

# > In Samenspraak

Suggesties voor het gesprek tussen musea en gemeenten

## Inhoudsopgave

	<b>Voorwoord</b>	7
<b>1</b>	<b>Musea en gemeenten: geschiedenis en ontwikkelingen in een notendop</b>	10
<b>2</b>	<b>Vorbereiding op het gesprek</b>	16
<b>3</b>	<b>Suggesties voor het gesprek tussen musea en gemeenten:</b>	20
	1. Waarom (museum en omgeving)	21
	2. Wie (publiek en netwerk)	25
	3. Wat (collectie en programmering)	29
	4. Waar (in en buiten het gebouw)	35
	5. Hoe (organisatie en financiën)	39
<b>4</b>	<b>Na het gesprek</b>	44
	<b>Bijlagen</b>	46

**‘Alleen via cultuur kunnen mensen zin geven aan hun leven en aan hun plaats in een samenleving. Dat is meteen de allerbelangrijkste waarde van cultuur. (...) De corebusiness van de cultuursector is het vormgeven van het samenleven.’**

Uit: De waarde van cultuur, P. Gielen e.a.,  
Rijksuniversiteit Groningen, 2014, p. 120

## Voorwoord

Sinds de introductie van het Instrumentarium Gemeentelijk Museumbelief in 2005 is er veel gebeurd in de relatie tussen musea en de gemeenten waarin ze zijn gevestigd. Het contact werd bewust wat op afstand gezet, om daarna weer te worden aangehaald. Inhoudelijke visies werden een belangrijk gespreksonderwerp, om bij financiële krapte weer van tafel te verdwijnen. Of de samenwerking werd geïntensiveerd vanwege verzelfstandigingsprocessen, terwijl bij dalende inkomsten van gemeenten zowel op de subsidie als op de relatie werd gekort.

De relatie musea-gemeenten is, denk ik, een weerspiegeling van twee conflicterende bewegingen in het gedeelde werkveld. Aan de ene kant de neiging om risico's te mijden en dus in te steken op regels, controle en zelfs nieuwe wetgeving en aan de andere kant een grotere nadruk op cultureel ondernemerschap, bijzondere experimenten en het opzoeken van onbekende samenwerkingen en grenzen. Dat deze twee bewegingen de relatie tussen gemeenten en musea beïnvloeden, moge duidelijk zijn.

Daarom een handreiking om het gesprek tussen gemeenten en musea te ondersteunen. Het is een gespreksleidraad waarmee u als culturele organisatie beter zicht krijgt op voor de gemeente relevante vraagstukken en waarmee u als gemeente een beter beeld krijgt van de impact van uw beleidsinspanningen op het reilen en zeilen van musea. Uw antwoorden op de vragen in deze leidraad kunnen helpen om samen gericht na te denken over de toekomst en de positionering van het museum in de lokale samenleving.

En zoals er veel diversiteit bestaat in musea, zo bestaat er minstens zo veel diversiteit in gemeenten. Groot en klein, in een landelijk of stedelijk gebied – het verschil in uitgangspositie van elk museum en elke gemeente biedt een keur aan mogelijkheden en doelen. Misschien is een grote instelling op zoek naar de juiste financiële middelen en is een kleinere instelling op zoek naar de juiste vrijwilligers; het lastige van de zoektocht is er niet minder om.

Vanwege de grote onderlinge verschillen wordt in deze uitgave geen norm bepleit. De gespreksleidraad is vooral bedoeld om elkaars belangen en mogelijkheden beter zichtbaar te krijgen. De vragen zijn gemakkelijk toepasbaar, praktijkgericht en goed in te kaderen in het dagelijkse werk van culturele organisaties en gemeenten. De gespreksleidraad gaat uit van een breed scala aan relevante en voor velen herkenbare onderwerpen. U kunt deze zo uitvoerig of zo beperkt inzetten als u beiden wilt.

Wij wensen u meer begrip voor elkaars positie in tijden waarin kerntaken worden heroverwogen en koersen worden verlegd, zodat prachtige ambities ruim baan kunnen krijgen.

*Agnes Vugts*  
(Landelijk Contact van Museumconsulenten)

**‘Musea worden gedragen door de  
gemeenschap waarin zij functioneren.  
Daarvoor is een wisselwerking nodig.  
Musea moeten naar hun omgeving  
luisteren, en de omgeving moet aangeven  
wat ze van musea verwacht. (...) Op dit  
moment tellen vooral de cijfers. Maar  
bestaansrecht kan niet alleen aan omzet  
en bezoekcijfers worden ontleend. Er zijn  
andere, essentiële waarden, zoals de  
bijdrage aan onderwijs en welzijn, aan  
kennisontwikkeling en -distributie, aan  
innovatie en creativiteit, aan  
stadspromotie of economie. (...) De  
overheid zou die brede maatschappelijke  
betekenis van het museum centraal  
moeten stellen en niet alleen moeten  
oordelen met een financieel-economische  
meetlat.’**

Uit: Musea voor mensen, C. Bunnik e.a.,  
Museumvereniging, 2014, p. 74

## Leeswijzer

### Dit boek bestaat uit vijf onderdelen:

- **Hoofdstuk 1** bespreekt de museale context in hoofdlijnen: de belangrijke trends in beleid en wetgeving voor gemeenten en de museumsector.
- **Hoofdstuk 2** biedt aandachtspunten ter voorbereiding op het gesprek, op basis waarvan gemeente en museum zich alvast in elkaar kunnen verdiepen.
- **Hoofdstuk 3** bevat een gespreksleidraad met vragen aan musea (**M**) en aan gemeenten (**G**). Soms volgt een korte toelichting of een voorbeeld uit de literatuur of de praktijk. Het is aan de gemeenten en musea welke zaken zij uit deze gespreksleidraad bespreken. Binnen de lokale context en mede afhankelijk van de grootte van de gemeente en het museum zijn er immers specifieke kansen en mogelijkheden.
- **Hoofdstuk 4** beschrijft kort wat na het gesprek de volgende stappen kunnen zijn.
- **De Bijlagen** bevatten de vernieuwde Museumnorm, een model voor budgetsubsidie-afspraken tussen gemeente en museum, suggesties voor literatuur en websites, waarvan ook voor deze uitgave gebruik is gemaakt, en verwijzingen naar relevante organisaties.

Waar in dit boek ‘gemeente’ staat, wordt in principe het gemeentebestuur bedoeld. Sommige aspecten zijn relevant voor ambtenaren, andere meer voor bestuurders.

Op de linkerpagina’s in dit boek staan (geanonimiseerde) citaten en uitspraken die tijdens gesprekken met musea en gemeenten en op erfgoedbijeenkomsten zijn gehoord en opgetekend, afgewisseld met inspirerende praktijkvoorbeelden.

> 1

# Musea en gemeenten: Geschiedenis en ontwikkelingen in een notendop

## Context bij een goed gesprek

Dit boek biedt een leidraad voor het gesprek tussen musea en de wethouders en ambtenaren van Nederlandse gemeenten. Dat gesprek vindt plaats binnen een context die bepaald wordt door de geschiedenis van musea, de ontwikkelingen in de museumbranche, actuele wet- en regelgeving en de veranderingen in gemeentelijk beleid. Het is nuttig om voorafgaand aan het gesprek van die context kennis te nemen. Daarom bij wijze van inleiding: de museale context in hoofdlijnen.

## De eerste musea

Musea, zoals we ze nu kennen, ontstaan aan het eind van de achttiende eeuw. In 1759 opent het British Museum in Londen; volgens de overlevering het eerste openbaar toegankelijke museum ter wereld. Het oudste museum in ons land is het Teylers Museum in Haarlem dat sinds 1784 voor het publiek toegankelijk is. Van de gemeentelijke musea is het Centraal Museum in Utrecht het oudste museum.

‘Het Centraal Museum is het oudste stedelijk museum van Nederland. In vier kamers ging het in 1830 van start op de bovenste verdieping van het Utrechtse stadhuis. De stadsarchivaris was de beheerder van de verzameling, die in eerste instantie vooral uit oudheidkundige voorwerpen bestond. Op 5 september 1838 werd het museum officieel voor publiek geopend. Bezoekers konden er op woensdagmiddag voor een kwartje terecht. Drijvende kracht achter het ‘Stedelijk Museum van Oudheden’ was de burgemeester (...). Hoewel hij ordening en uitbreiding van de collectie nastreefde, was het museum in de praktijk niet veel meer dan een oudheidkamer.’<sup>1</sup>

## De definitie van een museum

Het begrip ‘museum’ is niet beschermd en dat leidt nogal eens tot verwarring over het aantal musea in Nederland. Schattingen lopen uiteen van ruim 400 tot meer dan 1000. Zo zijn er in

verscheidene gemeenten initiatieven die de naam museum hanteren, maar bijvoorbeeld eerder een oudheidkamer of een tentoonstellingsruimte zijn. Een museum is echter meer dan een ruimte met een collectie of alleen een tentoonstellingszaal. De definitie die in Nederland wordt gehanteerd, is die van het Internationale Council of Museums (ICOM):

‘Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat aan de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoeg.’<sup>2</sup>

Musea onderscheiden zich van elkaar door de aard, de herkomst en het eigendom van de collectie(s) en de activiteiten. Uit de collectie is veelal het soort museum af te leiden. Zo kennen we kunstmusea, natuurhistorische musea, wetenschapsmusea, oudheidkundige musea, volkenkundige musea, techniekmusea, et cetera. Ook zijn er, vaak op lokaal niveau, musea die gemengde collecties van bijvoorbeeld historische objecten, kunstwerken en archeologische vondsten bezitten of beheren.

## Verantwoordelijkheid overheden vaak gekoppeld aan eigendom collectie

Behalve in soort museum wordt ook onderscheid gemaakt in rijksmusea, provinciale musea, gemeentelijke musea en private musea. Dit onderscheid is terug te voeren op de herkomst van de collectie en het actuele eigendom ervan. Kijken we naar musea in de landelijke basisinfrastructuur (BIS), dan zien we dat de musea die rijkssubsidie ontvangen collecties beheren die (deels) eigendom zijn van het Rijk. Dezelfde eigendomsverhoudingen zien we bij de gemeentelijke en provinciale musea en hun collecties. Ook zijn er musea die zich tooien

<sup>1</sup> centraalmuseum.nl, geraadpleegd op 17 mei 2015

<sup>2</sup> ICOM definitie 2006

met het predicaat 'Nationaal'. Dat is weliswaar geen officiële term, maar deze wordt gehanteerd om aan te geven dat alleen in dat museum in Nederland een collectie van die aard en omvang aanwezig is. Zo zijn er het Nationaal Tinnen Figuren Museum, het Nationaal Speelgoedmuseum en het Nationaal Museum van Wereldculturen.

### **Rijk: verantwoordelijk voor eigen collecties en het stelsel**

Na de zogenoemde Museumoperatie in de jaren tachtig van de vorige eeuw, waarin de verantwoordelijkheden van musea en overheden opnieuw werden bezien, kreeg het Rijk de zorg voor een beperkt aantal musea van landelijke betekenis met een collectie in rijksbezit en/of rijksbeheer. Ook nam het Rijk de zogenoemde stelselverantwoordelijkheid op zich, die vooral tot uiting komt in stimuleringsubsidies van het Mondriaan Fonds en collectieondersteuning door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. De daaruit voortvloeiende financiële regelingen voor museale samenwerking, aankopen en innovatieve programma's springen het meest in het oog. Museumnota's zoals Bewaren om teweeg te brengen uit 2005 en Samen werken, samen sterker uit 2013 brachten geen verandering in deze verantwoordelijkheid.

### **Museumvereniging en museumkaart**

De Museumvereniging ([www.museumvereniging.nl](http://www.museumvereniging.nl)) is de landelijke vereniging voor de museumbranche in Nederland en telt 486 leden (2015). Ze behartigt de gezamenlijke belangen en verleent diensten die bijdragen aan de ontwikkeling van de professionaliteit en de kwaliteit van de branche. De vereniging zorgt ook voor kennisuitwisseling tussen museumprofessionals en beoogt de publieke belangstelling voor de aangesloten musea te vergroten, bijvoorbeeld met de Nationale Museumweek en vooral de Museumkaart, die de meer dan een miljoen houders gratis

toegang geeft tot vierhonderd musea verspreid over Nederland. De Museumkaart is een groot succes: in 2014 legden de 1,1 miljoen kaarthouders 7,5 miljoen bezoeken af. De kaart levert de deelnemende musea landelijke publiciteit en biedt elk museum dat deelneemt een bezoeker vergoeding.<sup>3</sup>

### **Museumnorm en registratie**

Musea kunnen zich aansluiten bij het Museumregister als kwaliteitskeurmerk voor musea. Om lid te worden van de Museumvereniging moet een museum eveneens voldoen aan de criteria (de norm) die het register stelt.<sup>4</sup> Aan die norm ligt de Ethische Code Musea ten grondslag. Die heeft betrekking op: statuten, adequaat bestuur, een beleidsplan en een collectiebeleidsplan, professionele financiële verantwoording, veiligheid en toegankelijkheid voor bezoekers, goed collectiebeheer, (digitale) toegankelijkheid van de collectie, personeels- en vrijwilligersbeleid, afstoting van de collectie volgens de regels van Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO), een presentatieplan en beleid voor communicatie en educatie. Op [museumregisternederland.nl](http://museumregisternederland.nl) is te zien welke musea in het register zijn opgenomen. Daar is ook meer informatie over de museumnorm te vinden.

### **Wet- en regelgeving algemeen**

Het merendeel van de Nederlandse musea is nauw vervlochten met de overheid. Gemeenten zijn echter niet wettelijk verplicht om museumorganisaties financieel te ondersteunen. Wel werken er wetten en regelingen in op het museumbeleid van een gemeente en op het functioneren van musea. Naast alle algemene wet- en regelgeving op het gebied van belastingen, veiligheid, personeel, publiekstoegankelijkheid en horeca is de nieuwe Erfgoedwet specifiek van belang. Deze wet gaat in op 1 januari 2016 en komt dan in de plaats van zes regelingen op het gebied van erfgoed, waar-

onder de huidige Wet tot Behoud van Cultuurbezit.<sup>5</sup> In het kader van algemene wetgeving is het belangrijk te noemen dat musea de status van Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI) kunnen krijgen. Een culturele ANBI is voor minstens negentig procent actief op cultureel gebied. De donateurs van een culturele ANBI hebben sinds 2012 een extra belastingvoordeel in de vorm van een extra giftenaftrek. Het belastingvoordeel is geregeld in de Geefwet (2011), die behalve het belastingvoordeel op giften ook de belastingaftrek van (on)kosten van vrijwilligers regelt en de ruimte voor commerciële activiteiten van de ANBI's vergroot. De eisen voor een ANBI zijn terug te vinden op de website van de Belastingdienst of op [anbi.nl](http://anbi.nl).

### **Regelgeving specifiek: de collecties**

De collectie is de basis van het museum. De samenstelling en omvang ervan zijn historisch gegroeid. Vaak bestaat een collectie uit verschillende delen. Zo kan de collectie van een gemeentelijk/lokaal museum bestaan uit gemeentelijk eigendom, schenkingen en legaten, bruiklenen van andere musea en van particulieren, aankopen door het museum, eventueel met steun van organisaties als de Vereniging Rembrandt of het Mondriaan Fonds. Het is dan ook van groot belang dat een museum zijn collectie goed en volledig registreert en dat het de regels naleeft die gelden voor het beheer en gebruik van een collectie. Wanneer (een deel van) de collectie van een lokaal museum eigendom is van de gemeente, sluiten gemeente en museum bij voorkeur een beheersovereenkomst, waarin de afspraken over alle aspecten van collectiebeheer zijn vastgelegd. Op [museumconsulenten.nl](http://museumconsulenten.nl) staat meer informatie die van nut kan zijn bij het opstellen van zo'n overeenkomst.

### **Wetgeving specifiek: de Erfgoedwet**

Voor particuliere erfgoedcollecties bestaat wet- en regelgeving om te voorkomen dat

collectieonderdelen voor Nederland verloren gaan, verkocht worden of door slecht beheer beschadigd of zoek raken. In juni 2015 presenteerde de minister de nieuwe Erfgoedwet in de Tweede Kamer. Tijdens de behandeling van die wet scherpte de Kamer de maatregelen voor de bescherming van collecties nog verder aan. De wet verplicht overheden om zorgvuldig met cultureel erfgoed om te gaan en dus ook met museumcollecties die eigendom zijn van die overheden. Belangrijke objecten in de collecties worden beschermd en mogen alleen buiten het museum/de overheid geplaatst worden na een toets. Die toets is onderdeel van de al bestaande VNG-Richtlijn Afstoting Gemeentelijk Cultuurbezit en de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO) van de Museumvereniging. De Museumvereniging heeft zich tot taak gesteld LAMO en Erfgoedwet met ingang van 2016 op elkaar te laten aansluiten.<sup>6</sup>

De minister verstrekt op basis van de Erfgoedwet voortaan bij de rijksge subsidieerde musea voor de huisvesting, de museale collecties en het beheer daarvan in feite een structurele subsidie, terwijl alleen het publieksdeel in de vierjarige afweging in het kader van de culturele basisinfrastructuur/BIS komt. Dit voorbeeld zou door gemeenten nagevolgd kunnen gaan worden.

### **Musea tussen burgers, overheid en markt**

In het verleden verzamelden overheden objecten of waren zij opdrachtgever van een kunstwerk. Nog altijd zijn er gemeenten die dat (incidenteel) doen. Maar het was vooral de burgerij die verzamelingen aanlegde of kunstenaars opdracht gaf voor een werk. De burgers schonken hun collecties vervolgens aan gemeenten in de verwachting dat zij die goed zouden beheren en zorg zouden dragen voor de openstelling voor het publiek. Zo werden musea onderdeel van de gemeentelijke organisatie ('de dienst musea') of legden overheden collecties

<sup>3</sup> [http://erfgoedmonitor.nl/indicatoren/museumkaart 2013](http://erfgoedmonitor.nl/indicatoren/museumkaart%202013), publicatie 16 maart 2015; <http://www.museumvereniging.nl/Museumkaart/SEOnderzoek.aspx>

<sup>4</sup> In maart 2015 verscheen een nieuwe, vereenvoudigde versie van de Museumnorm. Zie de bijlage bij dit boek.

<sup>5</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/erfgoed/erfgoedwet>

<sup>6</sup> zie voor actuele informatie <http://www.museumvereniging.nl/Voorleden/Ethischecode/LAMO.aspx>

en publiekstaken met subsidie bij (bestaande) musea neer. Vandaag de dag zijn (verzelfstandigde) musea steeds meer maatschappelijke ondernemingen die, net als zorginstellingen, het openbaar vervoer en nutsbedrijven, oorspronkelijk als burgerinitiatief zijn ontstaan, daarna onderdeel werden van de overheid en nu, na verzelfstandiging, functioneren op basis van een mix van overheidssubsidie en andere inkomsten. De meeste musea hebben dan ook een duidelijke binding met de gemeente, maar tegelijkertijd ook met de markt (sponsoring, commerciële activiteiten) en – wederom – met de burgerij (bezoekers, vriendenverenigingen en vrijwilligers). De recente toename van het aantal musea opgericht door particuliere verzamelaars past in deze tendens.

**Verandering in takenpakket gemeenten**  
Sinds 1 januari 2015 hebben gemeenten verschillende taken in het sociale domein (zoals jeugdzorg, zorg, werkgelegenheid) overgenomen van Rijk en provincies. De decentralisatie gaat gepaard met veranderende opvattingen over de rol van de overheid in de samenleving en de eigen verantwoordelijkheid van de burger, die ook weer van invloed zijn op de verhouding overheid-musea. Met de uitbreiding van gemeentelijke taken in het sociale domein zijn kunst en cultuur (waaronder musea) binnen het gemeentelijk takenpakket en binnen de gemeentebegroting een relatief kleiner beleidsveld geworden.<sup>7</sup> De veranderingen in de gemeentebegroting, de kosten van de nieuwe taken en de naweën van de economische recessie (vastgoedproblematiek) leiden in diverse gemeenten tot de noodzaak (opnieuw) te bezuinigen. Kunst en cultuur blijven daarbij niet buiten schot. Bovendien verwachten gemeentelijke overheden van culturele instellingen een grotere eigen verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld als het gaat om het zorgen voor (lokaal) maatschappelijk draagvlak, particuliere bijdragen en andere eigen inkomsten.

### **Van gemeentelijke beleidsnota naar gedeelde visie**

Gemeenten dragen niet meer als enige de verantwoordelijkheid voor het collectieve belang. Die verantwoordelijkheid delen zij steeds meer met maatschappelijke organisaties, met burgers en met het bedrijfsleven. De gemeente is een van de spelers in het maatschappelijke netwerk, niet meer de hoofdrolspeler.<sup>8</sup> Die ontwikkeling naar een netwerksamenleving heeft ook een effect op musea.

Overheidsorganisaties verzakelijken en colleges van Burgemeester en Wethouders en gemeenteraden zijn zich meer bewust van het belang van communicatie en een positief imago. De dikke nota cultuurbeleid is van de baan; steeds meer gemeenten kiezen voor korte cultuurvisies of cultuuragenda's, die samen met culturele instellingen, burgers en andere partijen worden opgesteld. Ook de uitwerking van de visie of agenda – in de vorm van een programma, afspraken of een contract – geschiedt in gezamenlijkheid en met een beroep op de gedeelde verantwoordelijkheid.

### **Maatschappelijk aanbesteden**

Ook gemeentelijke subsidies en de voorwaarden waaronder subsidies worden verstrekt veranderen. Wie herinnert zich nog dat gemeenten de hoogte van de subsidie baseerden op het financiële tekort bij instellingen? Daarna kwamen de budgetsubsidies met bijbehorende prestatieafspraken, de activiteitensubsidies en de projectsubsidies. Actueel zijn de zogenaomde tenders, de uitvraag of, nog nieuwer, de maatschappelijke aanbesteding. Bij alle drie schrijven gegadigden (eventueel in samenwerking met partners) in op een project en kiest de gemeente op basis van eerder geformuleerde criteria de beste kandidaat of kandidaten. De maatschappelijke aanbesteding<sup>9</sup> en de uitvraag passen, vanuit gemeenteopectiek, goed bij de nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden in de netwerksamenleving. Voorwaarden bij

beide methoden zijn een krachtenveldanalyse (waar sta ik als instelling) en het aangaan van 'vitale coalities' (samenwerkingsverbanden).

### **Musea in de netwerksamenleving**

De ontwikkelingen in de museumsector lopen soms gelijk op met de ontwikkelingen bij gemeenten, maar soms lopen ze ook behoorlijk uiteen. Dat kan een bron van spanning zijn tussen een gemeente en een museum, bijvoorbeeld wanneer de gemeente kiest voor louter projectsubsidies. Zo'n keuze kan bij het museum onzekerheid veroorzaken en vragen oproepen als: hoe moet het dan met het noodzakelijke collectiebeheer, de structurele kosten van het museumgebouw, de taken die het museum achter de schermen uitvoert en het depot? Parallellen zijn ook zichtbaar. Zo worden ook musea steeds flexibeler. Ze kiezen steeds vaker voor tijdelijke tentoonstellingen en ook de vaste presentatie is vaak 'semi-permanent'. Bovendien organiseren ze steeds vaker activiteiten buiten de muren van het museum en werken daarbij samen met andere maatschappelijke organisaties.

### **Toekomstbestendige musea**

Door de grote concurrentie op de vrijetijdsmarkt is het noodzakelijk dat musea wendbaar worden en kiezen voor een herkenbaar (onderscheidend) profiel. De maatschappelijke waarden die voor de museumsector zijn gedefinieerd – te weten: collectie, verbinding, educatie, beleving en economie – kunnen daarbij van nut zijn. Op grond van zijn specifieke maatschappelijke waarden(n) en het gekozen profiel gaat een museum nieuwe verbindingen en allianties aan.<sup>10</sup>

Ook andere ontwikkelingen dragen bij aan een sterke toekomst voor musea. Collectiebeheer, digitalisering van collecties en collectiemobiliteit krijgen meer aandacht. Steeds meer musea betrekken bezoekers en andere belanghebbenden bij hun beleid en activiteiten en voeren

publieksonderzoek uit. Musea zijn sterk in educatie voor jong en oud en werken veel samen met het onderwijs. Musea omarmen het cultureel ondernemerschap en werken steeds meer samen met andere organisaties. Ook zetten musea grote stappen in fondsenwerving, klantenbinding, een actief vrijwilligersbeleid en gastvrijheid. Positieve ontwikkelingen, al zal de stap naar de toekomst voor het ene museum groter zijn dan voor het andere. Bij het bepalen hoe toekomstbestendig een museum al is en wat het museum eventueel nog nodig heeft, kan de gemeente een rol spelen.

### **Een goed gesprek**

De context waarin musea en gemeenten opereren, is nu in grote lijnen geschetst. De vragen en onderwerpen die hierna volgen, kunnen bijdragen aan een vruchtbaar gesprek tussen museum en gemeente. Belangrijk voor het welslagen van dat gesprek is dat beide partijen zich op hun gemak voelen, ook op de locatie, dat zij bereid zijn naar elkaar te luisteren en afspraken te maken en – misschien nog wel belangrijker – dat zij het lief hebben uit de rol van louter geldgever en geldvrager te stappen en elkaar te zien als interessante partner met wie het nu en in de toekomst goed zaken doen is.

*Annelies van der Horst  
(senior adviseur DSP-groep)*

<sup>7</sup> totale gemeentelijke budget voor kunst en cultuur is 1,7 miljard euro

<sup>8</sup> ministerie van BZK 2014, programma gemeenten van de toekomst met daarin aandacht voor de verandering 'van verzorgingsstaat naar ecosysteem', zie [www.gemeentenvandetoekomst.nl](http://www.gemeentenvandetoekomst.nl)

<sup>9</sup> zie voor meer informatie [www.maatschappelijkaanbesteden.nl](http://www.maatschappelijkaanbesteden.nl)

<sup>10</sup> Museumvereniging en DSP-groep, Meer dan Waard. De maatschappelijke betekenis van musea, 2011

# > 2

## Vorbereiding op het gesprek

### Vorbereiding door musea:

**Loop voorafgaand aan het gesprek met de gemeente onderstaande vragen eens door. Wat mist u nog aan informatie en welke zaken wilt u met de gemeente bespreken?**

#### **Wat zijn de algemene beleidsdoelen van de gemeente voor de komende jaren?**

- ♦ Wat speelt er in de gemeente?
- ♦ Is de gemeente een krimpgebied, een landelijk gebied of juist een stad met veel sociale druk?
- ♦ Hoe liggen de politieke verhoudingen?
- ♦ Welke opgaven liggen er vanuit landelijk of provinciaal beleid?
- ♦ Welke specifieke programma's of speerpunten zijn er?
- ♦ Zijn er partners of stimuleringsregelingen om dit beleid uit te voeren?
- ♦ Voor welke doelgroepen wil de gemeente specifiek aan de slag?

#### **Wat is het cultuurbeleid van de gemeente?**

- ♦ Welk belang hecht de gemeente aan cultuur en aan het museum in het totale gemeentebeleid?
- ♦ Heeft de gemeente het museum opgenomen in haar beleidsplannen (zoals het Coalitieakkoord, de Cultuurnota of de Programmabegroting)?
- ♦ Is omschreven welke langetermijnkoers de gemeente met betrekking tot het museum wil varen?
- ♦ Zijn er beleidsdoelen voor het culturele veld gesteld en welke daarvan zijn specifiek gericht op musea en erfgoed?
- ♦ Is het museum betrokken geweest bij het opstellen van het gemeentelijke cultuurbeleid?
- ♦ Welke subsidievoorwaarden stelt de gemeente aan musea?
- ♦ Welke kenmerken bepalen het culturele profiel van de gemeente (zoals ligging, historie, landschap, industrie, et cetera)?

De gemeente kan haar cultuurbeleid invullen bijvoorbeeld met behulp van het 'ringenmodel

van Wijn': < 30.000 inwoners: kernachtig cultuurbeleid; 30.000-90.000 inwoners: uitgebreid cultuurbeleid; > 90.000 inwoners: alomvattend cultuurbeleid (zie *De culturele stad, C. Wijn, 2014*).

#### **Hoe ziet de begroting van de gemeente eruit?**

- ♦ Hoe en waar staat het museum in de programmabegroting?
- ♦ Wat wil de gemeente aan cultuur en specifiek aan musea uitgeven?
- ♦ In hoeverre verschilt dat van enigszins vergelijkbare (bijvoorbeeld qua inwonertal en cultureel aanbod) gemeenten?

#### **Wie zijn relevante contacten bij de gemeente?**

- ♦ Hoe is cultuur ondergebracht in de gemeentelijke organisatie?
- ♦ Hoe denkt de gemeenteraad over het museum?
- ♦ Heeft het museum een contactpersoon bij de gemeente die het museum informeert over actuele kwesties?
- ♦ Overlegt het museum zelf met de wethouder en zo ja, wat vindt de wethouder belangrijk?
- ♦ Of overlegt het museum vooral met een beleidsmedewerker Cultuur?
- ♦ Is er een 'verbindingsofficier' die binnen de gemeente zaken verder afstemt en die overzicht houdt over het gehele culturele veld?
- ♦ Welke ambtenaren van andere afdelingen zijn belangrijke gesprekspartners (met betrekking tot bijvoorbeeld het museumgebouw is dat een ander dan voor een expositie voor ouderen)?

#### **Welke andere partners en overheden zijn van belang?**

- ♦ Welke overlegstructuur heeft de gemeente ingericht met culturele en andere partners?
- ♦ Zijn er ook contacten tussen de gemeente en de provincie op het gebied van cultuur en kent het museum die contactpersonen?
- ♦ Doet de gemeente zelf of via de lokale culturele instellingen zaken met het Rijk en/of met de rijkscultuurfondsen en Cultuur-Ondernemen?



### **Wat wil het museum bespreken met de gemeente?**

- ♦ Welk beleid voert het museum vanuit zijn missie, visie, identiteit en collectie?
- ♦ Hoe presenteert het museum zichzelf in het gesprek met de gemeente?
- ♦ Van welke instrumenten maakt het daarbij gebruik, van bijvoorbeeld een SWOT-analyse of van benchmarks als Museana, Museum-Monitor of publieksonderzoek?
- ♦ Wat wil het museum met de gemeente bespreken en welke rol vraagt het daarbij van de gemeente?
- ♦ Waar kan het museum van waarde zijn voor de beleidsdoelstellingen van de gemeente?
- ♦ Welke partners en welke vormen van samenwerking houdt het museum daarbij voor mogelijk?
- ♦ Welke inspirerende voorbeelden van samenwerking tussen musea en gemeenten kent het museum?

### **Vorbereiding door gemeenten: Loop voorafgaand aan het gesprek met de gemeente onderstaande vragen eens door. Wat mist u nog aan informatie en welke zaken wilt u met de gemeente bespreken?**

#### **Wat is de institutionele basis/juridische status van het museum?**

- ♦ Is het museum een verzelfstandigd rijksmuseum, een gemeentelijk of provinciaal gesubsidieerd of bekostigd museum of een particulier museum?
- ♦ Welke juridische banden en andere afspraken zijn er tussen de gemeente en het museum?
- ♦ Zijn er plannen voor een verzelfstandiging of een fusie dan wel een samenwerkingsverband van culturele instellingen?
- ♦ Welke cao- of rechtspositieregeling is er in het museum van kracht?

#### **Wat is de financiële en juridische relatie van de gemeente met de museumcollectie?**

- ♦ Is de collectie eigendom van het Rijk, de provincie, de gemeente of is de collectie particulier eigendom?

- ♦ Geldt dit ook voor deelcollecties?
- ♦ Is er een beheersovereenkomst die het gebruik en het beheer van de collectie regelt (dit speelt vooral bij verzelfstandigde musea)?
- ♦ Heeft het museum een geschonken en/of geleende collectie en zo ja, welke voorwaarden gelden daarbij?

#### **Wat speelt er ten aanzien van het gebouw waarin het museum is gevestigd?**

- ♦ Heeft het gebouw (of delen ervan) een beschermde status?
- ♦ Is het gebouw een rijks-, provinciaal of gemeentelijk monument?
- ♦ Welke juridische of financiële relatie is er tussen het museum, het gebouw en de gemeente?
- ♦ Is de gemeente eigenaar en/of is zij verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van het gebouw?
- ♦ Wat is de staat van het onderhoud?
- ♦ Is het gebouw van het Rijksvastgoedbedrijf en zo ja, gaat dit mogelijk veranderen?
- ♦ Overweegt de gemeente een gezamenlijke huisvesting van culturele of maatschappelijke instellingen (Kulturhus-model) of is dit al het geval?
- ♦ Welke gevolgen heeft dat of zou dat hebben voor het museumbudget?
- ♦ Wat speelt er verder in de omgeving van het museumgebouw?

#### **Welke vergunningen zijn van kracht en welke veiligheidseisen gelden er?**

- ♦ Welke vergunningen zijn op dit moment van kracht en welke zijn eventueel nodig in de toekomst?
- ♦ Voldoet het gebouw aan eisen van brandweer en arbo?
- ♦ Is er een bedrijfshulpverleningsplan (BHV) en test het museum dit jaarlijks?
- ♦ Heeft het museum een calamiteitenplan en werkt het met het oog op de veiligheidspreventie en -zorg samen met andere erfgoedinstellingen?
- ♦ Is het museum betrokken bij het veiligheidsbeleid van de gemeente en bekend met de

veiligheidsregio?

- ♦ Is er omwille van de geheimhouding geregeld dat de veiligheidsproducten en -diensten voor het museum niet (Europees) hoeven te worden aanbesteed?

#### **Hoe is de relatie tussen het gemeentebestuur en het museumbeleid?**

- ♦ Welke maatschappelijke waarde en welke rol vervult het museum volgens de gemeente in de lokale samenleving op het gebied van cultuur(historie), sociale cohesie, economie, educatie en participatie?
- ♦ Welke positie neemt het museum in ten opzichte van andere erfgoedorganisaties in de gemeente?
- ♦ Wat verwacht de gemeente van het museum?
- ♦ Wat wil de gemeente met het museum bespreken?
- ♦ Welk gemeentelijk beleid is relevant voor het museum en waaraan zou het museum kunnen bijdragen?
- ♦ Welke samenwerking tussen culturele instellingen ziet de gemeente als wenselijk?
- ♦ Welke inspirerende voorbeelden van samenwerking tussen gemeenten en musea kent de gemeente?

# > 3

## Suggesties voor het gesprek tussen musea en gemeenten

**Verzamel uit het voorgaande hoofdstuk en uit deze gespreksleidraad de punten die relevant zijn voor uw gemeente en museum. Kies zorgvuldig uw gesprekspartner en voer het gesprek bij voorkeur in het museum.**

### 1. Waarom (museum en omgeving)

Musea zijn over het algemeen van grote culturele, sociale en economische waarde voor de maatschappij. Ook ligt er voor hen een taak op het gebied van educatie en participatie. Gemeenten en musea hebben een gezamenlijk belang bij het bereiken en betrekken van zoveel mogelijk inwoners en ander publiek. Als partners kunnen gemeenten en musea elkaar daarbij versterken en zo in de lokale gemeenschap meer tot stand brengen.

### Museum

#### 1.1 Wat is de primaire aard of functie van het museum?

**M:** Is het een historisch, kunst- of andersoortig museum (denk aan een natuurhistorisch, archeologisch of techniekmuseum of aan historische huizen)? Welk verhaal wil het museum vertellen, bijvoorbeeld in relatie tot de geschiedenis van de gemeente?

**G:** Hoe verhoudt de primaire aard van het museum zich tot het totale culturele aanbod in de gemeente?

#### Hulpmiddelen bij het omschrijven van de aard van een museum:

*Museumarchetypen: In een Museum als Heiligdom draait het om de collectie. Bij een Museum als Broedplaats staat de gezamenlijke ontwikkeling van inzichten door museum, publiek en anderen centraal. In een Museum als Experience Center gaat het om de publieksbeleving. Bij een Museum als Kennishuis staat de leerervaring centraal (zie Museumwijzer/Museumkompas, Hogeschool Utrecht e.a., 2011).*

*Museumrollen: Validator (het museum als kennis/informatiedeskundige), Laborant (het museum als laboratorium), Community*

*Curator (het museum van maatschappelijke betekenis), Netwerker (het museum als netwerk), Innovator (het museum als totaalconcept, i.e. een combinatie van de eerdere vier rollen). (Zie Musea in transitie. Rollen van betekenis, Erfgoed Nederland, 2010).*

#### 1.2 Welke inhoudelijke verbinding heeft de collectie met de gemeente?

**M:** Welk verband bestaat er tussen de verschillende deelcollecties en de gemeente? Als dat verband er onvoldoende is, is er dan alsnog een verbinding te leggen, bijvoorbeeld via bepaalde arrangementen of 'city marketing'? Of betekent dit dat deelcollecties beter elders geplaatst kunnen worden?

**G:** Wat voor gemeente wil de gemeente in de toekomst zijn en welke rol vervult erfgoed in die toekomstvisie? Welke plaats neemt de (lokale) museumcollectie daarbij in? Zijn er verschuivingen in hoe de politiek binnen de gemeente hierover denkt?

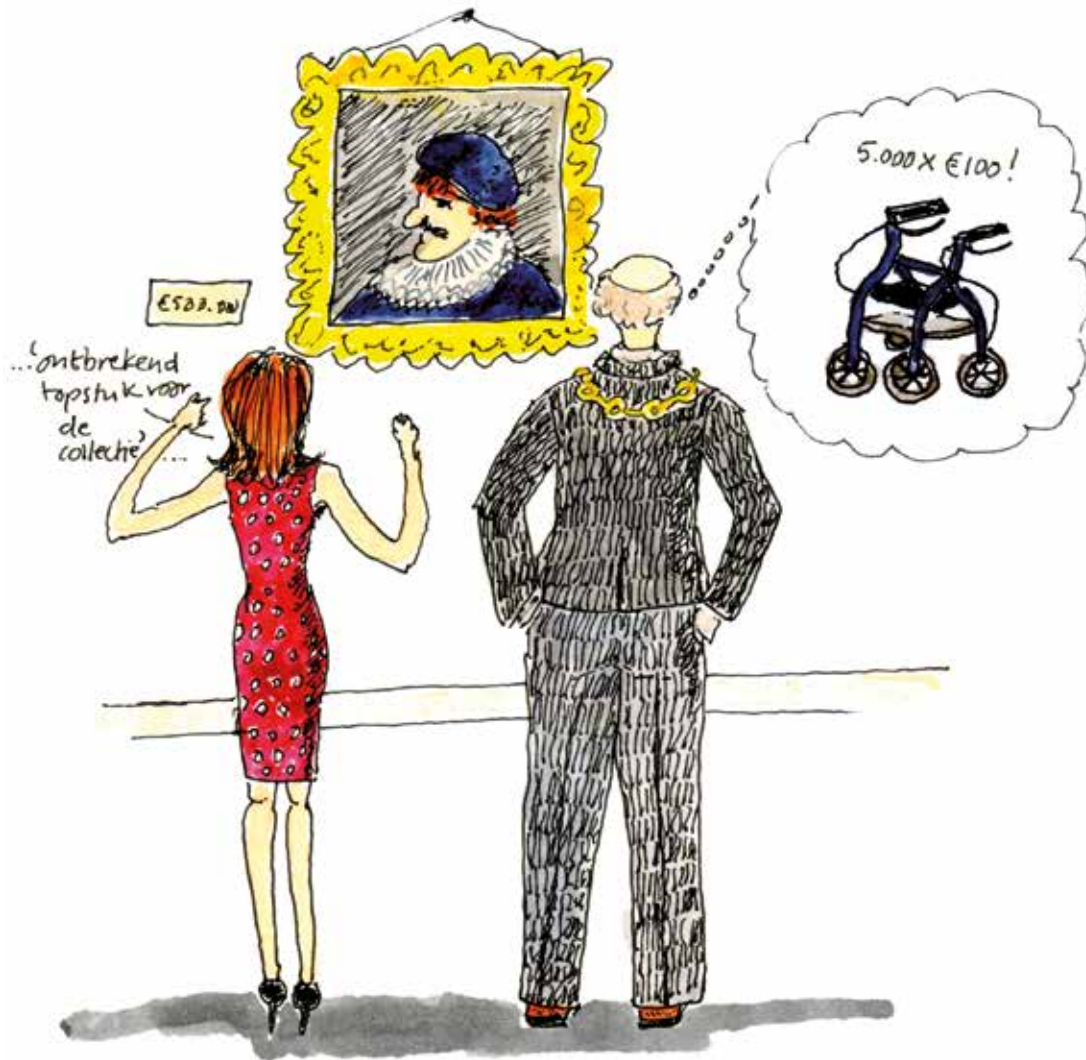
#### 1.3 Welke missie en visie heeft het museum?

**M:** Heeft het museum een heldere missie en visie? Heeft het museum een duidelijke strategie ontwikkeld om de missie te realiseren? Heeft het museum de gemeente hierover geïnformeerd?

**G:** Welk beeld heeft de gemeente van het museum? Zijn de museale missie en visie volgens de gemeente onderscheidend, relevant en inspirerend – ook ten opzichte van andere culturele instellingen in de gemeente?

*Een museum kan ervoor kiezen 'kernwaarden/ identiteit' (wie zijn wij) en 'merkwaarden/ imago' (hoe komen we over op anderen) vast te stellen. Deze kunnen richting geven bij de ontwikkeling van producten en diensten en bij de keuze van communicatie-uitingen van het museum. Het verdient aanbeveling de kern- en merkwaarden te definiëren in gesprek met de gemeente en andere stakeholders en via publieksonderzoek te toetsen of ze herkend worden.*

'Wat kun je als museum zijn of worden als het financieel moeilijk wordt?'



'We zaten als gemeente klaar voor het museum en waren benieuwd met welke plannen het zou komen. Maar het museum zei bij aanvang van het gesprek: "We zijn heel benieuwd wat voor plannen de gemeente heeft voor het museum."''

#### 1.4 Voldoet het museum aan de Museumnorm?

**M:** Voldoet het museum aan de Museumnorm en zo niet, streeft het daar wel naar? Wat heeft het museum daarvoor nodig en wat levert het op? Is het museum lid van de Museumvereniging?

**G:** Is de gemeente bekend met de Museumnorm en de Museumregistratie? Gebruikt de gemeente het als instrument om de professionaliteit van het museum te toetsen (indien dit een geregistreerd museum is)?

De sinds 2015 vernieuwde Museumnorm van de Stichting Museumregister Nederland is opgenomen in de Bijlagen. De criteria in de Museumnorm hebben betrekking op: statuten, adequaat bestuur, beleids- en collectiebeleidsplan, professionele financiële verantwoording, veiligheid en toegankelijkheid voor bezoekers, goed collectiebeheer, (digitale) toegankelijkheid van de collectie, personeel en vrijwilligers, afstotingsbeleid en communicatie en educatie.

#### 1.5 Welke ambities heeft het museum?

**M:** Sluiten de ambities van het museum aan bij trends in de culturele sector en ontwikkelingen in de gemeente? Wat heeft het museum nodig om zijn ambities te realiseren?

**G:** Zijn die ambities reëel volgens de gemeente? Hebben ze voldoende waarde voor de lokale samenleving? Raken de ambities die van andere culturele instellingen in de gemeente? Of is er misschien sprake van overlap?

Bij de haalbaarheid van ambities speelt soms het zogenoemde Mattheus-effect een rol: hun bescheiden positie levert kleinere musea vaak extra nadelen op, terwijl grotere musea zich vanuit hun voordelige posities gemakkelijker verder ontwikkelen. Kleinere musea dragen echter bij aan de diversiteit van het culturele aanbod en krijgen vaak een hoge waardering van het publiek (zie ook Cultuur herwaarderen, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2015, p.35).

#### Omgeving

#### 1.6 Welke waarde heeft het museum voor de samenleving?

**M:** Wat is het onderscheidende dna van het museum, mede op grond van de collectie? Hoe draagt het museum bij aan de diversiteit van musea en cultuur in de gemeente en de regio, en ook in nationale en internationale context? Heeft het museum zichzelf gedefinieerd volgens bijvoorbeeld de vijf waarden (zie kader hieronder)?

**G:** Komt het beeld dat het museum van zijn dna en waarden heeft overeen met het beeld dat de gemeente ervan heeft? Kan de gemeente het museum ondersteunen in het versterken van zijn waarden?

De vijf waarden van musea zijn beschreven in de uitgave Meer dan waard uit 2011 van de (toen nog) Nederlandse Museumvereniging:

- **Collectiewaarde:** Zonder collectie geen museum. Musea zijn schatkamers van objecten en collecties zijn het geheugen van stad, streek en land.
- **Educatieve waarde:** Musea hebben een educatieve functie en een leeromgeving die voor iedereen geschikt is.
- **Belevingswaarde:** In musea valt veel te beleven, ze zijn een plek om te genieten en waar herinneringen boven komen.
- **Verbindende waarde:** Musea verbinden collecties en bezoekers en bieden een ontmoetingsplek voor bedrijven, onderwijs, samenleving en kunstenaars. Het museum fungeert als netwerk en als mediator.
- **Economische waarde:** Musea dragen bij aan de economie, ze zijn een toeristische trekpleister en dragen bij aan de leefbaarheid van de omgeving.

In een in 2015 verschenen BIS-monitor, in eerste instantie bedoeld voor zelfevaluatie door instellingen in de landelijke Basisinfrastructuur/BIS, waartoe ook de rijksge subsidieerde musea behoren, zijn de volgende waarden onderkend: culturele waarde, waarde voor/effekten op het publiek, sociale waarde en economische waarde.

## 1.7 Sluiten museumbeleid en gemeentelijk beleid op elkaar aan?

**M:** Beschrijft het museumbeleidsplan hoe de doelstellingen van het museum aansluiten bij het gemeentebestuur en het culturele profiel van de gemeente? Welke politieke thema's spelen een rol in de gemeente en hoe haakt het museum hierop aan?

**G:** Heeft de gemeente in haar beleidskader de maatschappelijke waarden van cultuur die voor haar belangrijk zijn, gedefinieerd? Zijn deze geoperationaliseerd tot lokale speerpunten voor culturele instellingen en activiteiten? Ziet de gemeente deze voldoende terug in het beleid en de activiteiten van het museum? Zijn er plannen om een gemeentemuseum te verzelfstandigen of is dit reeds gebeurd?

### > Best practices

Het West-Fries Museum in Hoorn kreeg in 2014 een Cultural Heritage/Europa Nostra Award voor het project De zaak-Coen. Met dat project speelde het museum in 2012 in op de heftige en vaak ongenueanceerde discussie die was ontstaan rond het standbeeld van Jan Pieterszoon Coen (geboren in Hoorn en gouverneur-generaal bij de VOC). Dat stond nog altijd in Hoorn, ondanks zijn (wan)dadens op de Banda-eilanden. Het project bestond uit een expositie in de vorm van een rechtszaak met publieksjury. Met getuigen à charge en décharge en Maarten van Rossem als rechter van dienst. In drie maanden tijd kwamen er 9651 bezoekers naar de expositie. Daarnaast kwamen er een glossy, COEN, een website en een nieuw informatiebord met QR-code op de sokkel van het standbeeld. Verder waren er tal van activiteiten, waaronder een Verhalenkamer, waarin acht prominente inwoners van Hoorn met het publiek deelden welke band zij met Coen hadden. Het museum werkte nauw samen met de gemeente Hoorn en bedrijven, stichtingen en individuele historici. Het project leverde het museum veel goodwill op bij de politiek en de inwoners van Hoorn en leidde tot nieuwe samenwerkingen.

[www.wfm.nl](http://www.wfm.nl)

Gemeentemusea kunnen onderdeel zijn van de gemeentelijke organisatie. Kiest men ervoor een verzelfstandigingstraject in te gaan, dan raden de VNG en de Museumvereniging gemeenten aan eigenaar van de collectie te blijven en deze in langdurige bruikleen aan het nieuwe museum af te staan (zie *Gemeentelijk cultuurbeleid. Een handleiding*, C. Wijn, 2003, p.124). In het verzelfstandigingstraject worden afspraken gemaakt over het beheer van de collectie, de overgang van personeel, het eigendom en beheer van gebouwen en de planning en afspraken ten aanzien van financiële relaties en verantwoording.

In Huygensmuseum Hofwijck, de beroemde buitenplaats van Constantijn Huygens (1596-1687) in Voorburg, heeft men gekozen voor de koppeling van de dichter/diplomaat Constantijn en zoon Christiaan (1629-1695) Huygens aan de Gouden Eeuw. Een bezoekje van André Kuipers aan het museum werd de basis voor een goed contact. Kuipers werkt voortaan als ambassadeur voor het museum en onderschrijft hiermee het internationale belang van Christiaan Huygens als wetenschapper. De twee directeurs van het museum Hofwijck vormen sinds kort ook de directie van museum Swaensteyn in Voorburg. Ze kiezen voor een proactief optreden naar onder andere de gemeente en een sterke positionering van het museum bij bedrijven en particulieren. Swaensteyn heeft bovendien een toeristisch informatiepunt binnen de muren. Voor bezoekers is dit museum daarmee de ideale uitvalsbasis voor een (cultureel) dagje uit in Leidschen-dam-Voorburg of binnen de regio Haaglanden.

[www.hofwijck.nl](http://www.hofwijck.nl)  
[www.swaensteyn.nl](http://www.swaensteyn.nl)

## 2. Wie (publiek en netwerk)

Iedere bezoeker komt voor iets anders, heeft een ander kennisniveau, gaat op een andere manier door een museum en zoekt iets anders. Musea proberen daarop in te spelen en onderzoeken daarom steeds meer welke vragen er leven bij hun doelgroepen. Zo ontstaan er kansrijke relaties. Behalve met hun bezoekers bouwen musea aan een duurzaam contact met andere organisaties en personen met wie ze raakvlakken hebben in missie en doelgroep. Zo raken musea verbonden met hun omgeving en vervullen ze een actieve rol in een groter netwerk.

### Publiek

#### 2.1 Op welke doelgroepen richt het museum zich?

**M:** Heeft het museum zijn doelgroepen gedefinieerd? Zijn deze doelgroepen gesegmenteerd (meer dan: 'landelijk publiek of 'de buitenlandse toerist')? Welke andere doelgroepen bezoeken het museum ook?

**G:** Welke doelgroepen heeft het museum volgens de gemeente? Is er overlap in de doelgroepen van andere culturele instellingen? Zo ja, wat betekent dat? Welke doelgroepen zijn voor de gemeente extra van belang?

*Sommige musea beschrijven hun doelgroepen met behulp van persona's. Deze geven inzicht in kennisniveau, bezoekgedrag en interesses van een doelgroep. Persona's kunnen met onder andere het Mentality-model van Motivaction worden gedefinieerd. Musea in provincies of gemeenten die toegang hebben tot Recron/Smartagent kunnen uit deze database bruikbare gegevens putten; data en kennis zijn beschikbaar per postcode en per recreant.*

#### 2.2 Hoe wil het museum publiek (blijvend) bij de organisatie betrekken?

**M:** Zet het museum een vorm van publieksparticipatie in bij een nieuw product of activiteit? Houdt het museum dit participerende publiek na het project betrokken bij het

museum? Richt het museum zich op het actief betrekken van doelgroepen die weinig in contact komen met cultuur? Raakt dit gemeentelijk sociaal beleid? Heeft het museum hier de middelen voor?

**G:** Stimuleert of medefinanciert de gemeente participatie of andere vormen van publieksbetrokkenheid bij culturele instellingen? Op grond van welke beleidsdoelstellingen zijn er aanknopingspunten, bijvoorbeeld vanuit sociaal beleid voor bepaalde doelgroepen?

*Er zijn diverse vormen om het publiek bij een museum te betrekken:*

*Cocreatie: publiek denkt en werkt actief mee bijvoorbeeld door een inhoudelijke bijdrage te leveren aan een expositie of ander product. Crowdsourcen: publiek wordt ingezet bij een project, zoals bij Vele Handen, waarbij het publiek helpt bij het beschrijven van een collectie en zo bij het toegankelijk maken ervan (zie [velehanden.nl](http://velehanden.nl)).*

*Wisdom of the crowd: kennis van publiek wordt gevraagd, bijvoorbeeld om via oral history de lokale geschiedenis vast te leggen of de herkomst van objecten te achterhalen.*

#### 2.3 Hoe wil het museum de financiële drempel verlagen?

**M:** Is het museum acceptant van de Museumkaart en zo niet, waarom niet? Wat doet het museum voor CJP'ers? Welke mogelijkheden biedt het museum aan leerlingen uit het voorgezet onderwijs met een Cultuurkaart of aan mbo-leerlingen met een MBO Card?

**G:** Is er een gemeentelijke kortingsregeling of een pas met het oog op de deelname van minima aan culturele activiteiten? Doet de gemeente mee aan het Jeugdcultuurfonds?

#### 2.4 Welke kwantitatieve doelstellingen heeft het museum (meten)?

**M:** Welke kwantitatieve doelen stelt het museum (denk aan aantallen bezoekers, leerlingen, tijdelijke exposities per jaar, websitebezoekers, volgers op social media)? Hoe meet het of deze gehaald worden? Wat heeft het museum nodig om deze doelen te bereiken?

*'Museums can no longer expect people just to come to them. They have to get out into the world and seize people's attention wherever they can. The most popular museums are social spaces where people come together around a story.'*

*Uit: The Ten Principles of Museum Entrepreneurship,  
E. Schilp, 2015*



*'Participation is more than just co-producing exhibitions with individual groups – it is about being responsive to community issues and priorities, sharing decision-making, developing the museum or gallery together, and it's something that should involve all staff of the museum or gallery.'*

*Piotr Bienkowski, project director Our Museum programme, Paul Hamlyn Foundation (museumassociation.org)*

**G:** Zijn deze kwantitatieve doelstellingen met de gemeente besproken? Koppelt de gemeente budgetfinanciering aan deze doelstellingen? Zijn ze opgenomen in een overeenkomst of bijlage bij een subsidiebeschikking? Welke monitoring of evaluatie verwacht de gemeente? Kan de gemeente het museum hierin ondersteunen?

### **2.5 Welke kwalitatieve doelstellingen heeft het museum (weten)?**

**M:** Hanteert het museum ook kwalitatieve doelstellingen (denk aan ervaringen of leermomenten van bezoekers)? Hoe worden deze getoetst? Wat is er nodig om deze doelen te halen?

**G:** Zijn de kwalitatieve doelstellingen met de gemeente besproken? Koppelt de gemeente budgetfinanciering aan deze doelstellingen? Zijn ze opgenomen in een overeenkomst of bijlage bij een subsidiebeschikking? Welke monitoring of evaluatie verwacht de gemeente? Kan de gemeente het museum hierin ondersteunen?

*Publieksbereik gaat verder dan bezoekersaantallen. Interessant is wat bezoekers en leerlingen daadwerkelijk ervaren, voelen en leren tijdens een museumbezoek (zie ook Niet tellen maar wegen, C. Bunnik, 2011, en Effectief Cultuurbeleid. Leren van evalueren, Q. van den Hoogen, 2012, o.a. p.138 en p.139). Het museum kan er ook voor kiezen de Museum-Monitor van TNS NIPO toe te passen. Deze achterhaalt de achtergrondkenmerken van de bezoekers, zoals geslacht, leeftijd en herkomst. Ook herhaalbezoek, groepsgrootte, groepsamenstelling en oriëntatiegedrag komen erin aan bod. Gewapend met deze kennis kan het museum het marketingbeleid verder aanscherpen en zijn accommodatie zo goed mogelijk inrichten. De MuseumMonitor is erop gericht meer inzicht te geven dan de cijfers alleen. De rapportages bieden uitgebreide analyses en grafieken, conclusies en concrete aanbevelingen. Ze kunnen dan ook dienen als uitgangspunt voor nieuw beleid of bij het formuleren van actiepunten. In 2015 wordt er gewerkt aan een uitbreiding van de MuseumMonitor,*

*waarbij de vijf onder punt 1.6. genoemde waarden ook worden meegenomen.*

### **Netwerk**

#### **2.6 Welke partners en belanghebbenden zijn belangrijk voor het museum?**

**M:** Heeft het museum een actuele stakeholder- of krachtenveldanalyse? Hoe onderhoudt het museum contact met zijn belanghebbenden (relatiemanagement)? Kent het museum hun belangen en worden zij betrokken bij museumactiviteiten?

**G:** Hoe wil de gemeente betrokken worden door het museum? Welke belanghebbenden voor het museum ziet de gemeente? Zijn die bij het museum in beeld? Wat verwacht de gemeente van het museum wat betreft samenwerking met andere culturele instellingen? Welke gevolgen heeft dat voor het museumbudget?

*Een 'netwerk'-museum kan met zeer veel partijen samenwerken, zoals overheden, bedrijven, ondernemersverenigingen, leveranciers, maatschappelijke en welzijnsorganisaties, universiteiten, andere onderwijsinstellingen, intermediairs als media en toeristische samenwerkingsverbanden, vrijetijds- en belevingsindustrie, creatieve industrie, kunstenaars, theaters, poppodia, theater- en muziekgezelschappen, kunstencentra, beeldende kunst- en podiumkunstverenigingen, historische en heemkundeverenigingen, filmhuizen, archeologische organisaties, particuliere verzamelaars, uitgevers, archieven, openbare en wetenschappelijke bibliotheken, kastelen, landgoederen en buitenplaatsen. Het is dan ook raadzaam dat het museum in overleg met de gemeente daarin een gerichte keuze maakt en daarbij de waarden die het museum en eventuele partners gezamenlijk nastreven voor ogen houdt. Ook kan het museum een kernmuseum zijn binnen een bepaald domein, zoals Museum Catharijneconvent dat is binnen het domein religieus erfgoed. Het museum onderhoudt dan contacten met verwante instellingen in dat domein (zie onder andere Ontgrenzen en*

verbinden, Raad voor Cultuur, 2013).

## 2.7 Weten kunstenaars en andere creatieven het museum te vinden?

**M:** Zijn er kruisbestuivingen mogelijk tussen de verhalen en collectie van het museum en de interpretatie of het gebruik ervan door kunstenaars, creatieven, innovatieve 'dwarsdenkers' of 'kantelaars'? Is er samenwerking met de creatieve industrie?

**G:** Welke doelstellingen heeft de gemeente ten aanzien van creatieven en kunstenaars? Hoe verhouden die zich tot die van het museum? Wil het bijvoorbeeld graag dat (jonge) kunstenaars kunnen exposeren in het museum?

### > Best practices

Het Scheepvaartmuseum in Amsterdam werkt met drie persona's, denkbeeldige doelgroepen die gebaseerd zijn op een analyse van de markt waarop het museum zich richt.

De namen zijn willekeurig, dus kunnen zowel mannen als vrouwen zijn. Persona Dick zoekt verdieping, heeft relatief veel voorkennis en wil graag bijzondere objecten zien. Simone wil een dagje uit met het gezin en vindt verhalen leuk. Micky zoekt een unieke ervaring, bijzondere weetjes en wil dit graag delen met vrienden. De vaste expositie in het museum is mede op basis hiervan gesegmenteerd. De Oostvleugel toont schatkamers van objecten en is vooral geschikt voor persona Dick. De Westvleugel bevat verhalende exposities vooral voor Simone. De persona Micky komt het meest aan zijn trekken bij publieksactiviteiten of tijdelijke exposities. De Noordvleugel is er aanvullend voor de minder ervaren museumbezoekers die in de Zeereis een maritieme ervaring krijgen.

[www.hetscheepvaartmuseum.nl](http://www.hetscheepvaartmuseum.nl)

Het Van Gogh Museum in Amsterdam richtte zijn presentatie opnieuw in en gebruikte hiervoor onder andere eerdere publieksonderzoeken naar emoties, drijfveren en tevredenheid en nieuw onderzoek naar bezoekersgedrag.

*Sommige museumcollecties in eigendom van een gemeente bevatten nog werken die via de Beeldende Kunstenaars Regeling (BKR) zijn opgenomen. Cultuur-Ondernemen biedt diverse cursussen en microkredieten aan voor kunstenaars om hun werk- en blikveld te verbreden, ook in relatie met andere culturele instellingen. Voorts kent het Mondriaan Fonds diverse stimuleringsregelingen.*

## 2.8 Hoe is het contact tussen het museum en zijn belangrijkste financiële gevers?

**M:** Hoe onderhoudt het museum structurele contacten met belangrijke gevers van financiële steun ('geefcategorieën')? Is er bijvoorbeeld

De inzichten uit deze onderzoeken leverden een belangrijke bijdrage aan een verbeterde bezoekerservaring, bijvoorbeeld rond de ervaren drukte op zaal en wat betreft de aandacht voor het leven van Van Gogh. Belangrijke aanpassingen in de nieuwe presentatie zijn:

- Van Gogh is al direct op de begane grond duidelijk aanwezig, direct na binnenkomst voel je waar je bent.
- Van Goghs werk is aanwezig op alle etages als de rode draad in de presentatie, aangevuld met werk van tijdgenoten.
- Er is meer aandacht voor de persoon Van Gogh en de beeldvorming over hem.
- Er zijn strategische plekken voor 'highlights' om de natuurlijke looproute te ondersteunen.
- Sleutelwerken worden meer 'stand alone' gepresenteerd, zodat meer mensen tegelijk ernaar kunnen kijken.
- Aangepast fotografiebeleid: er zijn speciale fotografieplekken, zodat mensen elkaar niet hinderen voor een werk.

De nieuwe inrichting heeft blijkens peilingen geleid tot een stijging van het algemene oordeel, het concurrentievoordeel én de herhaalbezoekintentie.

[www.vangoghmuseum.nl](http://www.vangoghmuseum.nl)

beeld een relatiemanager? Hoe bindt het museum de lokale gemeenschap aan zich (bijvoorbeeld met een Vriendenvereniging en met vrijwilligers)?

**G:** Hoe kan de gemeente stimuleren dat het museum fondsen, bedrijven en particulieren weet te vinden voor financiering van projecten en activiteiten?

*Voor het museum is het van belang zich rekenschap te geven van de belangen van fondsen, bedrijven en particuliere gevers (bijvoorbeeld via crowdfunding of legaten) en een structurele vertrouwensrelatie op te bouwen met deze 'geefcategorieën'. Tegenprestaties op maat, een heldere terugkoppeling over behaalde resultaten en gezamenlijke pr en communicatie zijn succesfactoren. Gezocht wordt vaak naar raakvlakken in doelstellingen en identiteit van gevers en het museum. Waardevol in dit verband is het rijks gesubsidiëerde programma Wijzer werven, dat ook door lokale instellingen kan worden benut.*

## 3 Wat (collectie en programmering)

Het museum zorgt voor het beheer en behoud van de collectie voor toekomstige generaties. Met bruiklenen kan de zichtbaarheid van de collectie verder worden vergroot. Publiek, onder wie ook onderzoekers, maakt steeds frequenter gebruik van collecties die online toegankelijk zijn. Ook zo kunnen collecties en hun verhalen mensen raken en inspireren. Passende en soms prikkelende informatie zorgt ervoor dat publiek langer kijkt en meer ziet. Het publiek neemt bovendien een steeds actievere rol aan. Het denkt mee over exposities of werkt mee aan projecten of programma's.

### Collectie

#### 3.1 Welke waarde heeft de collectie?

**M:** Is de artistieke/culturele waarde per deelcollectie beschreven, ook in relatie tot vergelijkbare collecties bij andere musea? Heeft het museum een collectiebeleid en een

plan om eventuele onduidelijkheden in de herkomst of het eigendom van objecten weg te nemen (zie ook collectiewaarde, hoofdstuk 1.6.)?

**G:** Is de gemeente bekend met de artistieke/culturele waarde van de collectie, ook in relatie tot die van andere musea?

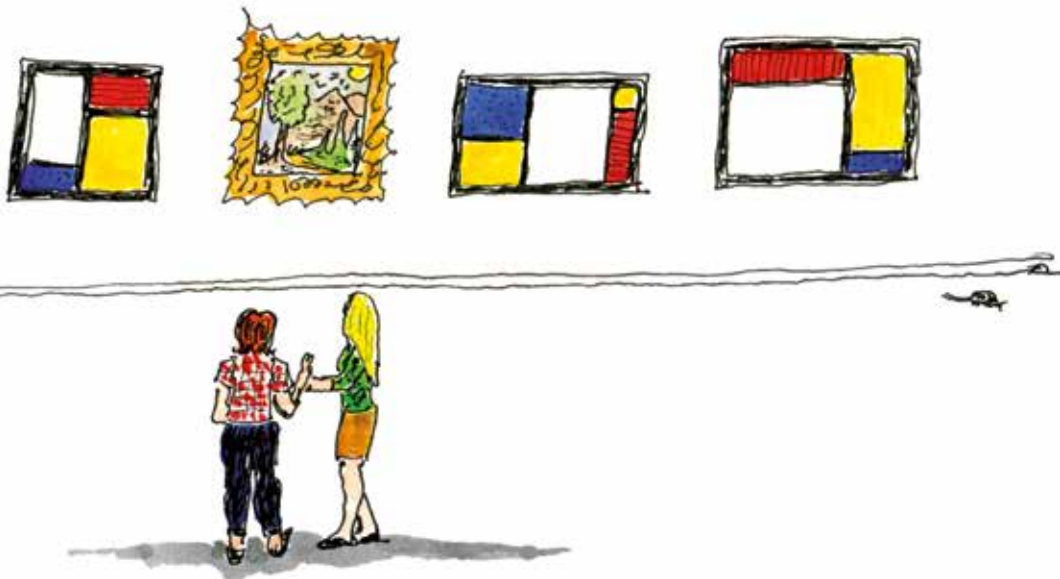
*Het gaat hier niet om de financiële waarde van museumcollecties. Het document Op de museale weegschaal van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed uit 2013 geeft een handreiking hoe de waarde van een museumcollectie in zes processtappen te bepalen is. De criteria die onderscheiden worden – zoals toestand, ensemble-, herkomst-, artistieke, informatie- en belevingswaarde – zijn in vier hoofdgroepen verdeeld. Eén heeft betrekking op de formele kenmerken van het object of de collectie, zoals herkomst, conditie en zeldzaamheid. De overige groepen hebben betrekking op drie waardedomeinen: cultuurhistorisch (de traditionele 'expertwaarden'), sociaal-maatschappelijk en gebruik. Voorheen werd vooral op lokaal niveau ook gebruikge maakt van de A, B en C-categorieën uit het Deltaplan Cultuurbewoud.*

#### 3.2 Wat is de status van de collectie?

**M:** Wie is de eigenaar van de collectie? Is de herkomst van deelcollecties of losse objecten duidelijk? Als die onduidelijk is, is er dan bekeken of er wellicht sprake is van zogeheten oorlogs- of roofkunst? Zijn er (veel of langdurige) bruiklenen van derden en zijn deze geadministreerd? Zijn er objecten in bruikleen in de buitenlucht opgesteld en is het beheer hiervan geregeld?

**G:** Is de gemeente eigenaar van de collectie? Is er een beheersovereenkomst die de mogelijkheden in het beheer en gebruik van de collectie regelt? Is of blijft zo'n beheersovereenkomst wenselijk en zo nee, welke afspraken kunnen met het museum worden gemaakt? Is de gemeente op de hoogte van de bruiklenen van derden in de collectie van het museum, het aantal en de voorwaarden die daarbij gelden?

*'De museumsector was grotendeels positief over de pop-upexpositie van De Wereld Draait Door in het Allard Pierson Museum. Volgens een enkele criticus konden de gekozen BN'ers niet dezelfde kwaliteit leveren als een conservator. Het publiek vond het prachtig en het betreffende museum was verguld met de enorme toevloed aan bezoekers.'*



*'Het is een misvatting dat depots van musea uitpulen van kunstschaten die nooit getoond worden aan het publiek. Zeker de helft van depotcollecties is er voor onderzoeksdoel-einden of bedoeld als referentie voor andere objecten en is niet als een kunstschat te beschouwen. Musea gebruiken die depotcollectie bovendien vaak voor tijdelijke tentoonstellingen, van zichzelf en andere musea. En een deel is van lage kwaliteit, van onduidelijke herkomst of bij gebrek aan tijd gewoon nog niet goed ontsloten.'*

### 3.3 Wat is het verwervings- en afstotingsbeleid van het museum?

**M:** Is het verwervings- en afstotingsbeleid afgestemd met de gemeente en met andere relevante musea? Als het museum iets voor de collectie verwerft, wordt dat dan toegevoegd aan de gemeentelijke collectie of aan het eigendom van de museumstichting?

**G:** Is de gemeente bekend met de museale normen en de VNG-richtlijn voor het verwerven en afstoten van een collectie of collectieonderdelen? Zijn er afspraken gemaakt met het museum over het mandaat voor het afstoten van de gemeentelijke collectie (is bijvoorbeeld goedkeuring van het college vereist)?

*Het museum kan samenwerken met andere culturele instellingen om collectieonderdelen te verwerven. Soms verdient overigens een langdurige bruikleen de voorkeur. Er zijn diverse landelijke fondsen die een museum kan benaderen bij aankopen, restauraties of andere projecten (bijvoorbeeld Nationaal Aankoopfonds, Mondriaan Fonds, VSB Fonds, Prins Bernhard Cultuurfonds, Fonds21, Bank-Giro Loterij, Vereniging Rembrandt). Publiek kan worden geïnformeerd over hoe het iets kan schenken en wat de criteria voor opname in de collectie zijn. Musea kunnen in de gemeente aanwinsten van andere instellingen laten zien, wanneer deze geen eigen expositieruimte hebben (bijvoorbeeld archeologische opgravingen). Het Nederlands Museumregister vereist dat collecties worden afgestoten volgens de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO) om zo een zinvolle nieuwe bestemming van een collectie te garanderen. Is de collectie gemeentelijk bezit, dan dienen de VNG-Afstotingsrichtlijn en de Erfgoedwet door de lokale overheid gehanteerd te worden (zie ook [herplaatsingsdatabase.nl](http://herplaatsingsdatabase.nl)).*

### 3.4 In welke mate kan het museum met het oog op collectiezichtbaarheid aan kortlopende bruiklenen meewerken?

**M:** Werkt het museum mee aan bruikleenaanvragen door andere musea? Heeft het hier ook tijd en mensen voor? Kan het museum bij inkomende bruiklenen aan gestelde klimatolo-

gische en andere eisen voldoen? Zijn vereisten voor bruiklenen aan externen helder?

**G:** Welke eventuele hindernissen kunnen zich bij bruiklenen voordoen? Kan de gemeente het museum hierin ondersteunen, bijvoorbeeld door garant te staan?

*Een bruikleen vergt inspanning en tijd. Het museum moet bij een bruikleen zorgen voor een goede administratie, voor verzekeringen (tenzij de musea onderling afspreken dat er niet verzekerd wordt of dat het ontvangende museum de kosten draagt) en voor transport. Via de website van de Museumvereniging zijn bruikleenformulieren te downloaden. Er is een landelijke 'indemniteitsregeling', waarbij de Staat voor bepaalde exposities een deel van het risico van belangrijke bruiklenen op zich neemt, waardoor de verzekeringskosten worden beperkt (zie ook Uitleen is een kans, Museumvereniging, 2014).*

### 3.5 Heeft het museum een depot waarin het de collectie verantwoord kan bewaren?

**M:** Beschikt het museum over een collectiedepot? Voldoet het depot aan de klimatologische eisen voor afzonderlijke deelcollecties? Is het depot of de depotcollectie ook deels toegankelijk voor publiek? Voldoet het depot aan klimaat- en lichteisen per deelcollectie? Is er een Calamiteitenplan en een Collectiehulpverleningsplan (CHV)?

**G:** Welke depotruimten zijn er in de gemeente nodig voor het verantwoord bewaren van collecties? Welke samenwerking is gewenst en mogelijk? Heeft de gemeente bijvoorbeeld op grond van een bezoek een beeld van de capaciteit en de toestand van het depot?

### 3.6 Op welke manier doet het museum onderzoek naar de collectie?

**M:** Welke mogelijkheden voor onderzoek zijn er wat betreft menskracht en middelen? Heeft het museum een onderzoeksbeleid en heeft het dit afgestemd met de gemeente? Wordt het publiek deelgenoot gemaakt van het collectieonderzoek en de resultaten ervan?

**G:** Kan de gemeente een verbindende rol spelen tussen onderzoeksprogramma's van haar lokale culturele instellingen, zoals musea, archieven, bibliotheken en onderwijsinstellingen?

*Een museum kan ervoor kiezen vanuit zijn identiteit en collectie enkele kennisdomeinen vast te stellen waarin het 'top-of-mind' wil zijn bij publiek en onderzoekers. Het kan aansluiting zoeken bij landelijke of regionale kennis- en onderzoeksagenda's van hogescholen, universiteiten en thematische of regionale programmalijnen. Te denken valt ook aan een (met meer musea gedeeld) fellowship-programma voor studenten van verschillende faculteiten.*

### **3.7 Hoe toegankelijk is de collectie voor publiek?**

**M:** Zijn er registratieachterstanden en zo ja, heeft het museum een plan maar ook de menskracht en tijd om deze weg te werken? Is de collectie (online) toegankelijk en doorzoekbaar op wie, wat, waar, wanneer en hoe? Is de collectie gedigitaliseerd? Geeft het museum de afbeeldingen vrij (mits beeldrechtvrij), bijvoorbeeld op een website?

**G:** Ondersteunt de gemeente een gezamenlijke aanpak van collectietoegankelijkheid van lokale culturele instellingen, zoals archieven, bibliotheken, musea, historische verenigingen, et cetera? Waaraan wil de provincie eventueel meewerken?

*Kennispartners als de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en Europeana/Enumerate kunnen het museum behulpzaam zijn bij het online toegankelijk maken van de collectie. Ook kan het museum de hulp inroepen van de stichting Digitaal Erfgoed Nederland (DEN) of het lokale/provinciale erfgoedhuis. Voorts kan het zich aansluiten bij provinciale erfgoedwebsites of gebruikmaken van de digitale infrastructuur van Digitale Collectie Nederland en daarbinnen Digitale Museum Collecties Nederland (DiMCoN). Het museum kan ook bij het publiek te rade gaan om te bepalen wat het zou moeten digitaliseren (vraagge-richt digitaliseren; zie ook Erfgoedmonitor,*

*Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, 2014, onderdeel Nationale strategie digitaal erfgoed).*

## **Programmering**

### **3.8 Wat voor soort exposities kan het museum maken?**

**M:** Welk tentoonstellingsbeleid heeft het museum? Hoe sluiten de geplande exposities aan bij de missie, visie, waarden en strategie van het museum? Werkt het museum samen met andere culturele instellingen in en/of buiten de gemeente bij de samenstelling en promotie van een expositie?

**G:** Hebben museum en gemeente overleg over het tentoonstellingsbeleid en de meerjarenprogrammering van het museum? Waar zit mogelijke synergie met de doelstellingen en agenda van de gemeente? Is helder voor de gemeente wat het museum nodig heeft om deze tentoonstellingen te realiseren?

### **3.9 Haakt het museum in op actuele thema's in de samenleving?**

**M:** Geeft het museum duiding aan de actualiteit? Draagt het museum met zijn verhalen en collectie bij aan het verduidelijken van hedendaagse kwesties, zodat het publiek zich daarover een mening kan vormen?

**G:** Ziet de gemeente het museum als een bron van relevante informatie voor actuele kwesties? Nodigt het experts van het museum uit voor debatten of andere bijeenkomsten?

### **3.10 Welke publieksprogramma's en activiteiten organiseert het museum?**

**M:** Biedt het museum behalve exposities ook publieksprogramma's en activiteiten? Zijn de jaarlijkse thema's en evenementen in de gemeente en ook de 'city marketing' in beeld bij het museum? Zoekt het aansluiting hierbij met publieksactiviteiten? Zijn de activiteiten online te vinden en via welke platforms?

**G:** Hoe kan de gemeente gezamenlijke publieksactiviteiten van culturele instellingen en andere (commerciële) partijen stimuleren?

### **3.11 Welke programma's zijn er voor het onderwijs?**

**M:** Stelt het museum het educatieve aanbod samen in overleg met het onderwijs en de gemeente? En zijn hierbij zowel kwalitatieve als kwantitatieve doelen omschreven? Hoe weet het museum of die doelen worden gehaald?

**G:** Hoe belangrijk vindt de gemeente het dat leerlingen het museum bezoeken? Wil ze hieraan in enigerlei vorm bijdragen, zodat het museumbezoek 'top-of-mind' wordt bij scholen in plaats van alleen een facultatief onderdeel in het schoolcurriculum?

*Een educatief programma richt zich op kennisoverdracht én op het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van een kind. De middelen worden gekozen op grond van het beoogde leerdoel en rekening houdend met*

## **> Best practices**

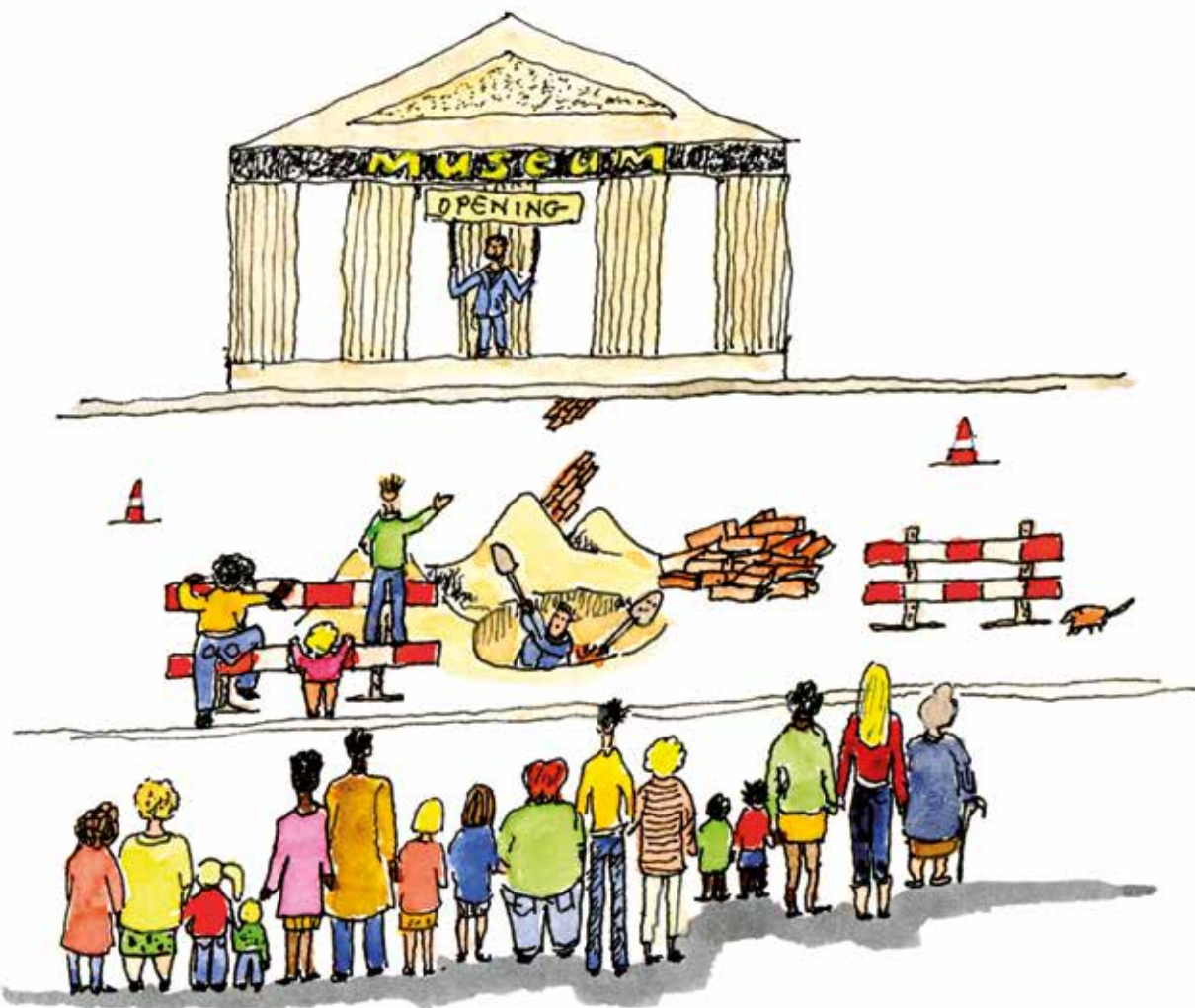
Het Openluchtmuseum in Arnhem biedt leerlingen in het project Restart een spel met tablets over het thema migratie. De leerlingen moeten opdrachten doen binnen een bepaalde tijd; ze bepalen zelf de volgorde. Snelheid en slim plannen worden beloond. Leerlingen stappen in de rol van een migrant. Zo krijgen ze inzicht in de persoonlijke motieven voor vertrek uit eigen land en leren ze begrijpen hoe ingrijpend het is om je vaderland te verlaten. Elke groep komt obstakels en uitdagingen tegen die echte migranten ook meemaken: zo moeten ze werk zoeken, een vreemde taal leren en onbekende gerechten maken en proeven. In het Turkenpension, de Molukse barak, het Indische achtererf en het Chinese eethuis krijgen ze ervaringen van echte migranten te horen en te zien. Medewerkers van het museum en docenten/begeleiders van school helpen de leerlingen soms, maar werken hen soms ook tegen: net als in de werkelijkheid. [www.openluchtmuseum.nl/bezoek-met-groep/groepsarrangementen/restart](http://www.openluchtmuseum.nl/bezoek-met-groep/groepsarrangementen/restart)

*de beoogde leerlingen. Het museum kan eventueel met de gemeente en andere instellingen zoeken naar samenwerking met bus- en treinaanbieders om leerlingen naar en van het museum te vervoeren. Het programma Cultuureducatie met kwaliteit wil de kwaliteit van cultuureducatie aan het primair onderwijs verbeteren. Als uitvloeisel daarvan is in december 2013 een tienjarig bestuursakkoord gesloten over cultuureducatie in het primair onderwijs tussen de bewindslieden van OCW, provincies en 35 gemeenten. In het voortgezet onderwijs worden het vak culturele en kunstzinnige vorming, de kunstvakken en de Cultuurkaart gecontinueerd (zie websites Fonds voor Cultuurparticipatie, Landelijk Kennisinstituut voor Cultuureducatie en Amateurkunst, Raad voor Cultuur-Agenda Cultuur). Voor leerlingen in het middelbaar beroepsonderwijs is er de MBO Card.*

Begin september 2013 zijn zes studenten van de Reinwardt Academie begonnen met het project Zwerfkeien – Dynamische Collecties, een samenwerking tussen het Bonnefantenmuseum Maastricht, Centraal Museum Utrecht, Gemeentemuseum Den Haag, Kröller-Müller Museum Ede, Stedelijk Museum Amsterdam en ICOM-COMCOL. Het project is opgezet als gevolg van de constatering door de participerende musea dat sommige stukken goed in de collectie passen en andere kwalitatief hoogwaardige stukken minder goed: de 'zwerfkeien'. De deelnemende musea willen vanuit het belang van de Collectie Nederland collectiestukken uitwisselen om zo tot sterkere collectieprofielen te komen. Het gaat hier bij om het topsegment: de topstukken uit de collecties moderne beeldende kunst (1850-2000), aangezien dit een gemeenschappelijk verzamelgebied is. [www.reinwardtcommunity.nl](http://www.reinwardtcommunity.nl)



*'We willen wel onze markt vergroten, maar als we geen parkeerplaatsen voor touringcarbussen realiseren, dan komen die toeristen niet naar ons museum.'*



*'Vlak voor de opening van de nieuwe expositie kwamen we er pas achter dat de gemeente wegwerkzaamheden in onze buurt had gepland. De gasten konden ons pand met moeite bereiken.'*

#### 4 Waar (in en buiten het gebouw)

Sommige musea hebben geen eigen gebouw, maar zoeken passende expositieruimte per project. De meeste musea zijn echter aan een locatie gebonden. Het museum en het gebouw waarin het gevestigd is kunnen een gelukkig huwelijk vormen, maar soms schuurt het, bijvoorbeeld als het binnenklimaat schadelijk is voor een deel van de collectie of de ruimte voor tijdelijke exposities te klein is of als men er nauwelijks kan parkeren. Publieksonderzoek kan uitwijzen wat bezoekers van het gebouw vinden. De status van het pand, bijvoorbeeld of het een monument is of niet, bepaalt mede wat er aan verbeteringen mogelijk is.

#### Gebouw

##### 4.1 Hoe geschikt is het gebouw gezien het beleid en de ambities van het museum?

**M:** Staat de eventuele status van monument het museale gebruik van het gebouw in de weg? Welke aanpassingen zijn nodig en wie moet dit realiseren (denk aan klimaateisen, bewegwijzering in het pand, faciliteiten voor bezoekers)? Welke wensen zijn er verder ten aanzien van het gebouw? Welke belemmeringen zijn er?

**G:** Wat is er wenselijk of mogelijk ten aanzien van het gebouw als dit een monument is? Is er beleid voor het aanzicht of het gebruik van culturele gebouwen in de gemeente en welke mogelijkheden of beperkingen biedt dat het museum?

##### 4.2 Welke uitstraling heeft het gebouw van buiten en van binnen?

**M:** Heeft het gebouw aan de binnen- en buitenkant de uitstraling die past bij de identiteit en het gewenste imago van het museum? Wat zou dit (nog) kunnen verbeteren? Is de entree van het museum uitnodigend en laagdrempelig? Vindt het publiek het binnen een prettige ruimte?

**G:** Kan de gemeente op dit punt iets voor het museum te betekenen? Welke ideeën heeft de gemeente hierover? Moet daarvoor beleid worden geformuleerd?

##### 4.3 Heeft het pand een verhaal dat interessant is voor het publiek?

**M:** Vertelt het museum (indien relevant) de geschiedenis van het pand en zijn vroegere bewoners/functies? Is online ook iets over het verhaal van het gebouw te vinden? Is deze verhaallijn helder te onderscheiden van overige verhalen en exposities van het museum?

**G:** Hoe vertelt de gemeente de historie van haar gebouwen en kan het museum hierin een actievare rol hebben?

##### 4.4 Welke faciliteiten biedt het gebouw?

**M:** In welke mate kan het museum zijn faciliteiten benutten als cultureel ondernemer? Zijn deze faciliteiten minimaal kostendekkend, maar het liefst ook winstgevend? Welke bekendheid geeft het museum aan deze faciliteiten? Welk verdienmodel is er?

**G:** Op welke manier zou de gemeente deze faciliteiten kunnen benutten of ondersteunen? Wat staat het museum eventueel in de weg faciliteiten te benutten om de eigen inkomsten te vergroten en kan de gemeente belemmeringen wegnemen?

*Het museum kan in zijn verdienmodel een koppeling maken tussen zijn doelstellingen en de aanwezige faciliteiten. Zo kan het met het museumcafé een buurtfunctie vervullen. Bij faciliteiten valt ook te denken aan een museumwinkel, een museumcafé/restaurant, vergaderzalen, een trouwzaal, flexplekken voor zzp'ers, een online webshop eventueel met andere culturele instellingen, te huren opslagruimte, extra depotruimte voor collega-musea, et cetera. Gemeentelijke en gesubsidieerde musea moeten overigens oneigenlijke concurrentie met commerciële partijen voorkomen (zie Wet Markt en Overheid en Drank- en Horecawet).*

##### 4.5 Hoe past het museumgebouw in de gemeentelijke ruimtelijke ordening?

**M:** Hoe past het gebouw in de bestemmingsplan/omgevingsplan van de gemeente? Liggen culturele instellingen dicht bij elkaar of juist verspreid over de gemeente? Zijn er fiets- of wandelroutes of OV-verbindingen die langs

het museum komen? Hoe is de bewegwijzering naar het museum, ook van buiten de gemeente (bijvoorbeeld met ANWB-borden)? Is het gebouw voldoende toegankelijk?

Beschikt het gebouw over voldoende parkeer-ruimte voor grote aantallen bezoekers (denk aan touringcars)?

**G:** Welke wensen of plannen heeft de gemeente ten aanzien van het bestemmingsplan/omgevingsplan die het museumgebouw raken of waar het museum op kan inhaken? Zijn de bereikbaarheid en zichtbaarheid van het museum en andere culturele instellingen in de gemeente weleens onderzocht? Welke verbeteringen zijn mogelijk?

*Ondersteunend bij het inpassen van met name onroerend cultureel erfgoed in het gemeentebestuur is de Handreiking Erfgoed en Ruimte, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, 2012 Deze is ontwikkeld om vakmensen bij gemeenten en adviesbureaus te ondersteunen bij de uitvoering van het Besluit Ruimtelijke Ordening (zie [handreikingerfgoedruimte.nl](http://handreikingerfgoedruimte.nl)).*

#### 4.6 Zijn combinaties met andere culturele instellingen wenselijk?

**M:** Welke voor- en nadelen ziet het museum van een eventueel gezamenlijk gebouw? Wat zijn voor het museum de randvoorwaarden daarbij?

**G:** Overweegt de gemeente de gezamenlijke huisvesting van culturele of maatschappelijke instellingen (Kulturhus-model)? Welke gevolgen zou dat hebben voor het budget van het museum? Welke voor- en nadelen ziet de gemeente?

#### 4.7 Wie is de eigenaar van het gebouw?

**M:** Welke verantwoordelijkheden heeft het museum ten aanzien van het gebouw?

**G:** Is de gemeente eigenaar en/of verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van het gebouw? Wat is de staat van het onderhoud? Is het gebouw in beheer van het Rijksvastgoedbedrijf en zo ja, gaat dit mogelijk veranderen?

## Buiten het gebouw

### 4.8 Hoe zichtbaar en actief is het museum online?

**M:** Heeft het museum een online of digitale strategie en een content-strategie? Is het museum online daar waar beoogde doelgroepen zijn? Is het 'aan het zenden' of ook in dialoog? Weet het museum hoe publiek de corporate website gebruikt en beoordeelt?

**G:** Kan de gemeente bijdragen aan de online zichtbaarheid van haar culturele instellingen, via online communicatie, gedeelde content of een gezamenlijke webshop?

*Een content-strategie benoemt welke inhoud (verhalen en collectie) het museum wil delen op welke online kanalen, zoals social media en thematische fora. Het museum kan samenwerken met leveranciers van verwante content en met het publiek. Uit onderzoek blijkt dat er vijf motieven zijn voor bezoek aan een museumwebsite: circa 47 procent van de websitebezoekers zoekt naar informatie die te maken heeft met het plannen van een bezoek aan het museum, 21 procent bezoekt de website uit persoonlijke interesse, 16 procent bezoekt de website uit beroepsmatige interesse, 4 procent wil iets kopen of boeken en 13 procent komt bij toeval op de website terecht (zie [intk.com/en/ideas/visitor-motivation-in-online-museum-audiences](http://intk.com/en/ideas/visitor-motivation-in-online-museum-audiences)).*

### 4.9 Is het museum ook actief op andere plekken?

**M:** Is het museum ook buiten het eigen gebouw actief? Bereikt het hiermee nieuwe bezoekers(groepen)? Denk aan exposities of museumactiviteiten op 'pop-up'-plekken, zoals het gemeentehuis, een verzorgingstehuis of buurthuis.

**G:** Welke plekken lenen zich voor activiteiten van het museum? Met welk doel? Wat heeft het museum hiervoor nodig?

### 4.10 Waar is het museum verder actief en zichtbaar?

**M:** Wat doet het museum aan activiteiten en

aan communicatie en marketing om beter vindbaar en zichtbaar te zijn? Hoe werkt het hierbij samen met andere instellingen en organisaties?

**G:** Kan de gemeente bijdragen aan een nog betere zichtbaarheid van het museum? Welke kansen zijn er?

## > Best practices

ARTtube is het online videokanaal van musea uit Nederland en België. ARTtube toont bijzondere interviews met toonaangevende kunstenaars en ontwerpers en portretten van inspirerende makers. De musea en presentatie-instellingen bieden een kijkje achter de schermen bij de opbouw van tentoonstellingen en de restauratie van kunstwerken en laten hun curatoren en conservatoren aan het woord. ARTtube zorgt niet alleen voor de verspreiding van video's via het eigen kanaal en via andere kanalen (samenwerking digitale televisie, omroepen, social media, festivals), maar zet zich ook in voor het delen van kennis over video's over kunst en design. Verschillende keren per jaar organiseert ARTtube kennisdagen onder de noemer ARTtube Academie en publieke events, waarbij de video's op groot scherm en in het bijzijn van de makers worden getoond, zoals ARTtube On Stage. ARTtube groeit: in 2012 begonnen vijf musea (Stedelijk Museum Amsterdam, M HKA Antwerpen, Gemeentemuseum Den Haag, De Pont Tilburg en Museum Boijmans Van Beuningen Rotterdam) het gezamenlijke platform. Inmiddels delen vijftien musea en presentatie-instellingen hun video's met het publiek. ARTtube heeft gemiddeld 20.000 tot 25.000 unieke bezoekers per maand. De site groeit jaarlijks met meer dan honderd nieuwe video's. ARTtube wordt mede mogelijk gemaakt door Fonds 21 en het Mondriaan Fonds.  
[www.arttube.nl](http://www.arttube.nl)

Het Museum in Winterswijk is een relatie aangegaan met de vier zorginstellingen van de Stichting Marga Klompé in deze gemeente. Sinds april 2013 wil het in opbouwende mate dé schakel worden op cultureel en erfgoed-niveau voor de zorginstellingen. Op de vier locaties richt het museum regelmatig mini-wisselexposities in. Deze zijn voor iedereen vrij toegankelijk. Tijdens het inrichten van de vitrines krijgt het museum al leuke reacties van bewoners. Naast deze exposities maakt het Museum voor elke locatie van de Stichting Marga Klompé 'reminiscentiekoffers', ook wel 'herinneringskoffers' of 'O ja-koffers' genoemd. Deze sluiten aan bij de exposities. Met deze koffers werken vrijwilligers met de bewoners (één op één of in een kleine groep) en zo halen zij herinneringen op aan vroeger tijden. Elk jaar kiest Het Museum enkele thema's die elke drie maanden van locatie wisselen. Bijvoorbeeld: 100 jaar WVC (voetbal), De keuken uit de jaren 50, Natuurfoto's, 100 jaar Excelsior (muziek) en Spoorwegen in Winterswijk.

[www.vereniginghetmuseum.nl/agenda](http://www.vereniginghetmuseum.nl/agenda)



! trots... extra geld voor meer tentoonstellingen en programma's!



! gefeliciteerd... gemeentelijk begrotings tekort kan nu omhoog...

*'De wethouder spreekt altijd bij openingen van nieuwe exposities. Maar nu we grote sponsors hebben binnengehaald en de gemeente minder subsidie geeft, vinden we dat de sponsor een speech mag houden. Daar moest de gemeente wel even aan wennen.'*

## 5 Hoe (organisatie en financiën)

Musea worden gedragen door mensen. Dit vraagt om medewerkers die zich verbonden voelen met het museum en die de missie geloofwaardig uitdragen. Ruimte voor innovatie en leren van ervaringen zijn belangrijk voor hun ontwikkeling en die van het museum. Benchmarking en publieksonderzoek geven inzicht in wat er nog beter kan. Gemeenten en musea kunnen samen verkennen hoe groot de ondernemersruimte van het museum is. Misschien mag het volgens de subsidievoorwaarden financiële reserves opbouwen voor een project of een tegenvallend jaar. Ook kunnen ze bekijken hoeveel eigen inkomsten haalbaar zijn en vaststellen wat zij verstaan onder 'duurzaam' of 'maatschappelijk verantwoord' ondernemen. Samenwerking tussen culturele instellingen om kosten te besparen komt steeds vaker voor, met kennisuitwisseling als welkome bijvangst.

### Organisatie

#### 5.1 Welke organisatievorm heeft het museum?

**M:** Is het museum een verzelfstandigd rijksmuseum, een gemeentelijk of provinciaal gesubsidieerd of bekostigd museum of een particulier museum? Welke cao of rechtspositieregeling is van kracht in het museum?  
**G:** Welke ontwikkelingen zijn wat betreft de organisatievorm wenselijk of te verwachten?

*Voorheen was er sprake van een cao Verzelfstandigde Rijksmuseum. Sinds de fusie van de twee museumverenigingen in 2014 is er één museum-cao. Steeds meer lokale musea passen deze cao nu toe. Gemeentelijke musea die binnen de lokale overheid vallen zijn gebonden aan de CAR, de Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling voor de sector gemeenten, en kunnen de daarbij behorende UWV (Uitwerkingsovereenkomst) toepassen.*

#### 5.2 Hoe neemt het museum beslissingen en wie betreft het daarbij?

**M:** Hoe zelfstandig kan het museum beslissingen nemen? Zijn er heldere afspraken over de beslissingsruimte die de directie heeft?  
**G:** Bij welke beslissingen van of over het museum moet of wil de gemeente betrokken zijn?

*De Governance Code Cultuur gaat in op de taken van en de besluitvorming door directie, raad van toezicht of raad van bestuur van een museum. De gemeente kan deze Code gebruiken als toetsingsinstrument voor het museum. Het museum kan voorts zelf bepalen welke manier van besluitvorming zorgt voor de meeste betrokkenheid en draagvlak bij de medewerkers.*

#### 5.3 Welke betaalde en onbetaalde krachten werken er bij het museum (leiding en medewerkers)?

**M:** Welke betaalde en vrijwillige bemensing heeft het museum nu? Mist het bepaalde expertise, nu of in de toekomst? Kijkt het museum bij de werving en selectie van (vrijwillige) medewerkers behalve naar vakinhoudelijke kennis ook naar de gewenste teamsamenstelling en organisatiecultuur?  
**G:** Werken gemeente en lokale culturele instellingen samen bij het realiseren van professionele bemensing en instroom- en doorstroommogelijkheden? Wat kan het museum betekenen voor lokale werkgelegenheids-, leer- of werkervaringsplekken en talentontwikkeling? Welke samenwerking met andere culturele instellingen is hierbij mogelijk?

*Een museum heeft volgens de museumsector in elk geval professioneel opgeleide medewerkers nodig voor de kwaliteitsbewaking van de collectietaak, publiekstaak en bedrijfsvoeringstaak. Voor uitvoerende en ondersteunende taken zoekt elk museum een balans tussen betaalde en onbetaalde medewerkers. Via benchmarking is te zien welk type museum met welk aantal medewerkers tot welke*

bezoekersaantallen en activiteiten komt. *De Code Culturele Diversiteit biedt daarnaast concrete handreikingen om culturele diversiteit van medewerkers te realiseren.*

#### 5.4 Werkt het museum met vrijwilligers en is daarvoor beleid geformuleerd?

**M:** Zijn er vrijwilligers en welke begeleiding is er voor hen? Op welke manier worden zij intern geïnformeerd en betrokken? Is het vrijwilligersbestand divers qua achtergrond, leeftijd, et cetera?

**G:** Welke mogelijkheden ziet de gemeente voor vrijwilligers in het museum? Op welke manier kan zij deze vrijwilligers ondersteunen? Is er een link met sociale agenda's van de gemeente?

*De inzet van vrijwilligers in musea is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Hun inzet zorgt voor een verbinding van het museum met de lokale gemeenschap. Voor de continuïteit en diversiteit is het belangrijk dat er geregeld nieuwe vrijwilligers bij het museum worden betrokken, bijvoorbeeld via projecten. Belangrijk bij het vrijwilligersbeleid van het museum zijn de 'vijf B's': Binnenhalen, Begeleiden, Belonen, Behouden en Beëindigen (zie De Vrijwilligersorganisatie, Gelders Erfgoed, 2008). Het museum kan ook stageplaatsen en werkervaringsplekken aanbieden en daarbij met betrokkenen concrete leerdoelen afspreken. Verder kunnen recent afgestudeerden via het project Erfgoedtalent er hun loopbaan starten (erfgoodtalent.nl). Het museum kan bij projecten ook werken met een flexibele schil van zzp'ers en freelancers.*

#### 5.5 Welke scholings- en ontwikkelmogelijkheden zijn er?

**M:** Is er beleid voor scholing en ontwikkeling van (vrijwillige) medewerkers? Begeleiden leidinggevenden de medewerkers in hun inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling? Hoe worden medewerkers geïnspireerd in hun ondernemerschap en innovatieve vermogen? **G:** Kan de gemeente trainingen of kennissessies mede mogelijk maken, zodat medewerkers en vrijwilligers van culturele instellingen hun

kennis en competenties verder kunnen ontwikkelen?

*Voor museummedewerkers zijn behalve vakbekwaamheid competenties als gastgericht, omgevingsbewust, ondernemend en communicatief belangrijk. Steeds belangrijker worden ook zaken als timemanagement, projectmatig werken, ervaring met social media, onderhandelvaardigheden, fondsaanvragen schrijven en offertes beoordelen. Voor leidinggevenden in de culturele sector bestaat er een leiderschapsprogramma van het Rijk: leiderschap-incultuur.nl.*

#### 5.6 Welke organisatiecultuur kenmerkt het museum?

**M:** Houdt het museum weleens een betrokkenheidsonderzoek onder zijn medewerkers om te achterhalen welke cultuur zij ervaren in het museum? Komen daarin grote verschillen aan het licht? Wat wordt er met de uitkomsten van dit onderzoek gedaan? Is er een cultuur gericht op fouten mogen maken en van elkaar leren? Worden medewerkers uitgedaagd tot creativiteit?

**G:** Welke organisatiecultuur ziet de gemeente bij haar culturele instellingen en specifiek bij het museum? Maakt deze organisatiecultuur een synergie met het gemeentebestuur mogelijk?

*Het museum kan onderzoeken hoe de medewerkers de organisatiecultuur ervaren en of dat verschilt van hoe de gemeente en andere relaties de organisatiecultuur van het museum ervaren. Bij gemeentelijke musea zijn de medewerkers overigens in dienst van de gemeente en is er dus sprake van één organisatie, al kan het museum binnen die gemeentelijke organisatie wel een afwijkende cultuur hebben.*

#### 5.7 Hoe zorgt het museum ervoor dat de missie geloofwaardig wordt uitgedragen?

**M:** Zijn medewerkers nauw betrokken bij de missie- en visievorming van het museum? Dragen de medewerkers de visie, missie, waarden en strategie geloofwaardig uit

volgens het museumpubliek? Tonen directie, bestuur en raad van toezicht voorbeeldgedrag volgens medewerkers en externen?

**G:** Herkent de gemeente de missie en visie van het museum in het gedrag van de medewerkers van het museum? Spreken museum en gemeente hier weleens over?

#### 5.8 Hoe ondernemend en innovatief kan het museum zijn?

**M:** Waar zijn kansen voor het museum als cultureel ondernemer? Waarin zou het eens willen experimenteren? Wat is reëel? Wat houdt een museum eventueel tegen in zijn ondernemerschap en wat is daaraan te doen? Welke financiële risico's loopt het museum eventueel en hoe die worden afgedekt? Anticipeert het museum op mogelijke toekomstige bezuinigingen?

**G:** Hoeveel ondernemersruimte heeft het museum, bijvoorbeeld via het opbouwen van reserves? Maakt dat investeringen of innovatie mogelijk? Zo nee, hoe komt dat? Aan welke gemeentelijke regelgeving is het museum gehouden? Is de gemeente op de hoogte van eventuele financiële risico's van het museum en hoe die worden afgedekt?

### Financiën

#### 5.9 Welke soorten inkomsten heeft het museum ('financieringsmix')?

**M:** Welke soorten inkomsten zijn er en hoe verhouden die zich tot die van vergelijkbare musea? Welke inkomsten zijn er uit commerciële en innovatieve activiteiten, ook in samenwerking met andere organisaties? Waar liggen kansen op het gebied van duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen? Overlegt het museum met de gemeente over hoe het extra eigen inkomsten kan genereren? Is de Wet Overheid en Markt van kracht (bij gemeentelijk museum of museum in gemeentelijk gebouw) en wat betekent dat voor de ruimte die het museum heeft om zelf inkomsten te genereren?

**G:** Welke financiële relaties zijn er tussen de gemeente en het museum? Gaat hierin iets wijzigen en wat zijn de gevolgen hiervan voor

het museum? Zijn culturele instellingen elkaars concurrenten bij het genereren van inkomsten en hoe is die concurrentie in overleg met die instellingen te verminderen? Welke belemmeringen kan de gemeente wegnemen, zodat het museum meer eigen inkomsten kan genereren?

*De inkomsten van het museum kunnen bestaan uit: entreegelden, overige eigen inkomsten (bijvoorbeeld via zaalverhuur), private bijdragen (giften, crowdfunding, bijdragen van Vrienden, legaten), overheids-subsidies, sponsoring door bijvoorbeeld bedrijven, cofinanciering, leningen en beleggingen. Mogelijk zijn er nog andere subsidies te benutten, zoals werkgelegenheidssubsidies in het sociale domein. Verder wil een gemeente soms cofinancieren of een lening met lage rente verstrekken. De gemeentelijke subsidie kan bijvoorbeeld geld aan verschillende onderdelen van het museumbeleid toewijzen: activiteiten of doelstellingen. Zo wordt voorkomen dat alleen de 'voorkant' gefinancierd wordt en zaken als depot of registratiewerkzaamheden niet gefinancierd worden. De Code Cultuursponsoring geeft tot slot goede handvatten voor sponsorafspraken. Ook deelname aan Museana, de benchmark door en over musea vanuit de Museumvereniging, kan van nut zijn.*

#### 5.10 Werkt het museum samen bij verzoeken tot sponsoring en fondsenwerving?

**M:** Vraagt het museum bedrijven niet alleen om financiële steun, maar investeert het ook in gezamenlijke initiatieven? Welke samenwerking met andere culturele instellingen is mogelijk met het oog op sponsoring en fondsenwerving?

**G:** Welke ondersteuning kan de gemeente bieden bij de fondsenwerving en sponsoring? Wil ze bijvoorbeeld voor een project garant staan, zodat een fonds of bedrijf steun toezegt?

### 5.11 Wat kan het museum doen aan het beheersen van de kosten?

**M:** Koopt het museum slim in? Deelt het taken met andere instellingen? Wat doet het museum zelf en wat wordt uitbesteed? Zijn eventuele afspraken tussen gemeente en museum over budgetten, doorberekeningen van de gemeentelijke organisatie en verantwoordingsregels helder?

**G:** Hoe kan de gemeente kostenbesparingen en gezamenlijke inkoop bij haar culturele instellingen stimuleren? Kan de gemeente partner zijn voor deze instellingen bij inkoop of het delen van kosten of medewerkers?

*In de museumbegroting staan in elk geval deze kostenposten: aankopen en activiteiten plus marketing, personeelskosten, kosten bedrijfsvoering plus beheer, huisvesting en financiële lasten, zoals rente, afschrijving. Het museum kan met andere instellingen zaken inkopen, denk aan kantoormaterialen, pr-materiaal, serverruimte, energie en onderhoud, bijvoorbeeld van liften. Ook kan het met hen achter de schermen samenwerken door bijvoorbeeld functies te delen, denk aan een gezamenlijk educatieteam, ICT-afdeling of technische dienst, een gezamenlijke accountmanager voor bedrijven, gedeelde informatiespecialisten, collectiebeheerders of vrijwilligerscoördinatoren. Verder is samenwerking rond gebouwenbeheer en duurzaamheid mogelijk (zie ook Cultureel Ondernemen. Nieuw rendement voor gemeenten en instellingen, Stichting Cultuur-Ondernemen/VNG, 2014). Te overwegen is tot slot een franchise-model, waarbij verschillende culturele instellingen worden aangestuurd door één organisatie. Aandachtspunt is dan wel dat dit niet zelf weer tot nieuwe (onzichtbare) kosten*

*leidt door bijvoorbeeld extra overlegtijd, nieuwe software en behoefte aan coördinerende functies.*

### 5.12 Wat is de directe en indirecte economische waarde van het museum?

**M:** Wat is de economische waarde van het museum en is deze helder voor de gemeente en de provincie? Hoeveel toeristen komen bijvoorbeeld vanwege het museum naar de gemeente? Hoe draagt het museum bij aan een positief imago en cultureel profiel van de gemeente (zie ook economische waarde, hoofdstuk 1.6)?

**G:** Welke economische waarde heeft het museum volgens de gemeente voor diverse beleidsspeerpunten, zoals werkgelegenheid, toerisme, vestigingsklimaat, sociale stijging van inwoners, onderwijs, leefbaarheid, gemeentelijk imago? Waar ziet de gemeente nog kansen?

*Economisch levert een veelzijdig en levendig cultureel klimaat een gemeente veel op. Uit de Atlas voor gemeenten 2015 blijkt dat gemeenten met een historische binnenstad het steeds beter doen: hoogopgeleiden wonen er graag, de huizenprijzen stijgen er en er is meer economische groei.*

### > Best practices

Het Cobra Museum voor Moderne Kunst in Amstelveen is wereldwijd actief via Cobra Global met reizende Cobra-tentoonstellingen in Istanbul, Oman, Sharjah en Abu Dhabi. Behalve in de Golfregio is het museum met Cobra Global actief in Azië en Midden- en Zuid-Amerika. De kernwaarden van Cobra, zoals innovatie, creativiteit en ondernemerszin, slaan enorm aan in deze economisch en artistiek opkomende regio's. Cobra Global biedt ook interessante kansen voor het Nederlandse en internationale bedrijfsleven, onder andere tijdens handelsmissies van Nederland en de metropoolregio Amsterdam. Het museum maakt scherpe keuzes wat het wel en niet doet. Zo heeft het het innovatieve concept Cobra Entrepreneur bedacht. Het museum zoekt hierbij investeerders om 'blockbusters' te realiseren. Entrepreneurs stellen risicodragend vermogen beschikbaar door een overdraagbare obligatie op naam aan te kopen ter waarde van € 25.000. Een Cobra Entrepreneur kan de inleg terugverdienen (afhankelijk van de entreeopbrengst van het museum) en krijgt daarnaast een rendement in natura. Voor het museum is de obligatielening een belangrijke aanvulling op de financiering van grotere projecten. De 'blockbuster' van 2014 was de tentoonstelling From the Guggenheim Collection to the Cobra Museum. Dankzij vertrouwen in het plan en in het museum en dankzij marketingacties van de betrokken bedrijven voor het project zijn de bezoekersdoelstellingen tot nu toe gehaald. Bedrijven voelen zich verbonden met het museum, zijn doelstellingen en verhaal. Voor nieuwe Entrepreneurs geldt een automatisch lidmaatschap van de Business Club Cobra Museum. Cobra Entrepreneur is door de Financial Times en Accenture genomineerd voor de Innovation Awards 2014.

[www.cobra-museum.nl/nl/zakelijknieuws](http://www.cobra-museum.nl/nl/zakelijknieuws)

Het Limburgs Museum en Museum van Bommel van Dam, allebei in Venlo, hebben besloten de baliemedewerkers flexibel in te zetten voor beide musea. De bezetting van de balie is cruciaal en dankzij de flexibele inzet kunnen beide musea van elkaars medewerkers profiteren. De juridische aspecten en de financiële verrekening zijn in een onderling contract geregeld. De flexibilisering is mogelijk gemaakt door ICT-aanpassingen bij Museum van Bommel van Dam, zodat men ook daar met een in de museumbranche gebruikelijke kassa kan werken. Ook is de werkprocedure van Museum van Bommel van Dam aangepast aan die van het Limburgs Museum, zodat de uitwisseling van medewerkers soepel verloopt. De gemeente denkt nu aan grotere hervormingen.

[www.limburgsmuseum.nl](http://www.limburgsmuseum.nl)  
[www.vanbommelvandam.nl](http://www.vanbommelvandam.nl)

> 4

# Na het gesprek

**Gemeente en museum hebben met elkaar gesproken mede op basis van de vragen in deze leidraad. Afhankelijk van wat er speelt heeft het ene onderwerp meer aandacht gekregen dan het andere. En nu?**

Als het goed is hebben gemeente en museum nu min of meer hetzelfde beeld bij wat de onderscheidende betekenis is van het museum en wie de doelgroepen en mogelijke partners zijn. Ook is duidelijk wat het museum nodig heeft om doelstellingen te halen en wat het van de gemeente mag verwachten. Maar nog belangrijker: duidelijk is waar kansen liggen voor gemeente en museum om samen te werken aan bijvoorbeeld een sterk cultureel klimaat en een grote betrokkenheid van een divers publiek en van partners.

Vanuit dit gezamenlijke beeld is ook helder gemaakt welke concrete acties nodig zijn en wanneer deze uitgevoerd gaan worden. Besproken is wat hiervoor nodig is aan mensen, middelen en informatie. Uitgewisseld is welke belemmeringen verminderd of weggenomen kunnen worden en wie verder geïnformeerd of betrokken kunnen worden binnen de gemeente of het museum, maar ook daarbuiten. Er zijn afspraken over monitoring en evaluatie, zodat gemeente en museum samen kunnen leren van de uitgevoerde acties.

Het verdient aanbeveling na het gesprek per gekozen gespreksonderwerp gezamenlijk te noteren welke vervolgstappen er genomen moeten worden, voorzien van een fasering. Wat kan op de korte termijn onderling bereikt worden en wat duurt langer en/of kan alleen met inzet van anderen behaald worden? Dit voorkomt achteraf onduidelijkheden over het besprokene en de daarbij gekozen rolverdeling.

Om de afspraken over beleid en financiering vast te leggen kunnen museum en gemeente gebruikmaken van het Model Meerjarenconvenant Museumbudgetsubsidie van de Museumvereniging en de VNG.

# > Bijlage

## Bijlage Inleiding

Voor u ligt de nieuwe, vereenvoudigde Museumnorm. Voor registratie hoeft u voortaan nog maar naar 17 onderwerpen te kijken, de basismatregelen voor museaal handelen. Het besluit tot vereenvoudiging is genomen om de administratieve lasten voor het museum sterk terug te brengen en om de taak van het Museumregister te verlichten.

De Museumvereniging en het Landelijk Contact Museumconsulenten, gezamenlijk vertegenwoordiger van alle Nederlandse musea, de eigenaren van de Museumnorm, hebben voor deze vereenvoudiging nauw samengewerkt met Museumregister Nederland. Uitgangspunten van de Museumnorm blijven de ICOM-definitie en de Ethische Code. In de 17 punten komt de museumpraktijk van bedrijfsvoering, collectiebeheer en publiek aan de orde.

Bij elk punt in de norm is de wijze van aantonen aangegeven. Daarnaast is bij de meeste punten een toelichting opgenomen. Deze moet u vooral zien als een hulpmiddel en niet als een gebod. De toelichtende informatie en voorbeelden zijn bedoeld om u op weg te helpen. Het is heel goed mogelijk dat voor uw museum een of meer van de punten beter op een andere manier uitgewerkt worden, dan is beschreven in de toelichting en voorbeelden bij de norm. Ook moet u de toelichting dus niet te letterlijk nemen.

De vereenvoudigde norm past in het kwaliteitsstreven van overheden en de Museumvereniging. De ervaring met visitatie van rijksmusea en een aantal van hun gemeentelijke en provinciale collega's heeft geleerd dat de norm ook moet voorkomen dat dubbel werk wordt gedaan. Vragen in de norm zullen dus niet terugkeren in de monitoring (ook wel zelfevaluatie geheten) die de minister van OCW dit jaar verlangt van de rijksmusea en enkele lagere overheden van hun musea.

## Bijlage 1: Museumnorm (per 2015)

Zie voor verdere informatie: [www.museumregisternederland.nl](http://www.museumregisternederland.nl)

### Bedrijfsvoering

Norm	Wijze van aantonen	Toelichting van voorbeelden
1. Het museum onderschrijft de Ethische Code.	Vinkveld.	De Ethische Code moet bekend zijn bij medewerkers en vrijwilligers.  Ethische code voor musea
2. Het museum heeft een document dat de juridische status en de museale doelstelling benoemt en een document waaruit blijkt dat, ongeacht de rechtspersoon, eventuele winst ten goede komt aan de museale doelstelling.	Statuten of ander beginseldocument.	Publiekrechtelijke rechtspersonen (overheden), stichtingen en verenigingen voldoen aan deze status. Personenvennootschappen, naamloze vennootschappen en besloten vennootschappen zijn in beginsel niet geschikt als rechtsvorm voor musea, maar als aangetoond kan worden dat de continuïteit van het museum en de collectie is gewaarborgd, kan hier een uitzondering op gemaakt worden.
3. Het museum maakt een beleidsplan. Dit wordt periodiek geactualiseerd en bevat in ieder geval: <ul style="list-style-type: none"><li>• de doelstelling,</li><li>• hoe die doelstelling bereikt zal worden,</li><li>• de financiële onderbouwing van die doelstelling.</li></ul>	Beleidsplan inclusief (meerjaren)begroting.	Checklist inhoud beleidsplan, LCM 2013
4. Het museum maakt een jaarverslag en een jaarrekening met akkoordverklaring conform de statuten.	Jaarverslag inclusief jaarrekening.	De balans geeft een overzicht van de bezittingen, schulden en het eigen vermogen van een organisatie op een bepaald moment. De winst- en verliesrekening, ook resultatenrekening of exploitatierekening genoemd, geeft een overzicht van de opbrengsten en kosten van organisatie over een bepaalde periode.
5. Het museum past de Governance Code Cultuur toe.	Licht bij afwijking van de code de gemaakte afwegingen toe.	Code Cultural Governance  Toolkit Implementatie Governance Code (Cultuur & Ondernemen)
6. Het museum zorgt voor de veiligheid van personen en collecties: het museum heeft een veiligheidsbeleid.	Geef een toelichting op de werkwijze.	Handleiding voor het maken van een calamiteitenplan voor collectiebeherende instellingen  Website Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, Veilig Erfgoed: <a href="http://www.veilig-erfgoed.nl/onderwerpen">www.veilig-erfgoed.nl/onderwerpen</a>  <a href="https://veilig-erfgoed.nl/onderwerpen/incidentenregistratie/dice-incidentenregistratie">https://veilig-erfgoed.nl/onderwerpen/incidentenregistratie/dice-incidentenregistratie</a>
7. Het museum zorgt voor bekwaam personeel om zijn museale doelstelling te bereiken: het museum heeft een personeels- en/of vrijwilligersbeleid.	Geef een toelichting op de werkwijze.	Het museum als vrijwilligersorganisatie (Handreiking Movisie)  <a href="http://www.museumconsulenten.nl/personeel-en-organisatie">www.museumconsulenten.nl/personeel-en-organisatie</a>



## Collectie

Norm	Wijze van aantonen	Toelichting van voorbeelden
8. Het museum heeft een collectie; tenminste 50 % van de kerncollectie is in eigendom of langdurige bruikleen.	Geef een toelichting op de situatie.	
9. Het museum heeft een meerjarig collectieplan. Dit wordt periodiek geactualiseerd en beschrijft het beleid ten aanzien van verwerven, registreren, digitaliseren, behouden en afstoten van de collectie. Daarbij past het museum bij afstoten de LAMO toe.	Collectieplan.	Handreiking Collectieplan Leidraad voor Afstoting Museale Objecten (LAMO)  DE BASIS: Digitaal Erfgoed: Bouwen Aan Succesvolle ICT-strategie
10. Het museum doet voorafgaande aan de verwerving van een object zijn uiterste best om de herkomst van het object vast te stellen.	Licht werkwijze toe.	De ethische code beschrijft het zorgvuldigheidsprincipe (due diligence) als de verplichting om alles in het werk te stellen om de feiten per geval vast te stellen, alvorens tot een bepaalde handelwijze wordt besloten, met name de identificatie van de herkomst en de eigendomsgeschiedenis van een object dat voor aanschaf of gebruik wordt aangeboden, voordat dit als zodanig wordt aanvaard.  Spectrum-1.0 en Spectrum-2.0 (weergave in stroomdiagrammen): in het bijzonder sectie 4 – verwervingen.
11. Het museum is erop gericht dat alle objecten een objectnummer, een beschrijving, verwerkingsgegevens en een standplaats hebben en zorgt dat deze informatie toegankelijk is en blijft.	Geef een toelichting op de werkwijze.	Spectrum-1.0 en Spectrum-2.0 (weergave in stroomdiagrammen): in het bijzonder sectie 8 – registratie en documentatie.
12. Het museum waarborgt dat zijn collectie op een verantwoorde wijze behouden wordt.	Breng de risico's die de collectie bedreigen in kaart en geef een toelichting op de werkwijze ter bevordering van het behoud van de collectie.	Spectrum-1.0 Spectrum-2.0 (stroomdiagrammen)  <a href="http://www.museumconsulenten.nl/uw-museum/collectie-en-informatiebeheer/conservering/">http://www.museumconsulenten.nl/uw-museum/collectie-en-informatiebeheer/conservering/</a>  <a href="http://www.museumconsulenten.nl/uw-museum/collectie-en-informatiebeheer/restauratie/">http://www.museumconsulenten.nl/uw-museum/collectie-en-informatiebeheer/restauratie/</a>  <a href="http://www.museumconsulenten.nl/uw-museum/collectie-en-informatiebeheer/formulieren-en-procedures/">http://www.museumconsulenten.nl/uw-museum/collectie-en-informatiebeheer/formulieren-en-procedures/</a>
13. Het museum zorgt ervoor dat er onderzoek naar de collectie gedaan wordt en waarborgt de overdracht van de resultaten.	Geef een toelichting op de werkwijze.	Onderzoek naar de collectie kan zowel eenvoudig onderzoek voor tentoonstellingen zijn als onderzoek voor wetenschappelijke publicaties.  <a href="http://www.museumconsulenten.nl/uw-museum/collectie-en-informatiebeheer/onderzoek/">http://www.museumconsulenten.nl/uw-museum/collectie-en-informatiebeheer/onderzoek/</a>

## Publiek

Norm	Wijze van aantonen	Toelichting van voorbeelden
14. Het museum zorgt voor fysieke toegankelijkheid en communiceert eventuele beperkingen in fysieke toegankelijkheid duidelijk met het publiek.	Geef een toelichting op de bestaande situatie en eventuele wensen.	<a href="http://www.museumconsulenten.nl/uw-museum/gebouw/toegankelijkheid/">www.museumconsulenten.nl/uw-museum/gebouw/toegankelijkheid/</a> <a href="http://www.allestoegankelijk.nl/nl//Tips-en-Checklists/">www.allestoegankelijk.nl/nl//Tips-en-Checklists/</a>
15. Het museum is open op vaste tijden en/of gedurende de regelmatige periodes.	Beschrijf de openstelling van het museum en de gemaakte afwegingen.	
16. Het museum zorgt dat de collectie en informatie over de collectie voor iedereen toegankelijk is en blijft.	Beschrijf hoe de collectie en informatie over de collectie toegankelijk gemaakt en gehouden wordt.	<a href="http://www.den.nl/debasis">www.den.nl/debasis</a> <a href="http://www.den.nl/nieuws/bericht/4000/">www.den.nl/nieuws/bericht/4000/</a>
17. Het museum zorgt voor overdracht van de betekenis(sen) van de collectie en van het onderwerp waar men zich mee bezighoudt: het museum heeft een presentatie- en educatiebeleid.	Geef een toelichting op de werkwijze.	

## Bijlage 2: Model Meerjarenconvenant Museumbudgetsubsidie 20..-20.. gemeente A museum B

### Ondergetekenden:

De <naam Gemeente A> te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de daartoe gemachtigde wethouder <...>

Hierna te noemen: de gemeente of <Gemeente A>

en

<naam Museum B> te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door <...> in zijn/haar hoedanigheid van bestuurder/directeur

hierna te noemen: het museum of <Museum B>

### Overwegende dat:

- Door de gemeente belang wordt gehecht aan de aanwezigheid van een museumaanbod van goede kwaliteit en voor een breed (en/of specifiek) publiek in <Gemeente A>
- <Gemeente A> het breed gedragen belang van de rol van <Museum B> als hoeder van roerend erfgoed in de vorm van gemeentelijke en andere collecties onderstreept
- (De gemeente aan <Museum B> en de rechtsvoorgangers reeds een groot aantal jaren subsidies beschikbaar heeft gesteld voor de museale activiteiten)
- Het relevant is in een convenant wederzijds meerjaren intenties vast te leggen over beleid en subsidies, zodat <Museum B> een meerjaren zekerheid krijgt en bedrijfsmatig kan opereren
- De gemeente de subsidie aan <Museum B> wil continueren in de vorm van budgetsubsidie, waarbij wordt omschreven en bepaald welke activiteiten plus daarbij behorende resultaten en kwaliteit voor de beschikbare subsidie worden verwacht
- Dit convenant het kader vormt voor een (vier)jaarlijks door <Museum B> aan te vragen budgetsubsidie en door <Gemeente A> af te geven subsidiebeschikking voor de te verwachten activiteiten plus daarbij beho-

rende resultaten en kwaliteit van <museum B> (desgewenst aangevuld met een uitvoeringsovereenkomst zoals bedoeld in artikel 4:36 Algemene wet bestuursrecht))

- Door <Gemeente A> is vastgesteld het cultuur- c.q. museumbeleid <titel> (en het vierjaren-programma cultuurparticipatie) waarmee ze een bijdrage levert aan de continuïteit van het museumaanbod
- Door <Museum B> een meerjarig beleidsplan is vastgesteld, waarmee het een bijdrage levert aan de (cultuur)beleidsvoornemens van <Gemeente A> (desgewenst aangevuld met een vernieuwingsplan)
- Het subsidieproces waarmee uitvoering wordt gegeven aan dit convenant valt onder de werking van de Algemene wet bestuursrecht en de Algemene subsidieverordening

hebben de intentie in de convenantperiode volgens de hierna komende bepalingen te handelen:

### Artikel 1: Doel van het convenant

- a. Het vastleggen van intenties over beleid en subsidies voor de jaren <...>, die zijn gericht op doelstellingen, activiteiten, resultaten en kwaliteit.
- b. Het expliciteren van de wederzijdse rechten en verplichtingen.
- c. Het reguleren van overleg tussen <Gemeente A> en <Museum B>.

### Artikel 2: Doelstellingen van <museum B>

- a. Het museum houdt zich aan de definitie van de International Council of Museum: het een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat aan de samenleving en haar ontwikkeling. Het museum verwerft,

behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en recreatie. Het museum houdt zich aan de normen gesteld in het Museumregister.

**b.** <Museum B> heeft als verzamelgebieden/collectieonderdelen:

- -
- (enz.).

**c.** <Museum B> verricht zijn activiteiten in <Gemeente A> met de volgende:

- visie/missie...
- doelen/strategie...

**d.** Het verbeteren van het culturele klimaat in <Gemeente A> door een bijdrage te leveren aan gemeentelijke (cultuur)beleidsaccenten zoals verwoord in <titel nota> (en het vierjaren- programma cultuurparticipatie).

### Artikel 3:

#### Activiteiten en resultaten (per convenantperiode of per jaar)

##### a. Collectie

Een collectieplan volgens de normen van het museumregister is in de bijlage toegevoegd. (Indien <Museum B> niet beschikt over een collectieplan zal hieronder een beschrijving van de collectie volgen) Behoud en beheer c.q. het aantal en soort objecten:

- in bezit of langdurige bruikleen
- aangekocht
- geregistreerd
- gerestaureerd
- geconserveerd, actief of passief
- onderzocht
- afgestoten
- (met achterstand in registratie, conservering, restauratie en/of onderzoek)

##### b. Presentatie

**1.** Activiteiten c.q. het aantal en soort:

- openingsuren per dag (evt. uitgesplitst naar hoofdvesting en nevenvestiging dependance).
- verzamelgebieden in permanente opstelling

• aantal tijdelijke tentoonstellingen (genre en soort c.q. zelf te ontwikkelen of kant-en-klaar worden door <Museum B> ad hoc bepaald).

• wijze en mate van digitalisering van collectie.

**2.** <Museum B> streeft de volgende resultaten na:

- totaal aantal bezoekers: jeugdigen en volwassenen.
- aantal bezoekers met korting (en evt. soorten korting).
- aantal bezoekers van binnen en buiten gemeente/regio.
- aantal bezoekers per tijdelijke tentoonstelling (evt. uitgesplitst).
- (stijging van het aantal bezoekers).

##### c. Educatie

**1.** Activiteiten

Het bieden van een educatief aanbod, zoals rondleidingen, begeleiden van scholenbezoek, begeleide groepsbezoeken, workshops, activiteiten voor scholen buiten museummuren en/of activiteiten voor specifieke doelgroepen buiten museummuren.

**2.** <Museum B> streeft de volgende resultaten na c.q. het aantal en soort:

- rondleidingen
- scholenbezoeken met groepen p.o. en v.o.
- begeleide groepsbezoeken
- workshops
- educatieve projecten/workshops/lessen voor scholen buiten museummuren c.q. in de (brede) scholen
- educatieve projecten/workshops/lessen voor specifieke doelgroepen buiten museummuren c.q. in de wijken

##### d. Informatie/communicatie

c.q. wijze van:

- publiekswerving o.a. zichtbaarheid op internet (en evt. resultaat c.q. aantal digitale bezoekers)
- gerichte informatie/public relations voor specifieke doelgroepen
- positionering in de gemeente/regio (en evt. provincie/land/buitenland)

##### e. Overige

liefst met aantallen:

- aanwezigheid van een museumwinkel (en evt. aankopen/financieel resultaat)
- aanwezigheid van een museumcafé of restaurant (en evt. bezoekers/ financieel resultaat)
- deelnemen aan een cultureel netwerk in gemeente/regio
- (mede met andere organisaties vormgeven aan uitwerking van vierjarenprogramma cultuurparticipatie)
- samenwerken met andere (zuster-) instellingen
- organiseren van of deelnemen aan gelieerde nevenactiviteiten bijv. lezingen/films/festivals
- ter beschikking stellen van ruimte, faciliteiten, techniek, logistiek en catering voor (niet-commerciële) externe groepen
- bezit van een 'vrienden van' kring (en evt. aantallen/financieel resultaat)
- bezit van sponsors (en evt. aantallen/ financieel resultaat)

### Artikel 4:

#### Kwaliteit

##### a. Algemeen

<Museum B> voldoet aantoonbaar aan de normen van het Museumregister. <Museum B> toont dit aan door geregistreerd te zijn. Indien <Museum B> niet geregistreerd is, beschrijft zij hieronder in welke mate zij voldoet aan de criteria (integrale tekst Museumregister zie bijlage):

- rechtspositie, bestuur en beleid
- kwaliteitssysteem
- financiële middelen
- voorzieningen
- toegankelijkheid
- personeel
- collectie (algemeen, verwerven, registreren, behouden, onderzoeken, afstoten)
- communicatie, presentatie en educatie

**of, indien museum nog niet kan worden/is getoetst aan nieuwe register dan:**

*oude register (integrale tekst zie bijlage):*

- institutionele basis museum en collectie

- financiële basis
- beleid en beleidsplan
- collectie
- publiek
- personeel
- huisvesting

(of <Museum B> voldoet om... redenen niet aan de eisen van het Museumregister, heeft .. ervoor nodig en denkt daarmee binnen .. jaar wel aan de voorwaarden te voldoen).

##### b. Specifieke aandachtspunten

- <Museum B> werkt mee aan benchmarks van het Centraal Bureau voor de Statistiek of andere door de overheid of gemeente aangewezen instanties.
- <Museum B> werkt conform de governance code cultuur, de code cultuursponsoring en de code culturele diversiteit.
- <Museum B> stoot objecten in gemeentelijk eigendom, van de gemeente ontvangen of (deels) met gemeentelijke subsidie verworven slechts af na gebruik van de procedure in de Leidraad Afstoting Museale Objecten met inachtneming van de VNG-Richtlijn afstoting cultuurbezit en na toestemming van <Gemeente A>.
- <Museum B> werkt conform de ethische code voor musea, in het bijzonder ten aanzien van artikel 2.3: het niet illegaal verwerven van objecten.

### Artikel 5:

#### Ter beschikking te stellen subsidie en financiële bepalingen

**a.** Voor de bekostiging van de activiteiten plus daarbij behorende resultaten en kwaliteit genoemd in artikelen 3 en 4 wil <gemeente A> voor <jaartal X> een subsidie beschikbaar stellen van <...>; (Eventueel hier opnemen: Dit bedrag is exclusief een eenmalige bijdrage aan de weersstandsreserve van 10% van het subsidiebedrag; Eventueel hier ook opnemen: subsidies voor speciale projecten die buiten de reguliere

activiteiten en bekostiging omgaan;)

b. Onder voorbehoud van goedkeuring van de gemeentebegrotingen over <jaartallen X tot en met X+...> door de gemeenteraad zal de gemeente:

1. Voor de jaren <jaartal X + 1>, <jaartal X + 2>, <jaartal X + 3> jaarlijks voor de activiteiten plus daarbij behorende resultaten en kwaliteit genoemd in artikel 3 een subsidie beschikbaar stellen van respectievelijk <...>; <...>;<...>. Conform de door de gemeente vastgestelde regeling wordt de looncomponent in dit bedrag jaarlijks geïndexeerd op basis van ramingen en de definitieve cijfers van de loonontwikkelingen in de overheidssector zoals die worden gepubliceerd in het Centraal Economisch Plan. De indexering van de prijscomponent in dit bedrag wordt vastgesteld op basis van de stijging van de materiële overheidsconsumptie. De subsidie is een budgetfinanciering en wordt voor <...> samengesteld uit personeelskosten en voor <...> samengesteld uit materiële kosten. Te vermeerderen met door de gemeente aan te geven kosten zoals voor huisvesting en onderhoud <eventueel specificeren>.
2. De bevoorschotting door de gemeente voor 100% plaats laten vinden. De bevoorschottingsgelden worden per kwartaal beschikbaar gesteld op de <datum> van ieder kwartaal (indien de liquiditeitsbehoefte van <Museum B> om een ander betaalritme vraagt, dan kan <gemeente A> desgevraagd een ander deel van de subsidie als voorschot betalen in nader te bepalen termijnen).
- c. In afwijking van dit convenant kan <Museum B> gedurende de convenantperiode voor <bepaalde datum noemen> jaarlijks een onderzoek indienen voor een extra subsidie betrekking hebbende op:
  1. Areaaluitbreiding, met name inzake collectie.
  2. Nieuwe beleidsaccenten zoals opgenomen in een nota van het gemeentelijk cultuurbeleid.
  3. Niet beïnvloedbare financiële doorwerkingen, zoals de extra kosten ten gevolge van wettelijke verplichtingen die de continuïteit van de instelling in gevaar brengen en door <Museum B> zelf niet kunnen worden opgevangen.

## Artikel 6: Het subsidieproces

- a. Volgens de procedure zoals opgenomen in de Algemene subsidieverordening van <gemeente A> dient <museum B> uiterlijk op 1 juni van het lopende kalenderjaar bij de gemeente de subsidieaanvraag in voor de volgende convenantperiode, tenminste voorzien van een begroting en een toelichting op doelstellingen, activiteiten, resultaten en kwaliteit.
- b. Over de voortgang van de activiteiten plus resultaten en kwaliteit zoals genoemd in artikel 3 en 4 dient <museum B> (indien de jaarsubsidie meer dan € 50.000 bedraagt):

Voor 1 mei na afloop van een kalenderjaar een voorlopige tussentijdse rapportage bij de gemeente in waarin is aangegeven in hoeverre de activiteiten plus daarbij behorende resultaten en kwaliteit in het jaar ervoor zijn gerealiseerd en wat de verwachting is voor het lopende jaar c.q. de resterende periode.
- c. <Museum B> dient uiterlijk op 1 mei na afloop van de convenantperiode een verantwoording bij de gemeente over de voorafgaande convenantperiode in, bestaande uit:
  1. (Indien de jaarsubsidie meer dan € 50.000 bedraagt) De van een accountantsverklaring voorziene jaarrekeningen. De accountantsverklaring strekt zich eveneens uit over de rechtmatigheid van de prestaties.
  2. Een inhoudelijke toelichting waarin in ieder geval is opgenomen een verslag van de activiteiten plus daarbij behorende resultaten en kwaliteit zoals genoemd in artikel 3 en 4.
  - d. Wanneer <Museum B> de subsidie aanwendt voor activiteiten of voorzieningen, die niet strekken tot het bereiken van de doelstellingen zoals bedoeld in artikel 2, of indien <Museum B> handelt in strijd met dit convenant, kan de gemeente het subsidiebedrag tussentijds voor de meerjarige periode aanpassen, na <Museum B> gehoord te hebben.
  - e. Als bij de verantwoording blijkt dat in afwijking van hetgeen is vastgesteld te weinig activiteiten zijn geleverd en/of te weinig resultaten en kwaliteit zijn behaald voor het beschikbaar gestelde budget, vindt er overleg plaats tussen

de gemeente en het museum en worden zo nodig de oorzaken hiervan onderzocht (door een onafhankelijke derde). Het resultaat van dit onderzoek heeft geen invloed op de voor het betreffende jaar verleende subsidie, wel eventueel voor een volgend jaar als de activiteiten, resultaten en/of kwaliteit wederom achterblijven.

f. Als in afwijking van het gesteld in artikel 6 punt e de geleverde activiteiten en/of de behaalde resultaten en kwaliteit sterk achterblijven dan wel de rapportages en/of de verantwoording niet aan de eisen voldoen en/of te laat worden ingediend, en dit aantoonbaar veroorzaakt wordt door een te geringe inspanning van <Museum B>, kan de gemeente de subsidie wijzigen of intrekken of lager vaststellen op grond van artikel 4:46 van de Algemene wet bestuursrecht en rekening houdend met de reserves en het eigen vermogen van <Museum B>.

g. Beide partijen verplichten zich hun informatiestromen zodanig te organiseren dat de uit dit meerjarenconvenant en de jaarlijkse budgetsubsidie voortvloeiende intenties en afspraken geïntegreerd kunnen worden.

h. <Museum B> zal een begroting en financiële verantwoording opstellen die naar het oordeel van de gemeente voldoende inzicht geeft in de bedrijfsvoering en de activiteiten, resultaten en kwaliteit.

i. Partijen voeren ten minste één keer per kalenderjaar overleg.

## Artikel 7: Huisvestingskosten en onderhoud

(Desgewenst/indien van toepassing onderstaande bepalingen opnemen)

- a. De door <Museum B> aan de gemeente te betalen huisvestingskosten voor het gebruik van het pand/de panden <...> door <Museum B> worden gedurende de looptijd van het convenant gefixeerd op <...> per kalenderjaar. Indien op enig moment een ander bedrag tussen gemeente en <Museum B> wordt overeengekomen, zal de in artikel 6 vermelde subsidie overeenkomstig worden verhoogd of verlaagd.

De verlaging of verhoging wordt geacht te behoren tot de materiële kosten

b. <...> is verantwoordelijk voor het dagelijkse en het groot onderhoud van het betreffende pand/de betreffende panden. Daartoe dient <...> te voorzien in een jaarlijks bij te stellen meerjarenonderhoudsplan inclusief een financiële paragraaf gedurende de looptijd van het convenant.

## Artikel 8: Vermogensvorming

a. <Museum B> volgt de in de subsidiebeschikking vastgestelde richtlijnen met betrekking tot de aard en de hoogte van de bestemmingsreserves. Ongeacht een negatief saldo realiseert <Museum B> de voeding van de bestemmingsreserves zoals opgenomen in de beschikking

b. Het is toegestaan dat <Museum B> bij een batig saldo het surplus naar eigen inzicht besteedt. Conform de Wet op de Jaarrekening doet, bij een batig exploitatiesaldo, de bestuurder een voorstel aan de RvT/het bestuur voor de bestemming ervan. De RvT/het bestuur keurt vervolgens goed en de eventuele aandeelhouders stellen vast. Het surplus kan ook worden benut voor het aanleggen van een reserve voor nieuwe activiteiten of als weerstandsreserve/ buffer voor onvoorziene omstandigheden

c. <Museum B> brengt een negatief saldo ten laste van de eigen reserves/het eigen vermogen en treedt tijdig in onderhandeling met <Gemeente A>, indien tekorten dreigen die de vermogenspositie of de liquiditeitspositie in gevaar brengen

d. De vermogenspositie wordt bij de onderhandelingen over een volgend convenant betrokken

e. Conform het gestelde in de Algemene subsidieverordening van <Gemeente A> heeft <Museum B> de goedkeuring van de gemeente bij vervreemding van het vermogen.

## Artikel 9: Anti-speculatiebeding

Conform het bepaalde in de <gemeentelijke regelgeving rond financiën> kunnen de saldi van de reserves en bestemmingsreserves door <Museum B> rentedragend worden belegd, waarbij de volgende restricties in acht worden genomen:

- a. Tijdelijke overschotten korter dan één jaar worden alleen uitgeleend aan publiekrechtelijke lichamen en bij geldscheppende- en kredietinstellingen als bedoeld in artikel 12 op de Wet Toezicht Kredietwezen
- b. Tijdelijke uitleningen langer dan één jaar worden alleen uitgeleend aan de Nederlandse geldscheppende- en Kredietinstellingen als bedoeld in artikel 12 van de Wet Toezicht Kredietwezen.

## Artikel 10: Wijziging convenant

Indien zich onvoorziene omstandigheden voordoen welke van dien aard zijn dat één van de partijen naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid ongewijzigde instandhouding van het convenant niet mag verwachten, zullen partijen onderling overleg plegen teneinde te bezien of zij tot overeenstemming kunnen komen omtrent een wijziging van het convenant met het oog op de omstandigheden.

Zie voor verdere informatie:

<https://vng.nl/onderwerpenindex/cultuur-en-sport/archieven-en-musea/publicaties/model-meerjarenconvenant-museumbudgetsubsidie>

Noot: De cursieve teksten tussen haakjes kunnen desgewenst in het convenant opgenomen worden.

## Artikel 11: Duur convenant

- a. Het convenant geldt voor een periode van vier jaren en gaat in op <X> en eindigt op <Y>, tenzij zich wijzigingen van omstandigheden voordoen zoals aangegeven in artikel 10.
- b. Gedurende het jaar voorafgaand aan <Y> zal het convenant worden geëvalueerd. Partijen zullen na evaluatie uiterlijk <...> met elkaar in overleg treden over het volgende convenant.

Aldus te <Gemeente A> opgemaakt en ondertekend op <...>

<Gemeente A>  
<Museum B>  
dhr. / mevr. <...>  
dhr. / mevr. <...>  
Wethouder  
Bestuurder / Directeur

De raad van <Gemeente A> heeft gelet op artikel 169 lid 4 Gemeentewet geen wensen en bedenkingen. De raad van <Gemeente A> en de RvT/het bestuur van <Museum B> hebben met instemming het convenant gelezen.

## Bijlage 3: Literatuur en organisaties

### 1. Waarom

#### Museum

- Business canvasmodel
- Cultuur herwaarderen, E. Schrijvers e.a. (red.), Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2015
- Cultureel erfgoed op waarde geschat. Economische waardering, verevening en erfgoedbeleid, S. van Dommelen en C. Pen (red.), 2013
- Cultuur in beeld, Ministerie van OCW, 2014
- Cultuurindex.nl (zie ook boekman.nl)
- De aannames van Zijlstra. Anderhalf jaar later, M. Versteegh e.a. (red.), Kunsten '92, 2014
- De waarde van cultuur, P. Gielen e.a., Rijksuniversiteit Groningen, 2014
- Erfgoedmonitor – 96 indicatoren (erfgoedmonitor.nl)
- Het beleidsplan voor musea. Inspiratie en voorbeelden in 7 omslagen, A. Caals en J. van Leeuwen, FARO Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed, 2011
- Four values, Network of Museum Organizations, 2015 (ne-mo.org)
- Museumbrief. Samen werken, samen sterker, Ministerie van OCW, 2013
- Musea voor mensen, C. Bunnik, Museumvereniging, 2014
- Musea voor morgen, Adviescommissie Asscher-Vonk, Museumvereniging, 2012
- Museumwijzer (museum-archetypen): museumkompas.nl/museumwijzer, Hogeschool Utrecht e.a., 2011
- Museumnorm (vernieuwde norm 2015; zie museumregisternederland.nl)
- MuseumMonitor/Museana.net (benchmarking)
- Museumregisternederland.nl

#### Omgeving

- Culturele identiteit van Nederlandse gemeenten, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2002
- De culturele stad. Een handboek voor beleid smakers en zij die het willen worden,

C. Wijn, 2014

- Gemeentelijk cultuurbeleid. Een handleiding, C. Wijn, 2003
- Gemeentelijk Instrumentarium Museumbeleid, 2005
- Gemeenten op weg naar 2020. Naar een verenigingsstrategie voor de VNG, VNG, 2015
- Handreiking museumbeleid voor gemeenten, I. Jansen, NMV, LCM, VNG, 2004
- Meer dan waard. De maatschappelijke betekenis van musea, A. van der Horst e.a., DSP-groep/Museumvereniging, 2011

### 2. Wie

#### Publiek

- Alles draait om publiek! Een handreiking voor het bereik van divers publiek, Uitmarketingbureau en Kosmose, 2008
- Effectief cultuurbeleid. Leren van evalueren, Q. van den Hoogen e.a., 2012
- Gisteren vandaag. Erfgoedbelangstelling en beoefening, Sociaal en Cultureel Planbureau, 2015
- Musea in transitie. Rollen van betekenis, N. Wehman e.a., Erfgoed Nederland, 2010
- Motivaction.nl/mentality
- Niet tellen maar wegen, Over de zin en onzin van prestatieafspraken in de culturele sector, C. Bunnik en E. van Huis, 2011
- Recron.nl

#### Netwerk

- Ontgrenzen en verbinden. Naar een nieuw museaal bestel, Raad voor Cultuur, 2013
- Wijzer werven. Training en coaching in cultureel ondernemerschap, namens ministerie van OCW, 2014-2017 (infoblad; zie wijzerwerven.nl)

### 3. Wat

#### Collectie

- Adviescommissie Restitutieverzoeken Cultuuroederen en Tweede Wereldoorlog (zie restitutiecommissie.nl)
- DEN: Stichting Digitaal Erfgoed Nederland (den.nl; zie De Basis, voor basisregistratie)
- Digitalecollectie.nl (zie ook Digitale Museale Collectie Nederland: DiMCoN)
- Erfgoedmonitor 2014 (erfgoedmonitor.nl)
- Erfgoedwet
- Handreiking voor het schrijven van een collectieplan, LCM-ICN, 2008
- Herplaatsingsdatabase.nl
- Indemniteitsregeling (zie cultuurerfgoed.nl)
- Leidraad Afstoting Museale Collectie (LAMO)
- Nationale strategie digitaal erfgoed. Een initiatief van het Netwerk Digitaal Erfgoed, 2015
- Nationale kennisagenda voor het museale veld, A. Versloot (red.), Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, 2014
- Op de museale weegschaal: collectiewaardering in 6 stappen, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, 2013
- Spectrum-N 1.0 (zie cultureelerfgoed.nl/dossiers/spectrum)
- Uitleen is een kans. Museaal bruikleenverkeer in Nederland, J.P. Sigmond, E.M. Jacobs, 2014
- Veiligerfgoed.nl (zie ook Database Incidenten Cultureel Erfgoed (DICE))
- VNG-ledenbrief Afstoten BKR-werk door gemeenten, 1992
- VNG-Richtlijn afstoting cultuurbezit (zie vng.nl)

#### Programmering

- Building the Future of Education. Museums and the Learning Ecosystem, American Alliance of Museums, 2014
- Beyond the White Box and the Black Cube, J. Idema e.a., 2011
- Cultuur in kanteling, Landelijk Kennisinstituut voor Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA), 2015
- De leertheorie van Kolb in musea,

- E. Hoogstraat en A. Vels Heijn, 2006
- Enriching Britain: Culture, Creativity and Growth. The Report by the Warwick Commission on the Future of Cultural Value, 2015
- Erfgoededucatie. Een beleidshandreiking, Stichting Erfgoed Actueel, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Overleg Provinciale Erfgoedinstellingen (OPEN), 2006
- Erfgoed, onderwijs en historisch besef. Verlangen naar tastbaar verleden, M. Grever en .C van Boxtel, 2014
- Judging exhibitions, B. Severell, 2006
- Kinderen en museumbezoek. Investeren in het publiek van de toekomst, Museumvereniging, 2011
- Programma 'Cultuureducatie met kwaliteit' (zie cultuurparticipatie.nl)
- The participatory museum, N. Simon, 2010 (participatorymuseum.org)

### 4. Waar

#### In het gebouw

- Cultureelerfgoed.nl > monumenten
- Handreiking erfgoedruimte.nl
- Klimaatwerk. Richtlijnen voor het museale binnenklimaat, B. Ankersmit, 2009
- Rijksvastgoedbedrijf.nl

#### Buiten het gebouw

- intk.com/en/ideas/visitor-motivation-in-online-museum-audiences

### 5. Hoe

#### Organisatie

- Code Culturele Diversiteit (codeculturele-diversiteit.nl)
- De Vrijwilligersorganisatie. Tips en adviezen om het vrijwilligerswerk in kleine musea efficiënter te organiseren, Gelders Erfgoed, 2008
- Erfgoedtalent.nl
- Ethische Code voor goed openbaar bestuur, Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2009
- Governance Code Cultuur. Goed bestuur en toezicht in de cultuursector. De 9 principes,

- Stichting Cultuur-Ondernemen, 2014
- Het museum als vrijwilligersorganisatie. Handleiding en stappenplan voor het maken van vrijwilligersbeleid, M. Popovic e.a., Movisie, 2010
- Leiderschapincultuur.nl
- Museum CAO. 2013-2015 (website museumvereniging.nl)

#### Financiën

- Atlas voor Gemeenten, 2015 (atlasvoorgemeenten.nl)
- Businessmodellen; focus en samenhang in organisaties, D. Houtgraaf en M. Bekkers, 2010
- Cultureel Ondernemen. Nieuw rendement voor gemeenten en instellingen, Stichting Cultureel-Ondernemen/VNG, 2014
- Cultuursubsidie.nl (website van ministerie van OCW)
- Code Cultuursponsoring (codecultuursponsoring.nl)
- Crowdfunding. De hype voorbij, M. Arets, e.a., 2014
- Geefwet (zie goededoelen.nl/geefwet)
- Geld speelt een rol, Stichting Cultuur-Ondernemen, 2012
- Handreiking Wet Markt en Overheid, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 2012
- Proeven van partnerschap, Rapport stuurgroep Asscher-Vonk II, Museumvereniging, 2013
- Ten Principles of Museum Entrepreneurship, E. Schilp, 2015
- Voordekunst.nl (crowdfundingwebsite)

#### Algemeen

#### Tijdschriften

- Museumvisie (uitgave Museumvereniging)
- Museumpeil (uitgave LCM)
- Museumtijdschrift

#### Organisaties

- Adviescommissie Restitutieverzoeken Cultuuroederen en Tweede Wereldoorlog
- Boekmanstichting en Cultuurindex Nederland

- Cultuur-Ondernemen (o.a. trainingen, financiële regelingen, etc.)
- Erfgoed Academie
- Interprovinciaal Overleg (IPO)
- Kunsten '92'
- Landelijk Contact Museumconsulenten (LCM)
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)
- Mondriaan Fonds
- Museumvereniging (MV)
- Nederlands Museumregister
- Provinciale museumconsulentschappen
- Raad voor Cultuur
- Raadvantwaalf.nl (samenwerking van 14 provinciaal werkende culturele instellingen)
- Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
- Stichting Digitaal Erfgoed Nederland (DEN)
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)

## Colofon

Deze publicatie is gemaakt in opdracht van het Landelijk Contact van Museumconsulenten en in samenwerking met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de Museumvereniging. Ze is mede mogelijk gemaakt dankzij een bijdrage van het Mondriaan Fonds, het Landelijk Contact van Museumconsulenten, de Museumvereniging en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

Behalve naar onderstaande betrokkenen gaat onze dank uit naar eenieder die aan dit boek in enige vorm een bijdrage heeft geleverd of heeft meegedacht.

Inleiding:	Annelies van der Horst (DSP Groep)	
Tekst, projectcoördinatie, redactie:	Marijke van den Esschert (Publikum)	
Eindredactie:	Jojo Oomes	
Coördinatie:	Agnes Vugts (LCM), Lydia Jongmans (VNG) en Toine Berbers (MV)	
Begeleidingscommissie:	Chris Hagelen Hiske Land Josefine Leistra Mirjam Pragt Lucie Snoeker Patrick Vlegels	Museum Spakenburg Gemeente Amersfoort Gemeente Den Haag Museumfederatie Fryslân Lucie Snoeker Management en Advies Gemeente Haarlem
Leescommissie:	Kris Callens Antoinette van Dorssen Yvonne Feenstra Jan-Willem Giessen Ineke van Hamersveld Jan Hovers Odette Reydon Marianne Vaessen	Fries Museum Cultuur-Ondernemen Gemeente Helmond Berenschot Boekmanstichting Zaans Museum Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed Gemeente Eindhoven
Vormgeving:	def. grafische vormgeving	
Illustraties:	Margriet de Jong	
Druk:	Muller Visual Communication	
Oplage:	3000 exemplaren	
Jaar:	2015	

Copyright: Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, zonder toestemming van het Landelijk Contact van Museumconsulenten (Agnes Vugts), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (Lydia Jongmans) en Publikum (Marijke van den Esschert). Musea en gemeenten kunnen het geheel of onderdelen daarvan verspreiden bij hun onderlinge verkeer of ten behoeve van interne besluitvorming.

