



Onderzoek toekomst Historisch Museum Den Briel

14 oktober 2020

Onderzoek toekomst Historisch Museum Den Briel

In opdracht van de gemeente Brielle

Jan-Willem van Giessen

14 oktober 2020

Berenschot

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	4
1.2 Doel van het onderzoek	4
1.3 Uitvoering van het onderzoek	4
2. Bevindingen	6
2.1 Algemeen	6
2.2 Functioneren museum	6
2.3 Samenwerking	7
2.4 Gemeentelijke context	8
3. Exploitatieopzet HMDB	10
4. Ontwikkelingen in de museumsector	13
5. Motieven om als gemeente te investeren in cultuur	15
6. Externe verzelfstandiging van musea	18
7. Conclusies en aanbevelingen	19
7.1 Conclusies	19
7.2 Aanbevelingen	19
8. Samenvatting	22
Bijlage Gesprekspartners	24

1. Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Het Historisch Museum Den Briel maakt sinds de oprichting in 1912 deel uit van de gemeente Brielle. Het museum is onderdeel van de gemeentelijke organisatie, heeft een formatie van 3,5 fte en kan rekenen op de inzet van circa 60 vrijwilligers. Het museum heeft drie locaties: De Tachtigjarige Oorlog Historisch Museum Den Briel in Brielle, het Visserijmuseum in Zwartewaal en de Stenen Baak in Oostvoorne. De museumcollectie is gedeeltelijk eigendom van de gemeente Brielle. Andere eigenaren zijn de Historische Vereniging De Brielse Maasmond, de landelijke overheid (RCE) en collega-musea die objecten in langdurig bruikleen hebben gegeven. Het museum heeft sinds 1999 de status van geregistreerd museum.

De gemeente heeft besloten een extern onderzoek te laten instellen naar mogelijkheden om de exploitatie van het museum te verbeteren en om te bezien of er aanleiding is om de organisatorische positionering van het museum (nu onderdeel van de gemeente Brielle) aan te passen. Het onderzoek wordt niet ingesteld om het museum zelf ter discussie te stellen. Het onderzoek moet feiten en inzichten opleveren op basis waarvan uiteindelijk de raad inhoudelijke en financiële kaders kan stellen. De inzet is een toekomstbestendig museum met een publieksbereik dat past bij Brielle. Een museum met een solide exploitatie en een organisatievorm die dit mogelijk maakt.

Tegen deze achtergrond heeft de gemeente Berenschot opdracht gegeven voor een onderzoek naar de toekomstige exploitatie van het Historisch Museum Den Briel.

1.2 Doel van het onderzoek

Het onderzoek dient inzicht op te leveren in welke maatregelen mogelijk zijn om de exploitatie van het Historisch Museum Den Briel op lange termijn te verbeteren.

Het onderzoek dient antwoord te geven op de volgende vragen:

1. Hoe functioneert het museum op dit moment (programmering, publieksbereik en exploitatie) en wat zijn de sterke en zwakke punten van het museum?
2. Welke trends zijn landelijk en regionaal zichtbaar in de museale en toeristische sector en wat betekenen deze voor het Historisch Museum Den Briel?
3. Wat zijn de voor het museum relevante inhoudelijke en financiële beleidskaders van de gemeente Brielle?
4. Op welke wijze kan de gemeente Brielle op de korte en langere termijn de exploitatie van het museum verbeteren?
5. Welke organisatorische vorm voor het museum past bij de beste optie voor Brielle (onderdeel van de gemeente, extern verzelfstandigd, in een samenwerkingsverband of ondergebracht bij een andere organisatie) en wat zijn hiervan de consequenties voor de gemeente en het museum?

Een doorlichting van het functioneren van de museumorganisatie valt buiten het bestek van het onderzoek.

1.3 Uitvoering van het onderzoek

We zijn het onderzoek gestart met een analyse van de door het museum beschikbaar gestelde dossier met beleidstukken, plannen, verslagen, etc.

Een belangrijke bron voor het onderzoek vormden de gesprekken met de directeur en de medewerkers van het HMDB, de museumcommissie, ambtelijk medewerkers van de gemeente Brielle die betrokken zijn bij het museum, vertegenwoordigers van de (culturele) partners van het museum in Brielle en de burgemeester en de wethouder cultuur van de gemeente Brielle (namen van gesprekspartners zijn opgenomen als bijlage).

De vrijwilligers van het museum is via mail gevraagd aan te geven wat zij van het museum vinden en verwachten.

Wij hebben gebruik gemaakt van inzichten en kennis van het functioneren van musea die wij hebben opgedaan tijdens een groot aantal opdrachten voor musea in Nederland (o.a. in Amsterdam, Zwolle, Assen, Heerlen, Rotterdam, Arnhem, Nijmegen, Utrecht) en de Museumvereniging.

De conceptversie van de rapportage is besproken met de gemeentesecretaris (opdrachtgever van het onderzoek), de directeur van het museum en de ingestelde begeleidingscommissie.

2. Bevindingen

Op basis van documentonderzoek en de gesprekken komen wij tot het volgende beeld van de huidige situatie van het museum.

2.1 Algemeen

- Brielle (inwoners, gemeente en partners) is trots op het museum. Het museum hoort bij de gemeente Brielle. Eén van de weinig gave vestingsteden van Nederland. Een gemeente met een groot arsenaal aan Rijksmonumenten. Het museum vertelt de verhalen van de stad. Verhalen die interessant zijn voor bewoners en bezoekers.
- De sterke kanten van het museum overheersen. Er is nauwelijks kritiek te bespeuren. Niet bij de gemeente, maar ook niet bij medewerkers en partners van het museum.
- Het museum weet veel publiciteit te genereren binnen Brielle maar zeker ook daarbuiten. Mooie voorbeelden zijn de aandacht voor tentoonstellingen in regionale en landelijk kranten, de prominente plek in de tv-serie over de 80-jarige oorlog en de 75 filmpjes die staf en vrijwilligers tijdens de Corona-sluiting hebben gemaakt (Museumdeur op een kier) over favoriete museumobjecten en Brielse items.

2.2 Functioneren museum

- Het Historisch Museum Den Briel (HMDB) is een volwaardig, professioneel museum. Collectie, gebouw, tentoonstellingen (vaste opstelling en tijdelijke presentaties) en de zichtbaarheid van de directeur zorgen hiervoor. Het museum onderscheidt zich nadrukkelijk van een oudheidkamer die je in veel gemeenten met de omvang van Brielle ziet.
- Het museumgebouw is een belangrijke troef van het museum. Het is een aansprekend, monumentaal gebouw, ligt centraal op een locatie in het zicht, heeft een relatie met de thema's van het museum en heeft adequate museale voorzieningen (zalen, klimaat en beveiliging).
- Het museum is in 2012 opengegaan na een ingrijpende verbouwing. De vaste opstelling is geheel vernieuwd. Sinds 2012 staat 80 jarige oorlog centraal. De keuze voor dit thema, vastgelegd in een raadsbesluit, wordt als goede zet gezien. Het is nog steeds relevant en biedt voldoende basis voor tentoonstellingen en educatieve activiteiten. Het museum is niet bang om uitstapjes te maken buiten deze periode.
- Het museum heeft een hoog ambitieniveau, zeker als je kijkt naar het beschikbare budget en de schaal van Brielle. De ambities zijn sterk gekoppeld aan de directeur. Zij heeft de ideeën, netwerken en drive om de ambities ook echt te realiseren. De directeur weet slim publiciteit voor het museum te genereren.
- Het college is trots op het museum. Hetzelfde geldt voor de gemeenteraad. Maar de vraag is gerechtvaardigd of de gemeenteraad zich realiseert wat de financiële consequenties zijn van de ambities van het museum. Bij een aantal raadsleden lijkt het beeld te bestaan dat het allemaal wel wat goedkoper kan.
- Het aantal gerapporteerde bezoekers aan het museum in 2019 (20.000) wordt als ambitieus gezien. In dit aantal zitten ook schoolbezoek, toeristen die het VVV-punt in het museum bezoeken en een grote groep bezoekers die gratis het museum bezoeken (1 april, woensdagmiddagen, open monumentendag). Het museum wordt jaarlijks ook nog door ongeveer 40.000 mensen bezocht via de website. Het is belangrijk dat het museum inzicht heeft in de samenstelling van de bezoekersgroep (gratis/betalend, Briellenaren/toeristen, scholen, jong/oud). Hierin zijn recent stappen gezet (zie presentatie directeur aan de gemeenteraad).

- Het museum is kwetsbaar. Er staan 5 personen (3,4 fte, jaarverslag 2019) op de loonlijst. Het museum is sterk afhankelijk van de inzet van vrijwilligers (een groep van 60 personen met een gemiddelde leeftijd die ver boven de 70 ligt). Vrijwilligers zijn ook belangrijk voor het draagvlak van het museum bij de bevolking van Brielle. Maar vrijwilligers vragen veel aandacht en een goede aansturing. Dit kost op dit moment de directeur veel tijd.
- De 5 bestaande functies zijn strikt gescheiden wat betreft taken en opleidingsniveau. Het zijn specialisten. Alleen de directeur doet werkzaamheden die alle disciplines betreffen. Het team functioneert op dit moment niet optimaal. Een onderzoeker is ingeschakeld om samen met het team een aantal knelpunten op te lossen. De samenwerking binnen het team is volgens de directeur sinds medio februari sterk verbeterd.
- Het museum heeft een tijdje de formatie voor educatie niet ingevuld. Dit wordt opmerkelijk gevonden omdat juist scholen/jeugd zo'n belangrijke doelgroep zijn van het museum. Per 1 september zal het museum weer een medewerker educatie hebben.
- Het organiseren van wisseltentoonstellingen is nodig om het museum vitaal te houden. Het zorgt voor herhaalbezoek, publiciteit en energie/inspiratie voor de medewerkers en vrijwilligers. Het doel is om via wisseltentoonstellingen tijdens de zomermaanden extra bezoek van buiten de gemeente te genereren. Er is dan ook een aantrekkelijk toeristisch aanbod/programma in de stad nodig. Voor alleen het museum komen bezoekers niet naar Brielle. De ruimte voor wisseltentoonstellingen is beperkt. De vraag is of de raadzaal straks na de fusie hiervoor gebruikt kan worden.
- De registratie van objecten kent een achterstand. Het wegwerken kost veel tijd van de medewerker collectiebeheer. Er is geen externe druk om achterstanden weg te werken. Het zijn activiteiten die nodig zijn om de collectie voor de toekomst te behouden en te ontsluiten, maar komen niet direct ten goede aan de publieksfunctie van het museum.
- Er is aandacht nodig voor de klimaatbeheersing in de tentoonstellingsruimten. Deze zijn nu niet optimaal zoals ook bleek uit een recent rapport van de Rijksdienst Cultureel Erfgoed.
- De vraag wordt gesteld of het Visserijmuseum past in het concept van het HMDB. De kosten zijn weliswaar beperkt maar de dependance vraagt wel aandacht van de museumorganisatie. Hetzelfde geldt, maar in mindere mate, voor de Stenen Baak. Overigens heeft de gemeente Westvoorne recent besloten om 50% van de kosten van de Stenen Baak voor haar rekening te nemen.
- Het museum zou het activiteitenprogramma kunnen verbreden. Bijvoorbeeld de verhalen vertellen tijdens rondleidingen in de stad. Of door private ontvangsten te organiseren in het museum.
- Het Toeristisch Informatiepunt is vanaf 2016 ondergebracht in het museum. Vrijwilligers van het museum verzorgen de baliefunctie. Er is enige kritiek op de wijze waarop het museum deze taak uitvoert. Het hangt er een beetje bij, zowel de fysieke uitstalling als, een enkele keer, de klantvriendelijkheid van de baliemedewerkers. Maar men ziet dat de vrijwilligers hun best doen.
- Het museum heeft behoefte aan uitbreiding van de formatie. Het gaat om de volgende werkzaamheden:
 - Educatie
 - Aansturing/begeleiding van de grote groep vrijwilligers (voor publiekszaken zoals winkel, balie, ontvangst/begeleiding bezoekers)
 - Collectiebeheer (wegwerken achterstanden, beheer klimaatvoorzieningen)
 - Sponsorwerving.

2.3 Samenwerking

- Hellevoetsluis heeft een aantal interessante musea (Droogdok Jan Blanken, Stadsmuseum, Historyland (particulier), Nationaal Brandweermuseum, Verdedigingswerken en een aantal

historische schepen). Samenwerking op gemeentelijk niveau ligt voor de hand. HMDB is het enige professionele museum. Alle musea werken met veel vrijwilligers en moeten het doen met beperkte budgetten. Aanpak samenwerking moet anticiperen op aanstaande fusie.

- In Hellevoetsluis is men bezig met de vorming van een Museumkwartier en er is een stichting waarin de musea (behalve Historyland en Brandweermuseum) organisatorisch zijn ondergebracht. Er is inmiddels een ondernemingsplan. De samenwerking tussen het HMDB en de musea in Hellevoetsluis is nog pril.
- De samenwerking van het museum met de stichting Kunst en Cultuur (theater en bibliotheek, samen in cultuur/sportcomplex) is dun. Ze weten elkaar te vinden als het nodig is, maar van echte samenwerking in programmering, fondsenwerving en marketing is nog geen sprake. Op het terrein van cultuureducatie wordt onder de vlag van Erfgoedspoor samengewerkt, Verwacht wordt dat de recent aangestelde citymarketeer als regisseur van de samenwerking in het culturele veld gaat optreden.
- Een andere belangrijke samenwerkingspartner voor het museum is de Sint Catharijnekerk. De kerk heeft een cultureel programma. De samenwerking tussen kerk en museum zou meer op kunnen leveren.
- Samenwerking met het Streekarchief (4 gemeenten: Hellevoetsluis, Brielle, Westvoorne en Nissewaard) zou kunnen op het terrein van collectie (beheer, depot, onderzoek, presentatie) en publieksfunctie. Het Streekarchief heeft op dit moment nauwelijks middelen voor het invullen van de publieksfunctie (bijvoorbeeld kleine presentatie in het museum). Zou dit wel graag willen maar gemeente Nissewaard ziet hier weinig in. Voorbeeld zou Dordrecht kunnen zijn waar museum en archief organisatorisch en fysiek (deels) geïntegreerd zijn.
- Brielle kent vele verenigingen die elk hun eigen programma verzorgen. Van jaarlijkse grootschalige evenementen rondom 1 april en e bevrijding tot rondleidingen in de vestingwerken. Er is eerder sprake van (gezonde) concurrentie dan van samenwerking. Dit is geen "natuurlijke reflex" in Brielle.

2.4 Gemeentelijke context

- De beleidsinhoudelijke en financiële kaders voor het museum zijn vastgelegd in het collegeprogramma 2018-2022, het beleidsplan 2017-2023 van het museum De Poorten Open. (door de raad juli 2017 vastgesteld) en de jaarlijkse gemeentelijke begroting. Vastgesteld kan worden dat het museum opereert binnen de vastgestelde kaders en de geformuleerde doelen realiseert of op weg is deze te realiseren.
- De fusie met de gemeenten Hellevoetsluis en Westvoorne lijkt onafwendbaar. Er ontstaat na fusie (in 2023) een gemeente met ruim 70.000 inwoners.
- De fusie biedt perspectieven voor HMDB. De verhalen van de 80-jarige oorlog zijn relevant voor de gehele nieuwe gemeente. Het museum kan een belangrijke bijdrage leveren aan de identiteit en het culturele profiel van de nieuwe gemeente. Brielle en Hellevoetsluis zijn beide vestingsteden.
- De gemeente Brielle geeft relatief veel geld uit aan cultuur (zie benchmark uit 2015 BMC). De gemeente kampt met financiële problemen. In het verleden is veel geld gestopt in het neerzetten van gebouwen voor de sociale infrastructuur (sport, welzijn en cultuur).
- De gemeente heeft problemen om de jaarlijkse begroting de komende jaren rond te krijgen. Om bezuinigingsmogelijkheden in kaart te brengen is een aantal onderzoeken uitgevoerd, waar het onderzoek naar het museum er één van is.
- De economische impact van een museum kan aanzienlijk zijn als het museum erin slaagt om bezoek van buiten de gemeente te lokken. Deze bezoekers spenderen ook geld in winkels en horeca. De economische impact van HMDB is nog niet in kaart gebracht. Vormt belangrijke legitimatie voor inzet gemeentelijke gelden. Toerisme is belangrijk voor Brielle. Het museum is

hierbij een belangrijke actor. De aantrekkingskracht van het museum voor toeristen biedt vooral voordelen voor winkels en horeca. Het museum heeft bewust geen winkel en horeca. Daarvoor zijn bedrijven in de directe omgeving beschikbaar.

- De gemeente zoekt al geruime tijd naar herbestemming van het leegstaande Arsenaal. De vraag is of het museum hierbij iets kan betekenen. De mogelijkheden zullen beperkt zijn nu de gemeente Brielle financieel in zwaar weer zit. Het Arsenaal ontbeert museale voorzieningen (o.a. klimaat en beveiliging) en het huidige museumgebouw voldoet prima na de heropening in 2012.
- De gemeente heeft begin april 2020 een citymarketeer aangesteld. Dit biedt kansen voor het museum, bijvoorbeeld voor de samenwerking met andere culturele initiatieven in Brielle.

3. Exploitatieopzet HMDB

Het museum maakt onderdeel uit van de gemeentelijke organisatie van de gemeente Brielle. Het museum heeft daarom geen aparte exploitatierekening. Deze is te construeren uit diverse documenten over de gemeentelijke exploitatie. Hieronder is een overzicht gemaakt van de kosten en baten van het museum¹:

<i>Kosten</i>		<i>Toelichting</i>
Personeel	€ 216.000	Vaste formatie 3,4 fte., € 180.000 Vergoedingen vrijwilligers € 14.000 Externe inzet BHV-ers € 22.000
Programma	€ 93.000	Voor 1 tentoonstellingen en aantal kleine presentaties per jaar. € 29.000 is bestemd voor inhuur gastconservator, € 12.000 voor projectmedewerker en € 37.000 is nodig voor o.a. bruiklenen, transport, verzekering en productie. Locatie de Stenen Baak kost € 10.000. Locatie Visserijmuseum € 5.000
Huisvesting	€ 260.000	Afschrijving en kapitaallasten museumgebouw. Onderhoudskosten bedragen € 80.000.
Marketing/publiciteit en educatie	€ 7.500	Educatie € 2.500
Organisatie museum	€ 20.000	Lidmaatschappen, drukwerk, advies
Organisatie gemeente	€ 20.000	Doorbelasting kosten dienstverlening vanuit gemeente (P&O, ICT, verzekeringen, etc.).
Collectie	€ 16.000	Behoud en beheer, o.a. aankoop (€ 2.200), huur extern depot (€ 4.000) en verzekering collectie (€ 3.500).
Rente en afschrijvingen	€ 76.000	Herinrichting museum en inrichting Visserijmuseum (€ 4.000)
Totale kosten	€ 708.000	((Afgerond, wijkt daarom af van opgave gemeente))

¹ Bron: begroting HMDB 2020

<i>Inkomsten</i>		<i>Toelichting</i>
Entree	€ 18.000	Record aantal van 20.000 bezoekers in 2019. Waarvan 10.000 locatie binnenstad. Gemiddelde entreprijs van ongeveer € 1. Veel gratis bezoek.
Winkel	€ Nihil	Assortiment is beperkt. Inkomsten gelijk aan inkoop. Gemiddeld liggen landelijk de netto-inkomsten uit museumwinkel op € 2,50 per bezoeker.
Fondsen	€ 0	Voor wisseltentoonstellingen. Vergt forse inspanning van het museum. Capaciteit ontbreekt. In het verleden groot legaat ontvangen waarmee verbouwing in 2012 is gefinancierd.
Sponsoring	€ 3.000	Betreft klimaatvitrine.
Horeca/verhuur	€ 0	HMDB heeft geen horeca. Verhuurmogelijkheden zijn zeer beperkt.
Subsidie gemeente Brielle	€ 0	HMDB ontvangt, als gemeentelijk onderdeel geen subsidie. De kosten worden gedekt vanuit de gemeentelijke exploitatie.
Subsidie gemeente Westvoorne	€ 6.000	Recent besluit (6/20) om 50% van de kosten van de Stenen Baak via een subsidie te dekken.
Dekking vanuit legaat	€ 76.000	Deel van de rente en afschrijving voor de inrichting van het gebouw (en Visserijmuseum) wordt gedekt vanuit een verkregen legaat.
Totale inkomsten	€ 103.000	

Het blijkt niet mogelijk om de exploitatie van het HMDB te vergelijken met die van andere musea. De verschillen tussen de collega musea van het HMDB zijn, wat betreft bijvoorbeeld ambitieniveau, aard van de collecties en tentoonstellingen, omvang, hoogte subsidie te groot om zinvolle analyses te maken van kosten en inkomsten.

Op basis van de exploitatieopzet kunnen wij op basis van landelijke kengetallen en onze kennis van de exploitatie van musea voorzichtig een aantal conclusies trekken:

- De eigen inkomsten van het museum zijn laag (2,5%).
- De huisvestingslasten zijn hoog 35%. De huisvestingskosten van musea bedragen gemiddeld 20-25% van de totale kosten. Museum is ondergebracht in een monumentaal gebouw. Huisvestingslasten (met name kapitaalslasten in geval van verbouwing) voor dit soort gebouwen zijn in het algemeen hoger dan in het geval van (functionele) nieuwbouw.
- Het budget voor marketing en publiciteit is laag.
- Het budget voor tentoonstellingen/activiteiten is relatief hoog.

4. Ontwikkelingen in de museumsector

Musea van de toekomst verschillen op wezenlijke aspecten van de huidige. De oorzaken liggen in gewijzigde economische verhoudingen, in gevolgen van de digitale revolutie, in sociologische veranderingen en in technologische ontwikkelingen. We signaleren hier enkele trends die ook voor het Historisch Museum Den Briel van belang zijn.

Publiek

De behoeften van het publiek voor tentoonstellingen zijn voortdurend in beweging. Het is belangrijk de integrale belofte van een museum (inhoudelijk programma maar ook het gebouw, de horeca en de winkel) vorm te geven vanuit het perspectief van de bezoeker.

De bezoeker bestaat niet. Museumbezoek kent veel verschillende motieven en er zijn meerdere modellen die bezoekersmotieven in kaart brengen. Een succesvol museum slaagt erin verschillende doelgroepen met verschillende bezoekmotieven aan zich te binden.

Collectioneren

Collectioneren als museale taak is in ontwikkeling en is voor veel musea een zware opgave. Musea moeten zich richten op kwaliteit en publieksbereik, niet op volle depots. Collectioneren 'voor de eeuwigheid' kan plaatsmaken voor bijvoorbeeld samenwerking met particuliere verzamelaars. Collecties van meerdere musea worden samengevoegd in centrale depots, deskundig beheerd en ontsloten.

Educatie

Musea zijn in de eerste plaats educatieve instellingen. Educatie is een integraal onderdeel van alle activiteiten. De keuze om het museum in te richten rondom 'verhalen', is een manier om daaraan vorm te geven. Het onderscheid tussen enerzijds normale activiteiten voor ouderen, en anderzijds educatieve activiteiten voor jongeren is achterhaald. Ook ouderen komen om er te leren en geïnformeerd te worden; slechts de toonzetting en het niveau zijn anders.

Exposities

Veranderingen komen voort uit multimediale technieken en uit mogelijkheden virtuele ervaringen te bieden, reconstructies te tonen van een ongekend realisme en digitale verbindingen te leggen met de buitenwereld. En andersom: de buitenwereld kan verbinding leggen met exposities. Van ieder geëxposeerd object kan informatie naar wens worden opgeroepen: de curator wordt een regisseur op het gebied van informatieaanbod in plaats van de deskundige die voor de bezoekers de keuzen maakt. Het gebruik van teksten in musea zal veranderen. Dat heeft consequenties voor de competenties waarover musea op het gebied van informatieverstrekking moeten beschikken.

Gebouw

Een aansprekend gebouw is een belangrijke troef bij de programmering van exposities. Een karakteristiek, spraakmakend en iconisch gebouw draagt sterk bij aan zichtbaarheid en bekendheid van de culturele instelling. Het gebouw kan een architectonisch hoogstandje zijn (zie Groninger Forum, Kunsthal Rotterdam, Voorlinden in Wassenaar, MAS in Antwerpen) of is cultureel/industriel erfgoed dat een culturele bestemming heeft gekregen (zie Energiehuis in Dordrecht, ECI Cultuurfabriek in Roermond, DRU Cultuurfabriek in Uft, museum MORE in kasteel Ruurlo). Het HMDB, gehuisvest in het oude monumentale gemeentehuis, behoort ook tot deze categorie.

Het HMDB zal moeten inspelen op een aantal ontwikkelingen in de museale sector. De belangrijkste zijn:

- Overall in Nederland zijn musea bezig zich te vernieuwen. De directe aanleiding en de oplossingen verschillen, maar alle musea voelen en zien de noodzaak in te spelen op de ontwikkelingen in hun omgeving en in de vrijetijdseconomie.
- Het museale aanbod aan bezoekers is enorm, onbegrensd en altijd in ontwikkeling.
- Het publiek is gefragmenteerd en grillig in voorkeuren en gedrag. Marktonderzoek biedt nauwelijks houvast. Bezoekersaantallen blijken moeilijk voorspelbaar, dit geldt zeker voor nieuwe musea en musea die na verbouw hun deuren weer openen.
- Er zijn nieuwe parameters in de vrijetijdsmarkt. Zo zijn koopzondagen, festivals en Ikea in zekere zin te beschouwen als concurrenten van musea.
- De maatschappelijke legitimatie van subsidies staat onder druk. In navolging op het Rijk hebben bijna alle provincies en (grote) gemeenten de afgelopen periode hun subsidiebudgetten voor cultuur gekort. De vraag was, tot de Coronacrisis, of deze kortingen, nu de economische problemen achter de rug leken, zouden worden teruggedraaid of dat er zelfs meer overheidsgeld naar de kunst en cultuur zou gaan. Het is op dit moment niet in te schatten wat de Coronacrisis gaat betekenen voor de cultuursector. De kans is erg groot dat de subsidiebudgetten voor cultuur onder druk komen te staan.
- Samenwerking is in de cultuursector geen natuurlijke reflex. Dit geldt zowel voor de programmering als de facilitaire functies. Nadruk op autonomie en interne oriëntatie staan het ontdekken van voordelen van samenwerking nogal eens in de weg.
- Veel prachtige cultuurtempels kampen een paar jaar na opening met een wankelende exploitatie. Er blijkt vaak onvoldoende te zijn nagedacht over de consequenties van nieuwbouw en een hoog ambitieniveau voor de exploitatie van de organisatie.
- De concurrentie tussen steden en regio's neemt toe. Er is concurrentie om via culturele voorzieningen en programma's de aantrekkingskracht van een stad of regio te vergroten, publiek te trekken en de kandidatuur voor culturele evenementen te verwerven (denk aan Culturele Hoofdstad van Europa en festivals).
- Het economisch tij heeft invloed op met name sponsoring, fondsenwerving en commerciële activiteiten van veel musea. Nu de crisis achter de rug is blijken musea moeite te hebben om sponsoren aan zich te binden en inkomsten te genereren uit bijvoorbeeld verhuur. De "oude tijd" van voor de crisis lijkt niet zo maar terug te komen. De bezoekersaantallen van veel musea laten de laatste jaren een sterke groei zien. Openingen van een groot aantal nieuwe musea of van musea na verbouwing spelen hierbij een belangrijke rol, en kunnen een vertekend beeld geven.
- Het publiek is veeleisend en inmiddels verwend en heeft behoefte aan bijzondere verblijfsplekken (om te eten, drinken, werken, lezen, ontmoeten, enzovoorts) en belevenissen.

5. Motieven om als gemeente te investeren in cultuur

Overheden hebben verschillende motieven om te investeren in cultuur. Deze motieven zetten wij hieronder op een rijtje. Wij geven, indien relevant, telkens aan wat deze motieven betekenen voor de gemeente Brielle en het HMDB.

- Kunst en cultuur zijn van cruciaal belang voor de aantrekkingskracht van een stad of regio. Investeren in culturele gebouwen en activiteiten is voor gemeenten en provincies één van de weinige knoppen waaraan gedraaid kan worden om met lokaal beleid de stad en regio aantrekkelijk te maken en de lokale en regionale economie te stimuleren. De gemeente Brielle heeft laten zien te willen investeren in kunst en cultuur om de stad een impuls te geven (zie de diverse culturele activiteiten, festivals, de verbouwing van het museum, sport- en cultuurhuis Dukdalf/Bres).
- Cultuur speelt een prominente rol in de concurrentiepositie van (grote) gemeenten. Steden die een groot en gevarieerd cultureel aanbod hebben, zijn over het algemeen ook de populaire woon-, werk- en studiesteden. Omgekeerd is het gebrek aan historisch erfgoed en cultureel aanbod een reden dat de aantrekkingskracht van nieuwe steden en groeigemeenten fors is verminderd, terwijl de opmars van historische steden zoals Zwolle, Maastricht, Arnhem, Breda en Groningen juist voor een deel is toe te schrijven aan het culturele aanbod in die steden. De meest aantrekkelijke woonsteden van Nederland zijn over het algemeen steden waar veel te kiezen valt. Het zijn de steden waarvan de inwoners op loop- of fietsafstand van hun huis een gevarieerd aanbod van cultuur, horeca en andere voorzieningen in een historische, esthetische, gelaagde en gevarieerde binnenstad kunnen bereiken. Het HMDB past in een gemeente als Brielle en de regio en zal in staat zijn de aantrekkingskracht van stad en regio te vergroten.
- Investeren in cultuur heeft naast individuele (bijvoorbeeld genot/plezier individuele cultuurconsumptie, trots op de stad, meer kennis), sociale (bijvoorbeeld collectieve identiteit, leefbaarheid in de wijk) vooral economische effecten. Deze zijn zeer uiteenlopend. Culturele instellingen en culturele programma's:
 - creëren (directe) werkgelegenheid;
 - stimuleren bezoek aan de stad en de regio (frequentie en verblijfsduur) en daarmee de bestedingen;
 - trekken bedrijven aan (cultuur als vestigingsfactor, woonklimaat voor werknemers);
 - trekken mensen aan (menselijk kapitaal);
 - vergroten menselijk kapitaal door scholing;
 - vergroten menselijk kapitaal door kennisuitwisseling (cultuur als ontmoetingsplaats en broedplaats voor nieuwe ideeën).

Een succesvol museum draagt ongetwijfeld bij aan dergelijke positieve effecten, al zal het lastig, wellicht onmogelijk, zijn om deze effecten hard te maken en te 'annexeren' als direct gevolg van het museum. Daarbij moet worden opgemerkt dat investeringen in kunst en cultuur in het algemeen het best renderen in een stedelijke omgeving, waarin het culturaanbod breder is dan in de regio en verbindingen kunnen worden gelegd met andere voorzieningen die de

aantrekkingskracht versterken (o.a. historische binnenstad, horeca- en hotelaanbod, winkelvoorzieningen).

- Naast de directe werkgelegenheid bij cultuurinstellingen is cultuur van belang voor het aantrekken van toeristen. De bezoekers van een theater, museum of festival geven niet alleen geld uit bij de kassa van die culturele instelling, maar ook in de plaatselijke horeca en, als ze van ver komen, de hotels. Op die manier stimuleren ze de stedelijke economie en de lokale werkgelegenheid. Er zijn overigens, zowel in binnen- als buitenland, zeer uiteenlopende schattingen over dit type economische baten van cultuur, maar dat er baten zijn is evident. Wat wel duidelijk is, is dat het investeren in een museum altijd in perspectief moet staan met het bredere aanbod voor toeristen (andere culturele instellingen, toeristische routes, horeca, verblijf, winkels, etc.) in de omgeving.
- De economische effecten van toerisme en extra bestedingen blijken vooral van musea en cultureel erfgoed verwacht te mogen worden. Want daar komen bezoekers van buiten de stad of provincie op af. Vooral interessante musea (bijvoorbeeld Groninger Museum, De Fundatie Zwolle) en monumenten (bijvoorbeeld Maastricht) kunnen toeristen naar een stad lokken. Dat geldt in mindere mate voor theaters en vrijwel niet of nauwelijks voor cultuur in de buurt zoals bibliotheken. Maar ook tussen die musea en monumenten zijn grote verschillen te verwachten. Het succesverhaal van Guggenheim in Bilbao, verantwoordelijk voor een toename van het aantal toeristen in Bilbao met meer dan 50 % in 3 jaar, zal voor weinig andere musea gelden. Het gaat al helemaal niet op voor kleine musea die gericht zijn op de lokale of regionale cultuur en geschiedenis. De bestedingseffecten van deze instellingen zullen eerder in de buurt van nul liggen. In de programmering van het HMDB moet dus niet alleen worden gemikt op aanbod voor de lokale bevolking. Met het oog op economische structuurversterking zullen onderdelen van de programmering ook regionale, provinciale en zelfs landelijke uitstraling moeten hebben. Dit soort tentoonstellingen is kostbaar om te maken en te marketen.
- De veelheid aan effecten die aan cultuur wordt toegeschreven, leidt gemakkelijk tot de conclusie dat overheidsinvesteringen in cultuur maatschappelijk zinvol zijn. Toch hoeft dat niet altijd zo te zijn. In de eerste plaats levert cultuur niet alleen langs veel verschillende kanalen iets op, ze kost ook veel. De bouw van theaters en musea vergt forse investeringen en ook gaan er jaarlijks aanzienlijke subsidies naar de exploitatie van culturele organisaties. Het is op voorhand dus niet zeker dat de baten groter zijn dan de kosten. Wie kwantitatief grip wil krijgen op de maatschappelijke baten van cultuur, kan zijn thermometer op verschillende plaatsen in de economie steken. Het optellen van alle thermometeruitslagen zal echter al gauw een enorme overschatting van de baten opleveren, als gevolg van dubbeltellingen. Een ander probleem is dat veel van de opgesomde effecten lastig in geld zijn uit te drukken. Hoe meet je de waarde van cultuur als vestigingsfactor voor bedrijven? En als dat al kan, doen zich zeker causaliteitsproblemen voor. Zorgt cultuur voor meer bedrijven in de stad? Of vestigen bedrijven zich vooral in een stad als de verbindingen over weg en spoor uitstekend zijn?
- Lokale investeringen in cultuur worden naast de werkgelegenheidseffecten en de bestedingen door toeristen vaak gelegitimeerd met de claim dat cultuur in de stad of een gemeente bedrijven zou aantrekken. Cultuur als vestigingsfactor voor bedrijven. De bewijsvoering voor deze claim door onderzoek is nog niet overtuigend geleverd. Bedrijven geven aan dat de aanwezigheid van culturele voorzieningen ergens onderaan het lijstje met vestigingsfactoren staat. Cultuur doet de omzet en winst niet groeien. Maar wat je wel ziet is dat bedrijven in hun vestigingsgedrag anticeren op het woonklimaat in een stad of regio waar hun potentiële werknemers op afkomen.

Want juist de link tussen cultuur en de aantrekkingskracht van een stad of regio op een hoogopgeleide, creatieve bevolking is overtuigend in onderzoek aangetoond.

- Cultuur in de stad of regio kan behalve via het aantrekken van hoogopgeleide, creatieve mensen in theorie nog op een andere manier de voorraad menselijk kapitaal vergroten. De aanwezigheid van culturele instellingen zoals theaters en musea, maar bijvoorbeeld ook horeca in de esthetische aantrekkelijke omgeving van een historische binnenstad aangevuld met markante moderne architectuur, zijn de plekken waar creatieve, hoogopgeleide mensen elkaar ontmoeten, ideeën uitwisselen en zo elkaar kennis en creativiteit en het onderlinge vertrouwen vergroten. Cultuur is in die visie een ontmoetingsplaats en een broedplaats voor nieuwe ideeën en economische activiteiten. Dit speelt nauwelijks voor het museum in Brielle.
- Bij het kijken naar het maatschappelijk rendement van cultuur is de regionale invalshoek onontbeerlijk. Uit onderzoek blijkt dat het maatschappelijk rendement van investeringen in musea vooral wordt bepaald door de bestedingen van toeristen. En die van theaters en filmhuizen juist door de attractiviteit van een stad voor hoogopgeleide mensen. Investerings in beeldende kunstmusea in bijv. Amsterdam lijken via het toerisme een flink rendement op te kunnen leveren. Maar geldt dat ook voor musea in meer perifere regio's? Hoewel de succesverhalen van het Groninger Museum en het Guggenheim in Bilbao anders zouden doen vermoeden, zijn de meeste ervaringen wat dat betreft negatief. Een museum brengt meestal geen stroom toeristen op gang als die niet ook om een andere reden graag in zo'n stad of regio willen zijn. En als die toeristen wegblijven, lijken investeringen in musea moeilijk maatschappelijk rendabel te krijgen. Dan blijven de maatschappelijke baten over die gericht zijn op de eigen bevolking: de aantrekkingskracht van de stad of regio op hoogopgeleiden en cultuur als ontmoetingsplaats. Een museum zal zich dus, het is al eerder gezegd, nadrukkelijk moeten willen en kunnen manifesteren als een aantrekkelijke bestemming voor cultuurliefhebbers van buiten de regio. Deze keuze heeft de gemeente Brielle met de vaststelling van het museumbeleidsplan in 2017 gemaakt.
- De aantrekkingskracht van een stad of regio wordt niet vergroot als investeren in cultuur wordt opgevat als een herhuisvestingsvraagstuk. Het gaat er juist om op basis van de sterke punten van de bestaande culturele infrastructuur van een stad of regio unieke dwarsverbanden in beeld te brengen die aanknopingspunten bieden voor de ontwikkeling van nieuwe concepten. De concurrentie op de vrijetijdsmarkt vereist namelijk actualisering van bestaande culturele concepten. Fysieke clustering van culturele organisaties vormt een unieke kans om nieuwe concepten toe te voegen aan het bestaande (culturele) aanbod van de stad. Een clustering van culturele organisaties kan een belangrijke katalysator zijn voor stedelijke vernieuwing (zie Groninger Forum). Culturele voorzieningen zijn dan een instrument om een gebied imago, prestige en levendigheid te geven. Ze zijn een teken van vertrouwen en ambitie en stimuleren private partijen om ook in het gebied te investeren. Deze clustering van culturele instellingen is straks ook wellicht in de nieuw te vormen gemeente aan de orde.

6. Externe verzelfstandiging van musea

De meeste gemeenten hebben hun culturele instellingen inmiddels buiten de ambtelijke organisatie geplaatst. De gemeente Brielle heeft dit wat betreft het HMDB nog niet gedaan. Het theater en de bibliotheek maken geen deel uit van de ambtelijke organisatie van de gemeente Brielle. Gemeenten realiseren zich dat culturele organisaties geen doorsnee ambtelijke taken uitvoeren en ruimte moeten hebben om hun programma en bedrijfsvoering op een meer zelfstandige en zakelijke wijze in te richten.

Er wordt al langer gesproken over de mogelijkheid om het HMDB extern te verzelfstandigen. Maar er is op dit moment geen directe aanleiding. De raad heeft nog niet aangedrongen om de optie te gaan verkennen. In deze paragraaf schetsen wij ter informatie de consequenties en voorwaarden van externe verzelfstandiging van het museum. Het is aan het college en uiteindelijk de raad om een besluit over externe verzelfstandiging van het museum te nemen.

Externe verzelfstandiging van het HMDB is op termijn een logische volgende stap in de vormgeving van de relatie tussen het museum en de gemeente Brielle. Interne verzelfstandiging is geen optie omdat de ervaring leert dat de positie en de manier van opereren van de instelling niet wezenlijk veranderen. Het verdient de voorkeur om de rollen en verantwoordelijkheden te ontvlechten en de relatie tussen instelling en gemeente te verzakelijken. Bijna alle gemeenten zijn de gemeente Brielle hierin voorgegaan. De brancheorganisatie (Museumvereniging) is voorstander van externe verzelfstandiging van musea.

Externe verzelfstandiging biedt voor het museum en de gemeente Brielle een viertal belangrijke voordelen die zich in de praktijk van andere steden inmiddels hebben bewezen.

- Creëren van een heldere en zakelijke sturingsrelatie tussen de gemeente in haar rollen als beleidsmaker, opdrachtgever en financier en de culturele instelling als opdrachtnemer en uitvoerder van het cultuurbeleid.
- Bevorderen van cultureel ondernemerschap. Instelling zal meer kostenbewustzijn vertonen en alert zijn op mogelijkheden om extra inkomsten te genereren. Prikkel is aanwezig om zakelijk te opereren. De meeste cultuurfondsen financieren alleen projecten van extern verzelfstandigde musea.
- Vergroten van de besluitvaardigheid, de slagvaardigheid, de efficiency en de speelruimte van het museum door het wegnemen van het keurslijf van de gemeentelijke bureaucratische processen.
- Versterken van de bestuurlijke slagkracht van het museum door het formeren van een bestuur of Raad van Toezicht te formeren, waardoor voor de instelling relevante kennis en netwerken worden binnengehaald.

De gemeente Brielle houdt ook na externe verzelfstandiging (veel) invloed op het verzelfstandigde museum op basis van het cultuurbeleid, de subsidierelatie (onderdeel daarvan zijn de prestatieafspraken), de statuten van de stichting en het eigendom van het gebouw en de collecties. Maar de invloed is minder dan in het geval het museum onderdeel uitmaakt van de ambtelijke organisatie.

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusies

- Het museum functioneert goed. Collecties en presentaties passen uitstekend bij het profiel van de gemeente Brielle. Het museum opereert binnen de gestelde beleidsinhoudelijke en financiële kaders. Er is grip op de kosten. De positionering van het museum als afdeling binnen de gemeentelijke organisatie staat de exploitatie van het museum niet in de weg. Museum en gemeente (ambtelijk en bestuurlijk) werken goed samen.
- De presentaties van het museum zijn professioneel en worden door het bezoekers maar ook het landelijke museale circuit gewaardeerd. Het HMDB heeft, voor een museum van deze omvang, een serieus budget beschikbaar om wisseltentoonstellingen te maken.
- Het museum heeft een tijd zonder formatie voor educatieve activiteiten moeten werken. Hierdoor zijn kansen gemist om bijvoorbeeld scholen te betrekken bij tentoonstellingen. Het is verstandig dat de formatie voor educatie recent weer is ingevuld.
- De vraag is gerechtvaardigd of het doen van wetenschappelijk onderzoek past bij een museum met de omvang van HMDB. Wetenschappelijk onderzoek kun je ook doen als onderdeel van een tentoonstelling of in opdracht samen met andere kennisinstututen. De opdracht voor wetenschappelijk onderzoek zou door de gemeente nog een keer tegen het licht kunnen worden gehouden, ook in relatie tot de opdracht aan het streekarchief en andere voor Brielle relevante beleidsthema's waar historisch onderzoek gewenst kan zijn.
- Het museum is goed ingebed in de culturele en maatschappelijke infrastructuur van Brielle. Het museum heeft een externe oriëntatie, staat open voor samenwerking en is gericht op het binnenhalen en betrekken van het publiek.
- De eigen inkomsten van het museum zijn zeer beperkt. Mogelijkheden van het gebouw voor inkomsten uit horeca, winkel en verhuur zijn nauwelijks aanwezig. In fondsen- en sponsorwerving is de laatste tijd weinig energie gestoken. Dit heeft zeker ook te maken met de beperkte formatie van het museum. Ook speelt mee dat het museum onderdeel is van de gemeentelijke organisatie. Fondsen en sponsors zijn, soms op formele gronden, terughoudend om middelen beschikbaar te stellen voor niet verzelfstandigde musea.
- De samenwerking van het museum met het Streekarchief Voorne Putten, werkend voor vier gemeenten en gehuisvest in Brielle, is beperkt als het gaat om collectiebeheer en publiekstaken zoals het maken van tentoonstellingen en publicaties. Drie van de vier gemeenten zullen op korte termijn met elkaar fuseren.

7.2 Aanbevelingen

- De aanstaande fusie met de gemeenten Hellevoetsluis en Westvoorne biedt kansen voor het HMDB. Met name de gemeente Hellevoetsluis heeft een aantal erfgoedinstellingen waarmee het museum op het terrein van programmering, educatie en bedrijfsvoering kan gaan samenwerken. Het is een interessant perspectief om in het kader van de vorming van een nieuwe gemeente de ontwikkeling van een erfgoedorganisatie Voorne te verkennen. Het HMDB zou hierbij een belangrijke rol kunnen spelen.
- Door de fusie komt ook de optie van intensieve samenwerking tussen het museum en het Streekarchief Voorne Putten in beeld. De collecties en de onderzoekstaken van het streekarchief en het museum sluiten op elkaar aan. Het streekarchief heeft vooralsnog beperkte ambities getoond als het gaat om de publiekstaken. Maar dit kan veranderen. In dat geval wordt het interessant als museum en streekarchief samen aan de slag gaan om de publiekstaken (studiezaal,

presentaties, educatie, publicaties) en het collectiebeheer (denk aan depot) op te pakken. Daar komt bij dat het streekarchief op zoek is naar een nieuwe locatie. Dit creëert nieuwe perspectieven en daarom verdient de samenwerking tussen museum en streekarchief een nadere verkenning.

- De aansturing en begeleiding van de grote groep vrijwilligers is een belangrijke taak en berust nu bij de directeur. Dit kost veel tijd die niet kan worden ingezet voor andere zaken bijvoorbeeld voor fondsenwerving en het entameren van samenwerkingsprojecten met andere culturele partijen in de gemeente en regio. Iemand aanstellen (bijvoorbeeld voor 2,5 dag per week) voor de aansturing van de vrijwilligers zou in dit verband een verstandige uitbreiding van de formatie zijn. Eén van de functies van het museum betreft de wetenschappelijk medewerker. Het kan geen kwaad nog een keer goed te kijken naar de opdracht voor deze functie (alleen onderzoek of ook input voor tentoonstellingen/presentaties, enkel museale onderwerpen of ook onderzoek naar bredere Brielse thema's?). In dat verband kan ook gekeken worden naar samenwerking met historische musea en archieven die ook onderzoekambities hebben.
- Er is nog wat te winnen als het gaat om de samenwerking in Brielle. Het museum zou, samen met de recent aangestelde citymarketeer, een actieve rol kunnen spelen bij het aanhalen van de samenwerking tussen de vele culturele instellingen en initiatieven in Brielle. De marketing van het museum, de vestingstad Brielle en het eiland Voorne-Putte zou idealiter vanuit één regie moeten worden opgepakt. Samenwerkingsmogelijkheden zijn vooral te vinden bij programmering, educatie en marketing. Een optie is ook nog om de samenwerking met het grotere Dordrechts Museum te verkennen. Te denken valt aan onderzoek, collectiebeheer, PR en marketing en tentoonstellingen.
- Gelet op het belang van het museum voor het toeristische en culturele profiel van de gemeente Brielle en de omvang van de huidige exploitatie ligt het niet voor de hand om de komende tijd (fors) te bezuinigen op het budget van het museum. De mogelijkheden voor het museum om eigen inkomsten te genereren zijn beperkt. Wel moet het museum streven naar een gemiddelde entreprijs van minimaal € 2,5 (inclusief Museumkaart, kortingen, etc.). Jaarlijks tussen de 15.000 en 20.000 betalende bezoekers van het museum is ambitieus maar in onze ogen een realistisch streven. Het is belangrijk de financiële ruimte te handhaven voor het maken van wisseltentoonstellingen. Dit bepaalt de vitaliteit van het museum. Zonder tentoonstellingen bestaat het gevaar dat het museum een statische oudheidkamer wordt. Dit zou zonde zijn.
- Externe verzelfstandiging van het museum is een realistische optie voor het HMDB. De termijn waarop is de vraag. Op korte termijn is er geen directe aanleiding om het museum extern te verzelfstandigen. Eerst dienen de gemeentelijke fusie en de cultuurambities van de nieuwe gemeente te worden afgewacht. De mogelijkheden van externe verzelfstandiging dienen vervolgens te worden onderzocht in het perspectief van de eventuele vorming van een erfgoedorganisatie Voorne. Deze schaalvergroting is van belang om het museum minder kwetsbaar te maken.
- Het museum doet nog weinig op het gebied van sponsoring, denk aan de bedrijven in de directe omgeving (Deltapoort Donatiefonds, belangenbehartiger van bijna alle bedrijven in Rotterdam Mainport). Veel inwoners van Brielle en straks de gefuseerde gemeente werken bij één van deze bedrijven. Voor alle fondsen en sponsors geldt dat zij niet bereid zijn geld in de exploitatie van het museum te stoppen, dit wordt als taak van de gemeente gezien. Wel zijn er mogelijkheden voor educatieve projecten, tentoonstellingen en bijzondere projecten bij voorkeur samen met andere culturele instellingen.
- Voor het HMDB is het interessant om te kijken naar de samenwerkingsmogelijkheden met het Dordrechts Museum. Beide musea kennen elkaar, vertellen voor een deel dezelfde verhalen en liggen bij elkaar in de buurt. Hoewel vergaande organisatorische samenwerking tussen musea nog

niet vaak voorkomt (wel veel uitwisseling van kennis en objecten) is het de moeite waard om gesprekken te openen over mogelijkheden om elkaar te helpen bij collectiebeheer, wetenschappelijk onderzoek, educatieve programma's en tentoonstellingen. De directeur van het museum heeft hierbij de lead maar het kan geen kwaad als de burgemeester een opening creëert bij zijn collega van Dordrecht.

8. Samenvatting

Als samenvatting beantwoorden wij hierna kort en bondig de geformuleerde onderzoeksvragen.

Hoe functioneert het museum op dit moment (programming, publieksbereik en exploitatie) en wat zijn de sterke en zwakke punten van het museum?

Het museum functioneert gewoon goed als je kijkt naar de beperkte middelen die beschikbaar zijn. Vooral het ambitieuze tentoonstellingsprogramma springt in het oog.

Hieronder hebben wij de belangrijkste sterke en zwakke punten van het museum op een rijtje gezet.

Sterke punten

Aantrekkelijk museumgebouw, gelegen in fraaie vestingstad, de plek voor het tonen van de rijke cultuurhistorie van Brielle

Sterk profiel met 80-jarige oorlog, mooie vaste presentatie aangevuld met regionaal/landelijk aansprekende wisseltentoonstellingen

Grote groep, betrokken en actieve vrijwilligers

Adequate ondersteuning vanuit de gemeentelijke organisatie

Zwakke punten

Kleine kwetsbare organisatie

Als onderdeel van de gemeentelijke organisatie geen toegang tot bepaalde fondsen en sponsors

Als onderdeel van de gemeente vatbaar voor politiek-bestuurlijke discussies over programming en exploitatie

Zeer beperkte (mogelijkheden) eigen inkomsten

Welke trends zijn landelijk en regionaal zichtbaar in de museale en toeristische sector en wat betekenen deze voor het Historisch Museum Den Briel?

De belangrijkste trends worden beschreven in een aparte paragraaf in dit rapport.

Wat zijn de voor het museum relevante inhoudelijke en financiële beleidskaders van de gemeente Brielle?

Het museum opereert binnen de beleidskaders voor cultuur en toerisme en de begroting van de gemeente Brielle. Het museum heeft deze kaders vertaald in een eigen strategisch beleidsplan. De prestaties zijn in lijn met de geformuleerde doelen in het plan.

Op welke wijze kan de gemeente Brielle op de korte en langere termijn de exploitatie van het museum verbeteren?

Op korte termijn is de exploitatie van het museum niet te verbeteren. De mogelijkheden voor eigen inkomsten zijn beperkt (geen inkomsten uit verhuur, horeca en winkel). De uitbreiding van de formatie voor educatie is een verstandige zet. De aansturing van vrijwilligers is een belangrijke taak van de directeur die veel tijd kost. Om haar te ontlasten en daarmee tijd vrij te maken voor bijvoorbeeld fondsenwerving is te overwegen om een betaalde kracht (parttime) aan te stellen die de inzet van vrijwilligers regelt. Op lange termijn liggen er mogelijkheden om de exploitatie van het museum te verbeteren (kwetsbaarheid te verminderen) door samenwerking tussen de erfgoedinstellingen van de nieuw te vormen gemeente en door samenwerking met het Dordrechts Museum. Maar in alle gevallen zal, gelet op de schaal en de beschikbare budgetten, sprake zijn van een kwetsbare exploitatie van het museum.

Welke organisatorische vorm voor het museum past bij de beste optie voor Brielle (onderdeel van de gemeente, extern verzelfstandigd, in een samenwerkingsverband of ondergebracht bij een andere organisatie) en wat zijn hiervan de consequenties voor de gemeente en het museum?

Op de korte termijn, tot de fusie met de andere gemeenten een feit is, is er geen aanleiding om het museum extern te verzelfstandigen. Het museum functioneert op dit moment als onderdeel van de gemeentelijke organisatie relatief zelfstandig en naar tevredenheid, zowel in de ogen van het museum als van de gemeente. Na de fusie is het interessant om te kijken of externe verzelfstandiging in het licht van een te vormen erfgoedorganisatie "Voorne" of, in kleiner verband, met het Regionaal Archief Voorne mogelijk is en onder welke voorwaarden. Externe verzelfstandiging biedt meer mogelijkheden voor fondsenwerving en de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kan zakelijker en transparanter worden ingericht. Voor alle vormen geldt dat de gemeente eigenaar blijft van de gebouwen en de collectie en subsidie beschikbaar zal moeten stellen voor een professionele bedrijfsvoering van het museum. Bijna alle (professionele) musea in Nederland zijn inmiddels extern verzelfstandigd en zijn tevreden met deze positionering ten opzichte van de subsidiërende overheid. Er is ook geen enkele gemeente bij ons bekend die overweegt de externe verzelfstandiging van een museum terug te draaien door het museum weer onderdeel te maken van de gemeentelijke organisatie.

Bijlage Gesprekspartners

Historisch Museum Den Briel

- Marijke Holtrop, directeur
- Jeanette de Lange, medewerker collectiebeheer
- Alexandra Peeman, administratief medewerker
- Roel Slachmuylders, wetenschappelijk medewerker

Gemeente Brielle

- Art Burghardt, concerncontroller
- Debby Dubach, beleidsmedewerker recreatie en toerisme
- Femke Nattekaas-Beljon, beleidsmedewerker kunst en cultuur
- Ronald Liplijn, sectorcontroller SL
- Angelique van Oers, beleidsmedewerker cultuurhistorie
- Bert van Ravenhorst, wethouder
- Gregor Rensen, burgemeester
- Marcel Roelfzema, beleidsmedewerker economie
- Harry Swart, centrummanager
- Nicolette van Waart, gemeentesecretaris

Museumcommissie

- Jelle Holwerda
- Irma van Oosten
- Trudy Schipper
- Antoinette Visser

Begeleidingscommissie

- Dennis Beijer, namens de OR
- Marijke Holtrop
- Jan Knol, sectorhoofd SL
- Ronald Liplijn
- Antoinette Visser

Partners van het museum

- René de Bot, Stichting Kunst en Cultuur Brielle
- Willem Delwel, Erfgoedgilde Brielle
- Marianne Dirks, Stichting Kunst en Cultuur Brielle
- Aart van der Houwen, Streekarchief Voorne Putten
- Wim van Noord, 1 April vereniging Brielle
- Mirjam Stolk, Stichting Kunst en Cultuur Brielle
- Dick Verbeek, Historische vereniging De Brielse Maasmond
- Betty van Vliegen, Historische vereniging De Brielse Maasmond

Berenschot

Berenschot B.V.

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl

/berenschot