

Vooronderzoek verzelfstandiging Museum W.

Naar aanleiding van een motie in de raadsvergadering van 25 oktober 2017 is het college van B&W opgedragen om een onderzoek te verrichten naar de organisatorische, juridische, inhoudelijke, financiële en zakelijke randvoorwaarden en gevolgen van een verzelfstandiging van Museum W. Geconstateerd werd dat het aansturen van een museum geen gemeentelijke kerntaak is. Het museum is de enige culturele instelling die nog geheel onder de vleugels van de gemeente opereert, terwijl andere instellingen zijn verzelfstandigd.

Om als verzelfstandigd museum te kunnen overleven moet er aan een aantal basisvoorwaarden worden voldaan. Deze voorwaarden zijn in de vakwereld bekend als de 10 succesfactoren voor het goed kunnen functioneren van een verzelfstandigd museum. Voldoet een museum hier niet aan, dan is een succesvol zelfstandig bestaan op termijn onmogelijk. Hieronder worden de 10 succesfactoren benoemd en toepast op Museum W in Weert.

1. Museum heeft een heldere visie, collectieprofiel en expositiebeleid.

Museum W beschikt na de visiewijziging, renovatie en herinrichting over een heldere, goed omschreven visie, een duidelijk en uniek collectieprofiel en een helder expositiebeleid dat duidelijk gekoppeld is aan de vaste presentatie. Daarmee zet het museum zich goed in de markt als een totaalconcept. Dat wordt gezien de opmerkingen in onder andere het gastenboek van Museum W door het publiek herkend en onderschreven. Ook in de vakwereld is positief gereageerd op het nieuwe museumprofiel.

Museum W voldoet aan deze basisvoorwaarde.

2. Museum is gevestigd in een aantrekkelijk gebouw, met collecties en wisselexposities voor een breed publiek, goed voor ongeveer 1-1,5 uur kijkgenot.

Na de renovatie, restauratie en herinrichting beschikt Weert over een aantrekkelijk museumgebouw, gelegen midden in het centrum van de stad. Met het gerestaureerde oude gedeelte (Rijksmonument) gekeerd naar de Markt en het vernieuwende moderne gouden gedeelte (het nieuwe iconische deel van het gebouw) gericht naar de Nieuwe Markt, slaat het museum een brug tussen de middeleeuwen en nu. De collectiepresentatie is door zijn thematische opbouw, waarin oude en moderne en hedendaagse kunst worden gecombineerd met cultuurhistorische en historische objecten, vernieuwend en zorgt voor een aantrekkelijke en afwisselende opstelling. De combinaties zijn altijd logisch en voelen nergens geforceerd aan. Met name het gebruik van vele lades waarin zich een schat aan kleinere voorwerpen bevindt, vind bij het publiek veel positieve weerklank. Omdat gebruik is gemaakt van veel objecten uit het Weerter erfgoed komt ook de historie van Weert als stad en regio goed uit de presentatie naar voren. Ook de wisselexposities zijn veelzijdig en aantrekkelijk voor een breed publiek. Door de focus op hedendaagse kunst wordt een steeds jonger publiek aangesproken, dat bovendien uit een groot gedeelte van Nederland afkomstig is. De afwisseling in thema's en kunstdisciplines zorgt voor een fris en aantrekkelijk programma.

Het gebouw is na de verbouwing optimaal in gebruik. Er is binnen het huidige bouwvolume geen ruimte meer voor uitbreiding of experimenten.

Museum W voldoet aan deze basisvoorwaarde.

3. Er zijn voldoende financiële middelen voor de exploitatie

Bij de visie vaststelling kon de gemeenteraad van Weert kiezen uit een aantal scenario's. Daarbij koos de raad voor het midden scenario, met het daarbij behorend aantal van 4,3 fte en bijpassende financiële middelen. De doorgroei naar het maximale scenario werd uitdrukkelijk open gehouden voor in de toekomst. Bij een verzelfstandiging zou dit midden scenario met bijbehorende fte's en financiële middelen minimaal gehandhaafd moeten blijven. Daarnaast zal precies uitgezocht moeten worden welke diensten het museum afneemt binnen de gemeentelijke situatie. Deze lopen van kosten voor toezicht (gemeenteraad), bestuur (College van B&W), ambtelijke management (directie, afdelingshoofd en teamleider) via verzekeringen, facilitair, vastgoed, ICT

tot postverwerking, financiën en HR. Deze diensten moeten worden omgerekend naar marktconforme kosten zodat het museum deze diensten op de markt kan inkopen. Daarnaast zal het museum delen van dit geld moeten besteden aan het optuigen van een eigen stichtingsbestuur en directie en alle bijbehorende extra fte 's. Per saldo zal een verzelfstandiging de gemeente Weert dus extra geld gaan kosten, zonder dat deze op de vaste organisatie bezuinigd kunnen worden. Zoals tegenwoordig bij vergelijkbare verzelfstandigingsonderzoeken steeds meer duidelijk wordt, kost het verzelfstandigen van een museum veel extra geld, zonder dat de resultaten echt verbeteren. De gemeente Eindhoven heeft een en ander laten uitrekenen voor het gemeentelijk Van Abbe Museum. De resultaten wezen uit dat het verzelfstandigde museum de stad jaarlijks € 1.000.000,- meer zou kosten, op de al aanwezige subsidie van € 4.500.000,-, zonder dat er iets in de situatie zou verbeteren.

Met de huidige financiële middelen gaat het museum het in de toekomst als verzelfstandigde instelling niet redden, er zal geld bij moeten. Daarmee voldoet het museum niet aan deze basisvoorwaarde.

4. Er zijn voldoende stafleden om alle posten te bezetten

Museum W beschikt over 4,3 fte, verdeeld over 5, grotendeels in deeltijd werkzame personen. De teamleider werkt op het stadhuis en is tevens teamleider van het archief, de werkwijze cultuurbeleid, onderwijs en sport. De staf is dus uiterst klein en helemaal toegesneden op de in de visie en het medium exploitatie scenario vastgelegde ambities. Bij een verzelfstandiging zou het aantal werkzame personen, dus de fte's moeten worden uitgebreid. Dat kan niet binnen de huidige financiële en fysieke ruimte in het museum. Dat is ingericht op maximaal 5 vaste en 1 wisselplaats voor personeel. Meer mensen betekent automatisch het huren van extra kantoorruimte buiten het museumgebouw. Nog meer extra kosten dus.

Een partiele verzelfstandiging binnen de gemeente – het team museum omzetten naar een zelfstandige gemeentelijke dienst met eigen directeur – lijkt gezien de huidige geringe omvang van het aanwezige personeel niet erg zinvol. Ook als het personeelsbestand wordt uitgebreid blijft het team te klein voor een zelfstandige gemeentelijke dienst. Ook dit zou veel extra geld kosten. Vergelijk bijvoorbeeld de gemeentelijke afdeling museum in Helmond, waar 27 betaalde medewerkers werkzaam zijn. Ook het gemeentemuseum Delft bestaat uit een zelfstandig bedrijf binnen de gemeente. Hier werken 42 personen binnen 31,3 fte. Museum de Lakenhal in Leiden, heropende in 2019 na een grootscheepse verbouwing en herinrichting. Ook hier was sprake van verzelfstandiging, maar tot nu toe is het museum nog steeds een gemeentelijke dienst waar in 2022 37 personen werkten binnen 33 fte.

De kleinste ons bekende verzelfstandigde musea werken met ongeveer 12-14 werknemers. Voorbeelden zijn Museum Jan Cunen (Oss) met 12 medewerkers en Museum Van Bommel van Dam (Venlo) met 14 medewerkers. Beide steden zijn echter aanmerkelijk groter dan Weert: Oss 94.600 inwoners, Venlo 103.000 inwoners.

De conclusie moet zijn dat het museum niet voldoet aan deze basisvoorwaarde.

5. Het museum heeft voldoende weerstandsvermogen

Het museum beschikt als onderdeel van de gemeentelijke organisatie niet over een eigen weerstandsvermogen dat nodig is als buffer bij tegenslagen. Uiteraard heeft de gemeente dat vermogen wel en kan het museum als gemeentelijk onderdeel daarop ook terugvallen. Om op de open markt als verzelfstandigd museum te kunnen opereren, moet het over een eigen weerstandsvermogen beschikken. Dat zou de gemeente eerst moeten verschaffen voordat verzelfstandigd kan worden. Een indicatie geven van de hoogte van een dergelijk bedrag is nog niet mogelijk, maar dat het een aanzienlijk bedrag is moge duidelijk zijn. Voor het Van Abbe Museum in Eindhoven ging het voor een te verzelfstandigen museum om een eenmalig bedrag van € 2,4 miljoen op een jaarbegroting van € 5,5 miljoen. De gemeente Kampen besloot in 2019 om een geplande verzelfstandiging van het Stedelijk Museum Kampen, dat binnen de gemeente Kampen al een eigen dienst vormde met een tienkoppige staf, stop te zetten, omdat de gemeente vanwege de slechte financiële positie de extra middelen die met een volledige verzelfstandiging gepaard zou gaan, zoals het verstrekken van een eigen financiële buffer, niet kon betalen!

Het museum voldoet dus niet aan deze basisvoorwaarde.

6. Collectiebeheer en -behoud zijn helemaal op orde.

Betreffende het collectiebeheer en -behoud zijn de afgelopen jaren gedurende de verbouwing en herinrichting grote stappen in de goede richting gezet. Maar de zaak is nog zeker niet op orde en op een dusdanig niveau dat overdracht van de collectie snel kan plaats vinden. Met name de onzekerheid over de depotvoorzieningen speelt hierbij een belangrijke rol. Basisvoorwaarde voor een goede overdracht aan een nieuwe stichting is dat de collectie helemaal beschreven en gefotografeerd is, in een goede staat van conservering bevindt en er zekerheid is over de bewaaromstandigheden (depotsituatie). Naar nu ingeschat kan worden zal dat proces voor Museum W nog enige jaren in beslag nemen.

Ook op dit punt voldoet het museum dus (nog) niet aan de basisvoorwaarde.

7. Gebouw en inrichting zijn helemaal op orde

Door de recente renovatie, restauratie en herinrichting is het gebouw en de presentatie helemaal op orde, op enkele onvermijdelijke kinderziektes en kleinere gebreken na.

Op dit punt voldoet het museum aan de basisvoorwaarde voor een klein tot middelgroot museum.

8. Museum heeft voldoende inkomstenbronnen naast de gemeente voor de vaste exploitatie, zoals sponsoring, subsidies etc.

De gemeentelijke subsidie zal ook in een verzelfstandigde vorm verreweg de voornaamste bron van inkomsten blijven. Als verzelfstandigd museum zal het verkrijgen van andere steun van fondsen etc. makkelijker gaan, maar deze zullen vooral op basis van projectsubsidies werken. Andere subsidies verkrijgen voor de gewone exploitatie van het museum zal moeizaam gaan. Te meer er niet veel grote bedrijven in Weert aanwezig zijn die een culturele instelling als het museum langdurig willen ondersteunen. Het verleden leert dat sponsoring van zoiets als een museum naast alles wat er al is, vanuit het Weertse bedrijfsleven weinig kans van slagen heeft. Dat blijkt bijvoorbeeld ook al uit het feit dat het Munttheater als belangrijke grote Weertse cultuurtempel, met een breed programma voor iedereen, geen reguliere bedrijfssponsor heeft voor de exploitatie van het theater.

Gezien de moeilijkheden op dit vlak voldoet het museum niet aan deze basisvoorwaarde.

9. Museum kan voldoende eigen inkomsten genereren via entree, winkel horeca, verhuur etc.

Museum W kan slechts op zeer bescheiden manier zorgen voor eigen inkomsten. Naast de entreegelden, vergoedingen voor rondleidingen en workshops die er nu al zijn, is er een zeer kleine opbrengst uit de "winkel" en de verkoop van koffie. Deze is eigenlijk verwaarloosbaar, net zoals de "winst" uit de verkopen van de VVV winkel.

De belangrijkste inkomstenbronnen voor de meeste verzelfstandigde musea zijn horeca en zaalverhuur (al dan niet in combinatie met horeca). Deze inkomstenbronnen heeft museum W niet. Bij de totstandkoming van het museum is uitdrukkelijk gekozen geen eigen horeca te gaan exploiteren. Daarvoor zijn diverse redenen aanwezig: het museum is te klein om te voorzien in voldoende ruimte voor een goede horecavoorziening. Het betreft naast een horecadeel voor de gasten ook keukenvoorzieningen en voorraad/opslagruimte. Het museum heeft ook geen personeel in dienst met de benodigde papieren en vergunningen. De belangrijkste en meest fundamentele reden was echter dat rondom het museum vele natte en droge horecagelegenheden liggen, die goed kunnen voorzien in de behoefte van de bezoekers. Als gemeentelijke instelling, betaald met gemeenschapsgeld, is het niet goed om te gaan concurreren met de lokale horeca. Liever laten we dat aan die reguliere ondernemers over. Deze beginselbeslissing houdt echter in dat deze belangrijke inkomstenbron wegvalt. Zonder een adequate horecavoorziening zal ook zaalhuur weinig opbrengen. Deze is namelijk veelal direct aan horeca verbonden.

Hiermee voldoet Museum W niet aan deze voorwaarde en kan zij daarin op deze plek ook in de toekomst niet in voorzien.

10. Er is voldoende geld voor investeringen en frictiekosten, bv. Voor onderzoeken etc.

Als de gemeenteraad, na kennis te hebben genomen van dit vooronderzoek, toch besluit om het verzelfstandigingsproces in te zetten, moet ermee rekening worden gehouden dat een dergelijk proces minimaal twee jaar gaat duren. Er zal een bureau moeten worden ingeschakeld, dat kennis van zaken heeft (bijvoorbeeld Berenschot) en alles op een rij kan zetten en plannen gaat maken. Alle voorbereidende werkzaamheden zoals nieuwe statuten, oprichten van een stichtingsbestuur etc. moeten plaats vinden buiten de reguliere werkzaamheden van het museum om. Dat moet zich namelijk vanwege het behalen van de vastgestelde ambities hier volledig op kunnen concentreren. Dat betekent dat daar ook weer extra geld voor beschikbaar moet worden gesteld.

Museum W voldoet niet aan deze voorwaarde.

Conclusie vooronderzoek

Kijkend naar de 10 genoemde succesfactoren wordt geconcludeerd dat Museum W slechts aan 3 daarvan voldoende voldoet (1,2,7). Aan 7 andere voldoet het te weinig (6,8) dan wel helemaal niet (3,4,5,9,10). En dat zijn voor het goed functioneren van een zelfstandig museum niet de minste factoren, namelijk de financiële.

De algemene indruk is dat de gemeente Weert te klein is om een verzelfstandigd Museum W te dragen. Het zal aanmerkelijk duurder zijn dan het huidige museum binnen de gemeentelijke organisatie, terwijl de output niet wezenlijk anders zal zijn. Daarmee is het onlogisch om nu een verzelfstandigingsproces te starten. Ook een gedeeltelijke verzelfstandiging binnen de gemeentelijke organisatie, zoals bij vele andere musea steeds meer de norm wordt, is vanwege de kleine omvang niet realistisch.

Museum W, dat pas 2 jaar open is en nog volop in ontwikkeling is, voldoet binnen de huidige mogelijkheden aan de gestelde ambities van de gemeente Weert, binnen het door de gemeenteraad vastgestelde midden scenario voor de exploitatie van het museum. Daarmee ziet het college van B&W voldoende redenen om het verdere onderzoek naar een verzelfstandigingsproces, zoals gevraagd door een meerderheid van de gemeenteraad, als niet wenselijk te beschouwen en stelt het voor het museum de eerstvolgende jaren de gelegenheid te bieden toe te groeien naar het groots mogelijke potentieel binnen de huidige geldende organisatiestructuur en financiering.

Geraadpleegd:

- *In het hart van de stad, koersdocument Museum Bommel van Dam, Venlo 2016*
- *Ondernemende musea, korte handleidingen voor veelgebruikte waardemodellen, Van ambtenaar tot ondernemer. Hoe verzelfstandig je een museum? (website Nederlandse Museumvereniging)*
- *Verzelfstandiging Kamper Museum en archief van de baan, AD*
- *Mogelijke verzelfstandiging Van Abbemuseum. Raadspresentatie 10 november 2015*
- *Zelfstandig van Abbemuseum in Eindhoven is fors duurder: 1 miljoen per jaar, Eindhovens Dagblad, 11-10-2016*
- *Gemeentemuseum Helmond, Een museum, twee locaties en drie collecties. Beleidsplan 2013-16*
- *Verzelfstandigingsplan museum Jan Cunen, 15 mei 2014, Lucie Snoeker management en Advies Amsterdam.*
- *Verzelfstandiging musea, gemeente Zutphen 2016*
- *Op eigen benen. De laatste verzelfstandigingsgolf van musea en theaters, M. van Vulpen en H. Thoolen, MM nieuws 3 juli 2017*
- *Rekenkamer Arnhem, het verzelfstandigen van cultuurspelers, (hoe) werkt dat? Onderzoek naar de verzelfstandiging van drie culturele instellingen en de huidige kaders voor het samenspel tussen gemeente en instellingen, 28 november 2017*

- *Evaluatie Cultuurbedrijf De Domijnen, gemeente Sittard-Geleen, BMC 2020*
- *Bedrijfsplan musea Zutphen, 2018-2021*
- *Verzelfstandigde musea: wondermiddel of niet? Faro zomer nummer, juni 2024.*