijwilligers draait, ook de directiefunctie, maakt de organisatie kwetsbaar. De directiefuncties zijn niet zondermeer op vrijwillige basis door derden in te vullen.

Het museum zal zwaar op deze aspecten moeten inzetten. Dat vergt echter professionaliteit, waarvoor de financiële middelen ontbreken. Het aantrekken van een professionele kracht zal zeker de ontwikkelingen kracht bijzetten en extra inkomsten genereren, maar dit zal niet kostendekkend zijn (zie ook benchmark).

Het museum zal dan ook in de toekomst afhankelijk blijven van gemeentelijke subsidiering (in geld en huisvesting).

Wat betreft de subsidiëring is de gemeentelijke bijdrage ten opzichte van de andere culturele voorzieningen (lokaal én t.o.v. het landelijk beeld) beperkt en betreft voornamelijk het faciliteren in de huisvesting. De eigenaarslasten (gemeentebegroting 2015) inclusief exploitatiesubsidie bedraagt € 85.200,- per jaar.

De subsidie en de eigenaarslasten bij elkaar opgeteld kost het museum per saldo gemiddeld € 1,58 per inwoner. De kapitaallasten bedragen € 64.795,- per jaar. De WOZ-waarde van het gebouw is € 1,4 miljoen.

Dit is exclusief de kosten voor onderhoud, die conform de meerjaren onderhouds planning op gemiddeld 96K per jaar zijn begroot.

Cultureel ondernemerschap

De gemeente Oosterhout ontwikkelt zich in toenemende mate naar regisserende gemeente. In de nieuwe cultuurnota staat hierover vermeld:

Doordat er de afgelopen periode flink is gesneden in de (structurele) subsidies, ligt er bij de culturele instellingen de vraag om naast het uitvoeren van publieke opdrachten, ook te gaan ondernemen. Het cultureel ondernemerschap is volgens de handreiking Cultureel Ondernemen van de VNG gebaseerd op vier pijlers die nauw met elkaar verbonden zijn: artistiek onderscheidend vermogen, maatschappelijk draagvlak, verdienmodellen en bestuur en bedrijfsvoering. Alle vier de pijlers zijn noodzakelijk voor duurzaam succes, maar ook past bij elke pijler een eigen verhaal en dialoog die onderzocht en ontwikkelt dient te worden. Enerzijds zullen culturele instellingen dus vertrouwd moeten raken met het ondernemerschap, businessmodellen en publiek-private samenwerkingen. Dit vraagt om het verleggen van de interne focus naar een meer externe focus: van aanbodgericht naar vraaggericht, maar ook meer samenwerking en co-creatie. Anderzijds zal de gemeente zich op een andere manier tot deze culturele instellingen moeten verhouden. Door met elkaar in gesprek te zijn, zal deze verhouding de komende tijd verder worden onderzocht en uitgekristalliseerd.

Voor speelgoed- en carnavalsmuseum Op Stelten betekent dit een grote(re) druk om het cultureel ondernemerschap te versterken. Het beleidsplan 2015-2020 van de stichting zal moeten worden uitgewerkt in een concreet businessmodel waarin financiële onafhankelijkheid centraal staat.

Rekening moet worden gehouden met een terugtrekkende overheid en daarmee geen of lagere gemeentelijke bijdragen. Dat vraagt om slimme allianties met commerciële en culturele partners. Zeker als op termijn investeringen in gebouw, inrichting en inventaris noodzakelijk worden.

5.2 Toekomstscenario's

Het gebruik van het gebouw hangt direct samen met de ambitie om wel of geen gesubsidieerd (speelgoed- en carnavals) museum voor Oosterhout te behouden. De kostprijs die samenhangt met de instandhouding van het museum is beperkt ten opzichte van musea in zijn algemeenheid en ten opzichte van de andere culturele voorzieningen in Oosterhout (theater en bibliotheek). Het gebouw zelf valt binnen het cultureel erfgoed van de gemeente en daardoor bij uitstek geschikt voor een cultureel gebruik.

De financiële toekomstbestendigheid van de museumstichting als van het gebouw is een aandachtspunt.

Indien bezuinigd zou worden op de exploitatie subsidie waardoor direct de dekking voor de huurprijs zal verminderen kan het museum, ondanks een beperkt eigen vermogen, niet lang meer voortbestaan.

Op termijn zullen investeringen aan het pand noodzakelijk zijn. Voor de komende 10 jaar dient rekening te worden gehouden met een totaal bedrag van € 960.000,- aan investeringskosten.

Vanuit de markt is nadrukkelijke interesse getoond in het pand om het te her ontwikkelen naar een kleinschalig woonzorg concept. Dit vanwege de locatie, omvang, beschikbare buitenruimte en karakter van het gebouw. Dit biedt kansen voor een structurele oplossing voor de instandhouding van het gebouw zonder inzet van overheidsmiddelen.

5.2.1 Toekomstscenario's

De toekomstscenario's beoordeeld aan de hand van:

1. perspectief behoud museum bij ongewijzigd beleid
2. perspectief gewijzigd beleid: stopzetting subsidiëring en huisvesting
3. perspectief gewijzigd beleid: behoud museum op een andere locatie of samenwerkingsverband

1. Perspectief bij ongewijzigd beleid

In aanmerking genomen dat concluderend kan worden gesteld dat:

- de culturele prestaties van het museum qua bezoek marktconform zijn;
- de financiële prestatie (de financiële dekkingsgraad) goed is;
- het museum de gemeente aan directe subsidie relatief weinig kost;
- het museum aan nagenoeg alle toetsingscriteria voldoet. Met dien verstande dat de criteria 'functie' en 'samenwerking' gemiddeld iets lager scoren dan de andere criteria.

is er geen reden aan te dragen om de functie van het museum vanuit het cultuurbeleid direct te beëindigen. De culturele prestaties (o.a. bezoek) zijn de afgelopen jaren redelijk constant gebleven. Door inspanningen van de museumdirectie waaronder de aansluiting bij de museumvereniging en deelname aan de museumjaarkaart zal dit de komende jaren niet wezenlijk veranderen en het bezoek redelijk constant blijven.

Bij ongewijzigd beleid dient rekening te worden gehouden met toenemende huisvestingskosten. Conform de MJOP bedragen de kosten voor groot onderhoud € 96.000,- per jaar. Voor de komende 10 jaar zal derhalve € 960.000,- noodzakelijk zijn om het gebouw in stand te houden.

Financiële dekking wordt grotendeels gevonden in de in rekening gebrachte kostprijs dekkende huur. Indien er een aanpassing in de exploitatiesubsidie toekenning plaatsvindt, heeft dit direct gevolgen voor de betaalbaarheid van de huurprijs. Aanpassing van de huurprijs is conform gemeentelijk beleid niet mogelijk (ivm kpdh). Een lagere huurprijs zou bovendien minder mogelijkheden ten aanzien van de uitvoering van het MJOP tot gevolg hebben, dat gezien het op een adequate wijze in stand houden van het gebouw niet wenselijk is.

2. Perspectief bij gewijzigd beleid: stopzetting subsidiëring en/of huisvesting

Museum Op Stelten is structureel afhankelijk van gemeentelijke subsidiëring, zeker ten aanzien van huisvesting. Indien de bijdrage in subsidie en huisvesting wordt stopgezet, eindigt daarmee de functie van het museum:

- Indien de directe subsidierelatie (€ 14.775,-) wordt beëindigd dan zal het museum moeten in teren op haar reserves en het nog hooguit 3-5 jaar kunnen 'volhouden'.
- Indien de directe subsidie én de indirecte subsidie (compensatie huisvestingslasten) wordt beëindigd, dan zal het museum binnen een jaar haar deuren moeten sluiten.

Dit betekent een desinvestering op alle inspanningen in het verleden met name vanuit bestuur, directie en alle vrijwilligers van het museum.

Het culturele aanbod zal in Oosterhout afnemen en daarmee aan aantrekkelijkheid inboeten. Echter gezien de bezoekersaantallen en aard en karakter van het museum zal dit niet leiden tot een zichtbare afname van de toeristische of economische meerwaarde.

Dit gewijzigd beleid creëert wel de mogelijkheid om het gebouw te verkopen aan de geïnteresseerde marktpartijen. Daarmee krijgt het gebouw weliswaar een andere bestemming maar wordt als gemeentelijk monument behouden. Buiten de verkoopwaarde die het gebouw voor de gemeente opbrengt, is het risico van achterstallig onderhoud en onderhoudsinvesteringen, die de komende 10 jaar oplopen tot bijna € 1 miljoen, niet meer voor rekening en risico van de gemeente.

Buiten beëindiging van de museumfunctie, betekent dit ook beëindiging van de huisvesting van de heemkundekring.

3. Perspectief bij gewijzigd beleid: behoud museum op een andere locatie of samenwerkingsverband

De gemeente Oosterhout ontwikkelt zich conform de nieuwe cultuurnota tot regisserende gemeente. Dat betekent voor de culturele instellingen in het algemeen en het museum in het bijzonder dat zij vertrouwd moeten raken met het ondernemerschap, businessmodellen en publiek-private samenwerkingen.

Vanuit deze visie is het geen vanzelfsprekendheid dat gemeente Oosterhout de dan noodzakelijke investeringen voor haar rekening neemt.

Dan doet zich ook het vraagstuk voor of het gebouw nog wordt aangemerkt als 'huis voor cultureel erfgoed'.

De ontwikkeling hiertoe is in de afgelopen jaren 'beperkt' gebleven tot huisvesting van het museum en de heemkundekring.

Kansen doen zich voor om het gebouw een andere bestemming te geven (woon/zorg centrum). Het gebouw wordt dan afgestoten, brengt bij verkoop (of verhuur) opbrengsten met zich mee en de meerjarenonderhoudskosten komen niet (meer) voor rekening van de gemeente.

Het toekomstperspectief is dan dus veel meer een vastgoed/huisvestingsvraagstuk dan een cultureel vraagstuk. Hoewel het uiteraard wel direct met elkaar samenhangt. Vanuit dit perspectief en indien op termijn voor het gebouw aan de Zandheuvel het predicaat 'huis voor de cultureel erfgoed wordt losgelaten, dient nu aan het museumbestuur de opdracht te worden gegeven slimme samenwerkingsverbanden aan te gaan met als doelstelling geschikte huisvesting te vinden voor 2020. Hiertoe dient het museum een businessplan op te stellen waarin samenwerking op gebied van huisvesting wordt gezocht met andere culturele of commerciële partners (bijvoorbeeld Brabants museum Oud Oosterhout).

5.3 Advies

Geadviseerd wordt om scenario 3 uit te werken. Dit scenario biedt een oplossing voor de nadelen bij het eerste scenario – betaalbaarheid van het gebouw - en biedt mogelijkheden om het museum voor de stad te behouden bij het tweede scenario.

Voor het speelgoed- en carnavalsmuseum impliceert dit wel een flexibele instelling waarbij rekening moet worden gehouden met belangen van andere partijen (de beoogde samenwerkingspartners) en waarbij rekening moet worden gehouden met een andere opzet van het museum met beperktere expositieruimten of het delen van expositieruimten.

Scenario 3 betekent voor de gemeente Oosterhout:

- besluiten om het predicaat 'huis voor cultureel erfgoed' voor het gebouw aan de Zandheuvel in te trekken
- het laten concretiseren van de plannen van de geïnteresseerde marktpartijen tot herontwikkeling tot woonzorgcentrum met als doelstelling meer inzicht in het financieel bod op Zandheuvel 51
- herhuisvesting te (laten) zoeken voor de Heemkundekring

Voor stichting museum Op Stelten betekent dit:

- het aangaan van verkennende gesprekken met de beoogde samenwerkingspartners waaronder museum Oud Oosterhout.
- het opstellen van een businesscase waarin de herhuisvesting op basis van samenwerking wordt uitgewerkt.

De gemeente Oosterhout kan de musea hierin ondersteunen. Ook museum Oud Oosterhout wordt door gemeente gesubsidieerd (ca. € 19.000,- per jaar), hetgeen als 'sturingsmiddel' kan worden gebruikt.

Bijlage 1 Reactie stichting Op Stelten

Reactie op het evaluatierapport

Met stijgende verbazing hebben wij kennis genomen van het evaluatierapport over ons museum, zeker na lezing van het eerdere conceptrapport. Wij voelen ons ernstig tekort gedaan door de wijze waarop de prestaties van ons museum zijn geformuleerd en gepresenteerd. Wij constateren zelf dat we met een steeds groeiend aantal bezoekers en voortdurende kwaliteitsverbetering, een zeer hoge en stijgende financiële dekkingsgraad, lage kosten door veel zelfwerkzaamheid en het voortdurend ontwikkelen van nieuwe activiteiten en nieuwe elementen in het museum forse stappen gezet hebben in de afgelopen 10 jaar. Dit geldt zeker ook in vergelijking met de meeste andere culturele instellingen die naast de tegemoetkoming in de huisvesting ook stevig gesubsidieerd worden in de exploitatie-/personele kosten.

Verder hebben we ter aanvulling en ter correctie op het eindrapport de volgende opmerkingen:

- De geschetste ontwikkeling van de bezoekersaantallen suggereert dat deze al enkele jaren schommelen rond de 10.000 per jaar. In werkelijkheid zien we een stijgende lijn met in 2015 bijna 12.000 als voorlopig hoogtepunt. Voor 2016 zien we dat we, op basis van de bezoekersaantallen tot november weer 7% in de plus uitkomen vergeleken met november vorig jaar. Er is dan ook zeker een reëel groeiperspectief naar 15.000 bezoekers in de komende 5 jaar;
- De invoering van de Museumkaart heeft ons museum nog beter op de kaart gezet en een bijdrage geleverd aan de groei van het bezoek. Hierdoor is de opbrengst per bezoeker wel licht gedaald zoals geconstateerd wordt in het rapport, maar is per saldo wederom een beter resultaat geboekt en is de financiële dekkingsgraad verder gestegen van 60% in 2013 via 72% in 2014 naar 75% in 2015;
- De waarde van het museum is nog onvoldoende in beeld gebracht. Deze zullen we op korte termijn met een eigen publicatie nog zeer uitgebreid toelichten;
- De logica ontgaat ons dat er plotseling een lijstje met culturele basisinfrastructuur in Oosterhout wordt ingebracht in het rapport waar ons museum in ontbreekt. Op basis van welke criteria is dit lijstje tot stand gekomen en op welke aspecten zou ons museum hierin dan zoveel slechter scoren dan de overige partijen die hierin genoemd worden?
- De later toegevoegde gesprekken met 'betrokken' partijen zijn o.i. erg willekeurig gekozen en focussen vooral op vastgoedaspecten en niet op de betekenis en waarde van het museum. We vinden het hierbij bovendien zeer storend dat de stadsmanager, zonder ons museum te kennen, aangeeft dat het museum niet zo belangrijk is voor de toeristische waarde van de stad. Dit getuige van weinig kennis en visie op wat belangrijk is voor toerisme in een stad. Dit gaat o.i. echt veel verder dan het vullen van leegstaande winkelpanden;
- Het werken met uitsluitend vrijwilligers wordt ineens geproblematiseerd in de definitieve rapportage. Dit zou ertoe leiden dat het museum een onzekere toekomst tegemoet gaat. Dit is een interpretatie voor rekening van de auteur van het rapport die wij uiteraard niet delen. De wijze waarop het museum nu functioneert is prima, hoewel toevoeging van een full time betaalde kracht het groeitempo zou kunnen versnellen;
- De financiële lasten van het museum in termen van kapitaal- en onderhoudskosten zijn nergens onderbouwd en komen ons erg hoog voor. Deze zijn in de definitieve versie van het rapport opeens ook bijna verdubbeld ten opzicht van het conceptrapport, door het opvoeren van onderhoudskosten van bijna € 100.000 per jaar. We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat de kosten ineens erg opgeschroefd worden om een argument te hebben om alternatieven voor het gebouw te gaan zoeken.

Verder hebben we in het gesprek met de auteur van het rapport aangegeven dat we streven naar nog meer eigen inkomsten en dat we daarbij graag de samenwerking zoeken met anderen. Daarom bevreemdt het

ons dat op het eind van de studie ineens een businessmodel wordt voorgesteld waarin financiële onafhankelijkheid centraal staat zonder of met een zeer kleine gemeentelijke bijdrage. Als we dit zouden doortrekken naar alle culturele instellingen in Oosterhout, dan zouden deze in korte tijd allemaal failliet zijn. Dit geeft de opsteller van het rapport zelf eerder ook aan: als de huurkosten niet meer gecompenseerd worden zou het museum deze kosten zelf niet kunnen dragen.

Tot slot bevreedt het ons zeer dat een aangekondigde evaluatie over de betekenis en waarde van het museum die resulteert in een positieve waardering op vrijwel alle fronten zonder discussie over de uitkomsten hiervan, opeens eindigt in een drietal scenario's die uitsluitend lijken te zijn ingegeven door financiële/vastgoedaspecten. Bovendien wordt bij het beschrijven en afwegen van die scenario's nogal sturend in een bepaalde richting opgetreden om uit te komen op scenario 3. In het kort een eerste reactie op de drie scenario's:

- Scenario 1: doorzetten van het huidige beleid is o.i. het meest logische scenario voor een museum dat op alle punten goed scoort, nog steeds een stijgende lijn te zien geeft en van grote betekenis is voor de stad. Om dit scenario er minder positief uit te laten komen worden nu ineens extra onderhoudskosten opgevoerd, die voorheen nooit ter sprake zijn gekomen en ook nergens zijn onderbouwd. Wij vinden dat een discussie over de evaluatie zou moeten beginnen met het verfijnen en uitwerken van dit scenario waarbij de huidige lijn van het beleid wordt doorgezet;
- Scenario 2: een keuze voor stopzetting van de huisvesting en subsidiering zou een enorme kapitaalvernietiging betekenen. Immers, 6 jaar geleden is niet alleen door de gemeente behoorlijk geïnvesteerd (€ 700.000), maar ook door Provincie/Brabantse Museumstichting (samen meer dan € 300.000), een aantal landelijke cultuurfondsen (ruim € 65.000) en door het museum zelf (ruim € 165.000). Al deze investeringen in het pand en in de hoge attractie- en belevingswaarde van het museum, zouden dan in één keer afgeboekt moeten worden. Zeker ook richting provincie/Brabantse Museumstichting en de genoemde cultuurfondsen, zal dit op zijn minst een vreemde indruk achterlaten hoe Oosterhout met cultuur en cultuurhistorisch erfgoed omgaat;
- Scenario 3: dit scenario wordt behoud museum op een andere locatie genoemd. Als dit gepaard gaat met een goede nieuwe locatie waar we op zijn minst dezelfde of betere mogelijkheden hebben om onze groei in bezoek en kwaliteit verder door te zetten, dan is dat organisatorisch lastig en kostbaar, maar uiteraard bespreekbaar. Echter, dit scenario wordt meteen in een richting uitgewerkt die het voortbestaan direct in gevaar brengt. Immers, als uitgangspunten worden meteen toegevoegd dat:
 - We het maar moeten doen met minder expositieruimtes of expositieruimtes moeten gaan delen (hoe had men zich dit voorgesteld?);
 - Dat we maar moeten samen werken of fuseren met Oud Oosterhout, een optie die hetzelfde bureau in een eerdere studie als niet wenselijk en haalbaar bestempelde;
 - Een bijdrage van de gemeente orde grootte van € 20.000 denkbaar is en dan zeer waarschijnlijk als totale bijdrage inclusief huisvesting en niet als verhoging van de huidige € 14.000 exploitatiebijdrage.

Afsluitend zouden we graag eerst een zuivere discussie willen zien in de Raad en het college over de evaluatie van het museum en te bezien hoe waardevol en betekenisvol het museum voor de stad Oosterhout is en wat men hier voor over heeft. Pas in tweede instantie zou dan besproken moeten worden wat de financiële en vastgoedaspecten zijn. Door deze twee discussies nu bij voorbaat te vermengen ontstaat een onzuiver beeld en krijgen huisvestingsvraagstukken de overhand in een evaluatie die in eerste instantie bedoeld is als onderlegger voor de cultuurnota.