

HET FINANCIERINGSBELEID EN CULTUREEL ONDERNEMEN BIJ DE NEDERLANDSE MUSEA

Voor u ligt de scriptie van Rianne Boortman, student Bestuurskunde/Overheidsmanagement aan de Haagse Hogeschool te Den Haag. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een drietal rijksmusea: het Prinsessehof, het Zuiderzeemuseum en Huis Doorn, gekoppeld aan een drietal privaat gefinancierde musea, respectievelijk Beelden aan Zee, het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik en Huygensmuseum Hofwijck.

Naam: Rianne Boortman
Studentennr.: 10014810
Opleiding: Bestuurskunde/Overheidsmanagement
Hogeschool: De Haagse Hogeschool, Den Haag
Begeleiders: Mvr. H.J.D.M. Santegoeds en dhr. A. Deelen
Opdrachtgever: Robert Verhoogt, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Datum: Den Haag, 10-06-2014

Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen drie publiek en drie privaat gefinancierde musea op het gebied van hun financieringsbeleid en heeft dit een relatie met cultureel ondernemen?

Managementsamenvatting

In deze scriptie wordt antwoord gegeven op de vraag: *Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen drie publiek en drie privaat gefinancierde musea op het gebied van hun financieringsbeleid en heeft dit een relatie met cultureel ondernemen?*

Deze scriptie heeft verschillende deelvragen, welke ingaan op de volgende onderwerpen:

- De ontstaansgeschiedenis van musea
- Vergelijking van de gekozen koppels
- De rol van private financierders in het heden en verleden
- Cultureel ondernemen

De aanleiding voor dit onderzoek is de bezuinigingen in de cultuursector. Sinds de aankondiging door toenmalig staatssecretaris Zijlstra is er fors bezuinigd op de subsidies aan musea. Vanuit het bedrijfsleven werd er ook gekort op de subsidies voor culturele instellingen. Een aantal musea moest als gevolg hiervan hun deuren sluiten.

Vaak zijn de musea in Nederland min of meer toevallig ontstaan. Door schenkingen, erfenissen of het opkopen van collecties zijn erfgoeditems eigendom geworden van het Rijk. Het Rijk wilde deze collecties graag tentoonstellen, waarna er rijksmusea gevormd werden. De private musea zijn voornamelijk ontstaan doordat de eigenaar, of eigenaars, van een collectie graag deze collectie met het publiek wilde delen.

Op het gebied van de collectie zijn de gekozen koppels (het Prinsessehof en Beelden aan Zee, het Zuiderzeemuseum en het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik, Huis Doorn en het Huygensmuseum Hofwijck) onderling gelijk. De bezoekersaantallen verschillen, evenals het financiële budget.

De rol van private financierders worden steeds belangrijker. De overheid kan niet meer alle kosten dekken, waardoor er ook op een andere manier naar de inkomsten gekeken moet worden. Hierbij blijkt dat vooral de inzet van vrijwilligers essentieel is. Het verschil van het aantal vrijwilligers tussen de publieke en private musea is zeer afwijkend van het verschil

tussen de totale inkomsten en het aantal bezoekers. Hieruit blijkt dat de vrijwilligers zeker bij de private musea de totale kosten meer drukken dan bij de rijksmusea.

Daar waar 20 jaar geleden er nog geen grote zorgen waren over de financiën, is dit 5 jaar geleden omgeslagen. Door de economische crisis gingen zowel de overheid als het bedrijfsleven bezuinigen op de cultuursector. In die tijd zijn alle musea actiever aan de slag gegaan met cultureel ondernemen. Bij de onderzochte musea ligt dit omslagpunt rond het jaar 2012.

Cultureel ondernemen is een onderdeel geworden binnen de bedrijfsvoering van alle onderzochte musea. Er wordt personeel ingezet om te werken aan goede contacten met verschillende sponsors. Daarbij wordt ook gekeken naar nieuwe mogelijkheden, zoals het uitgeven van aandelen (Museumstoomtram Hoorn-Medemblik) of het actief gebruiken van de collectie (Prinsessehof). Educatieprogramma's spelen hierbij ook een zeer belangrijke rol.

Op dit moment is er niet goed zicht op hoe de musea er financieel voor staan. Tijdens dit onderzoek is gebleken dat de musea, na een eerste reorganisatie, uitgebreid bezig zijn met cultureel ondernemen. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan met niet alleen andere culturele instellingen, maar ook met het bedrijfsleven, redt de sector het om de economische crisis en de veranderingen in de maatschappij te overleven.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	1
Inleiding	4
Aanleiding.....	6
Doelstelling.....	6
Definities	7
Afbakening.....	9
1. De ontstaansgeschiedenis van musea	10
2. Vergelijking van de gekozen koppels	24
3. De rol van private financierders in het heden en verleden	36
4. Cultureel ondernemen.....	43
Conclusie	50
Bronnenlijst	53
<i>Bijlage 1; Extra uitleg van definities</i>	<i>57</i>
<i>Bijlage 2; Het afstoten van objecten</i>	<i>60</i>
<i>Bijlage 3; Samenvatting interview Prinsessehof</i>	<i>66</i>
<i>Bijlage 4; Samenvatting interview Beelden aan Zee</i>	<i>72</i>
<i>Bijlage 5; Samenvatting interview Zuiderzeemuseum</i>	<i>78</i>
<i>Bijlage 6; Samenvatting interview Museumstoomtram Hoorn-Medemblik</i>	<i>86</i>
<i>Bijlage 7; Samenvatting interview Huis Doorn</i>	<i>93</i>
<i>Bijlage 8; Samenvatting interview Huygensmuseum Hofwijck</i>	<i>96</i>

Inleiding

In 1993 werd de *Wet verzelfstandiging rijksmuseumale diensten* van kracht. In deze wet is geregeld dat de toen 16 musea en 5 verwante diensten een zelfstandige stichting werden. Wel bleven ze geldstromen ontvangen van de overheid, zij het in de vorm van subsidies. De rijksmuseumale diensten hebben toen een drietal taken meegekregen:

1. Het bewaren en conserveren van de collectie
2. Het doen van onderzoek
3. Het tonen aan het publiek

Deze drietal taken worden door niet-rijksge subsidieerde musea ook gezien als hun taakstelling.

In mijn scriptie heb ik mij gefocust op de musea welke een financiële bijdrage ontvangen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Er zijn meerdere ministeries die een museum subsidiëren. Het Gevangenis museum en het Mariniers museum, gesubsidieerd door respectievelijk het ministerie van Veiligheid en Justitie en het ministerie van Defensie, zijn twee voorbeelden hiervan.

Doordat de opdracht van dit onderzoek vanuit het ministerie van OCW komt en ik LAP¹ bij het ministerie van OCW, heb ik besloten om deze scriptie te beperken tot de musea die onder het ministerie van OCW vallen. Daar komt nog eens bij dat alleen de musea die gesubsidieerd worden door het ministerie van OCW onder de *Wet verzelfstandiging rijksmuseumale diensten* vallen.

Iedere keer dat ik in mijn scriptie praat over rijksmuseumale diensten, zal het dus gaan om de musea die door het ministerie van OCW gesubsidieerd worden. De precieze definitie van rijksmuseum staat in het hoofdstuk “Definities” (vanaf pagina 7).

De financiering

In de loop der jaren zijn er steeds meer rijksmuseumale diensten bij gekomen. Inmiddels subsidieert het ministerie OCW 31 musea in Nederland². In totaal wordt er jaarlijks voor €150 miljoen aan subsidie verstrekt aan de rijksmuseumale diensten. Niet alleen het ministerie geeft subsidies aan musea.

¹ Leerarbeidsplaats. Sinds september 2013 vervul ik bij het ministerie van OCW een leerarbeidsplaats (LAP). Mijn studie is een duale studie, wat betekent dat de laatste twee collegejaren bestaan uit vier dagen in de week werken en één dag in de week college volgen. De periode van werken wordt een LAP genoemd.

² Bron: Ministerie van OCW (2013, p. 107)

Ook de provincies (goed voor 35 miljoen euro per jaar) en de gemeenten (105 miljoen euro per jaar) subsidiëren verschillende museale instellingen. Alles bij elkaar werd in 2012 aan 162 instellingen bijna 290 miljoen euro aan subsidies verstrekt³.

Voormalig staatssecretaris Zijlstra is in 2011 een nieuwe weg ingeslagen wat betreft het cultuurbeleid⁴. De 31 rijksmusea zullen in de toekomst 21% van hun inkomsten zelf moeten genereren. Redden zij dit percentage niet, dan worden ze gekort in de financiering vanuit het ministerie. Deze maatregel ligt in het verlengde van de eerdere norm van 17,5% eigen inkomsten en komt bovenop de doorgevoerde bezuinigingen.

De rijksmusea worden dus gedwongen om hun financieringsbudgetten op een andere manier aan te vullen. Lang niet alle musea lukt dit even goed. Niet lang nadat de subsidies voor de rijksmusea omlaag gingen, moest het Geldmuseum haar deuren sluiten vanwege een tekort aan financiële middelen en dreigde Huis Doorn eveneens te moeten sluiten. In het begin van 2013 kwam het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT) eveneens in financiële problemen⁵. Bij de situatie van het KIT is het wel de vraag of de financiële problemen kwamen als gevolg van het eigen gevoerde beleid of als gevolg van de bezuinigingen bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Het KIT was namelijk een museum dat gefinancierd werd door het ministerie van Buitenlandse Zaken. Politiek gezien was het ministerie van OCW wel degene die aangesproken werd. Uiteindelijk heeft het ministerie van OCW dan ook meegeholpen om een passende oplossing te vinden voor de collectie van het KIT.

De uitgebreide financieringsgeschiedenis van de Nederlandse musea zal in het eerste onderzoekshoofdstuk aan de orde komen, evenals de ontstaansgeschiedenis.

In mijn scriptie zal ik aan de hand van een drietal gekozen museumkoppels nagaan of de publieke musea iets kunnen leren van private musea, en andersom. Daarnaast zal ik ook ingaan op het fenomeen cultureel ondernemen, iets wat vanuit het ministerie steeds meer gestimuleerd wordt. De conclusies van mijn scriptie en het daarbij horende adviesrapport zal overhandigd worden aan het ministerie van OCW en mogelijk ook aan de Museumvereniging.

³ Bron: Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, erfgoedmonitor.nl, *Erfgoedmonitor*

⁴ Bron: Rijksoverheid, rijksoverheid.nl, *Kabinet maakt scherpe keuzes in cultuur*

⁵ Bron: Bert Monster, Refdag.nl, *Wegvallen subsidie brengt musea in problemen*

Aanleiding

Sinds de aanvang van de economische crisis in 2008 staat bij veel overheidsinstellingen één ding centraal; bezuinigen. Het museale veld heeft hier ook mee te maken. Aan de ene kant wordt de totale subsidiepot voor museale instellingen iedere begroting kleiner en aan de andere kant zijn er steeds minder particuliere instellingen die een financiële bijdrage willen leveren. Door deze veranderingen in de toestroom van gelden aan museale instellingen, zullen musea goed moeten nadenken over hun financieringsmodel. Mogelijk kan cultureel ondernemen een belangrijke rol bij spelen.

Lang niet alle musea in Nederland ontvangen subsidies van overheidsinstellingen. Ruim 1140 museale instellingen⁶ in Nederland moeten op andere manieren hun begroting sluitend krijgen. Gezien het jarenlange bestaan van al deze musea blijkt dat het overgrote deel dit nog altijd lukt.

Het eerste museum

In 1784 werd in Nederland het eerste museum geopend, genaamd het Teylers Museum. Nog altijd kunnen de kunstwerken van het Teylers Museum bewonderd worden in hetzelfde gebouw in Haarlem.

In de loop der jaren is het aantal musea in Nederland alleen nog maar gegroeid. Volgens de laatste tellingen van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed zijn er momenteel meer dan 1300 musea in Nederland te vinden. Van grote, rijks gesubsidieerde musea (zoals het Rijksmuseum en het Van Gogh Museum) tot plaatselijke en veelal kleine musea. Ieder museum heeft culturele schatten in haar collectie. Schatten die iets vertellen over onze geschiedenis, maar ook over het heden en de toekomst. Schatten welke binnen de landsgrenzen gemaakt zijn, maar ook die van ver daarbuiten komen.

Doelstelling

Het doel van deze scriptie is om op financieringsgebied de verschillen en overeenkomsten zichtbaar te maken tussen drie publiek en drie privaat gefinancierde musea. Daarnaast zal cultureel ondernemen en hoe de musea daar tegen aankijken ook een belangrijk onderdeel

⁶ Bron: Rijksdienst voor het Cultureel erfgoed, erfgoedmonitor.nl, *Erfgoedmonitor*

zijn van mijn scriptie. In de conclusie van mijn scriptie zal ik nog ingaan op de mogelijke relatie tussen het financieringsbeleid en cultureel ondernemen.

De categorieën zoals deze geformuleerd zijn in het hoofdstuk *Aanleiding van het onderzoek*, zijn dusdanig gekozen dat er voldoende tegenstellingen zijn tussen de verschillende musea.

Hoofdvraag

Aan de hand van de probleemomschrijving en de formulering van het doel is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

*Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen drie publiek en drie
privaat gefinancierde musea op het gebied hun financieringsbeleid van en
heeft dit een relatie met cultureel ondernemen?*

Deelvragen

Om een antwoord te formuleren op de hoofdvraag, heb ik de volgende deelvragen geformuleerd:

1. *Hoe ziet de beleidsgeschiedenis van de overheid voor het museale veld eruit en hoe verschilt dat ten opzichte van de ontstaansgeschiedenis van private musea?*
2. *Wat zijn de verschillen en overeenkomsten van de gekozen museumkoppels aan de hand van de gestelde criteria?*
3. *Welk rol hebben private financierders bij de gekozen museumkoppels?*
4. *Hoe zag de financieringsverdeling er 5 en 20 jaar geleden uit en welke niet-reguliere financiële middelen hebben de gekozen museumkoppels aangewend om hun begroting sluitend te krijgen?*
5. *Hoe kijken de gekozen museumkoppels aan tegen cultureel ondernemen?*

In de volgende hoofdstukken zal iedere deelvraag beantwoord worden.

Definities

Een goed begrippenkader is essentieel voor het goed uitvoeren van een onderzoek. Zeker bij begrippen die op verschillende manier te interpreteren zijn. Daarom zal ik hier aangeven welke definities ik gebruik bij de meest essentiële begrippen.

De uitgebreide uitleg van de definities zijn terug te vinden in bijlage 1.

Museum

Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten diensten staat aan de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum werft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor de doeleinden van studie, educatie en genoeg⁷.

Rijksmuseum

Een rijksmuseum is een museum die vanuit de basisinfrastructuur subsidiegelden ontvangt van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Basisinfrastructuur

De basisinfrastructuur bestaat uit organisaties die binnen het subsidiestelsel van het Rijk vallen. Het gaat hierbij om structurele en langjarige subsidierelaties. Organisaties die eenmalig een subsidie van het Rijk ontvangen, vallen dus niet onder de basisinfrastructuur⁸.

Eigen inkomsten

De inkomsten die het museum ontvangt van de bezoekers voor het leveren van een dienst of een product. Entreegelden, horeca-inkomsten en verkoop vanuit de winkel zijn hier voorbeelden van.

Cultureel ondernemen

Met cultureel ondernemen wordt het streven en handelen aangeduid van organisaties, ondernemingen en individuen die zich inzetten voor het realiseren van doelstellingen op het gebied van kunst en cultuur, op een financieel duurzame wijze. Culturele ondernemers optimaliseren hun eigen inkomsten en zijn bereid risico's te nemen om hun doelstellingen te realiseren. Culturele ondernemers benoemen meetbare doelen op artistiek,

⁷ Bron: Museumvereniging, museumvereniging.nl, *Museumdefinitie en getallen*

⁸ Bron: Rijksoverheid, rijksoverheid.nl, *Subsidies voor cultuur*

maatschappelijk en financieel gebied en doen aan prestatiemeting om hun prestaties te monitoren en stelselmatig te kunnen verbeteren⁹.

Afbakening

Het is voor mijn scriptie niet haalbaar om alle rijksmusea in Nederland te onderzoeken. Daarom heb ik een drietal rijksmusea gekoppeld aan een drietal private musea. Aan ieder rijksmuseum is dus een privaat gefinancierde museum gekoppeld waarbij een aantal punten redelijk vergelijkbaar zijn. Hierdoor is het eenvoudiger om het financieringsbeleid met elkaar te vergelijken, waardoor er een beter passend conclusie getrokken kan worden. Hierbij heb ik gelet op de volgende punten:

- Bezoekersaantallen
- Aard van de collectie
- Financieel budget

Het doel van dit onderzoek is niet om een volledig overzicht van het Nederlandse museale veld te bieden, maar om drie rijksmusea te vergelijken met drie privaat gefinancierde musea. Dit op het gebied van cultureel ondernemen en wat het effect hiervan is op hun financieringsbeleid.

Aan de hand van deze punten zijn de volgende koppels ontstaan (het eerst genoemde museum is telkens een rijksmuseum):

1. Het Prinsessehof en Beelden aan Zee
2. Het Zuiderzeemuseum en het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik
3. Huis Doorn en het Huygensmuseum Hofwijck

Oorspronkelijk had ik het Zuiderzeemuseum gekoppeld aan het Spoorwegmuseum in Utrecht. Zij gaven echter aan geen tijd te hebben om mee te werken aan dit onderzoek. Daarom is ervoor gekozen om het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik in mijn onderzoek op te nemen in plaats van het Spoorwegmuseum.

⁹ Bron: Boris Franssen, Peter Scholten en Marc Altink (2009, blz. 14)

1. De ontstaansgeschiedenis van musea

In dit eerste inhoudelijke hoofdstuk staat de vraag centraal hoe de ontstaansgeschiedenis van musea eruit ziet. Hierbij zal ook de beleidsgeschiedenis van de overheid op het gebied van het museale veld aan bod komen.

Het antwoord op deze deelvraag heb ik verkregen door middel van deskresearch en een interview met een beleidsambtenaar.

Een korte geschiedenis

De opkomst van cultuur in het overheidsbeleid is niet van de ene op de andere dag gekomen. De eerste tekenen dat de verzorgingsstaat zich ook ging roeren op cultureel vlak, stamt uit eind 18^e eeuw. Tijdens de Bataafse Republiek van 1795-1813 werd de specifieke cultuurpolitiek ontwikkeld, waarbij de eerste Staatsregeling was dat er verschillende “Agenten van Nationale Opvoeding” werden geïnstalleerd om de kunsten en wetenschappen te bevorderen¹⁰.

Dit was het begin van de inbedding van cultuur bij de Rijksoverheid. Het eerste moment dat er gesproken werd over een museum, kwam pas in 1870. Samen met een gestandaardiseerde spelling en uniforme onderwijsmethoden werd de wettelijke basis voor cultuur en educatie gelegd. Vijf jaar later, in 1875, begon de overheid door systematisering en schaalvergroting van de museumcollecties zich steeds meer te richten op cultuur en musea. De overheid zette ook in op het openbaar toegankelijk maken van private kunstcollecties. Om deze collecties op een veilige manier te kunnen tonen, gaf de overheid de opdracht om musea te bouwen. Vooral in de eerste helft van de twintigste eeuw groeide het aantal musea aanzienlijk. Zowel rijksmusea als lokale musea kwamen als paddenstoelen uit de grond, met het hoogtepunt tussen 1920 en 1940 waar meer dan 100 nieuwe musea werden gesticht.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog werd de cultuursector over het algemeen door de bezetter gebruikt als een propagandamiddel. De cultuurinstellingen die subsidies van de overheid ontvingen werden verplicht om de ideologie van de nazi's uit te dragen.

¹⁰ Bron: Ministerie van OCW en Boekmanstudies (2007). *Cultuurbeleid in Nederland*.

Door het inzetten van cultuur als een propagandamiddel, stegen de budgetten voor de cultuursector aanzienlijk. Na de bevrijding van Nederland werden alle pijlen gericht op de wederopbouw, waardoor de budgetten voor de cultuursector weer daalden. De budgetten daalden echter niet terug naar het niveau van voor de Tweede Wereldoorlog. Er werd gevreesd voor morele en culturele ontworteling, waardoor de stimulering van de cultuursector tot op een bepaalde hoogte behouden bleef.

De gedachte achter de subsidiëring van de cultuursector was tot aan de jaren 60 dat de bijdrage slechts van tijdelijke aard zou zijn. Deze gedachte verdween echter en het aantal instellingen ging omhoog, evenals de totale subsidiepot. Kunst en cultuur werd steeds meer gezien als een voorziening die de staat moest garanderen en financieren.

In de jaren 80 sloeg de overheid een andere weg in. Niet alleen op het gebied van cultuur, maar overheidsbreed werd steeds meer ingezet op decentralisatie en privatisering. Dit was ook de aanleiding voor de Wet Verzelfstandiging Rijksmuseum Diensten. In deze wet werden de toen 16 rijksgefinancierde musea geprivatiseerd. Ze kregen wel een jaarlijkse bijdrage vanuit het Rijk, maar waren zelf verantwoordelijk voor het beheer en behoud van de collectie. De rijksmuseum, want deze naam kregen de verzelfstandigde musea mee, die een rijkscollectie beheerde tekenden een beheersovereenkomst met het Rijk.

Vanaf dit moment begon de zoektocht van het Rijk om alle cultuurinstellingen, inclusief de rijksmuseum, minder afhankelijk te maken van overheidssubsidies. De sponsoring van musea door het bedrijfsleven deed in deze tijd zijn intreden.

Het ontstaan van de musea

Nederland heeft al een lange en rijke geschiedenis van musea. Een kleine 300 jaar geleden kwamen de eerste musea in Nederland¹¹. Veel van deze musea zijn in de loop der tijd samengevoegd of opgegaan in een ander museum. Het oudste museum dat nog altijd dezelfde naam draagt, is het Teylers Museum. Dit jaar viert het Teylers Museum haar 230ste verjaardag.

¹¹ Bron: Heide, Gerrit Daniel (1972)

Op verschillende manieren zijn de collecties voor de musea ontstaan. Doordat er een privéverzameling geschonken werd, door het organiseren van tentoonstellingen, door bodemvondsten, door het verkrijgen van een erfenis of door het aankopen van objecten. Allemaal factoren die ervoor gezorgd hebben dat de afgelopen 300 jaar niet alleen de collecties van de musea groeiden, maar ook het aantal musea.

Nederland kent verschillende soorten musea. Grofweg is er een tweedeling te maken in publieke en private musea. Daar waar publieke musea (een groot deel van) hun inkomsten van de overheid krijgen, moeten private musea er zelf voor zorgen dat de begroting kloppend gemaakt wordt. Beide hebben ze één ding gemeen: zeker in de beginperiode waren ze afhankelijk van één financierder. Een publiek gefinancierd museum was afhankelijk van de overheid en een privaat gefinancierd museum was afhankelijk van één private financierder of één bedrijf. Wanneer deze ene grote financierder de stekker eruit trok, was de kans dat het museum bleef bestaan zeer klein.

In de inleiding is al even beschreven dat het Rijk op een aantal momenten heeft besloten om bepaalde musea niet meer te financieren. Het Koninklijk Instituut voor de Tropen en het Geldmuseum zijn hier twee voorbeelden van.

Ook bij de private musea zijn er voorbeelden van musea die moesten sluiten doordat de hoofdfinancierder zich terugtrok. Zo moest het Scheringa Museum haar deuren sluiten vanwege het faillissement van DSB Beheer B.V., waardoor er geen geld meer beschikbaar was voor het museum.

Deze voorbeelden geven aan dat de musea in Nederland vaak erg afhankelijk zijn van één financierder. In de loop der jaren is dit steeds meer veranderd. Bij de privaat gefinancierde musea is het niet meer zo dat zij gefinancierd worden door één persoon en één bedrijf. Vaak zijn er stichtingen of verenigingen opgericht die de tent draaiende houden. Dit is goed zichtbaar bij de private musea van de gekozen koppels. Alle private musea zijn begonnen met één of een groep mensen die hun culturele bezittingen tentoon wilde stellen. In de loop der jaren is de financiering uitgebreid met andere giften, sponsoring en het oprichten van “de vrienden van” clubs. In feite kan gesteld worden dat de private musea ook steeds meer aan cultureel ondernemen dienen te doen. Wat wel zichtbaar is, is dat het voor de private musea al een soort routine is geworden. Dit heeft ermee te maken dat private musea vele

jaren geleden al de omslag hebben gemaakt naar meer cultureel ondernemen, terwijl dit bij de publieke musea vanaf het jaar 2012 pas echt begon.

De Rijksoverheid heeft onder toenmalig staatssecretaris Zijlstra ingezet op het meer genereren van eigen inkomsten. De rijksmusea moesten meer voor zichzelf kunnen zorgen, mocht er in de toekomst nog meer bezuinigd worden. Door middel van het organiseren van cursussen werden de rijksmusea klaargestoomd voor het cultureel ondernemen en er werd een beleidsmaatregel vastgesteld dat de rijksmusea in het jaar 2016 21% van hun inkomsten zelf moesten genereren.

De 21% eigen inkomsten

De eerste aankondiging van de focus op de eigen inkomsten is te lezen in de brief aan de Tweede Kamer van toenmalig staatssecretaris Zijlstra van 6 december 2010. Het aflopen van de subsidieperiode in het jaar 2012 gaf een goede aanleiding voor de staatssecretaris om nogmaals de basisinfrastructuur (BIS) door te lichten. In de brief, genaamd “uitgangspunten cultuurbeleid”, wordt aangekondigd dat alle instellingen die onder de BIS vallen zich opnieuw voor de BIS moeten aanmelden. Hierbij wordt op een vijftal criteria gelet:

- Publiek: de instelling trekt voldoende bezoekers;
- Ondernemerschap: de eigen inkomsten staan in verhouding tot de subsidie;
- Participatie en educatie: instelling is toegankelijk voor kinderen en jongeren;
- De instelling beheert een rijkscollectie van (inter)nationale betekenis of heeft een aanbod van (inter)nationale betekenis;
- Focus op hoogwaardige geografische kernpunten in het land.¹²

In de brief “Meer dan kwaliteit” van 10 juni 2011 maakte staatssecretaris Zijlstra zijn visie op de invulling van de eigen inkomsten duidelijk. De eigen inkomstennorm van 17,5%, die met het veld al was afgesproken voor de jaren 2010 en 2011, zal ieder jaar met 1% worden verhoogd tot maximaal 21% in 2016.

Daarnaast verlegt de staatssecretaris de focus van de subsidiëring. Daar waar tot dan toe de overheid voor alle museale activiteiten subsidie verleende, wordt in deze brief aangekondigd dat de subsidies zich zullen beperken tot het behoud en beheer van de collectie. Dit

¹² Bron: Kamerstuk I 2010/11, 32500-VII nr. 75. (Zijlstra, H. Uitgangspunten cultuurbeleid)

betekend dat de musea voor hun publieksfunctie en wetenschappelijke functie een andere sponsor moeten vinden.

Beheer en behoud collecties

Met de stelling die de staatssecretaris innam wat betreft de focus van de subsidiëring, ontstond een langdurig traject van onderhandelingen en gesprekken met de rijksmusea. Want welk gedeelte van de subsidies gaan en gingen de afgelopen jaren naar het behoud en beheer van de collectie? En wat valt dan allemaal onder behoud en beheer van de collectie? Met heel goed stapelen is het in mogelijk om elke collectie in een hele kleine ruimte te plaatsen met de optimale bewaaromstandigheden (denk hierbij aan de luchtvochtigheid en temperatuur), maar krijgen de musea dan alleen hiervoor het budget? Of wordt het subsidiebudget toch ruimer opgesteld, waardoor het ook mogelijk is om de kunstwerken wat ruimer op te hangen?

Allemaal vragen waar een antwoord op moet komen voordat dit systeem ingevoerd gaat worden. Op dit moment is het ministerie van OCW bezig met de vorming van de Erfgoedwet, waarin de antwoorden op deze vragen komen te staan. 1 januari 2016 zal deze wet in werking treden. Het eerste concept van de Erfgoedwet zal in juni 2014 openbaar worden gemaakt voor de Openbare Internetconsultatie. Echter kan er dan nog niet volledig antwoord gegeven worden op de hierboven gestelde vragen. Dit zal namelijk in onderliggende regelgeving nog uitgewerkt moeten worden en dat vergt meer tijd.

Door de komst van de Erfgoedwet wordt de financiering van de rijksmusea veranderd. Voor het beheer en behoud van collecties, evenals de huisvesting, wordt in de Erfgoedwet een wettelijke basis gegeven. Hierdoor is er voor deze posten meer lange termijn zekerheid. De financiering voor de publieksfunctie en de wetenschappelijke functie zal gefinancierd blijven vanuit de BIS. Naast de langetermijnzekerheid voor het beheer en behoud van collecties en de huisvesting geeft dit nieuwe systeem ook de mogelijkheid voor het Rijk om meer gericht te sturen op de financiering van de rijksmusea. Het Rijk kan op deze manier aangeven waar zij voor de komende beleidsperiode de nadruk op wil leggen.

Een museum: een publieke of private instelling?

Zoals hiervoor al geschetst is, kent Nederland grofweg twee soorten musea; publieke en private musea. Dit onderscheid wordt veelal gemaakt vanuit het financiële en juridische

oogpunt. De herkomst van de financiën en de wetgeving bepalen echter niet alleen of een instelling publiek of privaat is.

In het boek van Brandsen, Van de Donk en Kenis (2006) spreekt men over een zevental dimensies. Aan de hand van deze dimensies kan worden nagegaan in hoeverre een instelling een publieke, private of hybride organisatie is. Schematisch weergegeven ziet dit er als volgt uit¹³:

Dimensies	'publiek'	↔	'privaat'
1 Rechtsvorm	Publiekrechtelijk	<i>Of</i>	Privaatrechtelijk
2 Eigendom	100% overheid		100% particulier
3 Autonomie t.o.v. gekozen organen	Afhankelijk		Onafhankelijk
4 Taken/activiteiten	Wettelijke taak (formele titel)		Marktactiviteit
5 Financiering Bekostiging	100% overheid 100% o.b.v. publieke middelen		100% markt 100% privaat
6 Marktomgeving	Monopolie		Volledige concurrentie
7 Waardenoriëntatie	Collectief belang		Commercieel belang

Door in het schema bij de verschillende dimensies aan te geven in hoeverre deze publiek of privaat is, kan nagegaan worden of de organisatie overwegend een publieke of een private organisatie is.

Als het schema ingevuld wordt voor de eerste musea in Nederland die vanuit de overheid werd opgericht, zal het er zo uit komen te zien:

¹³ Bron: Brandsen, Van de Donk en Kenis (2006; p. 403)

Dimensies		'publiek'	↔	'privaat'
1	Rechtsvorm	Publiekrechtelijk	◆	Privaatrechtelijk
2	Eigendom	100% overheid	◆	100% particulier
3	Autonomie t.o.v. gekozen organen	Afhankelijk	◆	Onafhankelijk
4	Taken/activiteiten	Wettelijke taak (formele titel)	◆	Marktactiviteit
5	Financiering Bekostiging	100% overheid 100% o.b.v. publieke middelen	◆	100% markt 100% privaat
6	Marktomgeving	Monopolie	◆	Volledige concurrentie
7	Waardenoriëntatie	Collectief belang	◆	Commercieel belang

Rechtsvorm en eigendom

Vooral in het begin waren de rijksmusea volledig onderdeel van het Rijk. Hierdoor vielen zij onder publiekrechtelijke verantwoording. Ook de eigendom van de collectie was met name in het begin van het Rijk. Later zijn er musea bij gekomen die vanuit de overheid gefinancierd werden, maar waarvan de collectie niet van de overheid was.

Autonomie t.o.v. gekozen organen

Ondanks dat de rijksmusea volledige eigendom waren van het Rijk, hadden de rijksmusea wel enige vorm van vrijheid. Vooral op het gebied van collectiebeheer konden zij zelf het een en ander bepalen. Wel moest hierover verantwoording afgelegd worden.

Taken/activiteiten

De rijksmusea waren opgezet met een drietal wettelijke taken: het bewaren en conserveren van de collectie, het doen van onderzoek en het tonen van de collectie aan het publiek. Deze drieslag vormde het bestaansrecht van de rijksmusea en speelt nog altijd een grote rol.

Financiering en bekostiging

De financiering van de rijksmusea was vooral bij het ontstaan van deze musea vrijwel geheel van het Rijk afkomstig. Andere financierders deden er nog niet toe.

Marktomgeving

Bij kunst is het vaak zo dat het om cultuurgoederen gaat waarvan slechts één item gemaakt is. Hierdoor is elke collectie van een museum uniek. Ook bij het ontstaan van de rijksmusea had ieder museum een andere collectie, al was vaak het thema toch hetzelfde. Hierdoor valt er niet te praten over volledige concurrentie, maar een totale monopoliepositie was het ook niet.

Waardeoriëntatie

Bij de vorming van de rijksmusea ging het er niet om er geld te verdienen, maar echt om de collectie aan het publiek te kunnen tonen. Het collectief belang stond hierbij centraal.

Uit het schema met de zeven dimensies is dus goed af te leiden dat de musea die vanuit de overheid werden opgericht zeer publieke instellingen waren.

De vraag is nu hoe dit schema er in het heden uit zou zien. Bij het vergelijken van de koppels wordt dit schema bij ieder individueel museum nogmaals invullen. Zo kan er een goede vergelijking gemaakt worden tussen niet alleen het heden en het verleden, maar ook tussen publieke en private musea.

De politiek

Gesubsidieerde musea zijn binnen de politiek al jaren een discussiepunt. Wanneer een museum in grote financiële nood komt omdat ze gekort wordt op haar subsidie, springen verschillende politieke partijen op de zaak. Kamervragen worden er gesteld, een algemeen overleg wordt belegd, met (vaak) als uitkomst dat het museum een extra eenmalige subsidie krijgt.

Een andere tendens binnen de overheid is die van bezuinigingen. De overheid geeft te veel uit en bij het korten op de uitgaven moeten onder andere de subsidies voor de musea het

ontgelden. Dit is eveneens een politieke keuze, welke echter niet overal evenveel draagvlak krijgt bij de achterban.

In 2010 heeft het Rijk aan de Raad voor Cultuur gevraagd een advies te geven over hoe het beste om te gaan met de bezuinigingen voor de begroting van 2013-2016. De Raad voor Cultuur is hier uitvoerig op ingegaan, waarna de regering veel van de adviezen heeft overgenomen. In de brieven van Zijlstra aan de Tweede Kamer van 6 december 2010, van 10 juni 2011 en 18 september 2012 wordt met enige regelmaat verwezen naar dit advies.

Dit spanningsveld is er één die zeker invloed heeft op het museumbeleid. De wispelturigheid van de politiek zorgt ervoor dat het onrustig blijft in museumland. Iedere keer blijft er voor de musea hoop dat de voorgenomen mindering van subsidies (deels) teruggedraaid kunnen worden. Hierdoor is het lastig om echte verandering te creëren in de manier van ondernemen bij de rijksmusea.

Museale instellingen en het recht

Dat de overheid cultuur en culturele zelfontplooiing belangrijk vindt, blijkt wel uit de verschillende wetgeving die er is op het gebied van cultuur. De *Wet verzelfstandiging rijksmuseumse diensten*, de *Wet tot behoud van Cultuurbezit* en de *Wet op specifiek Cultuurbeleid* zijn slechts enkele voorbeelden van wetten die gaan over het cultureel erfgoed in Nederland.

Maar cultureel erfgoed wordt niet alleen beschermd door verschillende “normale” wetgeving. In onze grondwet wordt ook gesproken over cultuur:

“Zij schept voorwaarden voor maatschappelijke en culturele ontplooiing en voor vrijetijdsbesteding”¹⁴

Met deze zin in de grondwet in het achterhoofd, is het zo gek nog niet dat de overheid zich inzet voor het cultureel erfgoed in Nederland. Ookal staat hier niet expliciet dat de overheid moet zorgen voor openbare plekken waar cultuurgoederen te bezichtigen zijn, het verwijzen naar de culturele ontplooiing in combinatie met vrijetijdsbesteding geeft wel een opening om het belang van deze openbare plekken aan te geven.

¹⁴ Bron: Grondwet artikel 22 lid 3

In zekere zin is dit grondrecht ook verwerkt in een drietal taken die een museum heeft:

1. Het bewaren en conserveren van de collectie
2. Het doen van onderzoek
3. Het tonen aan het publiek

Door de musea deze taken mee te geven, wordt er een omgeving gecreëerd waarbij er ruimte is voor culturele ontplooiing en voor vrijetijdsbesteding.

Afgezien van de grondrechtelijke grondslag voor de zorg van cultureel erfgoed in Nederland, speelt het eigendom van de collectie ook een rol. Het overgrote deel van de museale collecties in de rijksmusea is eigendom van de Nederlandse overheid. Hierdoor ontstaat er een verplichting voor de overheid om op een nette en zorgvuldige manier om te gaan met de museale collecties. Er is echter wel een verschil tussen de rijkscollectie en de museale collectie in eigendom van de Nederlandse overheid. De collectie van het Rijksmuseum in Amsterdam is hier een goed voorbeeld van. Een deel van deze collectie is eigendom van het Rijk, maar een deel ook van de gemeente Amsterdam. De Nachtwacht is bijvoorbeeld van de gemeente Amsterdam¹⁵. Nu is hier wel iets voor te zeggen. Het is en blijft een collectie dat eigendom is van de overheid. Bij de *Wet verzelfstandiging rijksmuseale diensten* is er een onderverdeling gemaakt tussen musea die voornamelijk een collectie van het Rijk of van de gemeente bezaten. Aan de hand daarvan is toen bepaald wie financieel verantwoordelijk was voor het museum. Vandaar dat het Rijksmuseum door het Rijk wordt gefinancierd, ook al is een deel van de collectie van de gemeente Amsterdam.

Dit verklaart echter nog niet alle rijksmusea. Er zijn ook collecties in de rijksmusea die van geen enkele overheidsinstantie zijn. Collectie Six is hier een goed voorbeeld van. De volledige collectie is van familie Six¹⁶, maar toch valt dit museum onder de rijksmusea. Dit heeft echter ook een historische grondslag. Het Rijk heeft namelijk door de jarenlange financiering indirect de verantwoordelijkheid genomen voor de collectie. Hierdoor is Collectie Six toch een rijksmuseum is, ondanks dat de collectie niet van het Rijk is.

¹⁵ Bron: Wikipedia, wikipedia.org, *De Nachtwacht*

¹⁶ Bron: Wikipedia, wikipedia.org, *Collectie Six*

Institutionele benadering van beleid

Er zijn verschillende benaderingen van beleid. Bekkers onderschrijft vier benaderingen van beleid¹⁷. Aan de hand van een aantal elementen, zoals het dominante verklaringsmechanisme en het instrumentarium, kan nagegaan worden welke van de vier benaderingen van beleid het beste bij het beleid en de omgeving passen. De vier benaderingen van beleid zijn:

- **Rationele benadering van beleid:** Bij deze benadering wordt ervan uitgegaan dat iedereen een keuze maakt aan de hand van rationele beslissingen. Het doen van een kosten-batenanalyse is hiervan een voorbeeld.
- **Politieke benadering van beleid:** De hele vorming van beleid gebeurt door het maken van politieke keuzes. Macht en belangen staan hierbij centraal.
- **Culturele benadering van beleid:** De keuzes die gemaakt worden hangen af van de cultuur die er heerst. Het beleid moet aansluiten bij deze cultuur wil het een kans van slagen hebben.
- **Institutionele benadering van beleid:** Alle wetten en regels hebben een historische of institutionele basis. Met deze basis moet rekening gehouden worden.

Zowel vanuit het museale veld als de politiek wordt veel gedacht en besloten vanuit een historisch gegroeide basis en lijkt erg op de institutionele benadering van beleid. De basis van de institutionele benadering van beleid is dat al het beleid vanuit een historisch oogpunt genomen is. Historisch gezien zijn er allerlei normen en waarden gevormd die erg moeilijk zijn om te doorbreken. Grote veranderingen in het beleid zijn niet eenvoudig en het duurt lang. Bij een beleidswijziging binnen een institutionele benadering staat legitimiteit centraal. Hierbij gaat het niet alleen over legitimiteit in de zin van wet- en regelgeving, maar de maatschappij moet de maatregel ook als legitiem ervaren.

Het ministerie van OCW is op dit moment bezig met het uitvoeren van een nieuwe beleidsmaatregel, namelijk een quotum dat ieder rijksmuseum minimaal 21% van de inkomsten uit de eigen inkomsten moet genereren in 2016. Wil deze beleidsmaatregel kans van slagen hebben, dan moet het een legitieme maatregel zijn.

¹⁷ Bron: Bekker, V. (2007)

Juist met het idee van het nagaan van de legitimiteit van een beleidsmaatregel heeft Hemerijck een viertal vragen opgesteld¹⁸. Als deze vier vragen met “ja” worden beantwoord, dan kan het beleid als legitiem ervaren worden. De vier vragen zijn:

- Werkt het?
- Past het?
- Mag het?
- Hoort het?

Werkt het?

Deze eerste vraag doelt op de instrumentele doelmatigheid van het beleid. Efficiëntie en effectiviteit, daar draait het hier bij deze vraag om.

Efficiëntie draait vaak om geld. Voor de overheid zit dat bij de doelstelling van de 21% eigen inkomstennorm wel goed. Tijdsduur wordt ook vaak genoemd bij efficiëntie. Voor de begroting van 2012 is al begonnen met het stellen van een eigen inkomstennorm, namelijk 17,5%. Ieder jaar loopt dit percentage met 1% op tot 21% in 2016. Hierdoor hebben de rijksmusea de tijd om de eigen inkomsten daar waar nodig op te krikken, maar duurt het niet dusdanig lang dat de rijksmusea er te gemakkelijk over kunnen gaan denken.

Het doel van de 21% eigen inkomstennorm is tweeledig. Als eerste is het een manier om de bezuinigingen te verdelen. Daarnaast probeert het ministerie van OCW door middel van deze beleidsmaatregel de musea minder financieel afhankelijk te maken van de overheid. Beide doelstellingen kunnen in theorie gehaald worden met deze beleidsmaatregel. Dus effectief zal deze maatregel waarschijnlijk wel zijn. Helemaal omdat een groot gedeelte van de rijksmusea op dit moment al ruim aan de 21% eigen inkomstennorm komt¹⁹.

Antwoord op de vraag of de beleidsdoelstelling van 21% eigen inkomsten werkt, is dus ja. Wel is hier een kanttekening bij de plaatsen. Het ministerie van OCW heeft namelijk niet goed zicht op de vraag of alle rijksmusea dezelfde onderdelen onder eigen inkomsten scharen. Bij de gekozen rijksmusea is de definitie gehanteerd zoals deze in het hoofdstuk “Definities” staat, namelijk:

¹⁸ Bron: Hemerijck, A. (2003)

¹⁹ Bron: Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, erfgoedmonitor.nl, *Erfgoedmonitor*

De inkomsten die het museum ontvangt van de bezoekers voor het leveren van een dienst of een product. Entreegelden, horeca-inkomsten en verkoop vanuit de winkel zijn hier voorbeelden van.

De drie onderzochte rijksmusea voldoen allen al ruim aan de 21% eigen inkomsten. Het Prinsessehof, het Zuiderzeemuseum en Huis Doorn krijgen respectievelijk 23%, 31% en 30% van hun inkomsten vanuit de eigen inkomsten. Voor deze drie musea zal het naar alle waarschijnlijkheid dus geen probleem zijn om aan de eigen inkomstennorm te voldoen in 2016.

Past het?

Politieke haalbaarheid en bestuurlijke uitvoerbaarheid staan bij deze tweede vraag centraal. In welke mate zijn de politieke, ambtelijke en maatschappelijke organisaties bereid om hier aan mee te werken? Dit zit bij deze beleidsdoelstelling wel goed. Het idee van deze maatregel kwam van de ambtenarij en zowel de staatssecretaris als de Tweede Kamer heeft hier akkoord op gegeven. Deze twee partijen, het ambtelijke en de politieke, zullen deze beleidsmaatregel niet gaan tegenwerken.

De maatschappelijke organisatie is in dit geval de musea en de Museumvereniging. Zoals uit de cijfers van de RCE blijkt, voldoet op dit moment het merendeel van de rijksmusea aan de eigen inkomstennorm van 21%, ook al geldt deze pas vanaf 2016. De rijksmusea die deze norm dreigen niet te halen, worden vanuit het ministerie van OCW ondersteund.

Ook deze tweede vraag kan met ja worden beantwoord. Er is voldoende politieke en bestuurlijke draagvlak voor het uitvoeren van deze beleidsmaatregel.

Mag het?

Deze derde vraag gaat over de constitutionele rechtmatigheid.

Anders dan die ene regel in de grondwet dat de overheid een voorwaarde moet scheppen voor culturele ontplooiing, staat er nergens in de wet beschreven dat de overheid voor de volle 100% de kosten van de musea moet subsidiëren. Het staat staatsrechtelijk gezien de overheid vrij om te bepalen minder subsidie te schenken, mits er goed voor de collectie gezorgd kan worden.

Deze derde vraag kan dus eveneens beantwoord worden met een ja. Wettelijk gezien is het mogelijk om deze beleidsmaatregel uit te voeren.

Hoort het?

De laatste vraag van Hemerijck slaat op de maatschappelijke aanvaardbaarheid. Om een echt legitiem beleid te hebben, moet de maatschappij ook achter het beleid staan.

Bij het aankondigen van de beleidsmaatregel van 21% eigen inkomsten, kwamen er niet veel reacties vanuit de maatschappij. Waarschijnlijk heeft dit ermee te maken dat zij er niet direct iets van zullen merken. De rijksmusea blijven gewoon open en de prijzen gaan naar alle waarschijnlijkheid niet super veel omhoog. Daarnaast heeft de echte “museumganger” een Museumkaart, waardoor zij gratis bij alle aangesloten musea naar binnen kan.

Vanuit de maatschappij wordt deze maatregel dus geaccepteerd, waardoor deze laatste vraag ook met ja beantwoord kan worden.

De conclusie die getrokken kan worden, is dat de beleidsmaatregel van 21% eigen inkomstennorm een redelijk goede kans van slagen heeft.

2. Vergelijking van de gekozen koppels

Om mijn onderzoek te vergemakkelijken, heb ik een drietal koppels gemaakt. Het idee achter deze koppels is dat het makkelijker is om adviezen te geven. Door een rijksmuseum te koppelen aan een privaat gefinancierd museum met ongeveer dezelfde omvang en bezoekersaantallen, kan uit de vergelijking conclusies getrokken worden waar de musea ook iets aan hebben.

De volgende koppels zijn gevormd. Het eerste museum is telkens het rijksmuseum:

1. Het Prinsessehof en Beelden aan Zee
2. Het Zuiderzeemuseum en het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik
3. Huis Doorn en Huygensmuseum Hofwijck

In dit hoofdstuk zal ik de koppels langs lopen, om na te gaan wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de verschillende musea binnen het koppel. Deze informatie heb ik verkregen door het houden van interviews met de musea, waarvan de samenvattingen in bijlage 4 tot en met 8 te lezen zijn, en door middel van desk research. Alle genoemde cijfers in dit hoofdstuk zijn terug te lezen in de samenvattingen van de interviews of in de desbetreffende jaarverslagen

Koppel 1: Het Prinsessehof en Beelden aan Zee

Voordat ik bij de verschillen tussen deze twee musea kom, ga ik eerst in op de overeenkomsten. Deze musea zijn gekozen aan de hand van een drietal criteria; de aard van de collectie, de bezoekersaantallen en hun financiële budget.

Hoewel ieder museum uniek is en een eigen unieke collectie bezit, zijn er zeker overeenkomsten te vinden tussen het Prinsessehof en Beelden aan Zee wat betreft hun collectie. Het Prinsessehof heeft een collectie die voornamelijk uit keramiek bestaat. Hierdoor komt er zeer specialistisch publiek. Niet iedereen is namelijk geïnteresseerd in keramiek. Hetzelfde is te zien bij Beelden aan Zee. Zoals de naam van het museum al impliceert, is Beelden aan Zee een museum met hoofdzakelijk beelden. Ook hiervoor is een zeer specialistisch publiek.

De bezoekersaantallen van beide musea liggen rond de 70.000 bezoekers in het jaar 2013. Wat ook opvalt, is dat een groot gedeelte van de bezoekers aan beide musea een Museumkaart heeft. Het Prinsessehof geeft aan dat zeker 50% een Museumkaart heeft en bij Beelden aan Zee is dit zelfs rond de 75%.

Het financiële budget van beide musea is wel wat afwijkend. Daar waar het Prinsessehof jaarlijks een budget van bijna €2,5 miljoen heeft, zit het financiële budget bij Beelden aan Zee meer in de buurt van €1 miljoen. Hierbij moet vermeld worden dat het Prinsessehof jaarlijks €1,5 miljoen vanuit het ministerie van OCW krijgt voor de huisvesting en exploitatie.

Aan de hand van de 3 criteria valt te stellen dat de musea een aantal overeenkomsten hebben. Het grootste verschil tussen de beide musea is toch wel het feit dat het Prinsessehof een rijksmuseum is en Beelden aan Zee een privaat museum. Om na te gaan in hoeverre beide musea privaat of publiek zijn, is hieronder voor het Prinsessehof en Beelden aan Zee de tabel van Brandsen, Van de Donk en Kenis ingevuld.

Dimensies		'publiek'	↔	'privaat'
1	Rechtsvorm	Publiekrechtelijk		Privaatrechtelijk
2	Eigendom	100% overheid		100% particulier
3	Autonomie t.o.v. gekozen organen	Afhankelijk		Onafhankelijk
4	Taken/activiteiten	Wettelijke taak (formeel titel)		Marktactiviteit
5	Financiering Bekostiging	100% overheid 100% o.b.v. publieke middelen		100% markt 100% privaat
6	Marktomgeving	Monopolie		Volledige concurrentie
7	Waardenoriëntatie	Collectief belang		Commercieel belang

Blauw staat voor het Prinsessehof en groen Beelden aan Zee.

Rechtsvorm en eigendom

In dit overzicht is een opvallend beeld te zien. Beelden aan Zee is duidelijk een zeer private instelling, terwijl Prinsessehof op sommige punten erg publiek is en op andere punten erg privaat. Dit valt goed te verklaren. Het Prinsessehof heeft namelijk geen collectie in beheer van het Rijk. Ongeveer 5% van de collectie is van het Prinsessehof zelf. De rest van de collectie is in het museum aanwezig door middel van een bruikleenconstructie. Er rusten dus voor de overheid geen eigendomsrechten op de collectie.

Beelden aan Zee is een private instelling waarvan zowel de rechtsvorm als het eigendom zich geheel in de private sfeer bevindt.

Autonomie t.o.v. gekozen organen

Doordat de collectie niet van de overheid is, kan het Prinsessehof zelf tot op een zekere hoogte bepalen wat er met de collectie en andere activiteiten gebeurt. Aan de subsidie die het Prinsessehof krijgt zitten echter wel een aantal subsidievoorwaarden verbonden. Daarom is er niet volledige autonomie ten opzichte van de gekozen organen.

Beelden aan Zee krijgt helemaal geen subsidie van de overheid. Hierdoor is het museum geen verantwoording verschuldigd aan de gekozen organen.

Taken/activiteiten

Doordat het Prinsessehof een rijksmuseum is, dient het museum zich te houden aan de wettelijke taken die een rijksmuseum heeft meegekregen. Het beheren van de collectie, het tonen aan publiek en het doen van onderzoek zijn dan ook de drie belangrijkste taken voor het Prinsessehof.

Op dit punt heeft Beelden aan Zee eveneens niets te maken met enige vorm van wettelijke eisen. Hooguit kan gesteld worden dat Beelden aan Zee wettelijke eisen heeft wat betreft de bedrijfsvoering, maar dat heeft ieder private organisatie.

Financiering en bekostiging

Het Prinsessehof krijgt het overgrote deel van haar inkomsten van het ministerie van OCW, maar liefst 60% van de totale inkomsten. Hierdoor is het Prinsessehof niet geheel afhankelijk van het ministerie van OCW, maar de subsidie is wel essentieel om het museum draaiende te kunnen houden.

In tegenstelling tot het Prinsessehof ontvangt Beelden aan Zee geen subsidies van de overheid. De financiering en bekostiging van Beelden aan Zee is dan ook geheel privaat geregeld.

Marktomgeving

Het verschil in marktomgeving tussen de twee verschillende musea heeft te maken met de locatie. Het Prinsessehof bevindt zich in Leeuwarden, terwijl Beelden aan Zee in Scheveningen gevestigd is. Hierdoor ondervindt Beelden aan Zee meer concurrentie van andere musea dan het Prinsessehof. Dat de locatie van het Prinsessehof nauwelijks tot geen

invloed heeft op de bezoekersaantallen, blijkt wel uit de schatting dat 60% van de bezoekers van het Prinsessehof van buiten de provincie komen.

Waardeoriëntatie

Beide musea ervaren een vorm van collectief belang. Daarnaast is er ook commercieel belang zichtbaar. Zonder dit commercieel belang zouden beide musea niet kunnen overleven. Toch is de basis van het museum dat hun collectie gedeeld dient te worden met het publiek.

Omdat de financiering in deze scriptie een van de hoofdonderwerpen is, worden in onderstaand schema de verschillende componenten van de inkomsten uiteen gezet.

Het Prinsessehof	Soort inkomsten	Bedrag	Percentage
	OCW	€ 1.448.527,00	59,9%
	Overige publieke middelen	€ 352.150,00	14,6%
	Private fondsen	€ 71.574,00	3,0%
	Eigen inkomsten	€ 545.405,00	22,6%
	Totaal	€ 2.417.656,00	

Beelden aan Zee	Soort inkomsten	Bedrag	Percentage
	Subsidies en sponsorbedragen	€ 132.231,00	12,6%
	Giften	€ 318.483,00	30,3%
	Eigen inkomsten	€ 600.315,00	57,1%
	Totaal	€ 1.051.029,00	

Uit de financiële cijfers blijkt dat bij het Prinsessehof de subsidie vanuit het ministerie van OCW de belangrijkste inkomstenbron is, terwijl bij Beelden aan Zee de eigen inkomsten voor iets meer dan 57% van de totale inkomsten zorgt. Er zit dus een duidelijk verschil tussen deze twee componenten.

Vooraf postsen zoals giften en sponsorbedragen zijn verkregen via cultureel ondernemen. Daar waar het Prinsessehof een kleine 20% van haar totale inkomsten via cultureel ondernemen verkrijgt, is het bij Beelden aan Zee goed voor ruim 40%.

Koppel 2: Het Zuiderzeemuseum en het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik

De eerste overeenkomst tussen deze twee musea is wel de ligging. Beide musea bevinden zich in het noorden van de provincie Noord-Holland. Daarnaast bieden beide musea de

mogelijkheid om hun mobiele erfgoed van dichtbij te kunnen zien en er zelfs een stuk met te kunnen varen of rijden. De aard van de collectie is dus redelijk eender.

De bezoekersaantallen zijn bij de beide musea wel wat verschillend. Het Zuiderzeemuseum mocht in 2013 meer dan 250.000 bezoekers verwelkomen. Bij het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik kwamen er 140.000 reizigers. Wat meteen opvalt, is dat het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik over reizigers spreekt en niet over bezoekers. Dit heeft met de functie van het museum te maken. Bij het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik is de museale attractie het meereizen met de stoomtram van het ene station naar het volgende. Voor iedere rit moet er een kaartje gekocht worden. De museale functie werkt dus iets anders dan bij het Zuiderzeemuseum, wat maakt dat ze bij het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik ook een andere definitie van het begrip bezoeker gekozen heeft.

Het financiële budget van beide musea loopt erg uiteen. Daar waar het Zuiderzeemuseum jaarlijks een budget van ruim €12 miljoen te besteden heeft, is het financiële budget van het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik ieder jaar een kleine €2 miljoen. Oorspronkelijk was het de bedoeling dat ik het Spoorwegmuseum zou interviewen. Zij hebben jaarlijks ruim 300.000 bezoekers en een financieel budget van ruim 7€ miljoen euro op jaarbasis. Helaas gaven zij na herhaaldelijk verzoek aan geen tijd te hebben voor een interview. Het daarop volgende grootste museum wat betreft spoor, is het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik. Het verschil in het financiële budget zal daarom bij deze vergelijking buiten wegen gelaten worden.

Voor het Zuiderzeemuseum en het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik heb ik eveneens de tabel van Brandsen, Van de Donk en Kenis ingevuld:

Dimensies		'publiek'	↔	'privaat'
1	Rechtsvorm	Publiekrechtelijk		Privaatrechtelijk
2	Eigendom	100% overheid		100% particulier
3	Autonomie t.o.v. gekozen organen	Afhankelijk		Onafhankelijk
4	Taken/activiteiten	Wettelijke taak (formele titel)		Marktactiviteit
5	Financiering Bekostiging	100% overheid 100% o.b.v. publieke middelen		100% markt 100% privaat
6	Marktomgeving	Monopolie		Volledige concurrentie
7	Waardenoriëntatie	Collectief belang		Commercieel belang

Blauw staat voor het Zuiderzeemuseum en groen voor Museumstoomtram Hoorn-Medemblik

Rechtsvorm en eigendom

Op de rechtsvorm na is hier te zien dat het Zuiderzeemuseum een zeer publieke instelling is. Dat alleen de rechtsvorm afwijkt, is goed te verklaren. Door de *Wet verzelfstandiging rijksmuseale instellingen* is het Zuiderzeemuseum verzelfstandigd en nu een stichting. In tegenstelling tot het Prinsessehof is de collectie van het Zuiderzeemuseum van het Rijk.

Het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik is volledig eigendom van de organisatie zelf. Wel zijn er in het verleden aandelen uitgedeeld, wat maakt dat het eigendom gedeeld moet worden met de aandeelhouders. Dit verandert echter niets aan het feit dat een private organisatie is.

Autonomie t.o.v. gekozen organen

Iets meer dan 60% van de inkomsten van het Zuiderzeemuseum is afkomstig van het ministerie van OCW. Ieder jaar moet het Zuiderzeemuseum dan ook verantwoording afleggen aan het ministerie van OCW wat zij gedaan heeft met de subsidie. Wel heeft het Zuiderzeemuseum eigen keuzevrijheid wat ze doen met hun budget, mits zij zich aan de prestatieafspraken houden.

In de tabel is goed te zien dat het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik inderdaad een private instelling is. Het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik is echter voor een deel wel

afhankelijk van gelden vanuit de gemeenten. Ongeveer 20% van de inkomsten komt van de gemeenten waar de tram iedere dag doorheen rijdt. Dit betekent dat de gemeenten voor een gedeelte invloed hebben op de bedrijfsvoering van het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik en dat hierover verantwoording afgelegd dient te worden.

Taken/activiteiten

Net als bij het eerste koppel heeft het Zuiderzeemuseum taken meegekregen vanuit het ministerie van OCW en heeft het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik veel meer eigen vrijheid.

Financiering en bekostiging

Zowel het Zuiderzeemuseum als het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik krijgt financiering van de overheid. Daar waar het Zuiderzeemuseum iets meer dan 60% van de totale inkomsten van het ministerie van OCW krijgt, ontvangt het SHM een kleine 20% van hun totale inkomsten van de gemeenten.

Marktomgeving

Beide musea bevinden zich in een redelijk monopolistische markt. Dit heeft niet alleen te maken met het feit dat ze beide in een omgeving gevestigd zijn waar minder musea zijn, maar ook het thema van de musea is redelijk uniek. Omdat er in Nederland meer musea zijn met hetzelfde thema als het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik dan het Zuiderzeemuseum, is het punt bij het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik in de tabel iets meer naar rechts geplaatst.

Waardeoriëntatie

De waardeoriëntatie van deze twee musea is hetzelfde als bij het eerste koppel. Elk museum heeft een maatschappelijk taak, al speelt het commercieel belang steeds meer een rol.

Bij dit tweede koppel zijn de inkomsten eveneens in twee schema's te zetten.

Het Zuiderzeemuseum	Soort inkomsten	Bedrag	Percentage
	OCW	€ 7.735.129,00	62,3%
	Bankgiro Loterij	€ 500.000,00	4,0%
	Divers	€ 295.910,00	2,4%
	Eigen inkomsten	€ 3.883.124,00	31,3%
	Totaal	€ 12.414.163,00	

Het SHM	Soort inkomsten	Bedrag	Percentage
	Gemeenten	€ 388.406,00	17,3%
	Giften en subsidies	€ 459.806,00	20,5%
	Huuropbrengst spoorlijn	€ 34.000,00	1,5%
	Eigen inkomsten	€ 1.361.068,00	60,7%
	Totaal	€ 2.243.280,00	

Bij dit tweede koppel is ook een groot verschil in de eigen inkomsten te zien. Daar waar het Zuiderzeemuseum 31% van de totale inkomsten verkrijgt via de eigen inkomsten, is dit voor het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik iets meer dan 60% van de totale inkomsten.

Wat betreft de inkomsten via het cultureel ondernemen zitten ook wat verschillen in de percentages. Het Zuiderzeemuseum verkrijgt iets meer dan 6% van de inkomsten via cultureel ondernemen en bij het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik is dit 22%. Wel moet er een kleine kanttekening bij geplaatst worden. De inkomsten van de gemeenten bij het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik zou mogelijk ook onder cultureel ondernemen geplaatst kunnen worden, aangezien het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik geen gemeentelijk museum is. In feite kan dus gesteld worden dat een kleine 40% van de inkomsten via cultureel ondernemen verkregen wordt.

Koppel 3: Huis Doorn en het Huygensmuseum Hofwijck

Het laatste koppel is een zeer bijzonder koppel. Niet alleen omdat de collectie die zij hebben zeer bijzonder is, maar ook het gebouw zelf is zeer bijzonder. Eigenlijk is wel te stellen dat bij deze twee musea het gebouw één zeer groot erfgoedobject is en onderdeel is van de collectie. De combinatie met het aanwezige ensemble maakt de musea tot één geheel.

De aard van de collectie is dus zeer overeenkomstig. In het jaar 2013 kwamen er ruim 25.000 bezoekers bij Huis Doorn langs. In het jaarverslag van het Huygensmuseum Hofwijck valt te

lezen dat in 2012 bijna 11.000 bezoekers kwamen. Bij het financiële budget is eveneens te zien dat Huis Doorn een groter museum is dan het Huygensmuseum Hofwijck. Jaarlijks heeft Huis Doorn ongeveer €900.000 te besteden, waarvan ruim €600.000 uit publieke middelen gefinancierd wordt. Bij het Huygensmuseum Hofwijck gaat het jaarlijks om een bedrag van iets minder dan €165.000, waarvan zo'n €85.000 door de gemeente Leidschendam-Voorburg wordt gesubsidieerd.

Voor deze twee musea ziet de ingevulde tabel van Brandsen, Van den Donk en Kenis er als volgt uit:

Dimensies	'publiek'	↔	'privaat'
1 Rechtsvorm	Publiekrechtelijk		Privaatrechtelijk
2 Eigendom	100% overheid		100% particulier
3 Autonomie t.o.v. gekozen organen	Afhankelijk		Onafhankelijk
4 Taken/activiteiten	Wettelijke taak (formele titel)		Marktactiviteit
5 Financiering	100% overheid		100% markt
Bekostiging	100% o.b.v. publieke middelen		100% privaat
6 Marktomgeving	Monopolie		Volledige concurrentie
7 Waardenoriëntatie	Collectief belang		Commercieel belang

Blauw staat voor Huis Doorn en groen voor het Huygensmuseum Hofwijck

Rechtsvorm en eigendom

Net als de rest van de rijksmusea is Huis Doorn eveneens verzelfstandigd. De rechtsvorm is dus zeer privaatrechtelijk geregeld. Doordat ook hier de collectie van Huis Doorn in eigendom van het Rijk is, komt de verdeling van privaat en publiek redelijk overeen met die van het Zuiderzeemuseum.

Bij het Huygensmuseum Hofwijck is zowel de rechtsvorm als het eigendom van de collectie privaatrechtelijk geregeld. Daarom staan deze twee punten in deze tabel aan de privaatkant.

Autonomie t.o.v. gekozen organen

Huis Doorn krijgt een kleine 64% van de totale inkomsten van het ministerie voor OCW. Hierdoor is Huis Doorn voor een groot deel verantwoording verschuldigd aan de gekozen organen.

Het Huygensmuseum Hofwijck is op sommige punten wat meer publiek ten opzichte van de overige private musea. Dit heeft ermee te maken dat het Huygensmuseum Hofwijck toch een aanzienlijk deel van de inkomsten vanuit de gemeente krijgt. Hierdoor heeft de gemeente een grotere zeggenschap in de activiteiten van het museum dan bij de overige private musea.

Taken/activiteiten

Bij dit laatste koppel zijn de taken en activiteiten gelijk aan die bij de andere koppels. Huis Doorn heeft als rijksmuseum een aantal wettelijke taken, terwijl het Huygensmuseum Hofwijck meer zelf kan bepalen.

Financiering en bekostiging

Zoals al even is aangestipt zijn zowel Huis Doorn als het Huygensmuseum Hofwijck voor meer dan de helft afhankelijk van de overheid wat betreft de financiering. Huis Doorn ontvangt bijna 65% van de totale inkomsten van het ministerie van OCW en het Huygensmuseum Hofwijck krijgt iets meer dan de helft van de totale inkomsten van de gemeente.

Marktomgeving

Beide musea bevinden zich in de Randstad en in een omgeving waar meerdere van dit soort musea zijn. Hierdoor is er wat meer concurrentie dan bij de andere musea. Toch hebben ze een uniek element, namelijk de collectie. Dit zorgt ervoor dat er toch een zekere mate van onderscheiding is ten opzichte van de andere musea met dit onderwerp.

Waardeoriëntatie

Ook dit laatste onderdeel lijkt veel op dat van de vorige koppels. Er is zeker een mate van maatschappelijk belang, maar commercieel belang speelt eveneens bij dit koppel steeds meer een rol.

De inkomsten van dit laatste koppel heb ik eveneens in twee tabellen neergezet.

Huis Doorn	Soort inkomsten	Bedrag	Percentage
	OCW	€ 537.835,00	64,7%
	Subsidie	€ 36.349,00	4,4%
	Sponsoring	€ 10.750,00	1,3%
	Eigen inkomsten	€ 246.338,00	29,6%
	Totaal	€ 831.272,00	

Huygensmuseum Hofwijck	Soort inkomsten	Bedrag	Percentage
	Gemeente	€ 85.855,00	52,1%
	Algemene sponsoring	€ 15.000,00	9,1%
	Contributies, donaties en giften	€ 55.582,00	33,8%
	Eigen inkomsten	€ 8.206,00	5,0%
	Totaal	€ 164.643,00	

Bij de eigen inkomsten is hier een ander beeld te zien dan bij de andere twee koppels. Daar waar Huis Doorn bijna 30% van de inkomsten uit de eigen inkomsten verkrijgt, is dit bij het Huygensmuseum Hofwijck slechts 5%.

De inkomsten vanuit cultureel ondernemen is wel meer bij het Huygensmuseum Hofwijck. Bijna 43% van de inkomsten krijgt het Huygensmuseum Hofwijck door het cultureel ondernemen, terwijl dit bij Huis Doorn een kleine 6% is.

De verschillen en overeenkomsten in het algemeen

In het algemeen valt er ook iets te zeggen over de verschillen en overeenkomsten tussen de gekozen rijksmusea en de gekozen private musea. Hoewel alle zes de musea in rechtsvorm allemaal zeer privaat zijn, heeft de overheid over het algemeen meer te zeggen over de rijksmusea dan over de private musea. Dit heeft niet alleen met het eigendom van de collectie te maken, maar ook met de hoeveelheid financiering die vanuit de overheid komt. De private musea kunnen alle drie ook met het schema van Brandsen, Van den Donk en Kenis aangemerkt worden als een private instelling. Hierbij is Beelden aan Zee wel duidelijk de meest private instelling, aangezien daar geen gelden vanuit de overheid binnen komen.

Bij ieder koppel is een vergelijking gemaakt tussen de inkomsten vanuit de eigen inkomsten en vanuit het cultureel ondernemen. Wanneer de koppels op deze twee punten met elkaar vergeleken worden, ontstaan deze twee tabellen.

Eigen inkomsten	Rijksmuseum	Privaat museum
Koppel 1	22,6%	57,1%
Koppel 2	31,3%	60,7%
Koppel 3	29,6%	5,0%

Cultureel ondernemen	Rijksmuseum	Privaat museum
Koppel 1	17,5%	42,9%
Koppel 2	6,4%	22,0% (39,3%)
Koppel 3	5,7%	42,9%

Wat bij de eigen inkomsten opvalt, zijn een tweetal zaken. Allereerst blijken alle geïnterviewde rijksmusea nu al te voldoen aan de eigen inkomstennorm van 21%. Dit betekent dat zij zich hier geen zorgen hoeven te maken, mits ze dit percentage vol kunnen houden.

Een tweede wat opvalt is dat, afgezien van het Huygensmuseum Hofwijck, de private musea aanzienlijk meer van hun inkomsten verkrijgen vanuit hun eigen inkomsten.

Net als bij de eigen inkomsten blijken de private musea ook via cultureel ondernemen meer van hun inkomsten te verkrijgen.

3. De rol van private financiers in het heden en verleden

Private financiers spelen steeds meer een rol in de begroting van de musea. Zowel de rijksmusea als de private musea krijgen een deel van hun inkomsten van private financiers. Voor de private musea is dit vanaf het begin van het museum al een essentieel onderdeel van de inkomsten geweest, want van alleen de eigen inkomsten kan het museum niet overleven. Voor de rijksmusea is het een relatief nieuw fenomeen. Met de beleidsdoelstelling van toenmalig staatssecretaris Zijlstra is steeds meer de focus gekomen op het genereren van eigen inkomsten, waarbij private financiers ook een rol hebben.

In dit hoofdstuk zal ik ingaan op de rol van de private financiers bij de gekozen musea. De informatie voor dit hoofdstuk is verkregen door middel van de interviews en de jaarverslagen van de verschillende musea.

Private financiers bij de rijksmusea

Zoals in de inleiding al even aangestipt, is de rol van private financiers steeds belangrijker geworden bij de rijksmusea. Ze worden niet alleen gestuurd vanuit de overheid door de 21% eigen inkomstennorm van toenmalig staatssecretaris Zijlstra, maar ook door de bezuinigingen van de overheid in het algemeen zijn de eigen inkomsten steeds belangrijker geworden. Zonder de private investeringen is het voor de rijksmusea niet mogelijk om de begroting sluitend te krijgen. Dit komt voornamelijk doordat de rijksmusea graag hun collectie op een goede en interessante manier aan het publiek willen tonen en de overheid vooral voor de huisvestingskosten en het beheer en behoud van de collectie subsidie geeft. Met de komst van de Erfgoedwet wordt dit verschil nog duidelijker, aangezien er dan een tweedeling komt in de subsidiebeschikking. Er komen langjarige afspraken voor de subsidie voor de huisvesting en het beheer en behoud van de collectie en voor het activiteitendeel van de subsidie worden aparte afspraken gemaakt.

Dat de overheid hoofdzakelijk in staat voor de huisvestingskosten en het beheer en behoud van de collectie is niet zo vreemd. Tijdens de interviews werd wel duidelijk dat het voor de markt, of dit nu particuliere financiers zijn of cultuurfondsen, niet aantrekkelijk is om dit gedeelte van de kosten te dekken. Van de overheid wordt verwacht dat zij datgene financiert wat maatschappelijk noodzakelijk is, maar niet door het bedrijfsleven wordt gefinancierd. Wel moet hier dan een wettelijke basis voor zijn.

Private financierders bij de private musea

Voor de private musea zijn private financierders van levensbelang. Hoewel het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik en het Huygensmuseum Hofwijck ook nog financiering van de gemeenten krijgen, draaien ze toch voor een groot gedeelte op private financierders. Na de eigen inkomsten zijn de private financierders toch de belangrijkste factor voor de totale inkomsten.

Net als bij de rijksmusea wordt het voor de private musea steeds belangrijker om zo veel mogelijk eigen inkomsten te genereren. Doordat de musea die van overheidswege gefinancierd worden het met een steeds lager budget moeten doen, worden er steeds meer aanvragen gedaan bij private financierders. De rijksmusea, provinciale musea en de gemeentelijke musea proberen namelijk op die manier hun begroting sluitend te krijgen.

De economische crisis heeft ook een negatieve invloed gehad op de sponsoring van private financierders. Bij alle interviews, zowel bij die van de rijksmusea als bij de private musea, wordt opgemerkt dat particulieren en bedrijven steeds voorzichtiger zijn om een donatie of sponsoring te doen. Zij moeten zelf namelijk steeds meer op hun eigen financiën letten en dan wordt de donatie aan een culturele instelling als een van de eerste uitgaven gekort. Vooral de structurele sponsoring is een steeds schaarser fenomeen. Dit betekent dat de musea iedere keer weer op zoek moeten gaan naar andere manieren om voldoende inkomsten te genereren en andere sponsoren te vinden.

Vrijwilligers bij de musea

Eén ding wat alle musea allemaal hebben, is dat ze allemaal veel vrijwilligers hebben. Dit is voor de musea essentieel om alle taken uit te kunnen voeren. Met 340 vrijwilligers heeft het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik de meeste vrijwilligers die verbonden zijn aan het museum. Tijdens het interview met de directeur externe betrekkingen van het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik kwam al naar voren dat zij het niet zouden redden zonder deze vrijwilligers.

Niet alleen het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik is erg afhankelijk van de vrijwilligers. Alle musea zijn dat. Huis Doorn is zelfs een paar jaar geleden volledig over gegaan op een vrijwilligersorganisatie. De inzet van vrijwilligers is dus voor alle gekozen musea erg

belangrijk. Zonder deze vrijwilligers zouden de kosten vele malen hoger zijn en zouden veel van de musea moeten sluiten.

In het vorige hoofdstuk is al gebleken dat het financiële budget bij lang niet alle koppels even goed te vergelijken is. Het aantal vrijwilligers verschilt ook erg met elkaar, evenals het aantal bezoekers. Wanneer deze drie gegevens tegenover elkaar worden gezet, ontstaat er echter een interessant beeld.

Koppel	Museum	Vrijwilliger	Budget	Bezoeker	
1	Het Prinsessehof	70	€ 2.417.356,00	74382	
	Beelden aan Zee	180	€ 1.051.029,00	70000	
Ratio		2,57		0,43	0,94
2	Het Zuiderzeemuseum	193	€ 12.414.226,00	225635	
	Museumstoomtram Hoorn-Medemblik	340	€ 2.111.701,00	70000	
Ratio		1,76		0,17	0,31
3	Huis Doorn	150	€ 914.502,00	26533	
	Huygensmuseum Hofwijck	60	€ 165.058,00	11000	
Ratio		0,40		0,18	0,41

Iedere keer is het getal van het private museum gedeeld door het getal van het rijksmuseum. Dit wil dus zeggen dat voor iedere vrijwilliger dat het Prinsessehof heeft, Beelden aan Zee 2,57 vrijwilligers heeft. Voor iedere euro dat het Prinsessehof aan budget heeft, heeft Beelden aan Zee €0,43. En voor iedere 100 bezoekers dat het Prinsessehof krijgt, komen er bij Beelden aan Zee 94 bezoekers.

Wat hierbij opvalt, is dat de ratio van de vrijwilligers bij alle koppels hoger is dan de ratio van het budget. Mogelijk dat dit te maken heeft met de invloed die vrijwilligers hebben op het totale budget. Wanneer het aantal vrijwilligers betaald zouden worden voor een bedrag van €2500,- bruto per maand (wat naarkomt op jaarlijkse kosten voor de werkgever van €37.624,-²⁰) en dat één vrijwilliger ongeveer 1/10 van een fte plek vult, zou dit het volgende tot gevolg hebben.

²⁰ Bron: Bereken het, Berekenhet.nl, Loonkosten voor de werkgever

Koppel	Museum	Vrijwilliger	Fte	Kosten per jaar	Nieuw budget
1	Het Princessehof	70	7	€ 263.368,00	€ 2.680.724,00
	Beelden aan Zee	180	18	€ 677.232,00	€ 1.728.261,00
2	Het Zuiderzeemuseum	193	19,3	€ 726.143,20	€ 13.140.369,20
	Museumstoomtram Hoorn-Medemblik	340	34	€ 1.279.216,00	€ 3.390.917,00
3	Huis Doorn	150	15	€ 564.360,00	€ 1.478.862,00
	Huygensmuseum Hofwijck	60	6	€ 225.744,00	€ 390.802,00

In deze tabel is goed te zien dat vooral het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik veel profiteert van het grote aantal vrijwilligers. Jaarlijks wordt er een kostenpost van bijna €1,3 miljoen bespaard.

Om deze cijfers wat beter met elkaar te kunnen vergelijken, is in de volgende tabel neergezet hoeveel procent van het budget de vrijwilligers zouden kosten als deze betaald zouden worden.

Koppel	Museum	Percentage budget
1	Het Princessehof	9,82%
	Beelden aan Zee	39,19%
2	Het Zuiderzeemuseum	5,53%
	Museumstoomtram Hoorn-Medemblik	37,72%
3	Huis Doorn	38,16%
	Huygensmuseum Hofwijck	57,76%

Hierbij valt op dat het dus vooral voor de private musea scheelt dat er een groot aantal vrijwilligers zijn. Waren deze er niet, dan zouden hun inkomsten vele malen hoger moeten zijn om het extra personeel te kunnen betalen.

Inkomsten uit cultureel ondernemen 5 en 20 jaar geleden

Daar waar in het eerste hoofdstuk de financieringsgeschiedenis van de musea in het algemeen in kaart is gebracht, zal in dit hoofdstuk de financieringsgeschiedenis van de gekozen musea aan bod komen. Vooral de interviews zijn input voor de informatie van dit hoofdstuk.

De rijksmusea 5 en 20 jaar geleden

Zo'n 20 jaar geleden, in 1993, werd de *Wet verzelfstandiging rijksmuseumse diensten* van kracht. Dit was vooral voor het Zuiderzeemuseum een belangrijk moment. Door deze verzelfstandiging werden er een aantal taken overgeheveld van het Rijk, of de Rijksgebouwendienst, naar het Zuiderzeemuseum zelf. De salariskosten en de kosten voor het huren van het museum kwam voor rekening van het Zuiderzeemuseum. Om dit goed uit

te kunnen voeren, kreeg het Zuiderzeemuseum een grotere jaarlijkse subsidie vanuit het Rijk. Door deze verzelfstandiging was het Zuiderzeemuseum meer verantwoordelijk voor het personeel en mogelijke aanpassingen aan het pand en de grond.

Het Prinsessehof heeft een wat andere geschiedenis. Dit heeft vooral met het eigendom van de collectie te maken. Het Prinsessehof is één van de rijksmusea die geen collectie die eigendom is van het Rijk beheerd. Wel krijgt het Prinsessehof al vele jaren subsidie vanuit het ministerie van OCW. Het Rijk heeft hierdoor een bepaalde verantwoordelijkheid genomen voor de collectie en zal dit in de toekomst ook blijven doen.

Het feit dat Huis Doorn meer dan alleen een museum is, resulteert ook in een andere geschiedenis dan de vorige twee rijksmusea. Sinds de Tweede Wereldoorlog is Huis Doorn en het ensemble van de Nederlandse Staat. De echte subsidie voor het beheer en behoud van de collectie kwam pas in 2010. Daarvoor was er wel altijd een subsidie vanuit het Rijk om de huisvestingskosten te kunnen dekken.

Vijf jaar geleden was voor alle rijksmusea een belangrijk omslagpunt. Het begin van de economische crisis was in de museumwereld goed te merken. Niet alleen het bedrijfsleven was minder welwillend om een sponsorschap aan te gaan, ook de bezoekersaantallen liepen terug. De tijd dat bedrijven een langjarig sponsorschap af sloten was voorbij. Daar kwam nog eens bij dat in 2011 de bezuinigingen bij het ministerie van OCW werden aangekondigd voor de nieuwe subsidieperiode. De musea moesten meer aan cultureel ondernemen doen en dat in een tijd dat de markt hier niet zo happig meer op was.

Bij Huis Doorn was 2012 een zeer belangrijk jaar. De subsidie van het ministerie van OCW werd gehalveerd. Het was hierdoor niet mogelijk meer om het museum draaiende te houden en Huis Doorn luidde de noodklok. Dit heeft geholpen. Door van de organisatie een vrijwilligersorganisatie te maken en doordat meerder fondsen Huis Doorn een subsidie gaven, kon Huis Doorn toch doorgaan.

Op dit moment ziet de toekomst voor alle drie deze rijksmusea er stabiel uit. Met de komst van de Erfgoedwet is er voor alle rijksmusea een langjarige zekerheid op subsidie vanuit het ministerie van OCW. Daarnaast begint de markt langzaam weer aan te trekken, wat maakt dat bedrijven en sponsors weer wat meer beginnen te investeren in de musea. Toch blijft het hard werken voor de rijksmusea om hun begroting sluitend te krijgen. Fondsen zoals de

Bankgiro Loterij, die in het jaar 2013 maar liefst 62,5 miljoen gaf aan organisaties op het terrein van cultuur en monumentenzorg in Nederland²¹, merken nog altijd dat de economische crisis gaande is. Het blijft dus voor de komende jaren belangrijk dat de rijksmusea verder kijken naar mogelijke sponsoring dan de standaard sponsoren en subsidiegevers. In het laatste hoofdstuk, wat over cultureel ondernemen gaat, zal hier verder op worden ingegaan.

De private musea 5 en 20 jaar geleden

De private musea hebben een wat andere geschiedenis dan de rijksmusea. Hoe de financiering er 20 jaar geleden uitzag bij de individuele private musea verschilt onderling, maar in hoofdlijnen is te stellen dat tot een paar jaar geleden deze redelijk stabiel was. Beelden aan Zee geeft zelfs aan vandaag de dag qua percentages nog dezelfde inkomsten te hebben als 20 jaar geleden. 25% van de inkomsten vanuit de entreegelden, 20% inkomsten van het café en de winkel, 15 tot 20% vanuit de vriendenkringen en de rest vanuit de fondsen. Wel merkt Beelden aan Zee op dat het steeds lastiger wordt om subsidies te krijgen vanuit de fondsen. Dit heeft ermee te maken dat steeds meer musea afhankelijk worden van deze fondsen, terwijl de budgetten van de fondsen onder druk komen te staan.

Het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik heeft 20 jaar geleden een grote reorganisatie ondergaan. Het museum had meerdere schulden en kreeg te weinig inkomsten om alle lasten te kunnen dekken, laat staan schulden af te betalen. Tijdens de reorganisatie werd er in de kosten gesneden door onder andere de vrijwilligers geen vergoeding meer te geven, werd er bij de gemeenten om een subsidie gevraagd en ging de prijs voor het treinkaartje omhoog. Ook het aanschrijven van fondsen en sponsoren is in die tijd begonnen bij het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik. Ieder jaar ging het wat beter. Vandaag de dag is het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik een gezonde organisatie met zelfs een eigen vermogen. Daar heeft vooral de tien jaar lange garantie voor subsidie van de gemeenten bij geholpen, evenals de jaarlijkse bijdrage van €200.000 van de Bankgiro Loterij.

Het Huygensmuseum Hofwijck is tot een 20 jaar geleden eigenlijk altijd in handen geweest van verschillende echtparen die voor het gebouw en de collectie zorgden. Er waren wel open dagen waarbij mensen de collectie konden bewonderen, maar een echt museum was het nog niet. Pas rond het jaar 2000 is hier verandering in gekomen. Het Huygensmuseum

²¹ Bron: Bankgiro Loterij, bankgiroloterij.nl, *Alle goede doelen van de Bankgiro Loterij in 2014*

Hofwijck kreeg reguliere openingstijden. De gemeente Leidschendam-Voorburg besloot om Hofwijck jaarlijkse subsidie te verstrekken.

Ook bij de gemeente Leidschendam-Voorburg werd er in het jaar 2011 bezuinigd op het cultuurbudget. Het Huygensmuseum Hofwijck kreeg te horen dat zij geleidelijk tot en met 2015 minder subsidie zouden krijgen. Van ongeveer 86.000 in het jaar 2012 tot 57.000 in het jaar 2015. Dit nieuws zorgde ervoor dat het Huygensmuseum Hofwijck andere manieren moest gaan vinden om geld binnen te halen. Door middel van cultureel ondernemen, waarbij crowdfunding een maal een belangrijke rol heeft gespeeld, hebben zij de begroting sluitend kunnen krijgen.

Bij de private musea is eigenlijk dezelfde trant zichtbaar als bij de rijksmusea. Wat betreft de financiën was er 20 jaar geleden nog niet zo veel aan de hand. Het jaar 2012 is een omslagpunt geweest. De economische crisis begon door te dringen bij de overheid en bij de private sector, waardoor subsidies en sponsoring omlaag gingen.

Op dit moment zijn alle private musea gezonde organisaties met sluitende begrotingen. Wel blijft het voor alle drie essentieel om te blijven werken aan het binnenhalen van subsidies en sponsoring, omdat ook in deze sector de langjarige subsidies en sponsoring nagenoeg voorbij zijn.

4. Cultureel ondernemen

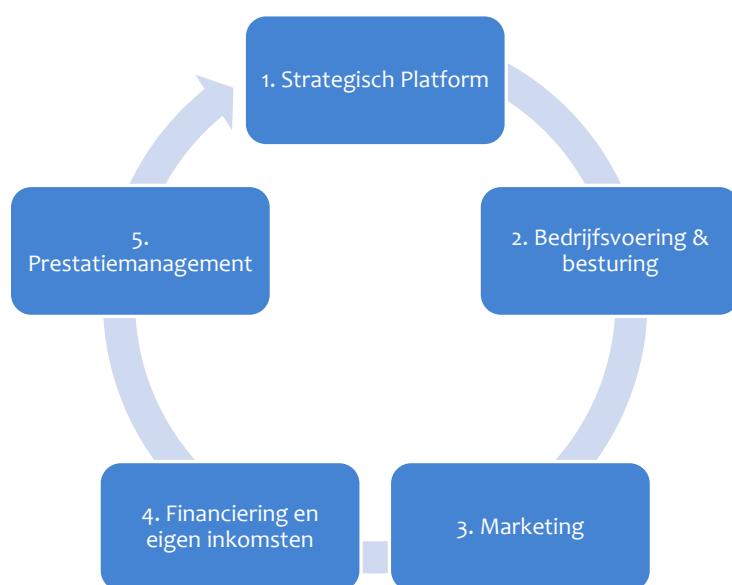
Bij deze laatste deelvraag wordt dieper ingegaan op het fenomeen cultureel ondernemen. De verkregen informatie uit dit hoofdstuk komt van de interviews en door middel van desk research. De theorie van dit hoofdstuk komt uit het boek *Handboek cultureel ondernemen* van Boris Franssen, Peter Scholten en Marc Altink.

Een korte inleiding

De laatste jaren wordt steeds vaker gesproken over cultureel ondernemen. Rond de eeuwwisseling begon cultureel ondernemen een onderwerp te worden in de politiek. Toenmalig staatssecretaris van het ministerie van OCW Van der Ploeg beschreef in een cultuurnota hoe hij het ondernemen in de culturele sector voor zich zag. In de jaren daarna is bij de verschillende ministers en staatssecretarissen van het ministerie van OCW cultureel ondernemen een onderwerp gebleven.

Het cultureel ondernemen begon vele jaren daarvoor al. Voordat de overheid zorg ging dragen voor cultuur, moesten de kunstenaars zelf het geld binnen halen door middel van cultureel ondernemen. William Shakespeare en Rembrandt van Rijn schenen hier zeer goed in te zijn.

In het boek van Franssen, Scholten en Altink (2009) hebben de auteurs een werkmodel beschreven voor het cultureel ondernemen. Dit hebben zij in onderstaand schema verwerkt.



In dit schema is stap voor stap weergegeven hoe culturele instellingen moeten ondernemen. Doordat dit buiten de scope van dit onderzoek valt, wordt er niet dieper ingegaan op dit schema.

Cultureel ondernemen bij de gekozen musea

Het fenomeen cultureel ondernemen is dus al een zeer oud fenomeen. Binnen de groep rijksmusea en private musea zijn er echter wel verschillen zichtbaar. Daar waar de private musea eigenlijk vanaf het begin van het museum al zeer actief aan cultureel ondernemen hebben moeten doen, zijn de rijksmusea er pas rond 2012 zeer intensief mee in aanraking gekomen. Op dit moment is wel de situatie dat, zeker als het om de publieksfunctie van het museum gaat, cultureel ondernemen ook voor de rijksmusea essentieel is geworden.

Niet elk museum denkt hetzelfde over cultureel ondernemen. Dat blijkt ook wel uit de interviews. Daar waar bijvoorbeeld het Prinsessehof het niet ondenkbaar meer vindt als er in de toekomst van het keramiek gegeten wordt, geeft het Huygensmuseum Hofwijck aan dat zij de museale doelstelling bij elke aanvraag in het oog houden.

In 2011 heeft de Nederlandse Museumvereniging onder haar leden een onderzoek uitgezet²². Steeds meer overheden gaven aan de komende jaren te bezuinigen, evenals het bedrijfsleven. De Nederlandse Museumvereniging vroeg zich af hoe haar leden tegen deze bezuiniging aankeken. 65% van de respondenten gaf aan dat zij zagen aankomen dat zij het vanaf het jaar 2012 met minder geld moesten doen. Bezuinigen op het personeel of de collectie, minder activiteiten organiseren of zelfs het sluiten van het museum werden als mogelijke gevolgen genoemd van de bezuinigingen. In dit onderzoek van de Nederlandse Museumvereniging gaf slechts 13% aan meer inkomsten te gaan genereren.

In de eerste instantie hebben alle onderzochte musea er ook voor gekozen om op bepaalde zaken te bezuinigen. Dit was echter niet voldoende. Al snel kwamen de musea erachter dat er ook meer inkomsten moesten komen. Dit moest echter via nieuwe wegen gebeuren, want de standaard subsidiegevers gaven juist minder. Daar waar cultureel ondernemen bij de private musea al sinds jaar en dag gebruikt werd om de begroting sluitend te krijgen, volgden de rijksmusea deze manier van ondernemen ook. Vanaf heden is het cultureel

²² Bron: Museumvereniging, museumvereniging.nl, *de gevolgen van de bezuinigingen op musea*

ondernemen een essentieel onderdeel geworden voor de bedrijfsvoering van alle onderzochte musea.

Afhankelijk van de grootte van het museum, staat er een deel of staan er zelfs meerdere fte's op de loonlijst die zich specifiek bezig houdt met het binnen halen van nieuwe sponsors. Want cultureel ondernemen is meer dan alleen af en toe een subsidieaanvraag sturen naar de verschillende financierders. Het is een jarenlang proces van contacten opbouwen en onderhouden. De ervaring van de geïnterviewde musea is dat de musea die bij de verschillende financierders bekend zijn, sneller een sponsoring krijgen.

Voorbeelden van cultureel ondernemen

Tijdens het onderzoek zijn er verschillende voorbeelden van cultureel ondernemen langsgekomen. Hieronder staan van ieder museum drie voorbeelden genoemd.

Het Prinsessehof

Ieder museum heeft zo haar eigen mooie voorbeelden van cultureel ondernemen. Zo doet het Prinsessehof veel samen met het Fries Museum. Tot op de bedrijfsvoering aan toe zijn de twee organisaties nagenoeg geïntegreerd. Omdat het Prinsessehof een rijksgefinancierd museum is en het Fries Museum een provinciaal museum, is het op dit moment nog niet mogelijk om de musea te fuseren zonder dat dit financiële gevolgen heeft. Maar de samenwerking tussen deze twee musea gaat ver. Niet alleen de contracten met bijvoorbeeld de energimaatschappij worden als één pakket getekend, ook voert veel van het personeel voor beide musea werkzaamheden uit.

Niet alleen in de bedrijfsvoering wordt er samengewerkt tussen het Prinsessehof en het Fries Museum. Beide musea promoten elkaar ook steeds meer. Dit heeft een positief effect op de bezoekersaantallen van het Prinsessehof. Doordat het Fries Museum vorig jaar opnieuw geopend werd, zijn er veel mensen die het nieuwe Fries Museum willen zien. Door het promoten van het Prinsessehof bij de bezoekers van het Fries Museum, gaan de bezoekersaantallen bij het Prinsessehof ook omhoog.

Hoewel het gebouw van het Prinsessehof niet geschikt is om grote en vooral andersoortige dan de standaardbijeenkomsten te organiseren, wordt er wel actief gewerkt om mensen op een andere manier de drempel over te krijgen. Dit bijvoorbeeld door bij de tentoonstellingen de lokale bevolking te vragen om hun servies in te brengen. Hierdoor wordt de

betrokkenheid van de lokale bevolking groter en komt er ander publiek naar het museum toe.

Beelden aan Zee

Beelden aan Zee is voor een groot deel afhankelijk van de verschillende vriendengroepen. Het museum heeft in totaal vier vriendengroepen: gewone vrienden, gouden vrienden, zaken vrienden en de sculpture club. Vooral deze laatste groep is de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden. Daar waar de gewone vrienden in aantallen naar beneden gingen, sloten meer particulieren zich aan bij de sculpture club. Daarnaast zorgt de sculpture club voor jonger publiek in het museum. Met een gemiddelde leeftijd van de bezoekers van 55 plus, is het jongere publiek van harte welkom.

Niet alleen via de sculpture club wordt geprobeerd om jonger publiek naar Beelden aan Zee te trekken. Beelden aan Zee is een van de musea in Den Haag die meedoen aan het Cultuurmenu. Het Cultuurmenu is een initiatief van de gemeente Den Haag dat erop gericht is om kinderen van de basisschool meer met cultuur in aanraking te laten komen.

Beelden aan Zee is op dit moment bezig met het bouwen van de gipsotheek. Dit gebouw, wat een atelierachtige uitstraling zal krijgen, is bedoeld om *'het creatieve proces van de kunstenaar te laten zien'*²³. Op deze manier probeert Beelden aan Zee een jonger publiek aan te trekken. Daarnaast geeft deze gipsotheek hun de mogelijkheid om een zaal te verhuren.

Het Zuiderzeemuseum

Het Zuiderzeemuseum is het museum met het grootste financiële budget van de onderzochte musea. Dit rijksgefinancierd museum is op veel fronten bezig om samenwerking te zoeken. Niet alleen met andere culturele instellingen, maar zeker ook met het bedrijfsleven. Zo zijn er met enige regelmaat kortingsacties samen met de ANWB, de KLM, de Jumbo, de Libelle, de Margriet, het Noord-Hollands Dagblad en de Telegraaf. Door de leden van deze bedrijven korting te geven, maken de bedrijven gratis reclame voor het Zuiderzeemuseum.

Een ander mooi samenwerkingsverband was met de NTR. Zij maakten een programma over waterbescherming en hebben samen met het Zuiderzeemuseum hier invulling aan gegeven. Als aanvulling hierop zette het Zuiderzeemuseum een tentoonstelling op. Door de marketing

²³ Citaat van Maarten Steemers. Bron: Interview met Maarten Steemers, zie bijlage 4

en de communicatie op elkaar af te stemmen, werd het programma van de NTR extra goed bekeken en kwamen er meer bezoekers naar het Zuiderzeemuseum toe.

De nachtbeveiliging heeft het Zuiderzeemuseum ook met andere partijen samen geregeld. Het buitenmuseum van het Zuiderzeemuseum bestaat namelijk uit 13 hectare grond. Dit moet in de avond enige vorm van beveiliging hebben. Samen met vier zaadbedrijven is er één contract gesloten met een beveiligingsbedrijf. Hierdoor kunnen de kosten door vijf gedeeld worden, wat voor iedere partij goedkoper is.

Museumstoomtram Hoorn-Medemblik

Toen het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik 20 jaar geleden in financiële nood kwam, hebben zij besloten om aandelen uit te geven. Dit betekent niet dat het museum naar de beurs is gegaan. Het uitgeven van de aandelen zorgde op de korte termijn voor meer geld, maar had zeker ook voor de lange termijn effect. De particulieren die aandelen van het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik bezitten, hebben deze aandelen gekocht omdat zij zich zeer betrokken voelden bij het museum. Deze betrokkenheid is er nog altijd. Wanneer het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik om wat voor een reden dan ook een financiële stimulans nodig heeft, is dit een groep waar om een extra donatie gevraagd kan worden.

Het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik heeft veel contacten met verschillende touroperators. Op dit moment is er een Japanse touroperator die voor veertien weken voor 50 man de ochtendtram geboekt heeft. Tijdens de vakantie naar Europa, stappen de Japanners op de vrijdagen om 6 uur in de ochtend in het vliegtuig naar Schiphol toe. Vanuit Schiphol brengt een bus hun naar Hoorn, zodat zij op de ochtendtram kunnen stappen naar Medemblik toe. Eenmaal in Medemblik aangekomen, gaan ze met de bus terug naar Schiphol en vliegen terug naar Japan.

Steeds meer kwam het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik erachter dat vooral de terugritten erg leeg waren. Ongeveer 80% van de inkomsten kwamen van de heenrit en slechts 20% van de terugrit. Aangezien de tram toch terug moet, heeft het Museumstoomtram Hoorn-Medemblik toen besloten om via Vakantieveiling.nl kaartjes voor de terugrit te veilen. Dit heeft gewerkt, want momenteel ligt de verhouding tussen de heenrit en de terugrit rond de 55 en 45%.

Huis Doorn

Eén van de belangrijkste ontwikkeling op het gebied van cultureel ondernemen was voor Huis Doorn de transitie naar een vrijwilligersorganisatie. De kosten voor de exploitatie konden dusdanig gedrukt worden, dat het museum open kon blijven. In korte tijd zijn er voldoende vrijwilligers gevonden om alle plekken op te vullen. Dit vergt de nodige aansturing. Want Huis Doorn vraagt uiteraard wel een bepaalde kwaliteit van haar vrijwilligers. Daarnaast is er geen enkele vrijwilliger die fulltime inzetbaar is voor Huis Doorn, wat betekent dat er een goed werkschema moet liggen die rekening houdt met wie wanneer werkt.

Op dit moment is Huis Doorn een nieuwe pijler onder het museum aan het bouwen. Bij de aanbesteding voor het bouwen van deze pijler zijn niet alleen de grote aannemersbedrijven benaderd, maar ook de kleine lokale aannemers. Uiteindelijk heeft zo'n lokale aannemer de aanbesteding gewonnen. Dit is voor Huis Doorn goedkoper en de aannemer kan door middel van een groot spandoek reclame maken in de buurt. Een goed voorbeeld van een win-win situatie dus.

Ieder jaar organiseert Huis Doorn op haar buitenterrein een groot evenement, Living History. Door middel van re-enactors laten ze aan het publiek zien hoe er vroeger in en rond Huis Doorn geleefd werd. Wat dit jaar nieuw is, is dat er entree gevraagd wordt. Omdat dit niet zo veel is, slechts €5,-, zullen naar alle waarschijnlijkheid niet minder bezoekers komen en kan Huis Doorn er wat aan verdienen.

Het Huygensmuseum Hofwijck

Het Huygensmuseum Hofwijck is het kleinste museum van de onderzochte musea, maar is in haar ambities groot. Ondanks dat er slechts 2,3 fte werkt, hebben zij besloten om mee te doen met de Museumnacht. Het Huygensmuseum Hofwijck heeft dit als positief ervaren. Er kwam namelijk een geheel nieuw, en vooral een stuk jonger, publiek bij het Huygensmuseum Hofwijck binnen kijken. Met een gemiddelde leeftijd van 50 plus wat betreft het normale bezoek, ziet het Huygensmuseum Hofwijck in dat zij jonger publiek moet trekken.

Het Huygensmuseum Hofwijck participeert in veel verschillende programma's en evenementen om jonger publiek te trekken. Door het geven van verschillende educatieprogramma's en het meedoen aan de Museumnacht trekt zij verschillende groepen

schoolkinderen naar het museum toe. Het Cultuurmenu, de Museumjeugduniversiteit, HOVO-cursussen en Christiaanlessen, van alles wordt gedaan om een zo breed mogelijk publiek naar het Huygensmuseum Hofwijck te trekken. Zolang de museale functie van het museum in stand blijft, wordt er over ieder verzoek voor een nieuw educatieprogramma nagedacht.

Crowdfunding krijgt ook steeds meer zijn intreden bij het Huygensmuseum Hofwijck. Een zeer succesvol crowdfunding project was die van de grisailles. De grisailles waren aan vervanging toe en dit moest op de een of andere manier gefinancierd worden. Voor €6000,- kon een particulier of bedrijf een volledige grisaille kopen en voor €3500,- een kleine grisaille. Het was ook mogelijk om vanaf €25,- een gedeelte van een grisaille te kopen. In totaal werd er in vier maanden tijd bijna €50.000,- opgehaald, wat voldoende was om alle grisailles te vervangen.

Cultureel ondernemen blijkt bij ieder museum wel een onderdeel van de bedrijfsvoering te zijn. Het wordt een steeds belangrijker onderdeel, omdat de tijden van jarenlange sponsoring voorbij zijn. Ieder museum heeft haar eigen unieke manier van cultureel ondernemen, die zeer afhankelijk is van de zienswijze op de collectie. Uiteindelijk zien zij allen het belang van cultureel ondernemen en dit zal de komende jaren alleen nog maar groeien.

Conclusie

Na de beantwoording van de individuele deelvragen, ga ik in laatste hoofdstuk terug naar hoofdvraag. De informatie in dit hoofdstuk komt vanuit alle gebruikte informatie. Dus vanuit de literatuur, desk research en de interviews.

De hoofdvraag van mijn scriptie had ik als volgt geformuleerd:

*Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen drie publiek en drie
privaat gefinancierde musea op het gebied van hun financieringsbeleid en
heeft dit een relatie met cultureel ondernemen?*

Deze hoofdvraag zal in dit laatste hoofdstuk beantwoord worden.

Financieringsbeleid van de gekozen musea

Een groot verschil tussen de publieke en private musea is het moment dat de musea over moesten op cultureel ondernemen. Vooral de private musea zijn vanaf het begin al bezig met het cultureel ondernemen, terwijl de omslag naar een cultureel ondernemer bij de rijksmusea pas rond 2012 op gang kwam.

Dat het cultureel ondernemen bij de private musea nog altijd een belangrijker onderdeel is van de inkomsten dan bij de rijksmusea, blijkt ook uit de ingevulde tabel van Brandse, Van de Donk en Kenis (2006). Daar waar de rijksmusea meer afhankelijk zijn van publieke subsidies, zijn de private musea meer op de markt aangewezen.

Voor de grote bezuinigingsronde van 2012 was vooral de institutionele benadering van beleid een leidend verklaringsmechanisme bij het invoeren van nieuw beleid van zowel de overheid als van de musea zelf. Na het interviewen van de verschillende musea blijkt dat de musea steeds inventiever zijn als het gaat om het aanboren van nieuwe inkomstenbronnen. Dat moet ook wel, aangezien ze vanuit het ministerie van OCW steeds minder subsidie krijgen. In dat opzicht is het beleid van zowel het ministerie van OCW als van de verschillende musea meer te verklaren vanuit de culturele benadering van beleid. Bij deze benadering van beleid staat de sociale structuur centraal. Met cultureel ondernemen gaat het steeds meer om samen met een andere partij iets te ondernemen waar beide partijen een voordeel bij hebben. Of het nu gaat om een financieel voordeel of om meer bekendheid,

wanneer beide partijen een voordeel ervaren aan de samenwerking zal het een succesvolle samenwerking zijn.

Deze omslag in het beleid van de onderzochte musea was rond het jaar 2012. Vanuit de overheid werd steeds meer ingezet op samenwerken en cultureel ondernemen. De overheid deed een stap terug en verwees naar de markt. De onderzochte musea hebben dit, na een eerste reorganisatie ronde, goed opgepakt.

Cultureel ondernemen

Op de vraag *‘Wat doen de musea aan cultureel ondernemen?’* is het antwoord: veel. Zeker de laatste paar jaar zien alle musea in dat cultureel ondernemen een belangrijk onderdeel is van de bedrijfsvoering. Een goede culturele ondernemer heeft dan ook meer kans om deze economische crisis te overleven.

Op dit moment zijn er nog bepaalde grenzen die niet overschreden worden wat betreft cultureel ondernemen, maar wellicht kunnen we over een jaar eten van het keramiek in het Prinsessehof, of aandelen kopen van Beelden aan Zee. De maatschappij verandert snel en de musea moeten hier niet op achterblijven. Het belangrijkste is dat de musea niet haar museale doelstelling uit het oog verliest, maar soms moeten bepaalde grenzen overschreden worden om door te kunnen gaan.

Het blijkt wel dat de rijksmusea een luxepositie hebben. Het is (op dit moment) niet mogelijk om de exploitatiekosten door de markt te laten bekostigen. De rijksmusea hoeven zich hier minder zorgen om te maken, omdat zij allen tussen de 60 en 65% van hun totale inkomsten van het ministerie van OCW ontvangen. In theorie zou dit voldoende moeten zijn voor de totale exploitatiekosten.

Door de bezuinigingen van het ministerie van OCW op de subsidies voor de rijksmusea kan wel de vraag gesteld worden of dit niet voor extra concurrentie zorgt op de private financieringsmarkt. Er zijn namelijk steeds meer musea die bij de bekende fondsen en sponsors aankloppen met de vraag om extra financiering. Dit in combinatie met de eveneens gekorte budgetten van de private financierders zorgt ervoor dat het voor alle musea steeds moeilijker wordt om subsidies of sponsoringen te verkrijgen.

De private musea blijken veel meer afhankelijk te zijn van de inkomsten van cultureel ondernemen. Ongeveer 40% van hun inkomsten komen vanuit het cultureel ondernemerschap. Bij de rijksmusea is dit percentage aanzienlijk lager.

Cultureel ondernemen	Rijksmuseum	Privaat museum
Koppel 1	17,5%	42,9%
Koppel 2	6,4%	22,0% (39,3%)
Koppel 3	5,7%	42,9%

Ook op het gebied van eigen inkomsten is er een verschil zichtbaar tussen de rijksmusea en de private musea. Wel zit hier een groter verschil tussen de verschillende private musea. Daar waar Beelden aan Zee en het Museumtroomtram Hoorn-Medemblik ongeveer 60% van hun inkomsten uit de eigen inkomsten haalt, is dit bij het Huygensmuseum Hofwijck slechts 5%.

Bij de rijksmusea zitten de percentages wel dicht bij elkaar. Vooral het Zuiderzeemuseum verkrijgt veel van haar inkomsten vanuit de eigen inkomsten. Opvallend hierbij is dat alle onderzochte rijksmusea op dit moment al voldoen aan de 21% eigen inkomstennorm.

Eigen inkomsten	Rijksmuseum	Privaat museum
Koppel 1	22,6%	57,1%
Koppel 2	31,3%	60,7%
Koppel 3	29,6%	5,0%

Relatie financieringsbeleid en cultureel ondernemen

Uit dit onderzoek is gebleken dat er wel degelijk een relatie zichtbaar is tussen het financieringsbeleid van de individuele musea en cultureel ondernemen. Toen in 2012 de economische crisis doordrong in de hele museale sector, hebben de individuele musea ingezet op nieuwe manieren van inkomsten genereren. Het ene museum gaat hier wat verder is dan het andere musea, maar alle onderzochte musea doen op dit moment dingen die zij voorheen nooit hadden gedaan. Zij zijn allen bewust dat de omgeving veranderd is en spelen hier op in. Op dit moment is cultureel ondernemen een belangrijk deel geworden van het financieringsbeleid en dit zal in de toekomst naar alle waarschijnlijkheid ook een belangrijk onderdeel van het financieringsbeleid blijven.

Bronnenlijst

Internetbronnen

1. Bankgiro Loterij, *Alle goede doelen van de Bankgiro Loterij in 2014*, URL: <http://www.bankgiroloterij.nl/goede-doelen/alle-goede-doelen.htm>, laatst geraadpleegd: 18-5-2014.
2. Bereken het, *Loonkosten voor de werkgever*, URL: <http://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html>, laatst geraadpleegd: 25-03-2014.
3. Bert Monster, Reformatorisch Dagblad, *Wegvallen subsidie brengt musea in problemen*, URL: http://www.refdag.nl/achtergrond/geschiedenis-cultuur/wegvallen_subsidie_bringt_musea_in_problemen_1_739337, laatst geraadpleegd; 26-11-13.
4. FM.NL, Luc Quadackers, *10 vragen en antwoorden over alternatieve financiering*, URL: <http://financieel-management.nl/content/view/18366/10-vragen-en-antwoorden-over-alternatieve-financiering/5/7>, laatst geraadpleegd; 19-12-2013
5. Huis Doorn, *Huis Doorn vecht voor zijn toekomst, museum wil geen depot worden!*, URL: <http://www.huisdoorn.nl/nld/nieuws/index.php?id=504>, laatst geraadpleegd; 18-5-2014
6. Instituut Collectie Nederland, *Leidraad voor het afstoten van museale objecten*, URL: <http://www.vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Sez/JOC/Leidraad.pdf>, laatst geraadpleegd; 3-12-2013
7. Keramiekmuseum Princessehof, *Jaarverslag 2012*, URL: <http://www.princessehof.nl/sites/default/files/2011%20Jaarverslag%20def.pdf>, laatst geraadpleegd; 1-4-2014
8. Louwman museum, *Louwman Museum toont hand van de meester*, URL: <http://paul-wouters.nl/louwmandenhaag.htm>, laatst geraadpleegd; 1-4-2014
9. Museumvereniging, *De gevolgen van de bezuinigingen op musea*, URL: <http://www.museumvereniging.nl/Portals/0/Assets/Producten%20en%20diensten/Uitwerking%20resultaten%20enquête%20DRJM%209-1-2012%20Carla.pdf>, laatst geraadpleegd: 10-01-2014.

10. Museumvereniging, *Leden Museumvereniging*, URL:
<http://www.museumvereniging.nl/Devereniging/LedenMuseumvereniging/tabid/101/Letter/A/Default.aspx>, laatst geraadpleegd; 1-4-2014
11. Museumvereniging, *Museumdefinitie en getallen*, URL:
<http://www.museumvereniging.nl/devereniging/museumdefinitieengetallen.aspx>,
laatst geraadpleegd; 11-2-2014
12. NRC, *Een potvis tussen de hofopera's*, URL:
<http://retro.nrc.nl/W2/Lab/Profiel/Rijksmuseum/depots.html>, laatst geraadpleegd;
23-9-2013
13. Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, *Erfgoedmonitor*, URL:
<http://www.erfgoedmonitor.nl>, laatst geraadpleegd; 1-4-2014
14. Rijksmuseum, *Ateliergebouw*, URL: <https://www.rijksmuseum.nl/nl/praktische-informatie/faciliteiten>, laatst geraadpleegd; 23-9-2013
15. Rijksoverheid, *Kabinet maakt scherpe keuzes in cultuur*, URL:
<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2011/06/10/kabinet-maakt-scherpe-keuzes-in-cultuur.html>, laatst geraadpleegd; 18-12-2013
16. Rijksoverheid, *Subsidies voor cultuur*, URL:
http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/subsidies-voor-cultuur?utm_campaign=sea-t-cultuur-a-kunst_cultuursubsidies&utm_term=&gclid=CLPqs4nb0rwCFWoOwwodSiEA3Q, laatst
geraadpleegd; 1-4-2014
17. Rijksoverheid, *Wat is een rijksmuseum?*, URL:
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/vraag-en-antwoord/wat-is-een-rijksmuseum.html>, laatst geraadpleegd; 11-2-2014
18. RTL Nieuws, *Geldmuseum moet dicht door geldgebrek*, URL:
<http://www.rtlnieuws.nl/nieuws/binnenland/geldmuseum-moet-dicht-door-geldgebrek>, laatst geraadpleegd; 26-11-2014.
19. Wikipedia, *Collectie Six*, URL: http://nl.wikipedia.org/wiki/Collectie_Six, laatst
geraadpleegd; 8-4-2014
20. Wikipedia, *De Nachtwacht*, URL: http://nl.wikipedia.org/wiki/De_Nachtwacht, laatst
geraadpleegd; 11-2-2014

21. Wikipedia, *Huis Doorn*, URL: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Huis Doorn](http://nl.wikipedia.org/wiki/Huis_Doorn), laatst geraadpleegd; 18-5-2014
22. Wikipedia, *International Council of Museums*, URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/International Council of Museums](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Council_of_Museums), laatst geraadpleegd; 11-2-2014
23. Wikipedia, *Scheringa Museum voor Realisme*, URL: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Scheringa Museum voor Realisme](http://nl.wikipedia.org/wiki/Scheringa_Museum_voor_Realisme), laatst geraadpleegd; 1-4-2014

Boeken, tijdschriften, kranten en jaarverslagen

1. BDO Audit & Assurance BV (2012), *B.V. EXPLOITATIEMAATSCHAPPIJ MUSEUMSTOOMTRAM te Hoorn. Rapport inzake de jaarrekening 2011*, Eindhoven; BDO Audit & Assurance BV.
2. BDO Audit & Assurance BV (2012), *De Museumstoomtram te Hoorn. Samengevoegde jaarcijfers 2011*, Eindhoven; BDO Audit & Assurance BV.
3. BDO Audit & Assurance BV (2012), *De Museumstoomtram te Hoorn. Samengevoegde jaarcijfers 2012*, Eindhoven; BDO Audit & Assurance BV.
4. BDO Audit & Assurance BV (2012), *STICHTING BEHEER MUSEUMSTOOMTRAM te Hoorn. Rapport inzake de jaarrekening 2011*, Eindhoven; BDO Audit & Assurance BV.
5. BDO Audit & Assurance BV (2012), *STICHTING BEHEER SPOOLIJN te Hoorn. Rapport inzake de jaarrekening 2011*, Eindhoven; BDO Audit & Assurance BV.
6. Beelden aan Zee (2014), *Publicatie van gegevens involgen nieuwe regelgeving voor ANBI's per 1/01/2014*, Den Haag; Beelden aan Zee.
7. Becker, M (2007). *Bestuurlijke ethiek. Een inleiding*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
8. Bekkers, V. (2007). *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
9. Brandes, Taco, Van de Donk, Wim en Kenis, Patrick (2006), *Meervoudig bestuur*, Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
10. Franssen, Boris, Scholten, Peter en Marc, Altink (2009), *Handboek Cultureel Ondernemen*, Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

11. Heide, Gerrit Daniel (1972), *Verzamelen en dan... Problemen omtrent beheer van musea en verzamelingen*, Zutphen: de Walburg Pers.
12. Hemerijck, A. (2003), *Beleid en Maatschappij. Vier kernvragen van beleid*, Den Haag; Boom Lemma Uitgevers, jaargang 30, pagina 3-20.
13. Huis Doorn (2014), *Jaarrekening 2013*, Doorn; Huis Doorn.
14. Keramiekmuseum Princessehof (2014), *Jaarstukken 2013*, Leeuwarden; Keramiekmuseum Princessehof.
15. Ministerie van OCW (2013), *Cultuur in Beeld*, Den Haag: ministerie van OCW.
16. Ministerie van OCW en Boekmanstudies (2007). *Cultuurbeleid in Nederland*. Den Haag/Amsterdam: ministerie van OCW en Boekmanstudies.
17. NRC Handelsblad (26 oktober 2011), *MuseumgoudA wees bod van verzamelaar op Dumas af*, katern cultuur, pagina 17.
18. Van der Ploeg, R. (2000), *Cultuur als Confrontatie, Cultuurnota 2001-2004*, Den Haag; Ministerie van OCW
19. Van der Vlies, I.C. met medewerking van Salomons, A. (2012), *Kunst, recht en beleid* (tweede druk), Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
20. Vereniging Hofwijck (2013), *Jaarverslag 2012*, Voorburg; Huygensmuseum Hofwijck.
21. Zuiderzeemuseum (2013), *Water 2012. Jaarverslag Zuiderzeemuseum*, Enkhuizen; Zuiderzeemuseum.

Kamerstukken

1. *Kamerstuk I 2012/2013, 32820 nr. 65. (Zijlstra, H. Besluiten culturele basisinfrastructuur 2013-2016)*
2. *Kamerstuk I 2012/2013, 32820 nr. 77. (Bussemaker, J. Museumbrief. Samen werken, samen sterker)*
3. *Kamerstuk I 2010/11, 32500-VII nr. 75. (Zijlstra, H. Uitgangspunten cultuurbeleid)*
4. *Kamerstuk I 2010/11, 32820 nr. 1. (Zijlstra, H. Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid)*

Bijlage 1; Extra uitleg van definities

Museum

In 2006 heeft de International Council of Museums (ICOM) de nieuwste definitie van museum vastgesteld. ICOM is de enige organisatie in de wereld die zich inzet voor musea met een internationale scope. Dit is de definitie die de Museumvereniging ook aanhoudt als de definitie van museum.

"Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten diensten staat aan de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum werft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor de doeleinden van studie, educatie en genoegen²⁴."

Aangezien de Museumvereniging de grootste Nederlandse museumvereniging in Nederland is, houd ik voor mijn scriptie deze definitie van museum aan.

Rijksmuseum

De definitie van rijksmuseum is wat moeilijker om vast te stellen aan de hand van officiële definities. ICOM heeft zich nog nooit uitgesproken over het verschil tussen een publiek en een particulier museum, dus vanuit die organisatie is geen definitie vast te stellen.

Op Rijksoverheid.nl wordt wel gesproken over de definitie voor rijksmuseum²⁵:

"Een rijksmuseum is een museum met een collectie die eigendom is van de Nederlandse Staat. In 1994 zijn de rijksmusea zelfstandig geworden. Deze musea worden ook wel de voormalige rijksmusea of de rijksge subsidieerde musea genoemd. Voorbeelden zijn het Rijksmuseum Amsterdam, het Mauritshuis, het Rijksmuseum van Oudheden en het Muiderslot."

²⁴ Bron: Museumvereniging, museumvereniging.nl, *Museumdefinitie en getallen*

²⁵ Bron: Rijksoverheid, rijksoverheid.nl, *Wat is een rijksmuseum?*

Het geval wil echter dat niet alle rijksmusea een collectie hebben die volledig eigendom is van de Nederlandse Staat. Zo is de Nachtwacht in het Rijksmuseum eigendom van de gemeente Amsterdam²⁶, maar is het Rijksmuseum wel een rijksmuseum.

Door allerlei schenkingen en samenvoeging van verschillende collecties is de scheidslijn tussen de musea met een volledige rijkscollectie en helemaal geen rijkscollectie steeds meer vervaagd. Hierdoor is de definitie van rijksmuseum zoals deze beschreven staat op Rijksoverheid.nl niet meer volledig dekkend.

Een ander bijkomend probleem waarom de definitie rijksmuseum niet genoeg afgebakend is voor mijn scriptie, komt doordat er meerdere musea subsidiegelden ontvangen van andere ministeries. In de inleiding had ik het al over het Gevangenis­museum en het Mariniersmuseum, maar er zijn er nog veel meer²⁷.

Om deze redenen gebruik ik voor het begrip rijksmuseum de volgende definitie:

“Een rijksmuseum is een museum die vanuit de basisinfrastructuur subsidiegelden ontvangt van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.”

De basis van deze definitie zijn de financieringsstromen en niet de eigendomskwestie.

Eigen inkomsten

Er kan op verschillende manier gekeken worden naar wat onder de eigen inkomsten valt en wat niet. In mijn scriptie worden de inkomsten verdeeld in een drietal onderdelen: subsidie vanuit het ministerie van OCW, inkomsten vanuit cultureel ondernemen en eigen inkomsten. Wat onder de subsidie vanuit het ministerie van OCW valt is eenvoudig te definiëren. Welke inkomsten vanuit het cultureel ondernemen komen is wat moeilijker te definiëren. In deze scriptie gaat het voornamelijk over de inkomsten die verkregen worden vanuit sponsoring, subsidies (afgezien van de subsidie van OCW) en donaties. Wat dan overblijft, zijn de inkomsten die direct van de bezoekers komen. Dit gedeelte van de inkomsten valt in deze

²⁶Bron: Wikipedia, wikipedia.nl, *De Nachtwacht*

²⁷Uitkomst uit een intern onderzoek in 2012

scriptie onder de noemer eigen inkomsten. Uiteindelijk komt dit neer op de volgende definitie:

De inkomsten die het museum ontvangt van de bezoekers voor het leveren van een dienst of een product. Entreegelden, horeca-inkomsten en verkoop vanuit de winkel zijn hier voorbeelden van.

Cultureel ondernemen

Omdat cultureel ondernemen de basis is van deze scriptie, is het belangrijk om een goede basis te hebben van wat dit precies inhoudt. Daarom heb ik gekozen om de definitie over te nemen zoals beschreven staat in het boek van Boris Franssen, Peter Scholten en Marc Altink (2009):

Met cultureel ondernemen wordt het streven en handelen aangeduid van organisaties, ondernemingen en individuen die zich inzetten voor het realiseren van doelstellingen op het gebied van kunst en cultuur, op een financieel duurzame wijze. Culturele ondernemers optimaliseren hun eigen inkomsten en zijn bereid risico's te nemen om hun doelstellingen te realiseren. Culturele ondernemers benoemen meetbare doelen op artistiek, maatschappelijk en financieel gebied en doen aan prestatiemeting om hun prestaties te monitoren en stelselmatig te kunnen verbeteren.

Bijlage 2; Het afstoten van objecten

Afstoten van objecten

Als het om recht en kunstobjecten gaat, is het afstoten van kunstobjecten altijd al een delicaat onderwerp geweest. De focus lag tot de economische crisis op het zo veel mogelijk verzamelen van de objecten. Bij de eerste grote bezuinigingsronde op cultuur van het kabinet Rutte I werd er niet alleen op landelijk niveau bezuinigd. De gemeentes en provincies namen zich ook voor minder aan kunst een cultuur uit te geven²⁸. De musea die toen subsidies ontvingen, voelden dit. De vraag of bepaalde items die niet helemaal in de collectie paste verkocht mochten worden, deed zijn intrede.

Juist voor het afstoten van objecten heeft de Museumvereniging een leidraad ontwikkeld. Deze leidraad voor het afstoten van museale objecten, ook wel de Lamo genoemd, werd opgesteld in samenwerking met Instituut Collectie Nederland (ICN). ICN is later onderdeel geworden van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE), wat weer een onderdeel is van het ministerie van OCW. Ook de nieuwe versie van de Lamo die in oktober 2013 werd gepresenteerd is opgesteld in samenwerking met de RCE. Op deze manier geeft het ministerie van OCW het signaal af dat zij het belang van het op een juiste manier afstoten van belangrijke kunstobjecten ook ziet.

Bijna alle rijksmusea zijn aangesloten bij de Museumvereniging, wat de collectie tot op een zekere hoogte garandeert. Dat het geen volledige garantie is, bleek onder andere in 2011. De gemeente Gouda besloot het schilderij “The Schoolboys” van Marlene Dumas te verkopen, met als voornaamste reden om de begroting van MuseumgoudA sluitend te krijgen²⁹. Afgezien van het feit dat de Lamo voorschrijft dat financiële redenen geen geldig argument is om een kunstobject af te stoten, werden de voorgeschreven procedures van de Lamo niet gevolgd. Het schilderij werd verkocht en MuseumgoudA was niet langer meer een geregistreerd museum.

Overall wordt er schande over gesproken. MuseumgoudA had dit nooit mogen doen, het museum heeft het financiële belang boven het belang van de kunst gezet. Maar is het

²⁸ Bron: Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, erfgoedmonitor.nl, *Erfgoedmonitor* en Museumvereniging, museumvereniging.nl, *De gevolgen van de bezuinigingen op musea*

²⁹ Bron: NRC Handelsblad (26 oktober 2011, p. 17)

allemaal wel zo erg? Het schilderij is verkocht, daar is nu niets meer aan te doen. Wat rest is de discussie over de vraag of dit wel moreel juist was en of het schrappen van het museum uit het Museumregister wel genoeg afschrikwekkend werkt. Dit is een vraag waar deze scriptie niet direct een antwoord op formuleert. In het verlengde van de morele vraag, spelen nog andere vragen. Want wat is nu precies de meerwaarde van een geregistreerd museum? Dat het museum ergens op een lijst komt te staan? En het lidmaatschap van de Museumvereniging, wat MuseumgoudA ook is ontnomen. Wat voor extra's geeft dat? Belangenbehartiger? Met een kleine 500³⁰ leden is langzaam toch de vraag of een klein museum als MuseumgoudA hier wel haar eigen stem ik kan brengen. De Museumjaarkaart? MuseumgoudA heeft besloten deze gewoon nog te accepteren, ook al moet zij dit nu uit eigen zak betalen.

Het voordeel van vele contacten, voor zover MuseumgoudA deze zelf niet heeft, is het museum nu wel kwijt. Maar weegt dit op tegen de dreiging van sluiting die er zou zijn zonder de verkoop van het schilderij?

Wat bij deze casus overblijft, is in feite een ethische kwestie. Rechtvaardigt de financiële situatie van MuseumgoudA de verkoop van het schilderij, ook als dit niet volgens de procedures van de Lamo is gegaan? Aan de hand van drie ethische stromingen zal ik hier een antwoord op geven.

Utilitarisme

Utilitarisme is van de drie ethische stromingen de jongste. Bentham was de “bedenker” van deze ethische stroming. Het basisprincipe van het utilitarisme is “the greatest good for the greatest number”. Door de *pleasure* naast het aantal *pain* te leggen, valt af te leiden wat *the greatest good* is. Hierbij dient ook gekeken te worden naar het aantal mensen dat *pleasure* en *pain* ervaart. Want het aantal mensen is ook van belang om de totale som te maken. Wel kan het zo zijn dat de *pain* van één individu opweegt tegenover een kleinere *pleasure* van meerdere mensen.

Bij deze stroming gaat het dus om de uitkomst van een bepaalde handeling en niet om de handeling zelf.

³⁰ Bron: Museumvereniging, museumvereniging.nl, *Leden Museumvereniging*

In de beschreven casus van MuseumgoudA zijn er een aantal uitkomsten:

- Het schilderij is verkocht
- MuseumgoudA is geschrapt uit het Museumregister
- De casus is veel in de publiciteit geweest, met als gevolg dat er veel discussie is en wat over de sancties die er momenteel zijn bij het niet opvolgen van de procedures van de Lamo.

De feiten dat MuseumgoudA geschrapt is uit het Museumregister en niet meer lid is van de Museumvereniging zijn uitkomsten die alleen MuseumgoudA treffen. Van te voren was hier al rekening mee gehouden en kennelijk zijn deze sancties voor MuseumgoudA niet als voldoende *pain* geacht om het schilderij niet te verkopen.

MuseumgoudA is echter niet de enige die de effecten van de beslissing heeft gevoeld. Er is veel discussie geweest over de vraag of de Lamo wel voldoende is om musea ervan te weerhouden kunstobjecten te verkopen voor financieel gewin. Maar is die discussie wel zo erg? Door het voeren van een discussie kunnen de normen van de groep opnieuw vastgesteld worden. Wellicht is het zo dat de musea vinden dat het financiële aspect in de huidige economische situatie wel een goed argument is. MuseumgoudA vond kennelijk van wel, maar stel je dan niet het individueel belang boven dat van het algemeen belang?

De discussie is dus gestart en loopt nog steeds. Waarschijnlijk duurt het wel even voordat het museale veld antwoord heeft op deze discussie. Het feit dat de discussie gestart is, is wel iets wat op zichzelf tot een *pleasure* gerekend kan worden.

Er zou wel gesteld kunnen worden dat de Lamo en de Museumvereniging enig gezichtsverlies hebben geleden. In het functioneren van de Museumvereniging valt de schade wel mee. De Museumvereniging is nog altijd hét aanspreekpunt als het om museale kwesties gaat. Doordat de discussies over de Lamo nog altijd lopen, ook met de komst van de hernieuwde Lamo van oktober vorig jaar, is het op dit moment nog moeilijk in te schatten of de Lamo blijvende schade zal oplopen.

Maar hoe zit het dan met het schilderij zelf? MuseumgoudA is ervan overtuigd dat dit in goede handen is. Zij hebben tijdens het onderhandelingsproces zelf een hoger aanbod afgeslagen omdat de intenties met het schilderij bij de particuliere partij niet duidelijk was.

Als alle *pain* van de totale *pleasure* wordt afgetrokken, kom ik tot de conclusie dat MuseumgoudA volgens het utilitarisme een juiste keuze heeft gemaakt.

Plichtsethiek

Deze tweede stroming wordt ook wel de leer van de plichten genoemd. De filosoof Immanuel Kant was degene die begon met deze ethische stroming. Bij deze stroming staat de handeling zelf centraal. Als deze handeling naar eer en geweten is gedaan, en volgens de vooraf geaccepteerde verplichtingen, dan is er volgens deze ethische stroming juist gehandeld.

Juist op het gebied van verplichtingen is de handeling van MuseumgoudA volgens deze ethische stroming niet juist. Bij het lidmaatschap van de Museumvereniging en het Museumregister heeft MuseumgoudA aangegeven zich te houden aan de voorgeschreven code. De Lamo met de daarbij horende voorschriften. Deze voorschriften en procedures zijn door MuseumgoudA niet gevolgd, wat betekent dat het museum volgens deze ethische stroming niet juist heeft gehandeld.

Deugdethiek

Deze laatste stroming is er een van de oude Grieken. Aristoteles was de filosoof die deze ethische stroming helemaal uitdacht.

Het principe van deze laatste stroming gaat niet alleen om het juiste doen, maar daarbij ook een goed karakter te hebben. Net als bij plichtsethiek, gaat het bij deze stroming dus om de handeling en niet om de uitkomst van deze handeling. Vanuit vier zogeheten kardinale deugden is na te gaan of ethisch gezien de juiste beslissing is genomen. Deze vier kardinale deugden zijn:

1. Verstandigheid
2. Rechtvaardigheid
3. Matigheid
4. Dapperheid

Als er puur gekeken wordt naar de vooraf geschetste situatie, zeker vanuit financieel oogpunt, valt er te stellen dat het verstandig was om het schilderij te verkopen. Als organisatie is het altijd goed om het streven te hebben de begroting sluitend te krijgen.

Rechtvaardigheid is weer een totaal andere kwestie. Al hoewel de procedures van de Lamo slechts een leidraad zijn, kan het niet volgen van deze procedures als onrechtvaardig beschouwd worden. MuseumgoudA heeft bij het aansluiten van de Museumvereniging en het Museumregister namelijk aangegeven zich aan de Lamo te houden, net als alle andere musea die bij beide organisaties zijn aangesloten. Het is dan niet juist om te besluiten deze procedures dan toch maar niet te volgen.

Bij de kardinale deugd van matigheid gaat het erom dat de verdeling van de middelen op een juiste en evenredige manier verdeeld worden. Nu is dat in deze casus niet makkelijk te beantwoorden, aangezien één schilderij niet opgedeeld kan worden. Met middelen kan echter ook verwezen worden naar geld, maar ook dat is moeilijk te verdelen. Eventueel zou er wel gesteld kunnen worden dat er geen juiste verdeling is van het gevoel van tevredenheid over deze casus. Dit blijkt wel uit het feit dat de meerderheid van de leden van de Museumvereniging MuseumgoudA uit de Museumvereniging gestemd heeft.

Een eenduidig antwoord op de vraag of het verkopen van het schilderij door MuseumgoudA een matig besluit was, is dus niet te geven.

De laatste kardinale deugd is dapperheid. Het vermogen en de moed om je te verzetten tegen weerstanden die er zijn staat hier centraal. Die moed heeft MuseumgoudA wel getoond. Bij de aankondiging dat zij het schilderij zouden verkopen zonder de procedures van de Lamo te volgen, was daar gelijk veel ophef over. Toch heeft MuseumgoudA doorgezet en daarbij laten zien dat zij dapper genoeg is om bij de genomen besluiten te blijven.

Deugdethiek geeft niet direct een antwoord op de vraag of het verkopen van het schilderij de juiste was. Afhankelijk van welke deugd, of deugden, MuseumgoudA de belangrijkste acht, valt hier een antwoord op te geven.

Conclusie

De conclusie na een rondgang langs drie ethische stromingen is dat deze drie stromingen het niet met elkaar eens zijn. Daar waar het utilitarisme de handeling als juist beoordeeld, zijn de plichtsethiek en deugdethiek het hier niet mee eens. Er valt dus op verschillende manieren

naar deze casus te kijken, wat een verschillend antwoord oplevert op de vraag of MuseumgoudA ethisch gezien juist heeft gehandeld.

Bijlage 3; Samenvatting interview Princessehof

Interview met Richard Pel, hoofd finance en control

Verdeling en aard van de inkomsten

Komt de financiering van grote of kleine financierders?

Wij hebben een vriendenclub. In deze recessie is het wel wat lastiger om dit te stimuleren. De mensen kijken naar hun uitgaven en dan vallen vaak dit soort dingen als eerste af.

De sponsoring van fondsen is erg afhankelijk van of je een goede programmering neerzet. Daarnaast moet je een eigen bijdrage leveren. 1 tot 2 ton is dat ongeveer. De rest moet allemaal extern gefinancierd worden.

Zonder deze fondsen had je geen goede programmering.

Vaak organiseer je een flexibele schil in de organisatie om eventuele kortingen op te kunnen vangen. Zo kan je een beetje snel bezuinigen als je dat wil en moet. Dat betekent dat je mensen geen vast contract geeft, want daar zitten met name de grootste kosten in.

Hoeveel procent van de financiering komt van grote financierders en hoeveel procent van kleine financierders?

Eigenlijk hebben we niet zo heel veel kleine financierders. In het jaarverslag staat hier meer informatie over.

Zijn dat structurele of eenmalige financieringen?

Meer structureel is natuurlijk de OCW subsidie. Dat is een belangrijke inkomstenbron van het museum natuurlijk.

Je kunt fondsen niet als structureel zien. Je weet wel dat er op grote tentoonstellingen een sponsoring komt. In fondsen zit vaak wel heel veel geld. Die kennen ook regelmatig wat toe, maar dit kun je niet als structureel beschouwen. Met name hier in het noorden zitten een aantal rijke stichtingen die ook nog wel wat geld hebben. Daarnaast zijn er wat minder vissen in de vijver. Dat is een voordeel.

Wel merken we dat men voorzichtiger is met toekennen. Maar als je een goed plan hebt, dan komt men vaak wel met geld over de brug.

Wordt er nog voor specifieke doelen gefinancierd?

Bij de zakelijke clubs hebben we vastgelegd dat 30% van wat zijn inleggen sowieso een tegenprestatie eraan verbonden is. In de zin dat zij het museum mogen bezoeken of korting krijgen op faciliteiten. De rest wordt gereserveerd en daar gaan we dan wat voor doen. Ze willen wel iets hebben waar hun naam op staat. Een soort plakkaat met de tekst “mede mogelijk gemaakt door”.

Financieringsgeschiedenis

Hoe ziet de financieringsgeschiedenis eruit?

In 2009/2010 heeft er een integratie plaatsgevonden van het Fries Museum met het Prinsessehof. Sinds dien hebben wij een gezamenlijke bedrijfsvoering. En doen beide musea veel samen. Het probleem is wel dat het Fries Museum een provinciaal gesubsidieerd programma heeft en het Prinsessehof OCW gerelateerd is. Wij houden dus de administratie strikt gescheiden.

Daar waar we nu actief bezig zijn om samenwerkingsverbanden gezamenlijk af te sluiten, was dit vroeger veel minder.

In het verleden werd veel minder nadruk gelegd op de rol van de eigen inkomsten. We beseffen ons ten degen dat dit nu heel erg belangrijk gaat worden.

Eigen inkomsten

Welke facetten van inkomsten rekenen jullie tot de eigen inkomsten?

Entree, eigen winkel en een eigen theesalon. Daarnaast worden er evenementen georganiseerd.

We zijn nu ook weer bezig om te kijken hoe we dit kunnen herinrichten zodat die winkel nog meer gestalte krijgt. In principe is het nu al een goedlopende winkel.

Hoeveel procent van jullie inkomsten, komt vanuit de eigen inkomsten?

De percentages fluctueren heel erg. Je hebt het ene jaar veel meer vanwege een grote tentoonstelling, waar dan ook wat meer inkomsten uit komen. Het andere jaar is dat misschien wat minder. Het is erg afhankelijk van je programmering. Je probeert wel in ieder geval elk jaar een heel grote tentoonstelling neer te zetten.

De precieze cijfers van 2013 zijn te vinden in het jaarverslag.

Wat is de achtergrond van jullie bezoekers?

Het Keramiekmuseum is een heel specialistisch museum. Hierdoor komt er een speciaal soort publiek naar het museum toe. Dit is een wat oudere leeftijdscategorie. Vaak ligt de leeftijd toch wel vanaf 50 jaar.

Door activiteiten en schoolbezoek te organiseren probeer je wel die leeftijd naar beneden te halen. Dit lukt goed. Op dit moment hebben we eigenlijk al onze prestatieafspraken van dit jaar gehaald wat betreft het schoolbezoek.

Bijna 50% van de bezoekers heeft een Museumkaart. Deze bezoekers komen vaak terug.

Bij het Fries Museum komt ongeveer 60% van de bezoekers van buiten de provincie. We hebben bij het Prinsessehof nog geen onderzoek hiernaar gedaan, maar we schatten dat het hierbij ongeveer hetzelfde percentage zal zijn.

Cultureel ondernemen

Hoe kijken jullie aan tegen cultureel ondernemen?

Bij ons zijn er 2 mensen die zich bezig houden met cultureel ondernemen. Een soort relatiebeheerdersfunctie en iemand die zich bezig houdt met sponsoring en fondsenwerving. Dit is dus in een aparte functie belegd binnen onze organisatie. Maar dit moet ook wel, want als je het contact niet bijhoudt dan haakt men af. Dit zijn wel gedeelde functies met het Fries Museum. Tegenwoordig is dus het cultureel ondernemen in een aparte functie belegt, terwijl het 4 à 5 jaar geleden er een beetje bij hing. Dat heeft ook met de instelling van de mensen te maken en wat voor een soort mensen je aanneemt. Had vroeger misschien de conservatoren alles voor het zeggen in het museum, tegenwoordig zijn de evenementenmensen minstens net zo belangrijk geworden. Want die brengen enorm veel leven in de organisatie.

Wat doen jullie allemaal aan cultureel ondernemen?

Door de gezamenlijke bedrijfsvoering met het Fries Museum wordt veel aan personele uitwisseling gedaan. Dit wordt wel aan elkaar doorbelast om zo de financieringsstromen inzichtelijk te maken. Hierdoor kunnen allemaal contracten onder 1 noemer vallen. Dat is

natuurlijk een groot efficiency voordeel. Hier wordt steeds meer aan gewerkt. Als er één museum aangesproken wordt, dan proberen we het ook voor het andere museum te laten gelden. Wij hebben bijvoorbeeld een samenwerkingsverband met TRESOAR dat een archieffunctie voor het erfgoed heeft. Want zij hebben een ICT afdeling en dat hebben wij weer niet. Op allerlei zaken op het gebied van bedrijfsvoering worden allemaal partners gezocht in de omstreken om samen mee te werken.

Ook met de provincie en de gemeente wordt samengewerkt. Zo hebben alle overheden hier in Noord-Holland een energiecontract afgesloten met ENECO. Daar sluiten wij gewoon bij aan. Dan zijn wij een heel kleine partij, maar profiteren wel van de grote inkopen.

Bij het Fries Museum zie je dat de ontwikkeling veel sneller gaat, ook omdat we natuurlijk een nieuw gebouw hebben. Het Prinsessehof zal daar achteraan lopen. Dat zie je ook al met het optreden. Je kunt een gezamenlijk arrangement regelen. Dat je bijvoorbeeld bij het Fries Museum bezoekers stimuleert om naar het Prinsessehof te gaan en dat soort zaken. Heel vaak is het zo dat mensen hun dag al besteed is als ze binnen komen. Eigenlijk moet je dus dat van te voren wat meer kenbaar maken. Dan kunnen ze gewoon hun dagbesteding daarop aanpassen.

Het Prinsessehof heeft 60 à 70 vrijwilligers. De theesalon draait volledig op deze vrijwilligers. In de winkel werken ook wel vrijwilligers, maar er is wel één winkelmanager die in dienst is. Deze vrijwilligers hebben wel aansturing nodig. Het is niet een vrijblijvende aangelegenheid, dus er moeten afspraken gemaakt worden in een vorm van een contract. Maar je kunt ok niet heel erg strak op de mensen zitten. Als ze op een gegeven moment zeggen “ik heb geen zin” dan houdt het op. Deze aansturing vereist wel weer inzet van het vaste personeel. Dat wordt wel een beetje onderschat denk ik.

Je moet ook de administratie goed bijhouden. Wat voor een vergoeding geef je de mensen? Geef je ze wel of geen vergoeding? Je moet ze allemaal registreren, want je moet de vrijwilligers wel serieus nemen. Dus je moet ook gesprekken met ze voeren. Tenminste, dat doen wij wel. Daar zit een heel beleid op. Uiteindelijk levert het ook wat op, maar het kost ook het nodige.

Als vrijwilliger moet je wel aan bepaalde eisen voldoen. Vanuit OCW en andere overheden wordt een kwalitatief goede organisatie gevraagd.

Op dit moment zijn deze vrijwilligers voor ons makkelijk te verkrijgen.

Bij het Prinsessehof is de vriendenclub een aparte stichting. Men deze stichting worden afspraken gemaakt over bijvoorbeeld het doen van aankopen. Daar leveren zij dan een bijdrage aan. Dit moet via het bestuur van de stichting geregeld worden. Deze gelden zijn niet voor de reguliere exploitatie.

Het opbouwen van een zakelijke vriendenkring zijn we nu ook mee bezig. Wij hebben bijvoorbeeld ook een hele zakelijke brochure gemaakt. Als wij een bedrijf hier hebben die andere bedrijven ontvangt, dan willen zij hun relaties ook weer hier ontvangen. Als eenmaal zo'n proces tot stand komt, dan gaat het ook lopen.

Bedrijven kunnen ook vragen aan de conservator om hun mee te helpen met de kunstcollectie. Dan gaat de conservator daar naartoe.

We hebben ook samenwerkingsverbanden met andere musea. Een goed voorbeeld is Delft geweest. Daar was een tentoonstelling die we samen gemaakt hebben. Die bezoekersaantallen worden dan ook gezamenlijk bijgehouden. Dat soort samenwerkingsverbanden zie je steeds meer optreden.

De gemeente heeft heel vaak contacten met Chinese partners. Wij hebben het plan om afspraken te maken dat de delegatie altijd ontvangen wordt in het Prinsessehof. Dit omdat die collectie gewoon heel erg daaraan gerelateerd is. Dus dan zoeken we meer die wegen.

Als zo'n groep binnen is, dan kun je toch weer de catering wat doorberekenen. Dat zijn toch weer wat meer verdiensten. Vroeger was dit een bijzaak en nu is het een hele belangrijke bijzaak geworden.

Laatst hadden we een etentje in het Prinsessehof met de ambassadeur uit India. Het Keramiekmuseum leent zich hier heel goed voor, evenals de collectie. Wel moet je hier afspraken over maken.

De overheid heb je nodig om te horen wanneer dit soort dingen gebeuren.

Het stimuleren van buitenlandse bezoek is lastig. De collectie is wel internationaal bekend. Wij hebben ook een conservator die zowel Duits als Chinees spreekt. Er wordt dus wel van

alle kanten rekening mee gehouden dat er ook mensen van het buitenland komen. Dit gebeurt ook regelmatig.

Bij het Prinsessehof worden veel meer dingen gedaan om nieuwe mensen naar binnen te trekken. Bij tentoonstellingen kunnen mensen hun eigen serviezen inbrengen. Hierbij valt te denken aan huwelijksserviezen, geboortelepels, dat soort dingen. We hebben contact met het publiek gezocht om dingen in te brengen en dat te combineren met de eigen collectie. Hier betrekken we vooral de clubjes hier in het noorden.

Maar je kunt veel meer met een tentoonstelling doen. We hebben in het najaar bijvoorbeeld de tentoonstelling Thee. Je kan je voorstellen dat je daar alle kanten mee op kan. Dan kun je een high tea organiseren, je kan met serviezen werken. Je kan mensen ontvangen op allerlei manieren. Natuurlijk is het wel zo dat er mooie dingen neergezet worden, maar daar omheen vindt een enorme activiteitenprogramma plaats.

Nog laatste opmerkingen?

Misschien is de term museum wel aan het veranderen. Vroeger hingen er gewoon schilderijen op een witte muur en vonden mensen dat prachtig, maar daar wordt nu heel anders mee omgegaan. Zo kan 100 man een etentje in een zaal hebben en kunnen wij een rondleiding geven. We zijn misschien iets minder voorzichtig met de collectie dan dat daarvoor het geval was. De collectie wordt veel meer gebruikt dan daarvoor en wordt veel meer naar buiten toe gebracht. Andere mensen komen er dus meer mee in aanraking. Dit is vaak wat vluchtiger ja. Bepaalde mensen vinden dat niet een echt museumbezoek, maar wij vinden het prima als men een uurtje rondloopt. Er wordt dus op een andere benadering gezocht.

Het Prinsessehof heeft ook heel mooi servies. Misschien wordt er nu nog niet gegeven van dit servies, maar volgend jaar misschien wel. Ik kijk hier zelf niet meer van op. De ontwikkelingen gaan zo snel. Ik denk dat dit wel moet kunnen. Natuurlijk moet je wel de waarde van het producten overwegen en de collectie in stand houden, maar deze collectie wordt wel op een andere manier ingezet dan vroeger.

Bijlage 4; Samenvatting interview Beelden aan Zee

Interview met Maarten Steemers, penningmeester van het museum Beelden aan Zee

Verdeling en aard van de inkomsten

Wat is de verdeling van de inkomsten?

Het museum is een privémuseum en krijgt geen stuiver subsidie. Alles wat wij binnen krijgen, moeten we zelf doen. Er zijn natuurlijk verschillende bronnen. De entree is ongeveer 25% van de totale inkomsten. De omzet van het café en de winkel ongeveer 20%. Daarnaast brengen de 4 vriendenkringen samen ongeveer 15 tot 20% van de totale omzet binnen. De rest komt vanuit eenmalige subsidies van fondsen.

De vier vriendenkringen bestaan uit gewone vrienden, gouden vrienden, zaken vrienden of de sculpture club.

Komt de financiering van grote of kleine financiers?

Echt grote financiers zijn er niet. Meer dan de helft van de inkomsten komen van de eigen inkomsten.

Zijn dat structurele of eenmalige financieringen?

De enige financieringspost wat meer structurele financiering is, is de financiering van de vriendenkringen.

Wordt er nog voor specifieke doelen gefinancierd?

Vanuit de fondsen wordt er voor een specifiek project een subsidie gegeven. De eigen inkomsten zijn voor ons om te besteden, net als de inkomsten van de vrienden.

Financieringsgeschiedenis

Hoe ziet de financieringsgeschiedenis eruit?

20 jaar geleden is het museum door een aantal privéverzamelaars opgezet. Zij wilden hun kunst met andere mensen delen.

Hoe zag de financiering er 5 en 20 jaar geleden uit?

De percentages van de verschillende inkomstenbronnen waren 5 en 20 jaar geleden ongeveer hetzelfde. Dus 25% van de entree, 20% van het café en de winkel, 15 tot 20% van de vriendenkringen en de rest van fondsen.

De totale financieringspost vrienden is in al die jaren ongeveer gelijk gebleven, maar binnen de categorieën zitten wat verschuivingen. De gewone vrienden nemen af sinds we de museumkaart accepteren. Vrienden krijgen gratis toegang, korting in de winkel en ze kunnen meedoen aan vriendenrondleidingen. Voor veel mensen was de gratis entree de overweging om een vriendenkaart te nemen. Sinds we de museumkaart accepteren, zo'n 2 à 3 jaar geleden, zijn er een aantal vrienden weggevallen. Het totale vriendenbestand is denk ik met 20% afgenomen.

De totale bedragen zijn ongeveer gelijk gebleven. Dit omdat we een andere vriendenkring hebben, de sculpture club, die vijf jaar geleden is opgericht. Deze vriendenkring is weliswaar veel kleiner en groeit veel minder hard, maar zij betalen wel veel meer contributie. De sculpture club bestaat nu uit 80 leden en betalen zij 1000 euro contributie per jaar, dus dat maakt nogal een verschil. De groei van de ene vriendenkring wordt opgevangen door het verlies van een andere vriendenkring.

En hoe zat het 5 en 20 jaar geleden met de verdeling van grote en kleine financiers?

De verdeling van de inkomsten zijn nu niet veel anders dan 5 of 20 jaar geleden.

Eigen inkomsten

Welke facetten van inkomsten rekenen jullie tot de eigen inkomsten?

De entree, het café en de museumwinkel.

Hoeveel procent van jullie inkomsten, komt vanuit de eigen inkomsten?

25% van de inkomsten komt van de entree en ongeveer 20% van het café en de winkel

Wat is de achtergrond van jullie bezoekers?

We hebben ongeveer 70.000 bezoekers per jaar. Ongeveer 2/3 van alle bezoekers heeft een Museumkaart, dus zo'n 43.000 à 44.000 bezoekers zijn museumkaarthouders. Daar zitten

zeer duidelijk herhaalbezoekers bij. Hetzelfde is dat met onze vrienden. Die komen in principe ook meerdere keren per jaar. Dat kan ook gewoon, want we hebben drie keer per jaar een compleet nieuwe tentoonstelling.

Om beter zicht te krijgen op waar de bezoekers vandaan komen, verzamelen we de postcodes. Daarnaast vragen we mensen hun e-mailadres achter te laten, zodat we ze de nieuwsbrief kunnen nasturen. Van de bezoekers met een museumkaart ontvangen we jaarlijks een rapportage van de Stichting Museumkaart van alle mensen die bij ons zijn geweest. Hierdoor weten wij waar ze van daar komen en dat is zeg maar de grote Randstad.

De gemiddelde leeftijd van de bezoekers is 55 à 60 plus. Ongeveer 2/3 is vrouw. We trekken dus weinig jonge mensen aan. Dit is een van de redenen waarom we met de sculpture club zijn begonnen. Zij richten zich op de leeftijdsgroep 30 tot 45 jaar. Dat is een groep die voor de toekomst interessant is. De huidige 60 plussers komen over 10 jaar niet meer naar het museum, want dan kunnen ze niet meer. Dus je moet toch elke keer opnieuw aan de onderkant kijken waar je jongere mensen aantrekt.

Cultureel ondernemen

In de museumwereld zijn er wat discussie over het fenomeen cultureel ondernemen. Sommige zeggen dat het de maatschappelijke functie van een museum aantast. Hoe kijken jullie aan tegen cultureel ondernemen?

Die maatschappelijke functie is gekoppeld aan het feit dat je gesubsidieerd wordt door het Rijk. Dat ligt bij ons anders. Ik weet niet of je dat een maatschappelijke functie moet noemen, maar dit museum is begonnen doordat een paar privéverzamelaars hun kunst wilde delen met andere mensen. Aangezien we geen cent subsidie ontvangen, vanaf het begin al niet, bestaan we in feite uitsluitend bij cultureel ondernemen. Alles wat we doen is gericht op het genereren van geld, om zo het museum in stand te houden en de collectie uit te breiden. Dat betekent dat we continu bedacht moeten zijn op de veranderingen in de maatschappij. Het gewoon wachten totdat de mensen de deur binnen komen is niet goed genoeg meer. Dan hadden we 10 jaar geleden de deuren al kunnen sluiten. Dat betekent dat je continu moet nadenken over hoe je nieuwe doelgroepen gaat identificeren en bereiken.

Wat doen jullie allemaal aan cultureel ondernemen?

Als onderdeel van de zakenvriendschap, krijgen de zakenvrienden het museum één keer per jaar gratis voor een evenement.

Daarnaast zijn we ook actief bezig met het verhuren van de zalen. In principe kan er alleen op maandag of na sluitingstijd door de weeks iets georganiseerd worden. De beschikbare zalen zijn de grote zaal, de zeezaal, de kleine zaal en de bibliotheek. Het is niet zo dat we het museum even kunnen stoppen omdat er toevallig een bedrijf overdag iets wil organiseren.

Op dit moment zijn we bezig met de bouw van een vijfde zaal, de gipsotheek. Deze zal aan het eind van het jaar klaar zijn. Dit zal een meer atelierachtige zaal zijn, die we in feite makkelijk kunnen afsluiten van het museum. Deze kunnen we dus wel degelijk ook voor de verhuur inzetten. Het is niet een zaal waar grote groepen in kunnen, maximaal 25 à 30 man.

Er zijn verschillende redenen geweest voor de bouw van de gipsotheek. In de eerste instantie is het voor ons een middel om het creatieve proces van de kunstenaar te laten zien. Het is voor ons ook een extra tentoonstellingsruimte, omdat we een hele grote gipsverzameling hebben. We hebben bijvoorbeeld drie gipsen modellen (in verschillende groottes) van het Wilhelmina Monument en van de Dokwerker.

In de gipsotheek kun je het creatieve proces laten zien. Een andere reden van de gipsotheek was dat een jongere doelgroep aangesproken kan worden. Op dit moment hebben we niet de faciliteiten om de jeugd aan te trekken (bijv. met kinderpartijtjes), maar zo meteen met de gipsotheek zullen we dat wel hebben. Het wordt namelijk een atelierruimte waar met gips gespeeld kan worden, waar gekleid kan worden enz. De aantrekkelijkheid van het museum voor gezinnen en kinderen wordt dan beduidend groter.

We hebben regelmatig acties. Echter, omdat we geen subsidies hebben, moeten we het eigenlijk van de entree hebben en dus zo min mogelijk korting weggeven. We hebben ook arrangementen voor touroperators, maar dat zijn ook beperkte kortingen. Dit bieden we aan via de website, onze facebookpagina, twitter, dat soort dingen. Daarnaast zijn er regelmatig aanbiedingen in het museumcafé en de museumwinkel, die we in het museum en op de website plaatsen.

We hebben met Panorama Mesdag een combiticket ontwikkeld. Mensen kunnen hier een ticket kopen en in feite daarmee ook toegang kopen voor Panorama Mesdag en andersom. Daar krijgen ze dan 20% korting mee. Voor ons is dit interessant, omdat Panorama Mesdag een ander soort publiek heeft en dat is voor ons een nieuw soort publiek. En datzelfde geldt een beetje voor de mensen die hier komen, dat is nieuw publiek voor Panorama Mesdag. We zijn juist met Panorama Mesdag begonnen omdat op het schilderij van de Mesdag het paviljoen Von Wied prominent staat afgebeeld, wat hier boven ligt. Bij de combiticket is ook een hotelarrangement mogelijk. Samen met het Crown Plaza Den Haag-Promenade hotel is er een weekendarrangement gemaakt. Eén of twee overnachtingen met gratis parkeren, een gratis fiets en een combiticket voor het Panorama Mesdag en Beelden aan Zee.

Maar we gaan ook met andere musea dergelijke dingen proberen te organiseren. Met het Escher Museum zijn we bijvoorbeeld bezig met een tentoonstelling op de Lange Voorhout die door ons wordt georganiseerd en ingericht.

Op deze manier proberen we nieuwe markten aan te boren.

Daarnaast nemen we deel aan het Cultuurmenu hier in Den Haag. Ik meen dat wij van groep 5/6 een aantal groepen krijgen. Dit is een initiatief van de Gemeente Den Haag als onderdeel van de lagere school opleiding. Hier doen we ook heel bewust aan mee. We hopen dat de kinderen zo enthousiast zijn, dat ze in het weekend hun ouders meenemen en terug komen.

Nog laatste opmerkingen?

Een gesubsidieerde instelling heeft een zeer belangrijk deel van de inkomsten van te voren vast staan. Met de bezuinigingen van de laatste tijd komen ook die erg onder druk te staan. Ook omdat ze niet gewend zijn geweest om continue eigen inkomsten te genereren. Wij hebben ons altijd op de private markt gericht en ondervinden in feite ook de bezuinigingen van de overheid. Er is sprake van concurrentie van de gesubsidieerde instellingen in de markt. Dat maakt het voor ons steeds moeilijker om die middelen uit de markt te halen. Dus dat betekent dat wij elke keer nog creatiever moeten zijn om nieuwe concepten te bedenken, om toch aan de benodigde middelen te komen. In die zin is het bezuinigingsbeleid van de overheid voor ons heel vervelend, omdat steeds meer culturele instellingen bij dezelfde bronnen langs gaan om geld binnen te halen. Door de financiële en

economische crisis is het budget van die bronnen ook aanzienlijk verminderd. Dus de pot met geld wordt steeds kleiner en het aantal aanvragen wordt steeds groter. Gemiddeld krijgt iedereen er dus minder uit. Dan moet je wel naar nieuwe dingen blijven zoeken.

Voor ons het vinden van geld op de private markt noodzakelijk om te overleven, terwijl heel veel culturele instellingen kunnen voortbestaan met de subsidie van de overheid. Dan moeten ze hun activiteiten met 10-20% terugschroeven maar kunnen gewoon nog steeds blijven bestaan. Ik vind dat de overheid hierin is doorgeslagen. Niet omdat het ons in een moeilijke positie brengt, maar als je gaat bezuinigen op cultuur je in feite gaat bezuinigen op jouw historie en de toekomstige generaties. Dan weten we niet meer waar we vandaan komen en waarom en dat is een zorgelijke ontwikkeling.

Als ik naar heb buitenland kijk, dan is de cultuur daar zo ingebakken in educatie en het leven dat mensen ook gaarne bereid zijn ervoor te betalen. Met name in landen als Frankrijk, de VS en Engeland. De overheidssubsidie is daar veel minder. Neem de entrees voor musea of concerten. Die zijn daar veel kostbaarder dan hier. Mensen zijn bereid het te betalen, omdat ze cultureel en historisch bewust zijn. Bij ons is dat niet zo. Bij ons wordt er te snel naar de subsidiegever gekeken, terwijl je eigenlijk zou moeten zeggen dat de consument ervoor moet betalen als die echt goede cultuur wil hebben. Een kaart voor de opera, is 150 of 175 euro per persoon, wat op zich veel geld is en wat helaas niet iedereen zich kan veroorloven. Maar in Londen kost een operaticket 500 pond en in Frankrijk betaal je met gemak 200 tot 300 euro. Men is daar wel bereid het te betalen. Dat vind ik de verschraving van het cultuurbeleid hier. Mensen worden niet opgevoed om cultuur te waarderen en zijn dus ook niet bereid om er iets voor te doen en ervoor te betalen.

Bijlage 5; Samenvatting interview Zuiderzeemuseum

Interview met: Jeroen Essen, Controller, en Anca Becks-Tamminga, Fondsen- en sponsorwerver

Extra vragen na het interview

Percentage bezoekers met een museumkaart?

28 %

Gemiddelde leeftijd/leeftijdsgroepen van de bezoekers?

50 jaar

Verdeling en aard van de inkomsten

Komt de financiering van grote of kleine financierders?

Op zich is die grens van groot en klein voor ons niet zo interessant. Het gaat meer om waar je in de meerjarenplanning rekening mee kan houden. Voor de vaste exploitatie zijn een aantal kleine maar meerjarige sponsors zijn net zo belangrijk als grote die slechts 1 project financieren. Zo'n project zit ook niet in de meerjarenplanning van de baten, dus moet uit het externe financiering komen. Dus wij begroten zo dat er een vast programma is en daar bovenop zitten een aantal zaken die we graag willen doen, maar die moeten dan wel extern gefinancierd worden. Dat zijn dan wel vaak de leukere dingen die voor een sponsor of een fonds te financieren zijn.

Hoeveel procent van de financiering komt van grote financierders en hoeveel procent van kleine financierders?

Zijn dat structurele of eenmalige financieringen?

In de volgende tabel staat antwoord op bovenstaande vragen (cijfers zijn van 2013):

Structureel	Groot	OCW	7.735.192	62%
Structureel	Groot	Bgl	500.000	4%
Incidenteel	Klein	Divers	295.910	2%
Incidenteel	Overig	Eigen inkomsten	3.883.124	31%
			12.414.226	100%

Ter vergelijking de cijfers in 2012:

Structureel	Groot	OCW	7.931.696	65%
Structureel	Groot	Bgl	500.000	4%
Incidenteel	Klein	Divers	298.869	2%
Incidenteel	Overig	Eigen inkomsten	3.498.853	29%
			12.229.418	100%

Wordt er nog voor specifieke doelen gefinancierd?

De Bankgiro Loterij geeft bijvoorbeeld het geld voor aankopen, maar ook voor restauraties en overige culturele doelen van het Zuiderzeemuseum.

De subsidies die van de verschillende sponsors komen, moeten uiteraard vallen binnen het sponsorbeleid wat ze hebben. De Rabobank doet bijvoorbeeld veel aan cultuur, maar ook aan maatschappelijke projecten. Wij hebben eens het evenement Pieterdorp aangedragen, omdat het maatschappelijk interessant is doordat het druk bezocht wordt en het natuurlijk ook over cultuur gaat. Op die manier paste het binnen hun beleid. Dat is eigenlijk de enige voorwaarde die de sponsors stellen.

De sponsors willen wel meer dan ooit verantwoording hebben van wat er met de sponsoring gebeurd is. Wat krijgen zij ervoor terug en waar hebben wij het aan uitgegeven.

Financieringsgeschiedenis

Hoe ziet de financieringsgeschiedenis eruit?

Twintig jaar terug werden we verzelfstandigd. In plaats van een kasstelsel gingen we naar een baten-lastenstelsel. We werden zelf verantwoordelijk voor de salarissen. Dat werd eerst via het ministerie betaald. Voor de verzelfstandiging hadden we alleen exploitatiesubsidie en eigen inkomsten. Daarna kwam dus geld mee voor de personeelskosten en voor de gebouwen. Iedere vier jaar deed je een aanvraag en dan kreeg je weer een subsidiebedrag. Daarnaast had je je eigen inkomsten uit de entree. De horeca was in die tijd een aparte bv en is nu een onderdeel van het museum.

Toen hielden we ons nog niet zo bezig met sponsoring en sponsoraanvragen. Dit begon pas ergens in 2002. Vanuit de provincie was er een subsidie potje voor educatie waar we gebruik van maakten.

In 2004/2005 liepen de bezoekersaantallen ook terug. De eigen inkomsten liepen dus ook terug. In de eerste instantie werd er gekeken naar waar er bespaard kon worden in plaats van hoe je meer geld binnen kan halen. Dan krijg je dus heibel in de tent. Het museum was jaren lang een vrij stabiele organisatie geweest met een vast personeelsbestand. Opeens moest dat ingekrompen worden. Er was niet echt daadkracht om vanuit de top direct een reorganisatie door te voeren. Uiteindelijk vond er een directiewissel plaats. De nieuwe directeur heeft een enorme draai gegeven in de manier waarop het museum tegen externe financiers aan kijkt.

In 2007 zijn we vaste beneficiënt van de Bankgiro Loterij geworden. Dit was toen heel belangrijk voor ons. Zij geven namelijk gelijk een heel groot bedrag en doen dat jaarlijks, namelijk een half miljoen per jaar. Daarmee zijn wij één van de beneficiënten die het meeste geld ontvangen vanuit de loterij.

Eigenlijk is 2007 wel het omslagpunt geweest waarop we geprofessionaliseerd aan sponsorwerving gingen doen. Daar had de nieuwe directeur ook wel mee te maken.

Maar daarna sloeg de financiële economische crisis toe. ING haakte af als corporate sponsor. In 2009 was de laatste grote gift, welke van het BKVB³¹ kwam. In de eerste instantie deden we ook aanvragen bij het Mondriaanfonds en het VSBfonds. De eerste aanvragen werden steeds wel gehonoreerd, maar naar mate je met meer aanvragen kwam, kreeg je steeds meer afwijzingen. Er zijn steeds meer aanvragen, maar de beschikbare zijn steeds beperkter geworden, er is minder geld beschikbaar om te verdelen.

Hoe zag de financiering er 5 en 20 jaar geleden uit?

Na 2005 zijn wij ons steeds meer gaan focussen op externe financiers. De Bankgiroloterij heeft sinds 2007 daar een grote bijdrage aan geleverd.

Twintig jaar geleden is veel veranderd door de verzelfstandiging.

En hoe zat het 5 en 20 jaar geleden met de verdeling van grote en kleine financierders?

Twintig jaar geleden waren er maar twee vormen van inkomsten, de OCW subsidies en de eigen inkomsten. Deze verhouding was 70% vanuit OCW en 30% vanuit de eigen inkomsten.

³¹ fonds voor Beeldende Kunst, Vormgeving en Bouwkunst, in 2011 is deze met de Mondriaan Stichting gefuseerd het huidige Mondriaanfonds

Wel geeft dit een vertekend beeld, omdat we toen nog geen huisvestingskosten hoefden te betalen.

In 2005 was de verdeling als volgt: 71% vanuit OCW, 27% vanuit de eigen inkomsten en 2% van diverse incidentele giften of subsidies.

In 2005 zagen de cijfers er zo uit:

Structureel	Groot	OCW	6.626.508	71%
Structureel	Groot	Bgl		0%
Incidenteel	Klein	Divers	200.000	2%
Incidenteel	Overig	Eigen inkomsten	2.554.418	27%
			9.380.926	100%

En in 1994:

Structureel	Groot	OCW	3.954.901	71%
Structureel	Groot	Bgl		0%
Incidenteel	Klein	Divers		0%
Incidenteel	Overig	Eigen inkomsten	1.607.481	29%
			5.562.383	100%

Eigen inkomsten

Welke facetten van inkomsten rekenen jullie tot de eigen inkomsten?

Entree, horeca, winkerverkoop, snoepwinkel, bakkerijwinkel, souvenirwinkel, visrokerij, touwslager, knutsel, varen in een boot, zelf zeilboten maken vanuit een klomp, parkeren, educatieve programma's voor scholen, rondleidingen en evenementlocaties.

Hoeveel procent van jullie inkomsten, komt vanuit de eigen inkomsten?

In 2013 was dat 31%.

Wat is de achtergrond van jullie bezoekers?

In 2012 hadden we ongeveer 225.000 bezoekers en in 2013 waren dat er 258.000. Wij zien veel nieuwe bezoekers die toch vooral via mond-op-mond reclame op het museum gekomen zijn.

Cultureel ondernemen

Hoe kijken jullie aan tegen cultureel ondernemen?

Meer en meer cultureel ondernemen hoort er natuurlijk gewoon bij.

De economische crisis heeft ervoor gezorgd dat wij ook voor een deel afhankelijk werden van externe financiering. We moesten er wel extra hard voor werken om dat voor elkaar te krijgen. Door sommige maatregelen zoals de bezuinigingen van OCW en gewoon in het algemeen de economische crisis, moet je wel vindingrijker worden om externe financiering binnen te halen. Je moet ook echt je product kunnen verkopen. Als je heel hard je best doet, dan lukt het uiteindelijk altijd wel. Maar je moet er wel meer voor doen dan ooit. Waar in de eerste instantie wel kans was op een meerjarige sponsoring is dat nu echt niet meer zo. Dus de bedragen die je kunt vragen aan de sponsor, maar ook aan de fondsen, is aanzienlijk minder. De Bankgiro Loterij is daar natuurlijk een uitzondering op. Wij hebben twee keer een 4 jaar contract gekregen, welke we over 2 jaar moeten verlengen. Het is natuurlijk altijd afwachten, want zij staan nu ook onder druk vanwege de nieuwe wetgeving over online gokken en dergelijke.

Het sponsorschap begint steeds meer op partnerschap te lijken. Zo hebben we met het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier 4 educatieve programma's opgezet. Zij hebben ons daar niet alleen financieel in gesteund, maar ook inhoudelijk. Dit past ook heel erg bij het urgente probleem waar zij mee zitten, namelijk dat men zich niet realiseert dat het eigenlijk best wel ingewikkeld is om droge voeten te houden hier in Nederland. Dit kost heel veel geld en heel veel inzet. Door deze programma's bij kleine kinderen te starten, probeert het hoogheemraadschap via ons museum die bewustwording van jongs af aan wat groter te maken.

Het is belangrijk dat je zichtbaar bent en blijft. Sponsoring is vaak ook een kwestie van gunnen en voordat jou iets gegund wordt, moet je daar tijd en moeite in investeren. Dat is een arbeidsintensief en duurzaam iets. Je moet gemiddeld 1 tot 1,5 jaar uittrekken om een sponsor binnen te halen. En dat is dan nog voorzichtig uitgedrukt. Het maakt daarbij niet uit oog het om grote of kleine sponsors gaat, sponsorwerving kost tijd en inzet.

Wat doen jullie allemaal aan cultureel ondernemen?

Veel. Een aantal voorbeelden van projecten zijn:

- Een bijdrage van het Europees Visserijfonds. Daar moet je echt wel wat voor doen om daar geld vandaan te halen, maar dat is gelukt.
- Bij een programma heb je altijd een luxe versie en een basisversie. De luxe versie vraag je aan bij de financiers, maar als de sponsoring niet toereikend genoeg is kun je altijd terug naar de basisversie. Dit is af en toe wel een tactisch spel, omdat wel alle verschillende sponsors ja moeten zeggen. Anders kun je slechts een deel uitvoeren en trekt de sponsor een deel van de sponsoring terug.
- Het gebeurt steeds meer dat er nationale en internationale cameraploegen hier komen.
- Naast dat bedrijven gewoon geld geven, zoeken we ook partijen om samen te werken waarbij we korting geven op de entree. Grote supermarktketens, ANWB, KLM, Jumbo, Libelle, Margriet, Noord-Hollands Dagblad en de Telegraaf zijn voorbeelden daarvan. Wij krijgen dan voor niets een advertentie en wij geven af en toe een lezersaanbieding van bijvoorbeeld 25% korting. Je gaat dan een creatief partnerschap aan.
- De subsidie vanuit de provincie van vorig jaar kregen we omdat we met regionale partijen het onderhoud verzorgen. Hierdoor gaat de regionale economie een beetje in de lift.
- De nachtbeveiliging hebben we met 4 zaadbedrijven geregeld. Dit kan je ook zien als een vorm van sponsoring. Een soort barter deal
- Het aankopen van kunst en designstukken kan ook samen. Zo hebben we met het Fries museum een gezamenlijk aankoop gedaan van Christien Meindertsma en hebben we met het Texielmuseum een gezamenlijk opdracht gegeven aan een designers bureau.

- De NTR heeft een tv programma ontwikkeld waar wij betrokken bij zijn geweest. Naar aanleiding van hun programma hebben wij een tentoonstelling gemaakt. We hebben geprobeerd elkaar zo veel mogelijk mee te nemen in alle marketing en communicatie. Dat heeft ook echt resultaat met zich meegebracht, want het heeft gewoon extra bezoekers opgeleverd. In de weken dat de serie uitgezonden werd, zagen we echt een piek in onze bezoekersaantallen.

Locatie technisch liggen we niet ideaal, maar niets is onmogelijk. Het maakt het zoeken van sponsors een meer creatief en langdurig proces. .

Niet alles is gemakkelijk via een sponsor te regelen. Zo moet de riolering vervangen worden van ons 30 jaar oude dorp van 140 pandjes, evenals de verwarming en de spanten van het pand Marken. Dit zijn slechts enkele voorbeelden. We staan echt voor enorme investeringen die we de komende jaren moeten doen. Dit zijn minder in het oog springende projecten, waar externe financiers zich gemakkelijk mee identificeren. Het eindresultaat van de restauraties moet er wel zo uitzien als dat het in de 19^e eeuw eruit zag. Dus de klinkertjes moeten liggen zoals ze lagen, wat scheef was moet scheef blijven en de verf op de muren moet ook de oude verf zijn. Ook de bomen die er staan zijn echte bomen van toentertijd. Dit betekent een verhoging van kosten omdat moderne materialen efficiënter in gebruik zijn, en niet iedereen de kunst van het oude ambacht verstaat.

Voor mobiel erfgoed zijn ook niet heel veel opties om externe financiering te krijgen. Zeker het varend houden is een probleem, omdat het hout dan veel meer onderhoud vraagt.

Nog laatste opmerkingen?

Oer-Hollands zijn, dat is een van onze unique selling points. Als men het buitenmuseum uit komt, beseffen ze niet dat men zich weer in de drukte begeeft. Ze zijn dan nog helemaal in die sfeer en in die wereld en beseffen wat voor een onthaasting het eigenlijk geweest is. Alle zintuigen doen dan ook mee in het buitenmuseum. Van de rookgeur van de rookvisserij tot aan het Oudhollands eten.

In 2013 hebben we de prijs voor het beste museum van Nederland van 2013 gewonnen. Deze publieksprijs van Zoover is erg belangrijk voor ons. Ons museum had een 8,6. Dat het een publieksprijs is, is extra bijzonder.

Bijlage 6: Samenvatting interview Museumstoomtram Hoorn-Medemblik

Jaap Nieweg, directeur Externe betrekkingen.

Verdeling en aard van de inkomsten

Komt de financiering van grote of kleine financierders?

Wij hebben bijna 3000 donateurs. Voor €7,50 kun je donateur worden en krijg je 4 keer per jaar een blad. We zien dat 10% die €7,50 betalen en dat er gemiddeld €35,- per donateur wordt betaald. Dat betekent dat we iets van €90.000 per jaar uit donaties halen.

Als je meer dan €50,- betaald, krijg je een gratis ritje Hoorn-Medemblik. Daarnaast geven wij onze donateurs 10% korting.

Hoeveel procent van de financiering komt van grote financierders en hoeveel procent van kleine financierders?

Zie jaarverslag

Zijn dat structurele of eenmalige financieringen?

De bijdrage van de gemeenten is een 10 jaar lange garantie. Nou, veel langer kan je het denk ik niet maken.

Van de Bankgiro Loterij krijgen wij een structurele bijdragen van 2 ton per jaar voor 5 jaar lang. Hier ben ik toch ook een jaar of 6 mee bezig geweest om hem binnen te hengelen.

In collectiebeheer kun je spreken van incidentele bijdragen. Dat komt omdat je het per project aanvraagt. Maar als je het goed georganiseerd hebt en je hebt je collectie heel goed beschreven, dan kun je de aanvragen aan elkaar rijgen.

Wordt er nog voor specifieke doelen gefinancierd?

De grootste bijdragen, die van de gemeenten en van de Bankgiro Loterij, zijn vrij besteedbaar. De bedragen van andere fondsen zijn vooral voor specifieke projecten.

Financieringsgeschiedenis

Hoe ziet de financieringsgeschiedenis eruit?

Toen ik 20 jaar geleden directeur werd, bestond het museum uit een stichting, waar een deel van de collectie onder viel, en exploitatie BV. De exploitatie BV was min of meer failliet. De omzet was op jaarbasis 800.000 gulden en er waren 70.000 reizigers.

We hebben toen snel geconstateerd dat we het niet zonder de gemeenten zouden redden. Er is toen in 1993 een soort van gemeentelijk reddingsplan gekomen. Het heeft tot ver in 1997 geduurd voordat we een toezegging kregen, en pas in 2000 kregen we daadwerkelijk het geld.

Toen het geld los kwam, hadden we ongeveer net zo'n groot tekort als in 1993. Dus ben ik in 2002 aan de tweede ronde begonnen. De structurele oplossing met de gemeenten kwam in de periode 2006-2010. We kregen 1,4 miljoen waarmee we een heleboel schulden konden aflossen.

In 1993 ben ik begonnen met het ervoor zorgen dat via de stichting voor collectiebeheer gelden binnen kwamen. Bij clubs zoals het Prins Bernhard Fonds en het VSBfonds ben ik in hoog tempo een netwerk gaan opbouwen. Ook hebben we het aantal koepelorganisaties opgebouwd.

Vanaf 2008 zijn wij beneficiant van de Bankgiro Loterij geworden. Wij krijgen op jaarbasis 2 ton die wij in wezen vrij mogen besteden.

We hebben de tent gezond gemaakt en dat zie je nu ook terug in de cijfers. Wij zijn een solvabele organisatie geworden met eigen vermogen. Wij hoeven dus niet een paar maanden te wachten om de rekeningen te betalen. Dat schilt ongelooflijk veel tijd met het crediteurenmanagement.

De jaren dat het museum het heel erg moeilijk had, hebben wij overleefd door obligaties uit te geven.

Vroeger maakte ik 10 jaar begrotingen. Tegenwoordig moet je de begroting eigenlijk ieder jaar bijstellen. We maken nu maandbegrotingen.

Eigen inkomsten

Welke facetten van inkomsten rekenen jullie tot de eigen inkomsten?

Verkoop van treinkaartjes, inkomsten van het café en de winkel.

Bij ons komt men aan in Medemblik en zijn wij ze kwijt. Als je dit vergelijkt met het Zuiderzeemuseum dan kunnen zij veel meer verdienen aan de bezoeker.

Hoeveel procent van jullie inkomsten, komt vanuit de eigen inkomsten?

Zie jaarverslag.

Wat is de achtergrond van jullie bezoekers?

Wij denken in reizigers en niet in bezoekers. Dat heeft ermee te maken dat het bij ons om vervoer gaat en dat je elke keer capaciteit moet leveren. Wij kunnen wel bezoekersaantallen aan het aantal verkochte kaartjes zien, maar gemiddeld besproken praten we over reizigers.

Op het ogenblik hebben we toch 140.000 reizigers per jaar en die aantallen groeien nog steeds. 70% van je bezoek komt uit het eerste uur reistijd. Wij hebben ooit de verspreiding van onze folders daarop afgestemd. Dit idee kwam van de universiteit van Freiburg in Duitsland. Zij hebben onderzocht hoe de marketing af te stemmen op waar mensen wonen.

Cultureel ondernemen

Hoe kijken jullie aan tegen cultureel ondernemen?

Het is noodzakelijk om te overleven.

Wat doen jullie allemaal aan cultureel ondernemen?

Wat ik altijd roep is dat bij ons de euro meer waard is. Vaak is een aannemer wel bereid om op bepaalde momenten het werk voor de helft of voor een plezierig bedrag te doen.

Een jaar of 15 geleden hebben wij heel bewust ervoor gekozen om verschillende hoogseizoenen te benoemen. Het voorjaar met de bloembollen, de meivakantie, de zomervakantie en de herfstvakantie. Dat noemen we vakantieattractief. Daar hebben we een hoop toegevoegde waarde in gestopt.

Daarnaast hebben we met kerst ook een programma gemaakt van 1,5 uur. Tijdens de rit naar Wochem bieden we glühwein en warme chocolademelk aan, maar dan wel tegen betaling.

Teven zijn we begonnen met een voorzichtig Sinterklaasprogramma. Inmiddels rijden we 7 trams afgeladen vol naar onze boot. Door deze twee programma's hebben we in de winter toch 15.000 reizigers.

Wij zijn 8 jaar geleden begonnen om te stimuleren dat de boekingen eerder binnen komen. Je ziet dat dat resulteert in boekingen die een jaar of 1,5 van te voren gemaakt worden. Wat ik heel erg zie is dat wij in onze wereld bezig zijn dingen te organiseren voor 2014. Terwijl wij bezig zijn met 2015, 2016 en 2017.

Er is 1 klant die zo'n 14 weken lang alle vrijdagochtenden om 6 uur 's ochtends met een groep in Rome op het vliegtuig stapt richting Schiphol. Daar stappen ze in de bus, om hier om 11.15 op de tram te stappen. Om 12.15 staat de bus weer klaar in Medemblik, waarna ze naar Schiphol rijden en terug naar Japan vliegen. Voor ons zijn het 14 keer 50 mensen, dus zo'n 700 mensen, en wij willen graag van dit soort klanten.

Vrijwilligers zijn bij ons altijd al heel belangrijk geweest.

Met vrijwilligers hebben we een stoomlocomotief uit 1887 gerestaureerd. 98% van de werkracht kwam van vrijwilligers. Het moet wel voldoen aan onze kwaliteitsnormen. Er lag dus een goed restauratieplan.

Het runnen van een vrijwilligersorganisatie valt of staat met hoeveel plezier mensen eraan beleven. Onze betaling is het plezier voor de dingen die ze doen.

Ik heb 18 fte's betaald, verdeeld over 26 mensen. Dat zit vooral in het seizoen en dat soort dingen. In totaal heb ik 340 vrijwilligers. Wij trachten dat enigszins goed in kaart te houden, maar het zit een beetje rond de 35 a 36 fte wat ze maken. Dat is ongeveer 10%. Men komt gemiddeld 1 keer in de 2 weken zeg maar. Als ik die zou moeten betalen, dan zou de huidige post personeelslasten verdrievoudigd worden.

We hadden altijd een bootdienst die door derden werd geëxploiteerd en dat doen we nu zelf. Dat levert ook een positieve bijdrage op het resultaat. De kapitein van het varend

monument heeft maar 1 doel in zijn leven, dat schip in stand houden. Dat komt veel dichterbij de museale doeleinden dan vroeger. Het aardige is om te zien dat het financieel goed voor zowel hem als voor ons uitpakt. We hebben een dag gezeten om na te gaan wat hij voor zijn exploitatie nodig had. Daar is een bedrag aan gekoppeld en die hebben we gewoon per maand verdeeld. Wij doen de horeca op het schip. Wij halen er op het aller slechtste jaar 50.000 euro netto aan over en met een beetje goed jaar ontvangen we 120.000 tot 130.000 euro.

Al ons personeel is ondergebracht onder de exploitatiemaatschappij. Als wij restauratieprojecten doen, dan moet de stichting het personeel inhuren. Hierdoor zie je dat fondsen een hogere sponsoring geven.

De goederenwagens vervoeren geen reizigers, maar ze vertellen wel het verhaal. Dat moet je als museum hebben. Maar dat betekent dat je de restauratie echt moet financieren vanuit fondsen.

Sommige wagons hier hebben nooit in Nederland gereden. Wij hebben er heel bewust voor gekozen om de financiering voor restauratie niet via fondsen te regelen. Ik denk ook dat we daar een voorbeeldfunctie in hebben.

Wij verkopen de tegenrichting via vakantieveilingen.nl. Dan zet je de gemiddelde opbrengst per reiziger onder druk, maar als je ervan uit gaat dat je hem anders niet had gehad is het wel winst. Daarnaast moet die tram toch terug. We hadden altijd zeg maar 80% van de inkomsten in de ene richting en 20% in de andere richting. Dat hebben we weten terug te brengen naar 55-45%. Voor een deel zie je dat dat minder betalende reizigers zijn, maar dat levert wel gewoon opbrengsten op om exact dezelfde kosten van de variabelen te dekken.

Wij doen ook onderwijsprogramma's. Die doen we allemaal in de ochtend. Dus dan mogen ze allerlei dingen komen bekijken en mogen ze op de locomotief mee. Dat is dezelfde locomotief die om 10.45 rijdt. Dus we proberen het op die manier ook heel erg te koppelen. Je kunt ook niet veel meer hebben dan een schoolklas. Daarnaast vinden wij dat wij niet van de schoolreisjesmarkt zijn.

Vanaf dag 1 zijn wij al aan crowdfunding gaan doen. Niemand had er toen ooit nog van gehoord. In 1997 is het bij ons begonnen met de locomotief Ooievaar.

Musea zouden naar andere manieren moeten zoeken om inkomsten binnen te halen, zoals bijvoorbeeld in de sfeer van aandeelhouders. Ik zeg niet dat een museum naar de beurs moet gaan, maar een besloten vennootschap zou wel kunnen. Want crowdfunding is ten slotte ook een vorm van financiering waarin men het ook normaal vindt dat je misschien wel weer terugbetaald krijgt wat je heb ingelegd. Misschien moet je daar zelfs wel een stukje rendement bij leveren. Als dat rendement een continuïteitsgarantie oplevert, lijkt het mij een ongelooflijk goed verhaal.

Lang niet alles kan via crowdfunding gedaan worden. Maar bijvoorbeeld het oprichten van een genootschap levert weer mensen op die denken: “Daar wil ik bij horen”. Daar betalen ze in 1 keer €1000,- en dan zijn ze lid voor het leven.

Een paar keer per jaar houden we een sponsordag en dan nodigen we alle sponsors met hun kinderen uit. Je mag je afvragen of dat niet meer kost dan dat het opbrengt. Maar dat is allemaal voor het draagvlak.

Een van onze eerste sponsors was een schoonmaakbedrijf. Die komen een paar keer per jaar om onze stations mooi schoon te maken. Als er een keer iets is op een ander station, dan bel ik hem en dan doet die dat ook voor 0. Daar kun je van alles van roepen, maar als je het zou betalen dan gaat het over duizenden euro's.

Nog laatste opmerkingen?

De penningmeester heeft ooit de prijs voor een treinkaartje vastgesteld. Deze had eigenlijk twee keer zo hoog moeten zijn, omdat de kosten hoger zijn. Inmiddels is een dagkaart bij ons rond de 20 euro, maar misschien had die wel rond de 30 euro moeten zijn.

Mensen willen niet te veel betalen voor een museum. Tegenwoordig een euro of 14, dat is toch wel het maximale. Een dagje dierentuin is ook veel duurder. Misschien mag je het er niet mee vergelijken, maar je moet het ermee vergelijken. Misschien moeten we het begrip museum wel herdefiniëren.

Vroeger gingen de mensen vanaf hun 53^{ste} in de pre-vut en kwamen toen als vrijwilliger voor ons werken. Tegenwoordig komt bijna niemand voor zijn 65^{ste} binnen. Dit is een probleem, want de oudere mensen hebben minder energie om bepaalde zaken te doen. We hebben dus meer vrijwilligers nodig om hetzelfde werk te laten doen.

Bijlage 7; Samenvatting interview Huis Doorn

Frank M. Louhenapessy, hoofd Bedrijfsvoering

Verdeling en aard van de inkomsten

Komt de financiering van grote of kleine financierders?

Wij vragen lokale partijen om een eenmalig sponsorbedrag. Daarna zijn ze wat makkelijker bereid om nog een sponsorbijdrage te doen. Het bedrijfsleven geeft bedragen van maximaal 5000 euro. Kleinere bedrijven, zoals een lokale kaasboer, zit vaak meer rond een bedrag van 100 euro. Wij zien dat lokale partijen wel bereid zijn een sponsorbedrag te geven zodra ze werk van ons gekregen hebben.

Hoeveel procent van de financiering komt van grote financierders en hoeveel procent van kleine financierders?

Ruim 35% van de totale inkomsten, komt van grote sponsorbijdragen. De kleine financierders beslaan 1% van de totale inkomsten.

Zijn dat structurele of eenmalige financieringen?

De grote sponsorbedragen zijn projectafhankelijk, dus incidenteel. De kleine financierders worden gevraagd eenmalig wat te geven, maar geven vaak ook nog meer.

Wordt er nog voor specifieke doelen gefinancierd?

De grote sponsorbedrijven zeker, want die zijn projectafhankelijk en moet je ook per project indienen.

Financieringsgeschiedenis

Hoe ziet de financieringsgeschiedenis eruit?

Huis Doorn is een rijksgesubsidieerd museum en dat kregen wij altijd al. Wij krijgen subsidie voor beheer en behoud sinds 2010. Dat is een bijdrage van 300.000 euro per jaar, dus we zijn een hele kleine organisatie.

Hoe zag de financiering er 5 en 20 jaar geleden uit?

Wij kregen tot voor kort het dubbele aan subsidie. Uiteindelijk hebben we de hele organisatie omgebouwd naar een vrijwilligersorganisatie. Als we dat niet zouden hebben gedaan, dan zou het museum gewoon dicht zijn gegaan. Ook hebben we onze openingstijden moeten aanpassen, omdat we niet zo veel bezetting meer konden leveren in de eerste instantie. Door het aanpassen van de openingstijden en het verhogen van de entree, zagen we een terugloop van het aantal bezoekers. Maar uiteindelijk merkten we dat de bezoekersaantallen weer begonnen te klimmen door de grote belangstelling voor het thema Eerste Wereldoorlog. Dus met eigenlijk ook de helft van de openingsuren, halen we toch hetzelfde aantal bezoekers.

Eigen inkomsten

Welke facetten van inkomsten rekenen jullie tot de eigen inkomsten?

De eigen inkomsten bestaan voornamelijk uit de kaartverkoop. Iets meer van 20% van de totale inkomsten komt van de kaartverkoop. De rest zijn allemaal indirecte inkomsten. Hierbij valt te denken aan de verhuur van zalen van huis Doorn.

Hoeveel procent van jullie inkomsten, komt vanuit de eigen inkomsten?

Ongeveer 30% van de inkomsten komt vanuit de eigen inkomsten.

Wat is de achtergrond van jullie bezoekers?

In 2013 waren er ruim 26.000 bezoekers voor Huis Doorn. Dit zijn hoofdzakelijk jongeren tot en met 30 en groepen boven de 45. Daartussen zit een groot gat.

Cultureel ondernemen

Hoe kijken jullie aan tegen cultureel ondernemen?

We gaan het steeds meer doen. Vooral de lokale partijen zijn erg belangrijk voor ons. Door hun te helpen, kunnen zij ons helpen. Dat zijn mooie samenwerkingen.

Wat doen jullie allemaal aan cultureel ondernemen?

Zoals ik al aangaf zijn wij een paar jaar geleden een vrijwilligersorganisatie geworden. Wij werken met 150 vrijwilligers. Wij hebben wel eens berekend dat wij eigenlijk 14 fte aan

personeel hebben als we de vrijwilligers zouden vervangen. Tegenwoordig is dat zeker een waarde van tussen de 400.000 en 500.000 euro.

Omdat Huis Doorn steeds meer door vrijwilligers wordt gedragen, zijn we steeds meer afhankelijk van lokale inzet. Wij hebben lokale aannemers ook de gelegenheid gegeven om mee te doen met onze aanbestedingen. Wat je merkt is dat het voor lokale aannemers heel erg aantrekkelijk is, omdat zij zo zichtbaarder worden voor hun eigen klanten. Ze mogen namelijk een spandoek over het gebouw heen hangen.

Dat vind ik heel bewust lokaal aansturen en de lokale bevolking en gemeenschap erbij betrekken.

We zijn een nieuwe pijler onder het museum aan het bouwen. Hierdoor willen we het thema Eerste Wereldoorlog verbreden. Tegenwoordig staan de kranten vol van de Eerste Wereldoorlog, evenals Huis Doorn zelf. De combinatie van het nieuwe thema en de dreiging dat Huis Doorn dicht zou gaan, heeft bij veel fondsen en sponsors een gevoelige snaar geraakt. Het is ons gelukt om in een jaar tijd 1,1 miljoen euro op te halen bij sponsors om te investeren in het tentoonstellingspaviljoen.

Met het tentoonstellingspaviljoen krijgen wij nu de mogelijkheid om voor het eerst ook een zaal te verhuren voor lezingen en presentaties. Dat hadden we tot nu toe niet. We hadden alleen het historische huis, waar eigenlijk nooit ontvangsten konden worden georganiseerd. Met het nieuwe tentoonstellingspaviljoen gaat dat wel lukken. Dus dat is een aanvullende geldstroom dan de normale entreegelden.

Wij gebruiken het parkbos ook wat vaker. Op 24 en 25 mei organiseren wij Living History op het museum. Re-enactors helpen de bezoekers om zich te verdiepen in de Eerste Wereldoorlog. Het kamp staat op het terrein van Huis Doorn. Dit jaar vragen we voor het eerst ook entreegeld hiervoor.

Bijlage 8; Samenvatting interview Huygensmuseum Hofwijck

Interview met Janelle Moerman, directeur

Verdeling en aard van de inkomsten

Komt de financiering van grote of kleine financierders?

Beide. Een aantal grote financierders zijn Siemens, de provincie, de Bankgiro Loterij, VSBfonds, Prins Bernhard Cultuurfonds en Fonds1818. Dit zijn wel eenmalige subsidies.

Een andere grote subsidiegever is de gemeente. De subsidie van de gemeente is structureel van aard.

Dan hebben we ook nog een aantal kleinere, regionale fondsen. Zij leveren een bijdrage van maximaal elk €6.000,-.

Hoeveel procent van de financiering komt van grote financierders en hoeveel procent van kleine financierders?

Zie jaarverslag.

Zijn dat structurele of eenmalige financieringen?

Je probeert natuurlijk wel om bedrijven te interesseren voor een structurele sponsoring, maar dat is op dit moment niet zo heel erg makkelijk.

De gemeente geeft een structurele subsidie en bedrijven vaak eenmalig. Siemens heeft wel een driejarige subsidieovereenkomst met ons getekend.

Financieringsgeschiedenis

Hoe ziet de financieringsgeschiedenis eruit?

Hofwijck is eigenlijk pas sinds een jaar of 20 een echt museum. Het was altijd al een museum, maar het was niet een museum waar veel mensen kwamen. In feite heeft het heel lang gefunctioneerd onder een beheerderechtpaar. Er kwam niet veel structureel publiek. Een paar jaar geleden hebben we het museum compleet vernieuwd. We hebben geld bij elkaar gehaald om het museum mooier te maken en om het van binnen en van buiten op te knappen en opnieuw te positioneren. Er zijn sponsors aangetrokken en fondsen zijn benaderd. Met nieuwe concepten proberen we de bezoekersaantallen uit te breiden.

Vroeger ontvingen we veel meer subsidie. In 2011 werd bekend gemaakt dat vanaf 2012 40% van de gemeentelijke structurele subsidie met stapjes zou worden wegbezuinigd.

Als je kijkt naar 5 jaar gelden, kun je zeggen dat ongeveer 50% van de inkomsten van de gemeentelijke subsidie kwam. 40% van de eigen inkomsten en 10% van de overige inkomsten. Je zou kunnen zeggen dat straks in 2015 minder dan 30% van de gemeentelijke subsidie komt. De rest zal dan toch moeten komen uit de eigen inkomsten.

Nu zie je dat je heel veel moet doen. Je moet dus je product, het museum, ook goed op orde hebben om daadwerkelijk ervoor te zorgen dat de mensen naar je toe komen. Want je hebt je inkomsten heel hard nodig.

Eigen inkomsten

Welke facetten van inkomsten rekenen jullie tot de eigen inkomsten?

We hebben niet alleen inkomsten uit de kaartverkoop, maar we hebben ook inkomsten uit bijvoorbeeld huwelijken, partijen, mensen die hun verjaardag vieren, noem het maar op.

Hoeveel procent van jullie inkomsten, komt vanuit de eigen inkomsten?

Zie jaarverslag.

Wat is de achtergrond van jullie bezoekers?

De gemiddelde leeftijd van de bezoeker ligt ook bij ons boven de 50 jaar. Dit zijn ook heel veel groepen. Tuinclubs, schoolbezoek, vriendinnen, noem het maar op. Maar ook individuele bezoekers komen langs.

Voor het grootste deel is het nieuw bezoek wat wij hier hebben. Mensen uit de buurt komen wel regelmatig terug.

Met enige regelmaat hebben we ook bezoekers van over de grens. We willen graag dat het aantal buitenlandse bezoekers stijgt. we hebben wel een Engelstalige audiotour. Daarnaast verzorgen we ook rondleidingen, desgewenst in verschillende talen.

Heel veel van het bezoek komt van de Museumkaart. Ongeveer 75%. Dit is steeds meer geworden.

Cultureel ondernemen

Hoe kijken jullie aan tegen cultureel ondernemen?

Hofwijck is zeer actief op het gebied van cultureel ondernemen. Cultureel ondernemen kan wel samen gaan met de maatschappelijke functie van het museum, maar je moet hier wel voorzichtig mee omgaan. De subsidiegever kan gaan denken dat je hun subsidie niet nodig hebt. Maar de sponsors geven natuurlijk geen geld voor de exploitatie.

De museale functie gaat bij ons altijd voor. Aanvragen zijn prima, maar als hiervoor het museum dicht moet dan zeggen we in principe nee. Uitzonderingsgevallen daar gelaten, maar je kijkt wel naar deze museale functie.

Wij hebben slechts 2,3 fte, dus kunnen niet 1 fte op cultureel ondernemen zetten. Als je directeur bent van een kleine organisatie doe je alles zelf. Dus wij doen de publiciteit, maken de folders, schrijven de teksten, maken de tentoonstellingen, verzinnen de randprogrammering, alles. Dus ook de fondsenwerving. Daar geloof ik ook heilig in, omdat wij zo betrokken zijn bij Hofwijck dat we een heel goed verhaal hebben over de buitenplaats. Ik heb zelf gemerkt dat dat voor de sponsorwerving heel veel opleverd.

Een groot deel van onze tijd gaat op aan contacten met fondsen, financierders en crowdfunding.

Wat doen jullie allemaal aan cultureel ondernemen?

We hebben de afgelopen periode door cultureel ondernemerschap, maar ook door gewoon fondsenwerving ongeveer één miljoen euro bij elkaar gehaald. Maar dat is incidenteel geld, los van de exploitatie. Door de gelden van fondsen sponsors hebben we het museum prachtig kunnen opknappen, maar we zijn straks weer even arm als we waren. Straks volgt fase 2 van de vernieuwing van Hofwijck. Dan wordt het kortgebouw omgevormd tot een nieuwe bezoekersentree met daarin een kassa, een winkel en een vergaderlocatie. Voor de nieuwe bezoekersentree is het geld nu binnen.

We hebben laatst een grote schenking gekregen van de Bankgiro Loterij, de provincie Zuid-Holland en andere fondsen.

Wij hebben ook een vriendenclub. Die betalen vanaf €25,- per jaar. Op dit moment zijn het ongeveer 330 personen.

Sinds 1 april is van het Stedsmuseum (Zwanenstijn) hetzelfde als die van Hofwijck. Die musea liggen natuurlijk dicht bij elkaar, aan de andere kant zijn het twee verschillende organisaties. We gaan welk kijken hoe we in de bedrijfsvoering dingen samen kunnen doen. We werken ook samen met andere partners, bijvoorbeeld nu de tentoonstelling van Heerlijk en Adellijk groen. Dat is een project samen met kasteel Duivenvoorde. Dan maak je samen een tentoonstelling en verzorgt samen de marketing en We hebben 1 folder gemaakt, waarbij aan de ene kant Hofwijck is te zien en aan de andere kant Duivenvoorde.

Zo zijn er meerdere samenwerkingsverbanden. Wij werken bijvoorbeeld ook samen met de Ooievaart , het MKB en diverse culturele partners. Met Siemens hebben we. Hiermee hebben we een sponsorovereenkomst. Zij hebben onze zolder gesponsord en in ruil daarvoor doen wij natuurlijk ook weer dingen terug. Dit is een driejaarlijkse sponsoring.

Vorig jaar hadden we een groot project in de Grote Kerk in Den Haag; de grote Huygenstentoonstelling. Daar hebben wij ook in geparticipeerd. Als klein museum is het belangrijk om waar mogelijk samen te werken.

Wij doen ook mee aan de museumjeugduniversiteit.

Wij hebben ook een uitgebreid educatieprogramma. Hierdoor ontvangen we zo'n 1000 leerlingen per jaar. Het grootste deel komt uit het basisonderwijs. Die volgen hier vanuit het cultuurmenu een les. Ook zijn er steeds meer middelbare scholieren die hier Christiaanlessen krijgen. Dit sluit aan bij de nieuwe zolder die we gemaakt hebben over Christiaan Huygens.

Om nieuw publiek te trekken hebben we ook meegedaan aan de Museumnacht in Den Haag. Deze is toch meer gericht op wat jonger publiek en wij vinden het ook belangrijk om die mensen kennis te laten maken met Hofwijck.

Ieder jaar rond Kerst organiseren we Kerst op Hofwijck. Dat trekt extra bezoek. Dat was nieuw publiek. Mensen die aangeven "normaal kom ik nooit in een museum, maar dit vond ik zo leuk".

Vorig jaar hebben we een crowdfunding actie gedaan die speciaal gericht was op kleine bedrijven en particulieren. De grisailles, de grijsschilderingen op Hofwijck, hebben we laten opknappen door een kunstenares. Het publiek, kleine fondsen en bedrijven konden één zo'n grisaille kopen, of een deel daarvan. Voor €6000,- kreeg je een grote grisaille en voor €3500,- een kleine. Vanaf €25,- kon je een stukje grisaille kopen. Daar kreeg je dan een certificaat voor. We hebben de gulle gevers van een hele grisaille beloont met een diner.

Onze vrienden hebben we ook meerdere malen benaderd over de grisailles met de vraag of ze iets extra's konden doen. Het project is gelukt, want we hebben bijna €50.000,- binnen gehaald in ongeveer 4 maanden tijd.

Je wel dat als je op zoek gaat naar draagvlak, ook in financiële zin, dat het wel lukt. Je moet veel energie erin steken.

Wij hebben 60 vrijwilligers. Deze zijn onmisbaar voor Hofwijck. Zij draaien bijvoorbeeld kassendiensten, werken in de tuin en helpen mee met activiteiten.